

**PROPUESTA DE MERCADEO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PULPA
DE FRUTA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA**

EDUARD ADRIAN HERNANDEZ HERRERA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2014

**PROPUESTA DE MERCADEO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PULPA
DE FRUTA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA**

EDUARD ADRIAN HERNANDEZ HERRERA

Código: 810218

**Trabajo para optar al título como Profesional
en Administración de Empresas**

Asesor

**Mg. JAVIER JOSE NIÑO BALLESTEROS
Docente Universidad Piloto de Colombia**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2014**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Junio 2014

DEDICATORIA

Gracias a Dios y a cada una de las personas que han influido en mi vida y estuvieron siempre apoyándome. A mi familia y a mi amada esposa e hijos, quienes me han brindado todo su amor y paciencia en éste largo caminar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la colaboración a los directivos y docentes del Programa de Administración de Empresas quienes hicieron posible el desarrollo y culminación de mi proceso académico, en especial al Ingeniero Javier José Niño Ballesteros por su orientación y acompañamiento como asesor del presente proyecto, pues sin su conocimiento y experiencia no hubiese sido posible la elaboración de esta investigación.

RESUMEN

El presente proyecto de grado, se basa en la propuesta de posicionar algunos productos de pulpa de fruta en Fusagasugá. La empresa interesada en el estudio pretende no hacer pública la idea, ni mucho menos el nombre de la empresa, de ahí que el planteamiento se hará de forma general.

La empresa no cuenta en la actualidad con un producto estrella, de ahí su interés por fortalecer uno de sus productos, aprovechando el posicionamiento que se tiene en el mercado trazando un plan táctico o de comunicación que busque fijar en la memoria del consumidor la pulpa de fruta al decidir que marca o producto comprar.

Para lograr lo anterior, se hace un análisis de entornos, donde se describen algunas tendencias en el mundo, del TLC y del mesoentorno donde se presentan las estrategias dirigidas a conocer la competitividad y los ejes problemáticos en la productividad en Colombia; para pasar en concreto al análisis de la competencia, el marco legal y cerrar con el desarrollo de la propuesta donde se presenta la estrategia de la mezcla que incluye objetivos de mercadeo y de comunicación básicamente.

Palabras Clave: Pulpa de fruta. Sector frutihortícola..

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. ANÁLISIS DE ENTORNOS.	15
1.1. MACROENTORNO	15
1.1.1. Tendencias en el mundo.	15
1.1.2. Aprovechamiento del TLC con EEUU en los sectores agroindustrial y agropecuario.	19
1.1.3. Aprovechamiento del TLC con Europa.	21
1.2. MESOENTORNO.	24
1.2.1. Marco de Competitividad en Colombia.	24
1.2.2. Ejes problemáticos en la productividad en Colombia.	27
1.2.3. Avances en política de competitividad y productividad en el sector agroindustrial y agroalimentario en Colombia.	28
1.2.4. Seguimiento a la Política de Competitividad y Productividad del Sector Agroindustrial y Agroalimentario en Colombia.	28
1.2.5. Antecedentes del sector Agroindustrial y Agroalimentario en Colombia.	29
1.2.6. Apuestas productivas desde las regiones para el sector Frutihortícola.	30
1.3. MICROENTORNO.	32
1.3.1. Sector agroindustrial en Colombia	32
1.3.2. Sector hortofrutícola.	33
1.3.3. Indicadores macroeconómicos y del sector agropecuario en Colombia.	34
1.3.4. Instrumentos de Política Agropecuaria.	40
1.3.5. Colombia un proveedor mundial de alimentos.	42
2. ÁREA DE MERCADO.	43
2.1. ANALISIS DE COMPETENCIA.	43
2.1.1. Análisis de oferta – competencia.	44

2.2.	INVESTIGACIÓN.	48
2.2.1.	Metodología.	48
2.2.2.	Tipo de investigación.	50
2.2.3.	Técnica de investigación.	50
2.2.4.	Población Objetivo	50
2.2.5.	Método	51
2.2.6.	Costo y presupuestos del estudio.	51
2.2.7.	Instrumento.	51
2.3.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.	55
3.	MARCO LEGAL	60
3.1.	CERTIFICACIÓN DE PRODUCTO	61
4.	FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.	62
4.1.	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DE LA EMPRESA.	62
4.2.	OBJETO SOCIAL	62
4.3.	FICHA TÉCNICA PULPA DE FRUTA.	63
4.3.1.	Conceptos relacionados con la ficha técnica.	64
4.4.	ESTRATEGIA DE LA MEZCLA	66
4.4.1.	Objetivos Mercadeo.	66
4.4.2.	Objetivos Comunicación.	67
4.4.3.	Mezcla de Variables.	67
4.4.4.	Plan Acción.	69
	CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA	73

GRAFICAS

		Pág.
Gráfica 1	Principales productos exportados a EUROPA- 2012	22
Gráfica 2	Principales productos exportados a EUROPA- 2012	23
Gráfica 3	Pilares de la política de competitividad	26
Gráfica 4	Avances sector agroindustrial y agroalimentario en Colombia	29
Gráfica 5	DANE. PIB Comportamiento PIB agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	34
Gráfica 6	PIB Agropecuario, silvicultura y pesca	35
Gráfica 7	DANE. Índice de precios al consumidor	36
Gráfica 8	DANE. Exportaciones agropecuarias y agroindustriales	38
Gráfica 9	DANE. DANE. Importaciones agropecuarias y agroindustriales.	49
Gráfica 10	DANE. Exportaciones por región	40

CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Algunas tendencias en el mundo	15
Cuadro 2	Algunas tendencias agropecuarias en Latinoamérica	16
Cuadro 3	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Plan Acción	25
Cuadro 4	Ejes problemáticos	27
Cuadro 5	Apuestas productivas desde las regiones para el sector Frutihortícola.	30
Cuadro 6	Muestra productos empresa. AGROFRUT S.A.	45
Cuadro 7	Ficha técnica pulpa de fruta.	63

INTRODUCCIÓN

Una Asociación de productores de frutos, cuya organización se encuentra debidamente registrada en Cámara de Comercio (Sede Fusagasugá), está conformada por un grupo interdisciplinario tanto de técnicos del Sena, como de profesionales de otras áreas, cuyo propósito se centra en la “recepción y comercialización de productos frescos de proveedores locales del Sumapaz para venta programada no superior a una semana, transcurrido este tiempo pasa a transformación con el propósito de lograr un valor agregado convirtiendo la materia prima en subproducto procesados y empacados en envases plástico o de vidrio según el caso para prolongar su vida útil, ganar tiempo y dar valor agregado en el producto ofertado”¹.

Para la comercialización de los productos, entre los que se encuentran las frutas procesadas como la pulpa, jaleas, jugos, néctares, congelados o deshidratados; las verduras entre las que están los encurtidos, mermeladas, deshidratados, lácteos y quesos; las carnes ahumadas y deshidratadas; achiras, chocolates, licores fermentados o destilados de frutas tropicales entre otras, son algunos de los productos ofrecidos en su abanico de servicios de pre-venta, venta directa, contratos de proveeduría y el personal o institucional descritos en su portafolio de servicios.

En ese orden de ideas la asamblea general, la junta directiva, los comités técnicos (biotecnología, agrícola, pecuario, agroindustria y de comercialización), continuamente están generando estrategias que permitan posicionar la empresa con sus diferentes productos; dichas estrategias se han enfocado en diferentes proyectos de cadenas entre los que se encuentran: frutales y hortalizas para la producción; lácteos (producción y transformación); cárnicos (producción y transformación), biotecnología (propagación in vitro, germoplasma y gametos); como también en la participación en eventos de talla nacional e internacional como Expofusa, Agroexpo, Provócate de Cundinamarca y Ciencia y tecnología, por nombrar algunos, permiten mostrar que la empresa está en continua innovación y crecimiento.

Adicionalmente, la empresa cuenta con una política de responsabilidad social empresarial (RSE) que busca “asegurar la contribución a la generación de valor de manera ética, confiable y sostenible, para sus clientes, empleados, accionistas y comunidades, que así contribuya al desarrollo empresarial del país y la región”.²

¹ <https://sites.google.com/site/tiendafrutipaz/> [Consultado en Octubre 2012].

² <http://www.frutipaz.es.tl/pol%cdtica-de-responsabilidad-social-empresarial.htm>. [Consultado en Octubre 2012].

Cabe señalar, y de acuerdo con lo descrito anteriormente, no se evidencia en la empresa un producto estrella, entendido aquí desde un previo análisis de la matriz BCG (Boston Consulting Group), también conocida como matriz de crecimiento o participación, cuyo “método gráfico fue desarrollado en la década de 1970 por The Boston Consulting Group, y que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado”³; y cuya utilidad está enfocada “en ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocio (UEN), es decir, entre empresas o áreas sobre todo en aquellas donde debemos: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar”⁴.

Así las cosas, contar con un programa que conlleve al fortalecimiento del mercado de la pulpa de fruta como producto estrella, mediante la calidad del producto y el desarrollo de una propuesta de valor que le permita alcanzar un alto posicionamiento y nivel de recordación que impulse un incremento en la participación del mercado (market share), es una de las prioridades enfocadas al crecimiento organizacional.

Se estima entonces que a partir del análisis del producto en el mercado, llevarlo al cuadrante de “Producto Estrella” en concordancia con los crecimientos esperados y con los recursos propios que demanda un producto en este cuadrante, para luego, madurarlo y situarlo como vaca lechera y esperar los retornos proyectados en los tiempos y plazos determinados. Las demandas de recursos financieros serán pocas, al igual que los cambios esperados, por lo que se debe presupuestar ingresos suficientes para alcanzar la máxima rentabilidad de la línea.

Lo anterior se fundamenta en que desde hace más de siete años se ha venido fortaleciendo en la región de Sumapaz (Cundinamarca), más exactamente en Fusagasugá, donde nació la empresa en el año 2004, con el propósito y expectativa de convertirse en la organización más grande del Sumapaz, en lo relacionado con producción y comercialización de alimentos; cuyo objeto social se enfoca en la representación de los productores del municipio de Fusagasugá (Cundinamarca), ante los diferentes entes nacionales e internacionales.

Se busca representar a los productores de dicho municipio en todo lo relacionado con sector agropecuario y frutícola, como también en la planeación, desarrollo y puesta en marcha de diferentes proyectos industriales, prestación de servicios e incluso la gestión de recursos en el ámbito nacional e internacional; el desarrollo de diferentes programas de producción y transferencia de tecnología entre otras actividades que desarrollan.

³ **BORREGO Daniel**. Categorías: Herramientas para Pymes, Marketing para Pymes. Junio 1, 2010. <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group> [Consultado Septiembre 2012].

⁴ *Ibíd.*

En concordancia con lo anterior, el su interés de la empresa por dar continuidad a su propósito inicial, está generando mecanismos que le permitan desarrollar nuevas propuestas productivas en el área agropecuaria, de ahí que invita y brinda espacios a estudiantes diferentes profesiones, próximos a graduarse, para que elaboren propuestas y/o proyectos, tendientes a fortalecer la organización.

Actualmente se está trabajando en proyectos como la “Creación del centro de producción alimentaria más grande del Sumpaz”, la “gestión empresarial ante el Ministerio de Comercio Internacional para la conformación de una zona franca agroindustrial o uniempresarial”, y el plan para la “Proyección de un convenio con el Sena para conformar un tecno parque agroindustrial y bancos de maquinaria y centro de capacitación”, entre otros.

Estas son algunas de las razones que permitieron un acercamiento con la organización, que además cuenta con un amplio portafolio de productos entre los que se tienen: frutas, verduras, proteínas, pulpas, mermeladas, jaleas, compotas, licores de frutas, deshidratados, encurtidos, carnes, pescados, aves, emulsionados, encintados, ahumados, enlatados, Snack, galletería y repostería entre otros. Es una extensa gama de productos centrados en más de 35 empresas.

Sin embargo, pese al crecimiento organizacional y al abanico de productos con el que cuenta la empresa, no tiene un producto estrella que lo represente, y mucho menos cuenta con un plan táctico o de comunicación que transmita y fije en la memoria del consumidor la pulpa de fruta al momento de decidir qué marca y producto comprar.

Por lo anterior se pretende “descomoditizar” la marca, en otras palabras, dar fortaleza a la marca a través de un proceso branding; ampliar la cobertura y el cubrimiento para llegar a un mercado que adquiere el producto en el canal tradicional; hacer un proceso de planeación estratégica que le permita a la empresa definir un proyecto de crecimiento sostenible al mercado internacional; organizar un portafolio de productos y servicios definiendo el manejo en términos de producto y en términos de mezcla de producto, midiendo rentabilidad para contar con una matriz estratégica (BCG).

De ahí que el objetivo central del proyecto es el de desarrollar una propuesta de mercadeo estratégico tendiente a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento para la pulpa de fruta producida para convertirla en el producto estrella que sustente su propuesta de valor en la calidad y el posicionamiento.

De lo anterior se desprende que a partir del proyecto se logre:

- Analizar el mercado con el fin de reconocer, con base en la información recogida, las condiciones actuales y proyectadas del entorno macro y micro.

- Trazar un plan de acción que garantice la ejecución de las tareas previstas y el monitoreo constante de las actividades desplegadas para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
- Elaborar una propuesta estratégica de mercado para la pulpa de fruta con la cual se logren los estándares exigidos para las certificaciones del producto.
- Estimar, utilizando una matriz estratégica BCG, el comportamiento esperado del producto.

1. ANÁLISIS DE ENTORNOS.

Las variables que se analizarán en el estudio del macro y micro entorno en el sector frutícola corresponden a esos factores que indirectamente han tenido un impacto en éste sector a nivel mundial y nacional, con el propósito de analizar el mercado con base en la información recogida, las condiciones actuales y proyectadas en los entornos macro y micro.

1.1. MACROENTORNO

En este estudio se muestra como se encuentran otros países en el sector agropecuario, algunos planes de desarrollo relacionados con el sector frutícola y las más relevantes políticas nacionales e internacionales a nivel de tratados; permitiendo de esta manera hacer un paralelo con nuestro país.

1.1.1. Tendencias en el mundo.

Veamos inicialmente en la siguiente tabla algunas tendencias en Latino América, Norte América, Asia y Medio Oriente entre otras:

Cuadro 1. Algunas tendencias en el mundo.

Zona	Tendencias
Latino America	Se espera que el gasto de bebidas y alimentos sobrepase los US\$2 billones en el 2013. Se convertirá en un importante productor de productos como la Soja, azúcar, maíz. El potencial aumento de la industria genera un incremento en la población.
Norte America	Las Agencia de control del Gobierno están cada vez más involucrados en temas de seguridad alimentaria. Los altos costos en el sistema de salud abre las posibilidades interesantes a soluciones preventivas a las enfermedades.
Asia Pacifica	Se espera que esta región registre el mayor crecimiento, es probable que en el 2014 sobrepase el gasto mundial de alimentos y bebidas En India se ha consolidado un destacado aumento de la clase media

Zona	Tendencias
	con poder adquisitivo y aumentan las posibilidades de venta.
Medio Oriente y Central	Aumenta la aceptación del estilo de vida occidental, incluyendo la dieta. Los mercados de Polonia, Rusia, Republica Checa y Hungría, representan una oportunidad interesante para los saludables.
Medio Oriente y Africa	Existen desafíos políticos que puedan representar algunos obstáculos. En el Medio Oriente se presentan bajos niveles de producción agroindustrial lo que lo convierte en un importador neto de alimentos y bebidas. En África está aumentando la urbanización e industrialización.
Europa Occidental	La industria de alimentos y bebidas en un mercado maduro Tiene una estructura legislativa fuerte.

Fuente. Hernandez H. Eduard.

Ahora bien, es importante conocer la situación actual y algunas tendencias del sector agropecuario y frutícola en algunos países de América Latina como Chile, Perú, Brasil y Argentina entre otros:

Cuadro 2. Tendencias agropecuarias en Latinoamérica

Sector Agropecuario	Sector Frutícola
<p>Chile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “El Ministro de Agricultura, Luis Mayol, destacó el crecimiento que ha experimentado en las últimas décadas la industria de alimentos procesados, la que a su juicio, le ha otorgado “un valor agregado a nuestros productos, permitiéndole a Chile ser más competitivo frente a los distintos mercados internacionales y aproximarnos de esta forma, al objetivo de ser una Potencia Agroalimentaria”⁵ 	<p>Chile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es un país exportador por excelencia en productos como la fruta.⁶ ✓ El 50% de la producción frutícola de todo el país. ✓ El 85% de la fruta fresca, entre la que sobresalen uva de mesa, manzanas y arándano, se exporta a más de cien mercados, principalmente de Estados Unidos, Holanda, Reino Unido y Rusia. ✓ El sector enfrenta grandes pérdidas para los pequeños y medianos productores y

⁵ Ministro destaca crecimiento de los alimentos procesados en el objetivo de convertir a Chile en Potencia Agroalimentaria. <http://www.minagri.gov.cl/ministro-destaca-crecimiento-de-los-alimentos-procesados-en-el-objetivo-de-convertir-a-chile-en-pote/>. [Consultado el 15 de Febrero de 2013].

⁶ ACADEMIA ALEJANDRA ENGLER. <http://www.utralca.cl/link.cgi/SalaPrensa/Academia/5150> [Consultado el 21 de Enero de 2013]

Sector Agropecuario	Sector Frutícola
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propulsor del desarrollo de la Biotecnología. ✓ El sector alimentario genera el 25% del PIB Nacional y es un actor relevante y líder para el desarrollo de la economía del país. 	<p>exportadores por los altos costos energéticos.⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “La Planta Los Lirios de Rucaray fue el escenario escogido para este lanzamiento, lugar en el que Mayol resaltó que en 2012 se exportaron desde la VI región más de 93 millones de cajas de fruta a los diversos mercados internacionales”.⁸
<p>Perú:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “Según cifras estimadas del INEI, en el año 2006 la participación del sector agropecuario sobre el PBI fueron del orden del 8.3%; en relación a la importancia relativa del sector agropecuario en la economía nacional, se calculó que el 31.6% (8.1 millones de habitantes) de la población nacional vive de la actividad agropecuaria, y que el sector agricultura emplea al 31.2% (2.8 millones de personas) del total de la PEA ocupada nacional”.⁹ 	<p>Perú:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Según fuente “Ecología” Universidad Ricardo Palma, Perú ha sido considerado uno de los países reconocidos con megadiversidad, destacándose las frutas con 623 especies.
<p>Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El sector agropecuario es fundamental, pues contribuye con el 8% del PIB y da empleo al 21% de la fuerza laboral. ✓ Brasil se ha convertido en el primer productor mundial de azúcar, café y jugo de naranja y el segundo de soya, carne de res y pollo. ✓ Líder mundial en la producción de etanol a base de caña de azúcar y en el desarrollo de tecnologías para la producción agropecuaria en la zona del trópico. ✓ Una buena parte del crecimiento y 	<p>Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Francisco Bahamonde, agregado agrícola en Brasil, comenta al respecto de las principales tendencias del sector frutícola en el país: "Actualmente existe un fuerte impulso para incorporar las nuevas exigencias de los mercados. Brasil es hoy el tercer mayor productor de fruta fresca del mundo. Sin embargo, debido al alto consumo interno de la misma, el país sólo ocupa el lugar 15 en cuanto a exportaciones. Entre 2002 y 2006, la producción de fruta en Brasil creció cerca de 23%, y actualmente se estima un crecimiento anual de 4,5%”.¹⁰ ✓ De la misma manera argumenta que “del

⁷ **BIOBIOCHILE**, <http://economia.biobiochile.cl/notas/2013/01/08/sector-fruticola-llama-a-banco-central-a-intervenir-en-problemas-que-enfrentan.shtml>. [Consultado el 21 de Enero de 2013].

⁸ **MINISTRO MAYOL**. “las exportaciones frutícolas representan uno de los más importantes generadores de divisas para el país”. <http://www.minagri.gov.cl/ministro-mayol-las-exportaciones-fruticolas-representan-uno-de-los-mas-importantes-generadores-de-di/>. [Consultado el 15 de Febrero de 2013].

⁹ Ministerio de Agricultura. <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola>. [Consultado el 21 de Enero de 2013].

¹⁰ http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=32447. [Consultado el 17 de Febrero de 2013].

Sector Agropecuario	Sector Frutícola
transformación del sector agropecuario en Brasil se debe a la investigación, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías.	total de la producción frutícola de Brasil, el 47% se destina al consumo como fruta fresca. De esto, 45% es destinado al mercado interno y 2% a exportación. El restante 53% de la producción va a la agroindustria, siendo la mayor parte destinada a jugo de naranja, producto del cual Brasil es el mayor productor y exportador mundial”.
<p>Argentina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Producción agropecuaria representa el 32% del PBI. ✓ El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, publicó que Argentina “con un PIB de más de 222 mil millones de dólares y un aporte agroindustrial y agropecuario estimado en el 30% exporta casi 24 mil millones de dólares anuales derivados de eos rubros”¹¹. ✓ Los avances en biotecnología, Argentina ha experimentado el país ha tenido un alto crecimiento en los últimos 15 años, logrando duplicar tanto su producción como el área cultivable y esto generó nuevos récords en la producción. El aporte del INTA en este sentido fue, es y será decisivo. 	<p>Argentina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Según el informe industrial de Argentina, el país ofrece una “gran diversidad de frutas prácticamente todo el año, exceptuando algunas tropicales y subtropicales que debe importar. Ocupa el primer lugar mundial como exportadora de limones y peras y se ha incorporado al mercado mundial como proveedor de berries, cerezas, uvas frescas y en hortalizas, es el segundo exportador de ajos”.¹²

Fuente. Hernandez H. Eduard.

Sólo haciendo un breve análisis de los países anteriormente expuestos se puede concluir que en el entorno macro se encuentra bastante competencia ya que cada país ejerce la mayor producción para darle valor agregado a sus productos ya sea por el sector agropecuario o frutícola, todo esto permite diversificar el mercado exportador y dar oportunidad en la balanza comercial.

¹¹ **MINISTERIO DE AGRICULTURA**, Ganadería y Pesca. Presidencia de la Nación. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <http://inta.gob.ar/documentos/produccion-agropecuaria-argentina-eficiencia-productiva-y-sustentable/>. [Consultado el 21 de Enero de 2013].

¹² Actividad frutícola. Informe Industrial. <http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Actividad%20frut%C3%ADcola> 33. [Consultado el 17 de Febrero de 2013].

1.1.2. Aprovechamiento del TLC con EEUU en los sectores agroindustrial y agropecuario.

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos significa una gran oportunidad para sectores como el agropecuario y agroindustrial. El tamaño de mercado de las importaciones de este país osciló en el 2011 en unos 31.200 millones de dólares para el sector agropecuario y de 85.500 millones para el sector agroindustrial. Por su parte, las exportaciones de Colombia al mercado norteamericano fueron, en este mismo año, de 1.200 millones de dólares en productos agrícolas y 1.450 millones en bienes agroindustriales

Estados Unidos constituye un gran mercado potencial para la agricultura y la agroindustria colombianas, por su gran tamaño y por el dinamismo observado en las importaciones de productos del sector en los últimos años. Los productos agropecuarios crecieron a una tasa promedio de 6,8%, lo cual es significativamente superior a las demás importaciones que promediaron una cifra inferior a 5%. Y los agroindustriales crecieron cinco puntos porcentuales por encima del promedio total durante el período.

El TLC con Estados Unidos incluye componentes esenciales para los productos agropecuarios y agroindustriales, tanto para el ingreso de bienes colombianos a Estados Unidos, como para la entrada de productos norteamericanos a Colombia. Un análisis de los cambios en la situación arancelaria de estos sectores con el TLC con Estados Unidos se resume continuación, donde para el sector agroindustrial se cuenta con un total de 1.436 partidas arancelarias o productos, de los cuales:

- 277 contaban con acceso libre de arancel a Estados Unidos
- 944 estaban cobijados bajo el ATPDEA con lo cual se mantiene el arancel de cero, pero se estabiliza su situación al dejar de depender de la ratificación anual de este acuerdo por parte del Congreso norteamericano
- 15 productos quedaron en la categoría C del TLC, es decir que tendrán una exención anual progresiva durante 10 años
- 113 productos pasaron de arancel positivo a categoría D, o exención progresiva a 15 años
- 10 productos entraron a Categoría T con exención a 11 años.
- 47 productos mantienen arancel de nación más favorecida, pero con un contingente libre de arancel pactado.

En el caso de las exportaciones para el sector agropecuario las posiciones arancelarias se identifican 721 partidas arancelarias o productos, de los cuales:

- 364 contaban ya con acceso libre de arancel a Estados Unidos
- 355 estaban cobijados bajo el ATPDEA, con lo cual se mantiene el arancel de cero, pero se estabiliza su situación al dejar de depender de la ratificación anual por parte del Congreso norteamericano.
- 2 productos (cacaahuets con y sin cáscara), pasaron de un arancel positivo, a una desgravación arancelaria progresiva de 15 años.

En el TLC se negociaron condiciones especiales para el ingreso al país de ciertos productos de los sectores agropecuario y agroindustrial. Productos para los cuales dada su sensibilidad y el tiempo que necesita el país de preparación para enfrentar la libre competencia con las empresas norteamericanas- se establecieron períodos de desgravación progresiva, contingentes, plazos de gracia, y otros mecanismos de protección temporal.

El informe elaborado por la Oficina para el aprovechamiento del TLC con EEUU y en el cual presentaron, una lista de 100 productos potencialmente estratégicos para Colombia en el mercado norteamericano resalta que las “oportunidades existen, pero es necesario desarrollarlas”. Entre estos, encontramos: 2 tipos de flores, 16 vegetales o tubérculos, 16 frutas frescas o secas, 5 en carnes y pescados, 6 lácteos, 21 tipos de frutas y verduras procesadas, 7 productos de molinería, un productos del sector de aceites y grasas, 4 productos de azúcar y confitería y 6 de chocolatería, 4 productos de panadería, 4 tipos de bebidas o líquidos para alimentación, y 10 corresponden a otro tipo de preparaciones alimenticias.

Para que el sector se consolide en los mercados internacionales, y se convierta en un gran ganador del TLC con Estados Unidos, existen algunas necesidades y retos específicos que se deben abordar,¹³ los cuales incluyen entre otras necesidades:

Para el sector agroindustrial:

- Revisar el contenido y el impacto de la nueva Ley de Inocuidad de Estados Unidos, (ii) Fortalecer el ICA y el INVIMA,
- Asegurar la adecuada administración de los contingentes en los puertos.
- Modernizar los paquetes tecnológicos agrícolas, y

¹³ Informe de la Oficina para el aprovechamiento del TLC con Estados Unidos, Sector agropecuario y Agroindustrial Diciembre 2012. https://www.minagricultura.gov.co/atencion-ciudadano/Informes%20de%20Gestin%20al%20Ciudadano/Informe_rendicion_cuentas.pdf. [Consultado Enero 2014].

- Desarrollar capacitaciones para evitar la devolución de contenedores de Estados Unidos por problemas en etiquetado u otros requisitos de calidad.

Para el sector agropecuario:

- Revisar y ajustar, para los productos estratégicos identificados, los listados de agroquímicos aprobados en Colombia, de manera que estos coincidan con los avalados en los mercados internacionales.
- Definir las condiciones(en temas como período, amortización, entre otros) de las líneas de crédito disponibles, por ejemplo el ICR (Incentivo a la Capitalización Rural), para productos estratégicos,
- Desarrollar programas de capacitación del SENA para productores de frutas y verduras estratégicas con miras a su exportación.
- Consolidar líneas de investigación, bajo la coordinación de Corpoica, sobre calidad vegetal para siembra, manejo de plagas cuarentenarias, aspectos fisiológicos, requisitos nutricionales, entre otros, para un listado de productos estratégicos.
- Realizar inversiones en infraestructuras especializadas en puertos para manejo en frío y en congelado (bodegas aclimatadas).
- Avanzar hacia la revisión de más contenedores en el lugar de empaque (con miras agilizar los tiempos en puertos), el uso de buenas prácticas de inspección, y la adecuación de scanners en puertos.
- Avanzar en la estrategia del ICA y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para fomentar el uso de Buenas Prácticas Agrícolas (mitigación de moscas y plagas, transferencia tecnológica en manejo de cultivo y poscosecha, entre otros).

1.1.3. Aprovechamiento del TLC con Europa.¹⁴

La liberalización negociada en el TLC arrojó buenas oportunidades para los productos exportables de Colombia y mecanismos de protección razonables para los sectores vulnerables. Entre los sectores agropecuarios colombianos que mayores beneficios específicos derivan de la liberalización sobresalen banano, azúcar, carne de bovino, flores, café y sus productos, aceite de palma, tabaco, frutas y hortalizas. Sectores sensibles como el arroz, el maíz, la carne de cerdo y la avicultura no serán objeto de liberalización. En las oleaginosas, la liberalización que ofrece Colombia a la Unión Europea es parcial, y en el sector de lácteos haría un proceso de liberalización en plazos de hasta 15 años.

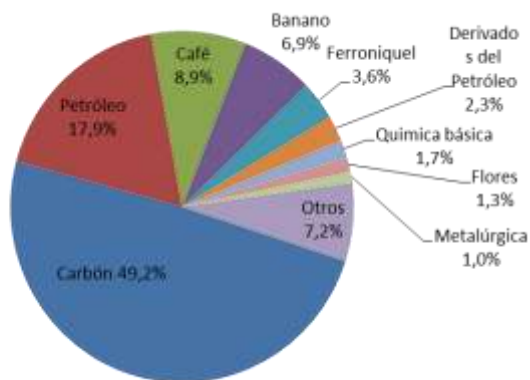
¹⁴ <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/08401.pdf> Colombia y el TLC con la Unión Europea. [Consultado en Agosto 2013].

Análisis de ventaja comparativa muestran que en los sectores exportadores de Colombia con mayor potencial de crecimiento ante la ratificación de un TLC con la Unión Europea sobresalen cuatro agropecuarios (productos animales y vegetales en bruto; café, té, cacao, especias y sus preparados; carne y preparados de carne; verduras y frutas); dos agroindustriales (productos y preparados comestibles diversos; azúcares y preparados de azúcar y miel); y cuatro manufactureros (papel, cartón y sus productos; productos de perfumería, tocador y limpieza; plásticos en formas no primarias; cueros y sus productos).

Entre los sectores donde se podría concentrar la mayor expansión de importaciones de Colombia de la Unión Europea sobresalen la maquinaria, los equipos, los vehículos de diversa índole, los productos químicos, y el hierro y el acero. Así mismo aparecen algunos sectores en los que podría haber comercio intra-industrial, pues Colombia también tiene ventaja comparativa en ellos: productos de perfumería, tocador y limpieza; plásticos en formas no primarias; cueros y sus productos; y papel, cartón y sus productos.

Estimativos del Departamento Nacional del Planeación muestran que la eliminación de los aranceles al comercio entre Colombia y la Unión Europea representaría un aumento del crecimiento de la economía colombiana, así como de las exportaciones, y un incremento de la remuneración al trabajo.

Gráfica 1. Principales productos exportados a EUROPA- 2012

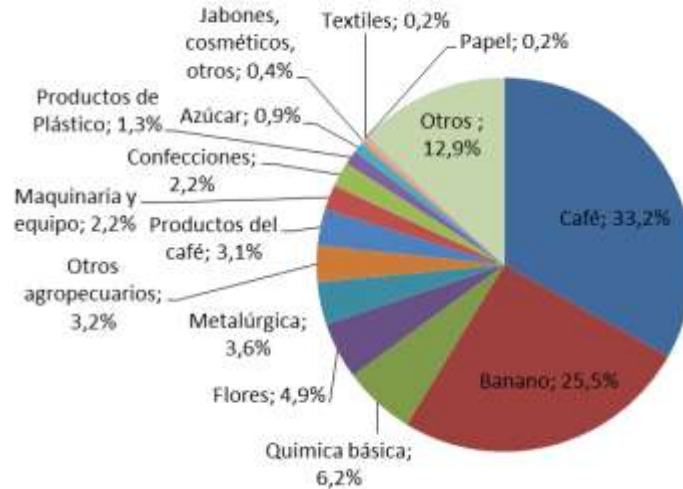


Fuente. DANE. Cálculos OEE-MCIT.

Desde el primer día de entrada en vigencia del acuerdo, el 73,5% de las sub-partidas de bienes agrícolas y el 99,9% de las sub-partidas de bienes industriales entrarán sin gravamen al mercado de la Unión Europea.

Principales productos no minero energéticos exportados a Unión Europea.¹⁵

Gráfica 2. Principales productos exportados a EUROPA- 2012



Fuente. DANE. Cálculos OEE-MCIT.

Adicionalmente la ratificación del TLC con la Unión Europea permitiría a Colombia alcanzar mayores niveles de exportación de productos en los que el país tiene una ventaja comparativa, lo que haría que esos sectores pudieran explotar mayores economías de escala y alcanzar una mayor eficiencia. Además el Acuerdo permitiría a Colombia estar en igualdad de condiciones con otros países emergentes con los que la Unión Europea ya ha negociado tratados de libre comercio, como México, Chile, Turquía, Egipto, Marruecos y Corea del Sur

De acuerdo con análisis del DNP basados en ejercicios que únicamente consideran la eliminación de los aranceles a las exportaciones, se evidencia que el Acuerdo tendrá un efecto positivo sobre la economía colombiana, pues se estima que:

- El PIB tendría un aumento adicional de 0,46%
- Las exportaciones crecerían 0,71%
- Aumentaría la remuneración factorial; en el trabajo calificado en 0,25% y en el no calificado 0,53%
- Canastas de desgravación arancelaria en Inmediata, a 5 años y a 10 años.
- El 99,9% de las exportaciones de Colombia tendrán libre acceso a la UE desde la entrada en vigencia del Acuerdo.

¹⁵ **PROEXPORT COLOMBIA Y EL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO.**

Conclusiones_de_la_negociacion_del_acuerdo_comercial_con_la_union_europea. [Consultado Agosto 2013].

- Algunos sectores de valor agregado beneficiados: manufacturas de cuero, textiles y confecciones, plásticos y sus manufacturas y los productos de la pesca.
- Mantenimiento de mecanismos de exoneración arancelaria (**Plan Vallejo y Zonas Francas**) para elaborar bienes que pueden beneficiarse de preferencias, sin límite por sector o producto.
- Medidas claves para Colombia, tales como **controles para la importación de usados** se mantienen.
- Importaciones colombianas sin gravamen arancelario para bienes de capital, bienes intermedios e insumos.

1.2. MESOENTORNO.

En éste punto se presentan las estrategias dirigidas a lograr la competitividad y los ejes problemáticos en la productividad en Colombia en los sectores agroindustrial y agroalimentario.

1.2.1. Marco de Competitividad en Colombia.

La Política Nacional de Competitividad, se encuentra plasmada en el documento del Consejo de Política Económica y Social –Conpes- 3527 de 2008, y fue desarrollada con el objetivo de elaborar planes de acción en beneficio del país en una anhelada búsqueda de posicionamiento de la economía en el mercado nacional y mundial.

El marco conceptual del Conpes 3527, establece que el objetivo de la política de competitividad es lograr la transformación productiva del país. Un país puede aumentar el valor de su producción por tres vías: produciendo más (aumentando la productividad), produciendo mejor (aumentando la calidad) o produciendo nuevos productos (transformación productiva).¹⁶

El plan de competitividad en el sector agropecuario, hace parte de una de las iniciativas gubernamentales para el fortalecimiento del sector, de acuerdo con Política Nacional de Competitividad, en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural elaboró un plan de acción para mejorar la productividad y la eficiencia de los sistemas de producción y comercialización agropecuarias, así como el acceso efectivo a los mercados internacionales de sus productos, el plan de acción contempla medidas para incrementar las inversiones en el campo,

¹⁶ HAUSMANN, Ricardo y KLINGER, Bailey, Achieving Export-Led Growth in Colombia, Quantum Advisory Group, mayo 2007 <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3527-23jun2008.pdf>. [Consultado Abril 2013]

aumentar los ingresos de los agricultores y desarrollar sectores agropecuarios de clase mundial tal como se muestra a continuación:¹⁷

Cuadro 3. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Plan Acción

Ejes Estratégicos	Objetivos específicos
Mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción agropecuaria	Mejorar la innovación tecnológica en los sistemas de producción agropecuarios. Ampliar la cobertura y mejorar la operación de los sistemas de riego y drenaje. Mejorar la eficiencia en el uso del suelo. Aumentar la eficiencia de las actividades de Comercialización y logística de las cadenas agropecuarias. Reducir los costos de producción de los sistemas productivos agropecuarios.
Mejorar el acceso real de la producción agropecuaria a los mercados internacionales	Mejorar estatus sanitario de la producción agropecuaria. Abrir los mercados para la producción agropecuaria y asegurar su permanencia.
Propender por la estabilidad del ingreso de los productores y el incremento de las inversiones en el campo	Estabilidad en los ingresos de los productores. Incrementar el financiamiento. Mejorar el desempeño de los mercados.
Sectores de clase mundial en el sector Agropecuario.	Diseño e implementación de una política para el aprovechamiento de los recursos genéticos para la agricultura y el desarrollo de la biotecnología en Colombia. Sectores de talla de mundial del sector agropecuario. Productos tradicionales exportables como café, flores y banano. Productos emergentes como biocombustibles, acuicultura, leche, frutas (bananito, tomate de árbol, uchuva, mora y pitahaya, entre otros), hortalizas (lechuga, brócoli, alcachofa, entre otros), caucho, madera, carne de praderas naturales, endulzantes alternativos, miel de abeja, azúcar, aceite de palma, cacao y productos tropicales de tardío rendimiento, al igual que productos, bienes y servicios.

Fuente. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Plan Acción

Para la elaboración de este documento, la Comisión Nacional de Competitividad aprobó unos lineamientos generales, que se pueden resumir en una visión, un marco conceptual y unos pilares de acción. La visión dice que: “En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un

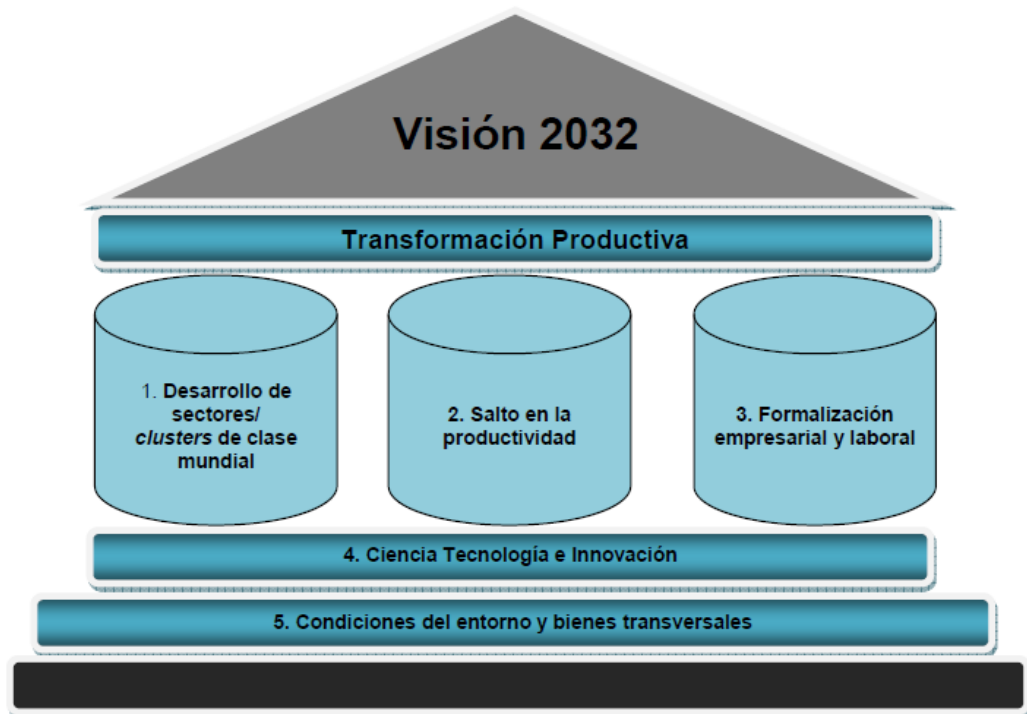
¹⁷ <http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Documents/Conpes/3527.pdf>. [Consultado Abril 2013]

elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”¹⁸

Pilares generales aprobados:

- Desarrollo de sectores o *clusters* de clase mundial,
- Promoción de la productividad y el empleo,
- Formalización laboral y empresarial,
- Promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, y
- Estrategias transversales.

Gráfica 3. Pilares de la política de competitividad.



Fuente: Documento Conpes. 3527. Pág. 7.

<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3527.pdf>

¹⁸ <http://wsp.presidencia.gov.co/SNCel/Politica/Paginas/normativa.aspx>. [Consultado Julio 2013]

En el gráfico anterior se especifica el quinto pilar de la competitividad nacional, las condiciones del entorno y bienes transversales, vale la pena resaltar que este se compone por los planes de infraestructura, transporte y logística, fundamentales para el desarrollo de los cluster, tal y como lo enfatizó Porter (1991), en su diamante, en el cual se especifican las condiciones de los factores, y la estructura como elemento clave para el buen funcionamiento de los mismos.

1.2.2. Ejes problemáticos en la productividad en Colombia.

El Departamento Nacional de Planeación (2008). Política Nacional de Competitividad Conpes 3527 de 2008, identifica los siguientes ejes problemáticos que impide que Colombia sea más competitiva.

Cuadro 4. Ejes problemáticos.

Ejes problemáticos	Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.
	Baja productividad y capacidad de generación de empleo en el sector
	Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.
	Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.
	Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
	Deficiencias en la infraestructura
	Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
	Estructura tributaria poco amigable
	Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad.
	Degradación ambiental como limitante de la competitividad.
	Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

Fuente. Hernandez H. Eduard.

A pesar de este panorama, Colombia trabaja fuertemente por lograr una mayor productividad en el sector, que le permita cumplir las metas planteadas por el gobierno nacional; los empresarios, instituciones públicas, privadas, la academia, centros de investigación y desarrollo entre otros, por su parte, lideran proyectos en beneficio no solamente del sector, ni utilizando los cluster como única herramienta, sino que también se están generando otros tipos de encadenamiento, asociaciones, conglomerados y acciones de articulación productiva que permitan a Colombia ser reconocido por la variedad, calidad y precio de sus productos en todo el mundo.

1.2.3. Avances en política de competitividad y productividad en el sector agroindustrial y agroalimentario en Colombia.¹⁹

En cuanto a los desafíos y retos estimados por el Informe de seguimiento a la política de competitividad y Productividad, Conpes 3678, (2010), el mejoramiento de la productividad se realizará por medio de la innovación tecnológica en los procesos de producción y la implementación de estrategias por cadena productiva, paralelamente, se trabajará en incrementar la productividad de la mano de obra rural de acuerdo a las necesidades de dichas cadenas productivas y se diseñarán otros instrumentos que incentiven la innovación en los sistemas productivos , promoviendo el desarrollo de conglomerados según la vocación del suelo, la disponibilidad de infraestructura y facilidad de acceso a otros mercados; La utilización de cluster en el sector Agroindustrial y Agroalimentario aún no está definida en ninguna política aun cuando en la actualidad es una estrategia que se encuentra presente en varios subsectores, distribuidos a lo largo y ancho de la geografía colombiana, algunos con una posición establecida, y otros como potenciales en la economía regional.

1.2.4. Seguimiento a la Política de Competitividad y Productividad del Sector Agroindustrial y Agroalimentario en Colombia.

De acuerdo con Informe de seguimiento a la política de competitividad y Productividad, Conpes 3527, (2010), el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca aporta el 8,5% al PIB nacional y genera 2,35 millones de empleos directos aproximadamente. Durante el 2009, el sector mostró un crecimiento de 4,0% con respecto a 2008, reflejado en un aumento de 1.000.000 de toneladas, alcanzando una producción total de 26.000.000 millones de toneladas de alimentos y productos del campo.²⁰

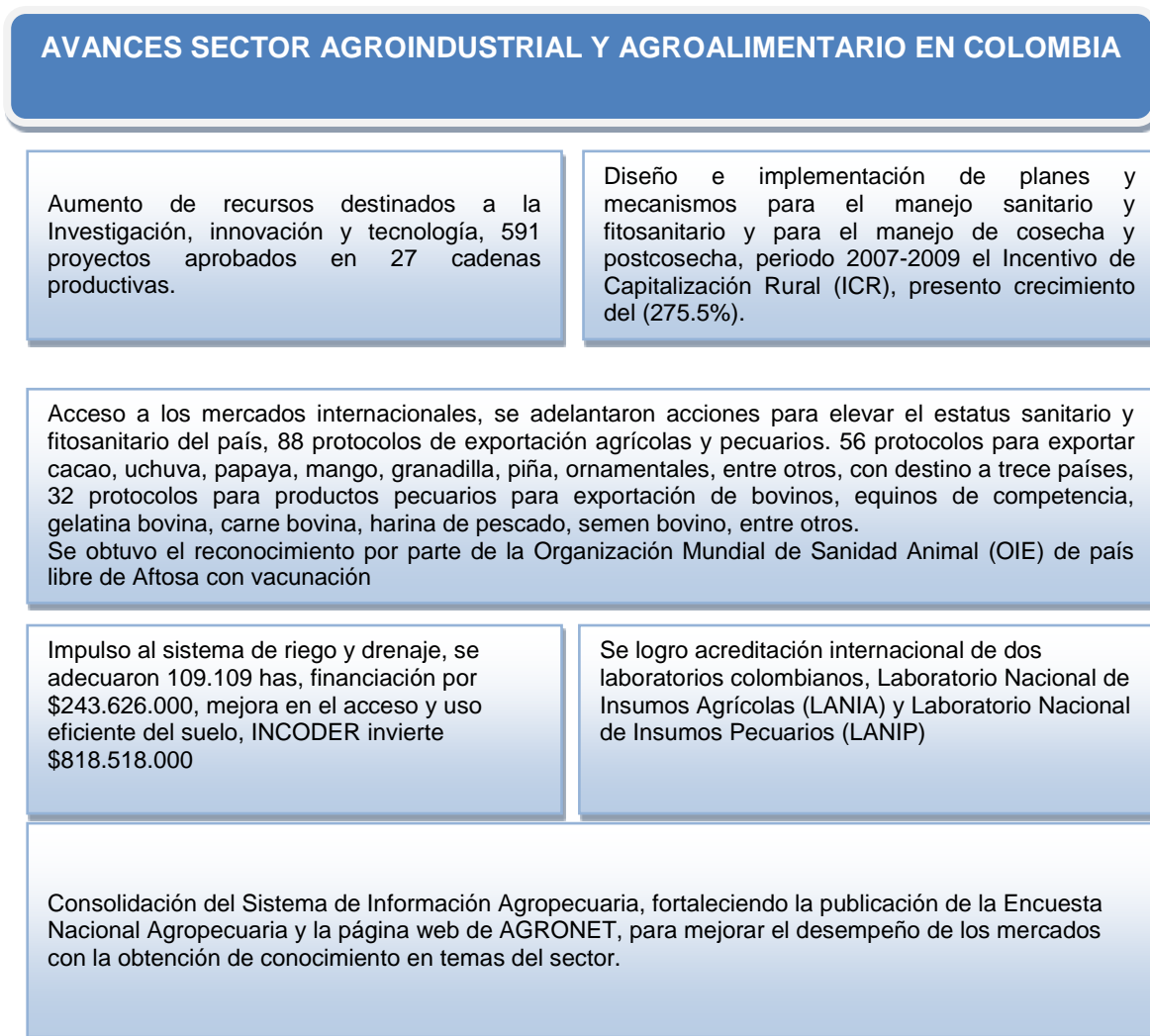
Con respecto a la efectividad de la política de competitividad a continuación se presentan algunos Avances representativos en el sector Agroindustrial y agroalimentario en Colombia a corte 2010.

¹⁹ **CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL**, (2010). Informe de seguimiento a la política Nacional de Competitividad y productividad Conpes 3668 de 2010. [http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Documents/Conpes/Conpes%203668%](http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Documents/Conpes/Conpes%203668%20informe%20seguimiento%20pol%C3%ADtica%20de%20competitiv.pdf) [Consultado 14 de febrero de 2010].

²⁰ <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/seguimiento-conpes-3527.aspx> [Consultado febrero 2010]

²⁰ <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/seguimiento-conpes-3527.aspx>. [Consultado febrero 2010]

Gráfica 5. Avances sector agroindustrial y agroalimentario en Colombia



Fuente. Hernandez H. Eduard.

1.2.5. Antecedentes del sector Agroindustrial y Agroalimentario en Colombia.

De acuerdo con Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad en el sector Agroindustrial (2007), en el momento en que Colombia decide asumir el reto de apertura de mercados y asumir el desafío que significa la inserción en las grandes corrientes comerciales y, por esta vía, acelerar el crecimiento y aumentar el bienestar de su población. Pero la inserción comercial por sí sola no garantiza una productividad más elevada ni un mejor desempeño competitivo. Esto sólo se consigue si el país se prepara para aprovechar las ventajas de un mayor

intercambio comercial, así como para afrontar con éxito los riesgos asociados, y para ello necesita transformar con urgencia y de manera profunda, los factores productivos.

A continuación se efectúa un breve análisis de generalidades, comportamientos y apuestas productivas en las regiones del sector Hortifrutícola, para de esta forma comprender la posición de nuestros productos en el mercado interno.

1.2.6. Apuestas productivas desde las regiones para el sector Frutihortícola.²¹

Cuadro 5. Apuestas productivas desde las regiones para el sector Frutihortícola.

DEPARTAMENTO	APUESTAS PRODUCTIVAS (RETOS)
Antioquia	<p>Consolidar la producción de jugos de frutas y legumbres que en la actualidad ocupa el tercer puesto con un 21.62% de la producción.</p> <p>Mantener la producción de alimentos preparados y envasados que en la actualidad representa el 92.9%, de vegetales en conserva que representa el 35% y de frutas en conserva que representa el 27.1% de la producción nacional.</p> <p>Cluster hortofrutícola proveedor mundial de productos alimenticios innovadores.</p>
Bogotá-Cundinamarca	<p>Consolidar la producción de jugos de frutas y legumbres que en la actualidad ocupa el tercer puesto con un 30% de la producción total del eslabón.</p> <p>Mantener la producción de salsas y pastas en la actualidad representa el 35%, elaboración de jaleas, mermeladas, dulces y compotas con el 43.4%, de frutas en conserva que representa el 29.2% y vegetales en conserva 35% de la producción nacional.</p>
Bolívar	<p>Ampliación de los núcleos del sector en el Dique y los Montes de María.</p> <p>Consolidar el departamento como un proveedor importante de pulpa y jugos de 85 frutas y hortalizas tales como mango, papaya, guayaba, maracuyá, plátano, ñame, con el fin de satisfacer la demanda interna y mercados internacionales.</p>

²¹ Departamento Nacional de Planeación, (2010). Documento sectorial agroindustrial <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=261>

DEPARTAMENTO	APUESTAS PRODUCTIVAS (RETOS)
Boyacá	Consolidación del Clúster agroindustrial, que abastezca el 50% del mercado alimentario en Colombia, con inserción en el mercado internacional de frutas, hortalizas, quinua, papa, fique y caña panelera.
Cesar	Ocupará el primer lugar en la producción y exportación de de frutas, hortalizas y tubérculos tropicales en fresco y procesados.
Cordoba	Ampliar la cadena hortofrutícola para ser líderes en el 2010 en la producción limpia de frutas y hortalizas frescas y procesadas para exportación.
La Guajira	Aumentar la producción y almacenamiento de la cadena del mango, con el fin de consolidarse en el mercado y lograr abastecer la demanda interna. Consolidar la producción anual de malanga, actualmente se tiene estimada una producción de 7000 toneladas anuales, de las cuales 4.000 toneladas van como exportación a Estados Unidos y 3.000 toneladas para satisfacer el consumo regional.
Norte de Santander	Conformar la cadena hortofrutícola con mecanismos de asociatividad, tecnificación de procesos e incremento de área sembrada, aumentando el rendimiento a 150 toneladas/ hectárea con el fin de convertir el departamento en el segundo productor de hortalizas en Colombia.
Valle del Cauca	Consolidar el cluster de hortalizas aumentando la siembra a 5.500 has. Consolidar el cluster de frutales aumentando la siembra en 19.000 has.

Fuente. Hernandez H. Eduard.

Las Apuestas Productivas planteadas por las regiones para la consolidación en particular del sector hortofrutícola, señalan la importancia de fortalecer la cadena productiva tanto en la elaboración de productos en fresco como procesados. Su principal objetivo es entregar al mercado nacional e internacional productos de excelente presentación y fácil consumo, que cumplan con las normas sanitarias y de calidad básicas para su comercialización incluyen la necesidad de desarrollar sistemas de producción más eficientes y sostenibles bajo la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y técnicas de Producción Más Limpia, como herramientas indispensables para garantizar la calidad y competitividad de los productos de la cadena. De la misma forma, proponen el establecimiento de clusters regionales para la consolidación de núcleos productivos, que además involucren a todos los actores de la cadena.

La producción de cítricos y frutales hace parte de la oferta hortofrutícola propuesta por las diferentes regiones, así como la producción de hortalizas, tubérculos y algunos productos procesados.

Algunos departamentos se han concentrado en el desarrollo de productos exóticos y orgánicos, elaborados a partir de la biodiversidad amazónica y dirigidos especialmente a los mercados internacionales. Otras especies no comúnmente comercializadas como el achiote orgánico, la malanga, la cholupa y la quinua, son considerados productos igualmente novedosos, con grandes potencialidades.

1.3. MICROENTORNO.

En ésta sección se muestran algunos indicadores macroeconómicos del sector, algunos instrumentos de política agropecuaria, y Colombia como proveedor mundial de alimentos.

1.3.1. Sector agroindustrial en Colombia²²

Históricamente, el sector agropecuario ha sido una de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas. El sector agropecuario en Colombia es un escenario de gran atractivo mundial para la inversión extranjera directa.

El sector aporta el 9% del PIB, sus ventas al exterior representan el 21% del valor de las exportaciones totales y genera el 19% del empleo a nivel nacional y el 66% en las zonas rurales. De los 10 principales productos no tradicionales de exportación, 7 pertenecen al sector. Para el periodo 2004-2009 el PIB sectorial creció 2.3% promedio real anual, alcanzando niveles de 3.9% en los años 2006 y 2007. El comportamiento favorable se explica, no sólo por el incremento de las ventas externas agrícolas (de US\$3 mil millones en 2004 a US\$6 mil millones en 2009), sino por la ampliación del mercado interno.

En el caso de la agricultura, dicho incremento se presentó, no sólo en productos tradicionales de exportación como el banano, sino también en nuevos exportables como palma, frutas y hortalizas. El crecimiento del mercado interno, por su parte, también ha contribuido a incrementar la producción en el caso de plátano, papa,

²² PROEXPORT COLOMBIA. http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/espanol/inversion/agroindustria/perfil_agroindustria.pdf. [Consultado el 10 de Febrero de 2013].

frutas, hortalizas y aves, evidenciando el potencial de desarrollo del sector al interior del país.

Como resultado el país ha presentado una producción agropecuaria diversificada y creciente. Del total de la producción agrícola colombiana durante 2009 (26 millones de toneladas) el 66% perteneció a cultivos permanentes (17,1 millones de toneladas), mientras que el 34% restante (8,9 millones de toneladas) a cultivos transitorios. Al interior de los cultivos permanentes se destaca la caña con la mayor producción, con una participación del 23% (4 millones de toneladas), seguido por frutales con el 22% (3,7 millones de toneladas) y plátano con el 19% (3,2 millones de toneladas). Por su parte, entre los cultivos transitorios, arroz representa la mayor producción con una participación del 29% (2,6 millones de toneladas), seguido por papa con el 28% (2,5 millones de toneladas) y hortalizas con 18% (1,6 millones de toneladas). Entre 2005-2009, los cultivos permanentes presentaron un aumento del 8%, mientras que los transitorios un 16%.

1.3.2. Sector hortofrutícola.

El sector hortofrutícola será un sector competitivo con capacidad exportadora y sostenible ambientalmente, generador de empleo y riqueza, a través de la especialización por regiones y productos, el desarrollo empresarial, la dotación de la infraestructura y la innovación tecnológica.²³

El sector frutas, legumbres y hortalizas trabaja, desde diciembre de 2011, con el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para incrementar sus niveles de productividad y competitividad y convertirse en un jugador de talla mundial en mercados internacionales.

Para alcanzar este objetivo, el sector, con el acompañamiento del PTP, trabajará de acuerdo con los lineamientos que se definan en su plan de negocio y que apuntarán a:

- Reparar las debilidades existentes en las cadenas productivas.
- Mejorar el capital humano, reduciendo las brechas en formación y especialización.
- Operar bajo un marco normativo -sin barreras a la productividad y competitividad- que facilite el acceso de empresas colombianas a mercados extranjeros en condiciones de igualdad.

²³ <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=620&conID=13>. [Consultado el 17 de Febrero de 2013].

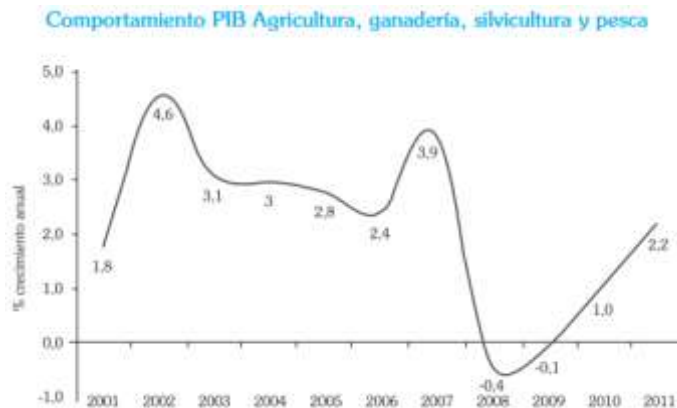
- Incorporar la sostenibilidad como un factor diferenciador –y de alto valor agregado- en sus procesos y productos.

1.3.3. Indicadores macroeconómicos y del sector agropecuario en Colombia.

- **Crecimiento Agropecuario.**

Durante 2011 la economía colombiana creció en 5,9% con relación a 2010. De igual forma, el PIB creció en 6,1% en el cuarto trimestre de 2011 comparado con el mismo trimestre del año anterior. Los sectores que más contribuyeron a este crecimiento anual fueron la explotación de minas y canteras (14,3%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (6,9%); comercio (5,9%), establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (5,8%), y construcción (5,7%). Los sectores que presentaron menor crecimiento fueron agricultura, silvicultura, caza y pesca (2,2%), y electricidad, gas de ciudad y agua (1,8%). Los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, crecieron en 10,8%.²⁴ Como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 5. Comportamiento PIB



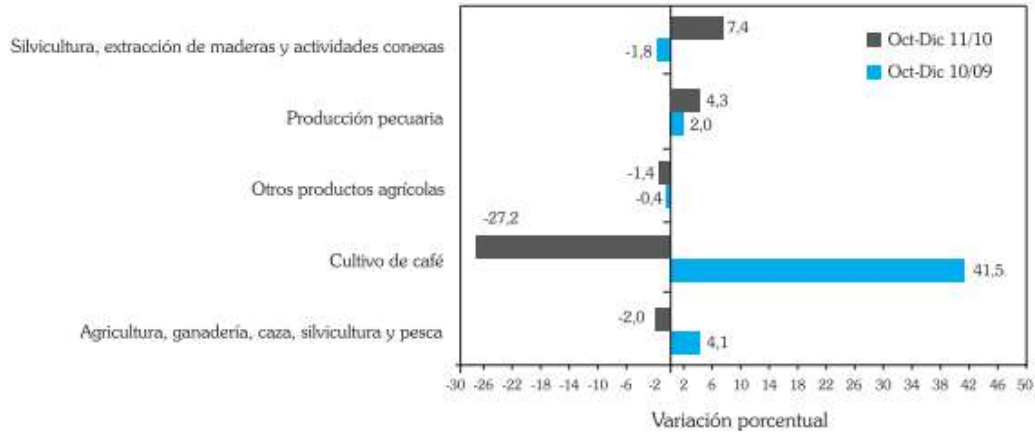
Fuente: DANE. Comportamiento PIB

El comportamiento del sector en el último trimestre de 2011 registró una caída de -2,0% explicada por la disminución de café (-27,2%), flores (-25%), banano (-5,9%) y palma de aceite (-1,9%). Los anteriores sectores mostraron reducciones significativas debido a las afectaciones de los rendimientos de cultivo por afectaciones sanitarias y caídas en las exportaciones como se aprecia a continuación:

²⁴ **DANE.** Boletín de Prensa 22 de marzo de 2012: Producto Interno Bruto, cuarto trimestre de 2011 y total anual 2011

Gráfica 6. PIB Agropecuario, silvicultura y pesca

PIB Agropecuario, Silvicultura y Pesca. Octubre-diciembre 2010-2011



Fuente: DANE. PIB Agropecuario, silvicultura y pesca.

Adicionalmente, el invierno, que inició a mediados de 2010, tuvo efectos negativos sobre la agricultura, reflejados en una caída de la producción a comienzos de 2011. Las inundaciones y el exceso de humedad incrementaron los problemas fitosanitarios, que en el caso de la palma y el café propiciaron la propagación de la pudrición del cogollo y de la roya respectivamente.

Los cultivos agrícolas se vieron afectados a causa de las inundaciones o los deslizamientos de tierra. El sector acuícola presentó daños en la infraestructura con la consecuente pérdida de millones de alevinos. El sector pecuario resultó afectado con la muerte de bovinos y las dificultades para la alimentación del ganado. Los problemas en la movilización de los productos perecederos por el mal estado de la red vial terciaria y derrumbes en algunas de las principales carreteras del país, fue una de las principales causas que afectó el desempeño del sector. Aunque las expectativas de la Federación Nacional de Cafeteros eran de una producción cercana a los 9,5 millones de sacos, el impacto del invierno fue mucho mayor a lo esperado. Los efectos del invierno en términos de daños a la infraestructura de producción, deslizamientos en zonas de ladera, exceso de humedad que retarda la floración de los cafetales, y dispersión de plagas y enfermedades como la roya, hicieron que la producción de 2011 cerrara en 7,8 millones de sacos, 18% por debajo de lo proyectado a principio del año.

La producción agrícola del país registró un incremento en el tercer trimestre de 2011 gracias la entrada de nuevas cosechas, y a los resultados del Plan de Atención a la Emergencia Invernal orientado a la recuperación de la capacidad productiva.

- **Inflación de Alimentos.**

La variación anual del índice de precios al consumidor – IPC en 2011 fue 3,72%, superior en 0,54 puntos porcentuales a la registrada en 2010 (3,18%), manteniéndose en el rango meta fijado para el año por el Banco de la República (entre 2% y 4%), incremento que se explica principalmente por el comportamiento del IPC de alimentos, y en menor medida de educación, vivienda y salud. Los alimentos contribuyeron con 1,47 puntos porcentuales al incremento de la inflación total de 2011.

La inflación de alimentos en 2011 fue de 5,27%, superior en 1,18 puntos frente al resultado de 2010 (4,09%). La mayor contribución provino de los perecederos, debido a los efectos de la ola invernal, que provocó una baja de oferta y un relativo desabastecimiento durante el segundo semestre del año²⁵. No obstante, el abastecimiento registrado en los principales mercados nacionales durante 2011 fue estable.

Los subgrupos con mayor contribución fueron las frutas (11,80%) y los tubérculos y plátanos (9,63%), mientras que los precios del pescado y otras de mar (2,12%) y de las hortalizas y legumbres (2,50%), presentaron las menores variaciones del año.

Gráfica 7. Fuente: DANE. Índice precios al consumidor.



Fuente DANE.

Fuente: DANE. Índice precios al consumidor.

²⁵ DANE. Boletín de prensa. Índice de precios al consumidor enero 2012.

Para 2012, el Banco de la República prevé que la inflación continuará dentro del rango meta e incluso más bajo, explicado por el deterioro de los mercados externos, las menores expectativas de crecimiento mundial, la reducción del comercio, la baja en los precios de las materias primas y los efectos sobre la tasa de cambio. Sin embargo, contempla un alto crecimiento económico del país, que ocasionará presiones al alza sobre los precios en el mediano plazo. Para 2012 se proyecta una inflación de 3,4% y 3,2%, respectivamente²⁶

- **Comercio exterior.**²⁷

Exportaciones: El valor FOB de las exportaciones colombianas en el 2011 ascendió a USD 56.953,5 millones, creciendo 43% frente al 2010. Este crecimiento se sustenta en las mayores ventas de bienes tradicionales que aumentaron en 56,9%, principalmente por las ventas de petróleo y sus derivados (69,6%), carbón (39,6%) y café (38,5%). Por su parte las exportaciones no tradicionales crecieron en un 18,7%.

Las exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial, en valor, mostraron un crecimiento de 22,6% en 2011 frente al 2010, pasando de USD 5.727,5 millones a USD 7.023 millones. Esta dinámica estuvo jalonada por el crecimiento registrado en los principales rubros exportados: café (38,5%), banano (10,8%) y azúcar (31,7%). Cabe mencionar que las exportaciones sectoriales participaron con el 12,33% del valor total de las exportaciones colombianas en 2011, dos puntos porcentuales menos que la participación registra en 2010 que alcanzó 14,38%.

En términos de volumen, las exportaciones sectoriales, pasaron de 3,9 millones de toneladas en 2010 a 4,2 millones en 2011, lo que significó un crecimiento de 7,3%. Por su parte el café aumentó su volumen de exportación en 5,4%, y el banano registró un incremento de 8,1%.

²⁶ **DANE.** Boletín de prensa. Índice de precios al consumidor enero 2012

²⁷ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural República de Colombia.** Perspectivas agropecuarias. Primer semestre 2012. [Consultado Febrero 19 de 2013]. http://acac.org.co/ADMINISTRATIVA/2012/perspectivas%201_2012.pdf. Consultado Febrero 19 de 2013.

Gráfica 8. Exportaciones agropecuarias y agroindustriales.



Fuente: DANE. Exportaciones agropecuarias y agroindustriales.

En términos de países de destino, respecto del valor de las exportaciones totales colombianas, los principales socios comerciales de Colombia en el 2011 fueron Estados Unidos (38,1%), Países Bajos (4,4%), Chile (3,9%), China (3,5%) y Ecuador (3,4%).

En relación a las principales exportaciones agropecuarias y agroindustriales (café, banano, flores y preparaciones alimenticias diversas), enviadas a Estados Unidos, éstas sumaron USD 2.426,1 millones en 2011, lo que representó el 11,2% de las exportaciones totales de Colombia a este país. En relación al 2010, las exportaciones sectoriales a este mercado crecieron en valor 17,3% en 2011.

En la recuperación del comercio con Venezuela, sobresalen las exportaciones de azúcares y artículos de confitería, que entre 2010 y 2011 crecieron en 57,9% pasando de USD 56 millones a USD 88,5 millones. Para enero de 2012, estas exportaciones se contabilizaron USD 136,2 millones, lo que significó un incremento de 235,1% respecto de enero de 2011 cuando se alcanzaron USD 76,7 millones exportados en azúcares y artículos de confitería hacia el mercado venezolano.

Importaciones.²⁸ Las importaciones colombianas totales ascendieron en 2011 a USD 54.674,8 millones CIF, con un crecimiento del 34,4% respecto del año

²⁸ Ibíd.

anterior. Esta dinámica se explicó por el aumento de las importaciones en los bienes de consumo (25,7%), materias primas y productos intermedios (32%) y bienes de capital y material de construcción (42,7%). Estas importaciones provinieron principalmente de Estados Unidos (24,9%), China (15,0%) y México (11,1%).

A nivel más detallado, se observa que las importaciones de materias primas y productos intermedios para la agricultura que representaron el 3,4% del valor de las importaciones totales en 2011, creciendo en 32,6%, frente al 2010, al igual que los bienes de capital para la agricultura que aumentaron su valor en 58,3%, aunque con una participación marginal de 0,3% en las importaciones totales del país en 2011. En 2011, las importaciones del sector agropecuario y agroindustrial en términos de valor alcanzaron USD 5.361,6 millones, correspondientes a 8,6 millones de toneladas, con lo cual se observa un incremento de 27,8% respecto del valor en el 2010, y una disminución de -2,2% en relación al volumen.

Gráfica 9. Importaciones agropecuarias y agroindustriales.



Fuente: DANE. Importaciones agropecuarias y agroindustriales.

- **Panorama del sector en cifras.**²⁹

Según información del DANE, durante el 2011 la economía Colombiana creció un 5.9% con relación al 2010. Por su parte el PIB del sector Agroindustrial presentó

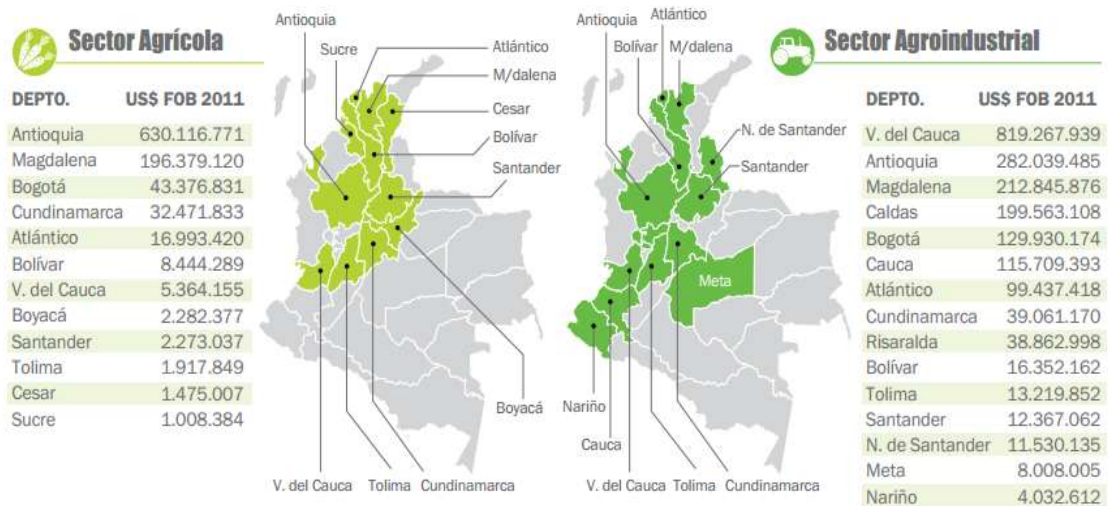
²⁹ <http://www.proexport.com.co>. [Consultado Febrero 10 de 2013].

una variación favorable de 2.2% aumento que se acompañó de un comportamiento positivo en las exportaciones del sector con un crecimiento del 15%.

Entre los principales productos exportados se encuentran las flores frescas US\$1.239 millones; banano US\$815 millones; azúcares y mieles US\$602.6 millones; derivados del café US\$338 millones; y confitería US\$315 millones.

Las ventas se concentraron principalmente en los mercados para los alimentos colombianos como Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Reino Unido, destinos que se concentraron más del 50% de las exportaciones agroindustriales en el 2011 (solo estados unidos represento el 37%). Veamos las exportaciones por región:

Gráfica 10. Exportaciones por región.



Fuente: DANE. Exportaciones por región.

1.3.4. Instrumentos de Política Agropecuaria.

- ✓ **Crédito Agropecuario.** Considerando el buen comportamiento del crédito agropecuario en 2011, la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario - CNCA aprobó en \$6 billones de pesos el programa Indicativo de Crédito Agropecuario para 2012, correspondiente a operaciones ordinarias y de programas especiales redes contados, financiados con recursos propios de los intermediarios financieros y sustitutos de inversión obligatoria en Títulos de Desarrollo Agropecuario (Res 16 del 21 de diciembre de 2011)

La CNCA, mediante Resolución 17 del 21 de diciembre de 2011, aprobó \$7.171 millones para atender los gastos del Fondo Agropecuario de Garantías - FAG en 2012.

- ✓ **Cobertura cambiaria en Colombia.**³⁰ Ante el persistente deterioro en la tasa de cambio el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural otorga un incentivo a los agricultores dedicados a la producción para exportación, para la adquisición de coberturas que los protejan de la disminución en sus ingresos por variaciones de la tasa de cambio.

El programa de cobertura cambiaria busca propiciar una cultura de prevención de riesgos en el sector exportador. El presupuesto asignado para el pago del incentivo en 2012 asciende a \$35.000 millones. Para esta vigencia, el programa no operará por tramos, sino de forma continua hasta el 31 de diciembre de 2012 o hasta agotar recursos.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural reconoce un apoyo directo sobre el valor de la prima de las opciones que se ofrezcan a través de Finagro, equivalente al 50% para grandes y medianos productores Tipo 2, y de 60% para pequeños y medianos productores Tipo 1. El porcentaje restante del costo de la prima deberá ser asumido por el productor cuando éste tome la(s) cobertura(s).

Seguro Agropecuario.³¹ El seguro agropecuario es un mecanismo mediante el cual los productores agropecuarios pueden proteger sus inversiones, mediante la adquisición de pólizas de seguros para ampararse contra los riesgos climáticos, a través de las compañías aseguradoras.

El Programa del Seguro Agropecuario motiva a los productores a demandar los seguros contra riesgos climáticos, gracias a que otorga un subsidio sobre la prima neta de la póliza suscrita por el productor para la adquisición del seguro agrícola.

Mediante Resolución 03 de diciembre de 2011, la CNCA aprobó el Plan Anual de Seguros Agropecuarios 2011, destinando \$31.000 millones del Fondo Nacional de Riesgos Agropecuarios, para subsidiar la adquisición de pólizas por parte de los productores. El seguro agropecuario tiene cobertura en todo el territorio nacional y ampara los perjuicios causados por riesgos biológicos y naturales ajenos al control del tomador, asegurado o beneficiario que afecten las actividades agropecuarias.

³⁰ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural República de Colombia. Perspectivas agropecuarias. Primer semestre 2012. http://acac.org.co/ADMINISTRATIVA/2012/perspectivas%201_2012.pdf. [Consultado Febrero 19 de 2013].

³¹ *Ibíd.*

1.3.5. Colombia un proveedor mundial de alimentos.

“Una posición geográfica estratégica, capacidad de producción todo el año, Certificaciones Internacionales y una gran variedad y calidad de productos Colombianos, entre las principales ventajas competitivas de Colombia” afirma Proexport la entidad encargada de la promoción de turismo internacional la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales de Colombia resalta las ventajas competitivas de los productos colombianos.

Los productos agroindustriales, tuvieron en el 2011 mayor presencia en los mercados tradicionales y encontraron nuevos destinos alrededor del mundo, dinámica que se vio reflejada en las exportaciones de acuerdo con el Ministerio de Industria y Turismo de Colombia (MCIT) con datos del DANE, las ventas en el exterior de productos agroindustriales, totalizaron US\$4.439 millones lo que significó un crecimiento de 15% respecto al 2010.

La constante innovación en los productos Colombianos y el entendimiento de las tendencias mundiales de consumo por parte de los exportadores, sustenta las cifras arrojadas por el Ministerio de Industria y Comercio. Sumado a esto las empresas ahora cuentan con certificaciones como HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), Producción Orgánica amigable con el medio ambiente entre otras.

Adicional a lo anterior, la capacidad de producir todo el año, la posición geográfica estratégica facilita los tiempos de entrega por tener salidas por el Pacífico y el Atlántico, son ventajas competitivas que nos hace superiores respecto a países igualmente agrícolas.

El clima tropical y la variedad de pisos presentes en distintas partes del país permiten a Colombia Ofrecer frutas y hortalizas frescas, muchas de ellas exóticas, en épocas en las que otros países no tienen producción. La uchuva, gulupa, granadilla, pitilla, amarilla, tomate de árbol, maracuyá y aguacate hass, son algunas de las frutas con mayor capitación en mercados internacionales.

De otro lado se encuentran algunos empresarios colombianos que se han dedicado a la transformación de frutas y hortalizas en pulpa, deshidratadas o congeladas, aprovechando las tendencias de consumo hacia productos fáciles de preparar, consumir y adicional que sean completamente saludables. Nuevamente las condiciones climáticas juegan un papel importante en el país, ya que permite que se produzca una gran variedad de alimentos que se mezclan con materias primas de la industria de alimentos, para ofrecer distintos tipos de productos, como es el caso de Pulpas de mango, mora, lula, fresa, piña entre otras y en diferentes presentaciones.

2. ÁREA DE MERCADO.

2.1. ANALISIS DE COMPETENCIA.

La posibilidad de analizar el comportamiento estadístico del mercado de la pulpa en Colombia, es difícil, por la informalidad en la que opera el negocio. Es poca la información que se conoce, lo que de suyo, dificulta el estudio objetivo de la actual oferta de producción nacional, y consecuentemente, no permite, en esta instancia del trabajo, tener claros los referentes sobre los que se pudieran trazar proyecciones confiables. Por lo mismo, resulta procedente, atender esta situación desde dos perspectivas investigativas diferentes pero complementarias; por un lado, una investigación exploratoria para que mediante el análisis de información de diferentes fuentes (internet, observación puntos de venta) se pueda visualizar la oferta tal como la perciben los consumidores. Lo anterior quiere decir que, se analizará el mercado desde la óptica del consumidor cuando directa o indirectamente entra en contacto con el producto, ya sea para conocer o para comprar, ejercicio que realiza consultando páginas en internet o en los puntos de venta.

Complementa esta primera perspectiva, el estudio de la oferta exportadora nacional, mediante el análisis de bases de datos como el SICEX, que arrojaría información de gran valor sobre el mercado de exportación (empresas exportadoras, volúmenes despachados, países de destino, cantidades y montos transados, tendencias de crecimiento, entre otros importantes datos). Este análisis es interesante porque le permite a la empresa, conocer la situación desde la realidad de sus competidores en el mercado de exportación.

De otro lado, la segunda perspectiva, está referida a la visión empresa-productores-consumidores, a través de una investigación descriptiva para determinar en fuentes primarias, las condiciones del negocio, indagando, en primer lugar con algunos empresarios del sector, sobre sus expectativas, clima de negocios, inversiones y desarrollos. Igualmente, esta segunda perspectiva incluye también, una indagación directa con los consumidores con el fin de determinar conductas y comportamiento de compra de pulpa, preferencias, marcas, precios, y productos sustitutos, datos que deben cruzarse con lo que arroje la observación que se hace en los puntos de venta.

Para el desarrollo de la primera perspectiva (exploración), analizamos la información obtenida de internet y en la observación en los puntos de venta, revisando los datos de los principales productores.

2.1.1. Análisis de oferta – competencia.

- **FRUEXCOL LTDA.**



De agricultores a industriales.

Sector: Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres y hortalizas. Dirección: Calle 105 No. 26-18. Bucaramanga

Presentes en el mercado nacional desde 1996 con un proyecto agrícola destinado a transformar el cultivo de la guanábana en una empresa del campo colombiano. La empresa con el tiempo, alcanza una de las mayores siembras de guanábana a nivel nacional, basada principalmente en la puesta en marcha de las buenas prácticas agrícolas en producción y calidad y orientada al mercado de exportación.

En el año 2007, FRUEXCOL LTDA., construye la planta de procesamiento con el propósito de lanzar al mercado su primera transformación agroindustrial: MOTA DE GUANÁBANA, bajo la marca **TURUMBA**, una nueva pulpa de fruta, que con un concepto diferencial, impactó en las secciones de frutas y verduras de las grandes cadenas y supermercados de Colombia.

Actualmente, la compañía sigue desarrollando nuevos productos, cuidando el concepto de alta calidad que los ha caracterizado.

- **AGROFRUT S.A.**³²



Dirección: Carrera 54 No. 75 AB Sur - 220 La Estrella, Antioquia - Colombia / Teléfono: 57(4) 3792000 Fax: 57(4) 279 89 24.

Nació en 1992, como una compañía netamente paisa, dedicada a la producción y cultivo de frutas de clima frío. Luego vio la necesidad de involucrar en la cadena de comercialización de fruta fresca el procesamiento agroindustrial, como una solución comercial viable y rentable para el productor. Produce las pulpas de

³² <http://www.agrofrut.com/>. [Consultado Abril 2013]

frutas “Canoa”, **C.I. Agrofrut S.A.** que venden en las grandes cadenas de supermercado nacional y en algunos lugares del mundo.

Actualmente maneja diferentes modalidades de ventas:

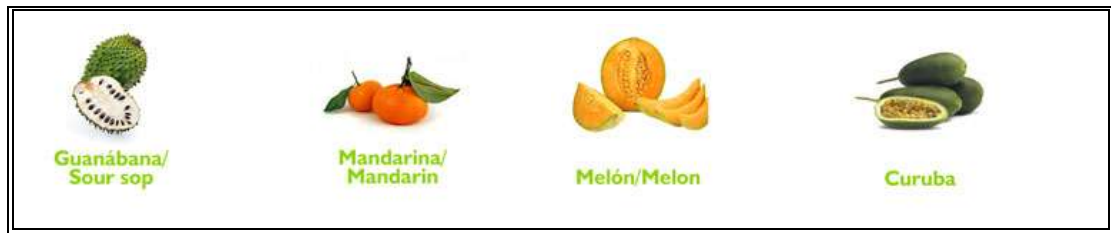
- **Ventas al por mayor:** Se atienden las grandes superficies (almacenes de cadena) de manera directa. Supermercados, mini mercados y TAT a través de terceros.
- **Línea institucional:** Se abastecen hoteles, clínicas, restaurantes y entidades de atención industrial.
- **Mercado industrial:** Utilizan nuestras pulpas como materia prima, para elaborar otros productos.

C.I. AGROFRUT S.A. cubre alrededor del 87% del mercado nacional en pulpas. Para tal fin y como estrategia de mercadeo, ha incursionado en el mercado con diferentes marcas:

- **Canoa:** Como marca líder de la empresa
- **Carrefour:** Maquila para almacenes Carrefour
- **Éxito:** Maquila para almacenes Éxito en algunos de sus formatos.

Cuadro 6. Muestra productos empresa.

Pulpas – muestra de los productos de la empresa			
Producto obtenido de frutas limpias, maduras, frescas y sanas, mediante el proceso de extracción y refinado con o sin pasteurización, de las siguientes frutas (<i>haga clic sobre cada fruta para ver una descripción</i>):			
			
Durazno/Peach	Lulo	Fresa/Strawberry	Feijoa/Feijoa
			
Guayaba/Guava	Mango/Mango	Limón/Lemon or Lime	Manzana/Apple



Fuente. <http://www.agrofrut.com/> [Consultado Enero 2014]

C.I. AGROFRUT S.A. inicio sus exportaciones inicialmente al mercado de los Estados Unidos. Luego, en 1996 se introdujeron las pulpas de frutas exóticas y tropicales a Europa, y debido a los excelentes resultados y aceptación de los sabores tropicales se iniciaron exportaciones a Asia en el año 2000 (Japón y Korea). Hoy en día la empresa exporta a más de 10 países en 4 continentes con una gran calidad, cumplimiento y buscando difundir los sabores del trópico en el resto del mundo.

- **PULPIFRUTA LOS SANTANDERES.**³³



Localización: El Playón. Santander. Celular: 3113252148. Empresa familiar que produce y comercializa pulpa de fruta 100% natural. Vende sus productos en presentaciones de 250 y 500 gramos y en su portafolio de sabores, cuenta con pulpa de maracuyá, guanábana, mora, guayaba, piña, mango, lulo, y tomate de árbol principalmente. Uno de los Objetivos de la empresa PULPIFRUTAS LOS SANTANDERES S.A es dar a conocer al bello municipio de El Playón una nueva forma de procesar las frutas, para poder satisfacer las necesidades de la comunidad playonense.

³³ <http://pulpifrutasantander.blogspot.com/>. [Consultado Mayo 2013]

- **PULPAS Y FRUTAS S. A.**³⁴



Sector: Comercio al por mayor de productos alimenticios, excepto café trillado.
 Esta compañía, es productora y exportadora de pulpa de fruta congelada de maracuyá, guanábana, mango, lulo, curuba, mora, feijoa, tamarindo, piña. En la actualidad, la empresa exporta sus productos a Argentina y Estados Unidos.
 Localización: CL 127 B 46 86 (+57 1) 6133137 Bogotá D.C.



- **DRY TECH LTDA.**³⁵

Dirección: Cr71 100-10, Bogotá, Distrito Capital, Colombia
 Teléfono: (1) 6133137

Compañía dedicada al procesamiento de fruta en pulpa de fruta congelada 100 por ciento natural. Proveen productos de alta calidad evaluando las diferentes líneas de producción desde la selección de proveedores hasta el flujo interno con el fin de garantizar la mejor relación calidad precio para los consumidores finales. Venden al detal y al por mayor.

- **MATIJAS COLD FRUIT**



³⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=DBWk-XMwfCQ>. [Consultado Abril 2013].

³⁵ http://www.paginasamarillas.com.co/empresa/dry+tech+ltda+tropical+pulps-bogota+lang+en_15594437. [consultado abril 2013]

Ubicación: Calle 65 No. 88-62. Bogotá.

Empresa cuyo objeto social es la comercialización de pulpa de fruta congelada natural, sin preservantes ni colorantes. Su portafolio incluye, entre otros sabores tropicales, mango, maracuyá, guanábana, guayaba, papaya, fresa y mora.

- **EXCO C.I.**

Somos una empresa Colombiana dedicada a la comercialización de productos a nivel internacional tales como: Pulpa de frutas (Mango-Lulo-Guayaba-Maracuyá-Mora-Uva), Confecciones 100% algodón, Marroquinería, Flores Exóticas, Estevia edulcorante natural, Iluminrias en Guadua. Ubicada en la Calle 44 Norte # 4N-127,

- **Otras empresas:**

- a. **Dulces de frutas exóticas.**

Ofrece confites, mermelada, coctel, elaborado con 100% pulpa de frutas nativas de la amazonia colombiana, arazá, corpoazú, cocona, copoazú, uva caimarona, empleada para la preparación de jugos, sorbetes, malteadas, bebidas, helados, postres, tortas y cocteles. Se distribuyen en todo el país.

- b. **Tradiciones Colombianas Ltda.**

Productos de Alimentos típicos Colombianos a base de la harina de Achi [...]. Comercialización de alimentos orgánicos a base de frutas exóticas del amazonas de Arazá y Cocona, dentro de los cuales tenemos pulpas de fruta congelada 100% Natural, mermeladas, caramelos, salsa picantes y salsas.

2.2. INVESTIGACIÓN.

2.2.1. Metodología.

En una primera instancia, se hará una investigación de tipo exploratorio que tendrá entre otros los siguientes aspectos:

- Analizar en fuentes secundarias, los factores exógenos del macro entorno que influyen en el negocio

- Analizar en fuentes secundarias, los factores exógenos del micro entorno que influyen en el negocio (competencia, ciclos de vida del sector, consumo, tendencias, estacionalidad de la demanda)
- El análisis de la información recabada en esta primera parte de la investigación, ofrecerá una visión de los factores incontrolables que en mayor o menor grado, tendrán influencia en el proyecto y que por lo mismo, deben ser considerados como fuerzas fuera de la influencia de la empresa.
- Posteriormente, se abocará una investigación de tipo descriptivo que atenderá de manera directa el problema a resolver; se aplicarán instrumentos estructurados y semiestructurados mediante técnicas cuantitativas y cualitativas a unidades muestrales seleccionadas de acuerdo, con el interés de la propuesta.
- Identificar la normatividad exigida para orientar el producto (pulpa de fruta) como estrella en la empresa.
- Aplicación de la matriz PEYEA de posición estratégica y evaluación, para lograr dar cumplimiento a los objetivos al mostrar que estrategia es la más adecuada para la organización, teniendo como opciones las estrategias conservadora, agresiva, defensiva y/o competitiva.³⁶ En otras palabras, identifica las estrategias de la empresa en una posición interna (fuerza financiera, ventajas competitivas) y externa (estabilidad del ambiente, fuerza de la industria), otorgándoles una calificación según el nivel de importancia para la organización, donde los valores positivos y negativos corresponden a la posición que se le otorga a las estrategias en el plano cartesiano, los cuales se dividen por el número de ítems que arroja un resultado final que se ubica en la matriz peyea.
- Diseñar la matriz estratégica BCG, que permita conocer el comportamiento esperado del producto.

Los diferentes sectores económicos del país, están enfrentados cada día a la disyuntiva de ser más competitivos en mercados altamente especializados, pero sobre todo, cambiantes e inestables. Y, la competitividad que, apunta a la rentabilidad, es el reflejo de los enfoques estratégicos de cualquier negocio que busque garantizar su crecimiento y la permanencia.

El sector de la pulpa de frutas presenta una situación particularmente interesante por cuanto, existen evidencias de crecimiento, pero no es fácil, conocer con exactitud sus cifras, oferta completa de productos, competidores, mercado de exportación, y otros datos clave del sector. Abocamos consecuentemente esta

³⁶ **CONTRERAS**, Jose; México, <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>, [Consultado agosto de 2012]

investigación de mercados con el fin de responder a algunas de esas inquietudes y con base en los resultados, poder trazar en una primera instancia un programa de crecimiento para la empresa.

2.2.2. Tipo de investigación.

Descriptiva: nos permite formular de manera más precisa cuestiones e hipótesis derivadas del problema. Son estudios flexibles que para este caso, nos arrojarán luces sobre las decisiones que se deben tomar en relación con el proyecto.

2.2.3. Técnica de investigación.

Cualitativa, por la naturaleza del problema objeto de estudio.

2.2.4. Población Objetivo

Empresarios del sector y/o responsables de las siguientes empresas:

- **FRUEXCOL LTDA**
Dirección: Calle 105 No. 26-18
Bucaramanga
- **AGROFRUT S.A**
Carrera 54 No. 75 AB Sur - 220 La Estrella, Antioquia - Colombia / Teléfono:
57(4) 3792000 Fax: 57(4) 279 89 24
- **Pulpipfrutas los Santanderes**
Celular: 3113252148
- **PULPAS Y FRUTAS S. A.**
CL 127 B 46 86 (+57 1) 6133137
Bogotá D.C.
- **DRY TECH LTDA**
Dirección: Cr71 100-10, Bogotá, Distrito Capital, Colombia
Teléfono: (1) 6133137
- **MATIJAS COLD FRUIT**
057+1 4306071
3114823633
Calle 65 No. 88-62,
Bogotá D.C

2.2.5. Método

Entrevista en profundidad. Nos permitirá tener una aproximación real al problema planteado en la investigación, con un instrumento semiestructurado sin depender del tiempo.

Para su concreción, hemos considerado 4 etapas:

- Elaboración del instrumento de acuerdo con los objetivos del estudio. Cuestionario semiestructurado.
- Fase introductoria: familiarización del entrevistado con la finalidad de la entrevista y el uso que se hará a la investigación. Código de ética
- Desarrollo de la entrevista en profundidad: formulación de preguntas en un medio ambiente familiar para la unidad muestral con el fin de obtener respuestas objetivas.
- Finalización de cada entrevista en profundidad ambientando al entrevistado para que haga reflexiones complementarias al tema.

2.2.6. Costo y presupuestos del estudio.

Serán asumidos en su totalidad por el equipo investigador

2.2.7. Instrumento.

INVESTIGACION DE MERCADOS SOBRE EL MERCADO DE LA PULPA DE FRUTA

Cuestionario semiestructurado

Empresa _____

Fecha entrevista _____

Nombre responsable _____

Buenas días (tardes); somos consultores independientes y estamos realizando un estudio de mercados en el sector de las frutas; las opiniones que usted, nos exprese son de gran importancia para alcanzar el objetivo de este trabajo, por lo cual, de antemano, le quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos va a dedicar.

Para los efectos de esta entrevista, hemos determinado un Código de Ética que queremos mencionarlo, con el fin, de que usted se pueda sentir tranquilo. (ver la final del cuestionario)

Fecha entrevista _____

Razón social _____

Nombre responsable _____

1. ¿En relación con el ambiente actual y las expectativas del sector de la pulpa de fruta, cómo las cataloga usted?

Excelentes

Buenas

Inciertas

¿Por qué? _____

2. Puede usted hablarnos de ¿cuáles son en su opinión, las principales variables que afectan positivamente en negocio?

Nota para el entrevistador: tener en cuenta las siguientes variables

- Crecimiento de la demanda (local, nacional, regional, internacional)
- Situación económica favorable.
- Buen reconocimiento del negocio.
- Buena oferta de productos (materias primas).
- Costos y precios favorables.
- Otras.

3. Ahora, vista al contrario, ¿cuáles son esos factores que más afectan negativamente el negocio?

Nota para el entrevistador: tener en cuenta las siguientes variables

- Competencia(nacional, internacional)
- Productos sustitutos
- Situación económica
- Falta de reconocimiento del negocio
- Costos de insumos y materias primas
- Problemas de abastecimiento
- Problemas de logística
- Conflicto interno
- Mercado contraído
- Otras

4. ¿Quiénes son sus proveedores actuales de frutas?

(Cultivos propios)
(Terceros)

5. Si los proveedores son terceros. En relación con sus proveedores actuales ¿qué nos puede decir de ellos en términos de ?:

• **Calidad de los productos que ofrece**

Muy satisfecho
Satisfecho
Medianamente satisfecho
Nada satisfecho

• **Precios y condiciones: plazos y formas de pago**

Muy satisfecho
Satisfecho
Medianamente satisfecho
Nada satisfecho

• **Servicios adicionales. Entregas, garantías, reposiciones, asesorías,**

Muy satisfecho
Satisfecho
Medianamente satisfecho
Nada satisfecho

6. Hablemos ahora del mercado. A nivel nacional, ¿en dónde se venden sus productos?

7. ¿Cuáles son los que más salida tienen?

8. Con la producción actual, ¿alcanza a cubrir su propia demanda?

Si _____ No _____

9. ¿Cuál considera usted que es su principal competidor?

10. ¿Cómo califica usted el comportamiento del mercado nacional?

Estable (que no presenta crecimiento)

Crece _____ ¿A qué tasas? _____

Decrece _____ ¿A qué tasas? _____

11. A nivel internacional, ¿tiene negocios?

Si _____ No _____

12. Si responde SI. ¿En qué países?

13. ¿Hace cuánto tiempo, está exportando sus productos?

14. ¿Qué productos son los que más aceptación tienen en el mercado internacional?

15. ¿Cómo se comercializan sus productos en esos países?

16. ¿Tiene alguna anotación adicional?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

2.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

1. En relación con el ambiente actual y las expectativas del sector de la pulpa de fruta, ¿cómo las cataloga usted?

En los tres casos, las opiniones de los empresarios, sitúan las expectativas en los niveles más altos y sustentan dichas afirmaciones en la demanda que se viene generando en razón al crecimiento de la población. Sin duda, los entrevistados, conocedores del mercado, tienen estimados los incrementos de la demanda por sus propias cifras y los referentes del sector que dan pie a su optimismo.

2. Variables que afectan positivamente el negocio

Al respecto y en consecuencia con la pregunta anterior, al indagar sobre los factores que en su opinión sustentan de manera positiva al crecimiento del negocio, los empresario abren un abanico de respuestas que vamos a tratar de relacionar, como quiera que, salvo el factor “optimización del tiempo”, arguyen razones diferentes y que merecen ser tenidas en cuenta.

- Mejoramiento de los procesos agroindustriales para ofrecer productos con valor agregado y no sólo materias primas.
- Calidad de los productos.
- Servicio al cliente.
- Crecimiento sostenido de la demanda.
- Mayor conocimiento del product.
- Beneficios de tiempo.
- Mejor relación precio – rendimiento.

Resulta interesante inferir que, los empresarios han entendido que es necesario avanzar en los procesos de mercadeo y no seguir vendiendo comodities porque esto les resta competitividad. Al margen de las respuestas dadas por dos empresarios que en alguna medida se pueden entender como lugares comunes, encontramos en la empresa, una opinión más orientada a procesos estratégicos y en consonancia con los planes del gobierno para “descomoditizar” las exportaciones de materias primas y convertirlas en productos con marca y alto valor agregado.

3. Y, vista al contrario, ¿cuáles son los factores que afectan negativamente el negocio?

Las respuestas obtenidas, tocan tópicos éticos como que el negocio es utilizado para el lavado de activos, la corrupción de algunos compradores, y la competencia desleal, hasta aspectos de la esencia misma del mercado, como la falta de consciencia y desconocimiento por parte de los compradores de la importancia de consumir productos procesados y prelistos con altos valores nutricionales, y factores climatológicos que afectan su producción y comercialización.

Existe sin duda, una autocrítica empresarial que seguramente en el interior del sector, debe ser tratada de manera abierta y franca, porque, es entendible que factores exógenos como el relacionado con el comportamiento de los consumidores y los factores atinentes al clima, son inherentes y en tal sentido se abocan con estrategias comerciales, pero los aspectos éticos, atentan contra el desarrollo transparente de un mercado que tiene grandes posibilidades de crecimiento y por lo mismo, no puede que se empañe con temas que tocan su propia reputación, máxime cuando las políticas empresariales apuntan a trabajar con claros conceptos de responsabilidad social postulados desde las declaraciones de misión y visión, amén de la cada vez menos tolerancia estatal y social con comportamientos *non santos* de quienes quieran trasgredir normas y principios éticos.

4. Proveedores actuales de frutas

En dos de los tres casos, los empresarios mencionan que tienen cultivos propios, pero también tienen proveedores nacionales y clusters productivos. Dentro de los proveedores, se relaciona a Corabastos, y de manera confidencial, se hace referencia a un proveedor internacional, mención que no deja de llamar la atención porque se entiende que la producción nacional es autosuficiente.

5. Evaluación de terceros como proveedores

El interés de la investigación cubrió también una evaluación por parte de los empresarios de sus proveedores de frutas, en tres aspectos: calidad, precios y

condiciones, y servicios adicionales (entregas, garantía, reposiciones, asesoría)

En relación con la calidad, las opiniones se mueven entre satisfecho (un empresario) y muy satisfecho, los dos restantes.

No sucede lo mismo al indagar sobre el precio y las condiciones y notamos que la calificación baja a “medianamente satisfecho” en dos respuestas y una de “satisfecho”. Es entendible esta calificación pues, en las negociaciones, siempre se buscará la condición que mejore sustancialmente el nivel de rentabilidad, y este punto es de absoluta sensibilidad.

El último aspecto evaluado en este punto, tuvo una calificación igual al anterior y salvo en un caso que se declara satisfecho, los empresarios se encuentran medianamente satisfechos con los servicios adicionales que reciben de sus proveedores.

6. Lugares en donde se venden sus productos

Un aspecto que también era clave indagar con el fin de conocer la cobertura del mercado, era el relacionado con los lugares en donde los productos de estos empresarios se comercializan y las respuestas son reveladoras, pues, muestran la penetración que han tenido en algunos mercados y deja también espacio para otros que, de acuerdo con los análisis, faltan por cubrir.

Como primera medida, el mercado internacional es atendido por dos de las tres empresas don una destina el 70% de su producción a ese mercado (“internacional 70 % con destino a 12 de las 22 oficinas de Proexport a nivel mundial y mercado nacional 30%, apuntamos a atender 8 ciudades frontera con punto de venta propio con su estrategia de mercado tienda que es una franquicia que atiende de 10,000 a 51.960 unidades mensualmente con 35 referencias 16 pulpas de frutas y 19 conservas de fruta con vegetales con su fuerza personal de ventas.”), en tanto que los otros entrevistados coinciden en los las grandes superficies y almacenes de cadena; igualmente, mencionan el mercado institucional, restaurantes, casinos empresariales y hospitalarios, jardines infantiles y colegios. Las anteriores respuestas muestran una cobertura amplia por parte de estas tres empresas, pero ninguna menciona el canal tradicional (tienda a tienda), los pequeños supermercados y los superetes que en nuestro país, tiene presencia en prácticamente todos los barrios, indistintamente del estrato socioeconómico.

7. Productos que más salida tienen en el mercado

Las ventas de pulpa de frutas en diferentes sabores junto con las conservas de vegetales, constituyen los productos del portafolio con mejor salida; un

entrevistado, menciona explícitamente que las pulpas de mora, fresa, lulo, mango y guanábana, son las que tienen mayor aceptación en el mercado.

8. ¿Cubren con la producción actual, la demanda?

Las tres empresas entrevistadas, afirman que con lo que producen en la actualidad, cubren la demanda. Hay que recordar que, en esta pregunta, se entiende producción también los actuales proveedores de pulpa a los que recurren las empresas para atender su demanda absoluta.

9. ¿Cuál considera usted que es su principal competidor?

Si bien es cierto, dos de los entrevistados hacen referencia directa a empresas competidoras (Agrofrut, Alimentos SAS), una tercera, hace una distinción que transcribimos textualmente por considerar que se puede prestar para interpretaciones: “Somos categoría larga vida no trabajamos en función a ninguna competencia”.

Para un estudioso del management, esta respuesta plantea algunas inquietudes, como por ejemplo, ¿qué es categoría larga vida?; esa clasificación que le da la empresa a la categoría, ¿da realmente para dejarla sola en un mercado que se caracteriza por un buen grupo de competidores?; ¿la empresa ha considerado los aportes que ha hecho Porter para dimensionar lo que es realmente competencia?

Las respuestas naturalmente, no son parte de este estudio, pero si dejan abierta una profundización al respecto.

10. Calificación del comportamiento del mercado nacional

Con esta pregunta queríamos conocer las cifras estimadas que tienen los empresarios sobre las tasas a las que se mueve el mercado y proyectar las tendencias microeconómicas del sector. Las respuestas en dos de los casos, muestran crecimiento y un porcentaje del orden del 30%; en el otro caso que señala crecimiento, prefieren calificar el porcentaje como “confidencial”. Salvo en un caso, la respuesta fue que el mercado no crece y presenta estabilidad, síntoma inequívoco de etapa de madurez. Para un analista de mercados, esta respuesta al cruzarla con las dos anteriores lleva a hacerse una pregunta: si en un mismo mercado, dos empresas crecen y otra se mantiene estable, significa eso que las dos que crecen están presionando la expansión de un mercado con nuevos consumidores, mientras la otra sigue trabajando en un mercado “maduro”?

La respuesta a este interrogante es interesante porque permite inferir que seguramente los dos que crecen están haciendo un mejor trabajo que el que está estable en su mercado. Hipotéticamente, pueden estar en un mercado en crecimiento constituido por nuevos consumidores que se expande por la

presión de la oferta, mientras que el otro, permanece en un mercado maduro y tradicional, con una curva de crecimiento moderado o muy limitada.

Habría que hacer una pregunta clave para entender mejor lo que significa esta pregunta y las respuestas obtenidas: ¿cómo se explica que mientras dos empresas manifiestan crecer alguna a tasas del orden del 30%, otra con productos innovadores manifiesta que su mercado no crece?

11.12. 13. ¿Tiene negocios a nivel internacional, en qué países, y hace cuánto está exportando?

Las tres compañías, tienen operaciones internacionales que cubren 4 continentes y más de 15 países. En este punto, habría necesidad de profundizar la modalidad de empresa que tienen constituida para establecer si clasifica dentro de las 4 categorías de empresa que exporta (mercadeo de exportación, internacional, multinacional y global), lo cual le permitiría trazar a cada una de ellas, una estrategia de crecimiento más ajustada a sus reales capacidades y al tamaño de los mercados.

Ahora bien, en cuanto al tiempo que llevan exportando sus productos, el promedio se sitúa en los 10 años, algunos apenas con 5 y otros con 15.

14. Productos de mayor aceptación en el mercado internacional

En general, las respuestas apuntan a sabores de frutas tropicales como los de mayor aceptación y a la pulpa sin azúcar.

15. ¿Cómo comercializan los productos en el exterior?

La comercialización de los productos se hace principalmente a través de empresas locales, pero, una empresa está implementando su propia franquicia para venta directa con su marca, un avance empresarial importante para generar crecimiento en los mercados internacionales.

16. Anotación final

Si: más que en (sic) buscar un enriquecimiento; (sic) valora mucho más el valor agregado a sus productos para que los productores reciban el pago justo de su aporte.

Esa fue la única anotación final que hizo una de las empresas entrevistadas.

3. MARCO LEGAL

Los jugos, concentrados, néctares, pulpas, pulpas azucaradas y refrescos de frutas que se produzcan, importen, exporten, transporten, envasen y comercialicen en el territorio nacional deberán cumplir con las reglamentaciones y las disposiciones que en desarrollo de la ley o con fundamento en la misma dicte el Ministerio de Salud; por lo tanto se adoptarán y seguirán los lineamientos de la Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud.³⁷

Para el presente proyecto se tiene en cuenta la siguiente normatividad:

- **Título V de la Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud** donde se reglamenta lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de Jugos, Concentrados, Néctares, Pulpas, Pulpas Azucaradas y Refrescos de Frutas.
- **Artículo 306 de la Ley 09 de 1979**, describe: todos los alimentos o bebidas que se expendan bajo marca de fábrica y con nombres determinados, requieren de un registro sanitario expedido por el Ministerio de Salud.
- **Artículo 50 del Decreto 3075 de 1997** donde se establece la importancia de amparar los alimentos bajo un mismo registro sanitario.
- **Artículo 3º. Decreto 3075 de 1997**. Alimentos de origen vegetal considerados como alimentos de menor riesgo en salud pública, por no estar incluidos en la clasificación de alto riesgo que señala dicho artículo y por tanto, podrán ampararse bajo un mismo registro sanitario.
- **Artículo 25 del Decreto 3075 de 1997**. Se recomienda aplicar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Sanitaria o inocuidad (Sistema HACCP).
- **Decreto 60 de Enero 18 de 2002**. Promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP) en las fábricas de alimentos, y reglamenta el proceso de certificación.

³⁷ http://www.jbb.gov.co/jardin/index.php?option=com_remository&Itemid=162&func=startdown&id=56. [Consultado en Octubre 2012].

3.1. CERTIFICACIÓN DE PRODUCTO

“La globalización de la economía ha generado la posibilidad de que las empresas accedan a nuevos mercados en los cuales la certificación es una exigencia. Con base en esto, ICONTEC busca acompañarlo y aportar a su desarrollo empresarial en aras de que las organizaciones puedan acceder fácilmente a mercados internacionales”³⁸, razón que ha motivado a los empresarios a buscar en cada uno de sus procesos y productos, las diferentes certificaciones a que tenga lugar, pues “la certificación de productos con el Sello de Calidad ICONTEC permite que las organizaciones demuestren, de forma permanente que sus productos cumplen con un referencial técnico bajo sistemas de fabricación y control eficaces y confiables, lo cual le da respaldo y seguridad a los productos que lo ostentan ante el consumidor final. Nuestra certificación de producto se encuentra acreditada por el ONAC en Colombia y por el Instituto Americano de Normas Nacionales de Estados Unidos, ANSI”³⁹.

³⁸ <http://www.icontec.org.co/index.php?section=65>. [Consultado en Octubre 2012].

³⁹ *Ibíd.*

4. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

4.1. DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DE LA EMPRESA.

Es una organización sin ánimo de lucro registrada ante la cámara de comercio de Bogotá sede Fusagasugá con vigencia hasta el 2024 (usuario aduanero); de acuerdo la Constitución Política Colombiana Art. 64, 65,66. Ley 160 / 94 Decreto 1734 y demás leyes colombianas; con las cualidades específicas para ejercer las actividades de su objeto social en la producción, transformación y comercialización de alimentos en general.

4.2. OBJETO SOCIAL⁴⁰

La representación de los productores del municipio de Fusagasugá (Cundinamarca), ante los entes nacionales e internacionales, la producción, procesamiento, comercialización de productos en fresco y procesados del sector frutícola en particular y del sector agropecuario en general. el desarrollo y ejecución de proyectos industriales, la prestación de servicios para la producción, industrialización, compra y venta de bienes intermedios y terminados, la gestión de recursos en el ámbito nacional e internacional, el desarrollo de programas de producción limpia, agricultura verde, formulación de proyectos, transferencia de tecnología, administración de bienes en comodato, contratación municipal, desarrollo de proyectos sociales, comercio exterior, representación comercial, desarrollo de procesos productivos y todo tipo de negocios que se derive de los componentes de presente objeto.

Grupo interdisciplinario de profesionales, técnicos del Sena en todas las áreas del conocimiento encaminados a recibir el apoyo financiero público y privado para la producción alimentos y satisfacer parte de la demanda insatisfecha nacional e internacional de alimentos frescos y procesados.

Forman parte de la mesa de competitividad del Sumapaz ante la Cámara de Comercio de Bogotá sede Fusagasugá, tesorería del Concejo Municipal de Desarrollo Rural de Fusagasugá cabecera municipal del Sumapaz, miembro promotor del comité Zona Franca Agroindustrial de Fusagasugá, líderes de la red de abastecimiento Bogotá – Región, proyectos de investigación ministerio de agricultura, miembros del Concejo Nacional de Passifloras, entre otras actividades desempeñadas.

⁴⁰ <http://www.frutipaz.es.tl/ORIGEN-DE-FRUTIPAZ.htm>. [Consultado en Septiembre 2012].

Presentamos resultados en Expofusa 2004 a 2012 en Fusagasugá con el portafolio de productos frescos y procesados que se producen en el Sumapaz centro de operación de esta; Feria Catama 2010 Llanos Orientales Villavicencio , También estuvimos presentes en Agroexpo 2005, 2007, 2009, 2011 en Bogotá ,Propais 2012, Expoguajira 2012; realizando una presentación con un portafolio de productos y servicios a nivel nacional e internacional adquiriendo el conocimiento y la experiencia requerida para así fortalecer el potencial exportador de alimentos frescos y procesados.

Ganadores del premio Provócate de Cundinamarca 2007 ante la Gobernación de Cundinamarca posicionando marca y los producto pulpas pasteurizadas azucaradas de frutas ,conservas de frutas y vegetales ,compotas de fruta con vegetales tropicales adquiriendo no solo prolongar la vida útil del alimento sino convirtiendo el producto nutraceuticos en beneficio para seguridad alimentaria, salud ,nutrición y valor agregado para el consumidor; fruto del desarrollo agroindustrial en la transformación y conservación de alimentos.

Resultados en experiencia certificada para manejo de producción de alimentos de altos estándares de calidad aplicando los protocolos en agricultura orgánica, BPA buenas prácticas agrícolas, BPM buenas practica de manufactura.

4.3. FICHA TÉCNICA PULPA DE FRUTA.

En el siguiente cuadro se describe la Pulpa pasteurizada azucarada

Cuadro 7. Ficha técnica pulpa de fruta.

Ficha técnica pulpa de fruta	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Pulpa pasteurizada azucarada
COMPOSICIÓN	Pulpa natural de fruta fresca 60%, azúcar 40 %, bisulfito y / o benzoato de sodio 1gr / kg.
PRESENTACIÓN COMERCIAL	Botella 240 ml 385 gramos peso neto
TIPO DE CONSERVACIÓN	Refrigeración -5-7 grados centígrados
TIPO DE TRATAMIENTO PROCESO DE ELABORACIÓN	Extracción por batido o centrifugado, posterior pasteurizado y estabilización a 40 grados brix con azúcar o sólidos solubles refractométricos, adición de bisulfito y / o benzoato de sodio 1gr / kg como persevante empacado al vacío,

Ficha técnica pulpa de fruta	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Pulpa pasteurizada azucarada
	choque térmico
VIDA ESTIMADA	180 días
USOS	Preparación de Jugos, néctares y mermeladas
SABORES	Gulupa, Maracuyá, Curuba, Granadilla, Badea, Fresa, Mora, Guayaba, Feijoa, Papaya, Mando, Piña, Uchiva, Tomate de Arbol, Lulo, Miel de Abejas, encurtido de orellanas.

Fuente. Ficha técnica pulpa de fruta. <http://www.frutipaz.es.tl/ORIGEN-DE-FRUTIPAZ.htm>.

4.3.1. Conceptos relacionados con la ficha técnica.

a. Pulpa de Fruta: es la parte comestible de las frutas producto obtenido de la separación de las partes comestibles carnosas de éstas, mediante procesos tecnológicos adecuados. La pulpa se diferencia del jugos solamente en su consistencia; las pulpas son mas espesas, se desecha la cascara, la semilla y el bagazo, los jugos son mas fluidos o líquidos⁴¹.

Las pulpas deben ser obtenidas de frutas sanas, maduras, limpias, exentas de parásitos desechos animales o vegetales y residuos tóxicos de pesticidas.

Uno de los factores claves para el posicionamiento de la Pulpa de fruta no solo como producto estrella de la empresa, sino como un producto de recordación en la mente del consumidor por su calidad y beneficios para la salud, es el método por el cual son procesadas y conservadas las pulpas de fruta en un proceso llamado Pasteurización, permitiendo al producto ser 100% natural y sin conservantes artificiales; por tanto hare un acercamiento conceptual sobre la conservación de alimentos.

b. Conservación de alimentos. La preservación de alimentos puede definirse como el conjunto de tratamientos que prolonga la vida útil de aquellos, manteniendo sus atributos de calidad incluyendo color, textura, sabor y especialmente valor nutritivo. Esta definición involucra una amplia escala de tiempos de conservación, desde períodos cortos, dados por métodos domésticos de cocción y almacenaje en frío, hasta períodos muy prolongados, dados por

⁴¹ <http://es.scribd.com/doc/53915192/METODOS-DE-ANALISIS-DE-FRUTAS-Y-VERDURAS>.
[Consultado en Septiembre 2012].

procesos industriales estrictamente controlados como la conservería, los congelados, los deshidratados.⁴²

En el caso de los procesos industriales, donde la conservación se realiza por la esterilización, deshidratación o congelado, no se produce desarrollo microbiano, por lo tanto, el alimento que se elabora es seguro para su consumo. Además, se debe tener en cuenta que el uso de envases adecuados es particularmente importante, si se considera que los procesos, como la esterilización, no tendrían ninguna validez si su envase no evita la contaminación después del proceso.

c. Preservación mediante altas temperaturas: Entre los procesos que usan altas temperaturas como medio de conservar los alimentos se encuentran las conservas, los productos pasteurizados (jugos, pulpas). Estos procesos térmicos involucran la esterilización o pasteurización en frascos, botellas, u otros envases del mismo tipo. Además existen otros envases como los tarros de hojalata y la esterilización de productos a granel y luego su envasado aséptico.

d. Pasteurización de Alimentos: su aplicación es para producto como pulpas y jugos.

- **Pasteurización.** Corresponde a un tratamiento térmico menos drástico que la esterilización, pero suficiente para inactivar los microorganismos productores de enfermedades, presentes en los alimentos. La pasteurización inactiva la mayor parte de las formas vegetativas de los microorganismos, pero no sus formas esporuladas, por lo que constituye un proceso adecuado para la conservación por corto tiempo. Además, la pasteurización ayuda en la inactivación de las enzimas que pueden causar deterioro en los alimentos. Al igual que en el caso de la esterilización la pasteurización es una adecuada combinación entre tiempo y temperatura. La elaboración de jugos y pulpas permite extender la vida útil de las frutas y algunas hortalizas y ello es posible gracias a la acción de la pasteurización que permite la disminución considerable de los microorganismos fermentativos que contribuirán a acidificar el jugo a expensas de los azúcares presentes en éste.

La pasteurización de los jugos, clarificados o pulposos y de las pulpas de frutas, permite la estabilización de los mismos y luego de conservación, mediante la combinación con otros métodos como la refrigeración y la congelación después de abiertos, todo lo cual contribuirá a mantener la calidad y la duración del producto.

• **Conservación mediante la adición de azúcar:**⁴³ La adición de azúcar se usa fundamentalmente en la elaboración de mermeladas, jaleas y dulces. Esto

⁴² <http://www.fao.org/docrep/x5063s/x5063S03.htm#5.3> Los principios de la conservación de alimentos. [Consultado en Septiembre 2012].

involucra hervir la fruta, adicionar el azúcar en cantidades variables dependiendo de la fruta y del producto a preparar, y continuar hirviendo hasta que alcance el nivel de sólidos solubles que permita su conservación.

La adición de azúcar más ciertas sustancias de las frutas forman las estructuras de gel que conforman la textura de las mermeladas y jaleas. Para lograr esto es necesario que exista un nivel de acidez adecuado y un porcentaje de azúcar adecuado. No todas las frutas tienen la sustancia llamada pectina en cantidad suficiente para formar un gel adecuado, a algunas es necesario agregarles una pectina exógena. Existe diferencia entre las manzanas o cítricos y los berries como la frambuesa o la frutilla. En los primeros hay un alto nivel de pectina, no así en los segundos. Durante el proceso de hervir la fruta con el azúcar, la sacarosa que es el azúcar agregado se desdobra en parte en sus componentes fructosa y glucosa, lo que permite dos importantes efectos en el producto, la mayor solubilidad lo que evita la cristalización y por otra parte, un a mayor dulzor. Este proceso se denomina inversión de la sacarosa.

Las mermeladas y los otros productos nombrados se conservan debido a un principio denominado actividad de agua. Cuando la actividad de agua es una expresión que representa la disponibilidad de agua libre para reaccionar y para permitir el desarrollo de los microorganismos. Mientras menor sea la actividad de agua, menor la incidencia de reacciones deteriorantes y de microorganismos.

4.4. ESTRATEGIA DE LA MEZCLA

4.4.1. Objetivos Mercadeo.

- Alcanzar en el primer año de la puesta en marcha del plan un crecimiento en participación del 10%.
- Lograr mayor cobertura con los productos a través de desarrollar nuevos canales de distribución, específicamente el canal tradicional (tienda-tienda)
- Consolidar la internacionalización de la empresa mediante el incremento de las exportaciones a los países donde actualmente se comercializa el producto.

⁴³ <http://www.fao.org/docrep/x5062S/x5062S08.htm>. [Consultado en Septiembre 2012].

4.4.2. Objetivos Comunicación.

- Posicionar la marca y los productos como la mejor productora de pulpa de fruta nacional.
- Estimular la creación de demanda para que los productos de la empresa puedan alcanzar mayores niveles de consumo en los hogares colombianos.
- Fortalecer la presencia de la marca en los mercados internacionales.

4.4.3. Mezcla de Variables.

- **Grupo Objetivo.**

Mercado nacional, hogares colombianos con dos o más miembros consumidores habituales de productos naturales y que por razón de las condiciones actuales de tiempo y lugar quisieran encontrar la forma más rápida, cómoda y económica de preparar sus alimentos.

El grupo objetivo busca encontrar en los productos de la empresa una respuesta a este creciente requerimiento que satisface en principio una necesidad básica pero que aporta al mejoramiento de la calidad de vida en términos de menor tiempo utilizado y mejor alimentación mediante el consumo de pulpas de frutas naturales.

En cuanto al mercado internacional lograr una mayor penetración de la pulpa de frutas que suplan las mismas necesidades del mercado nacional pero dando a conocer los sabores de las frutas tropicales y la creación e mayo demanda.

- **Producto**

Este producto es 100% natural sin ningún tipo de conservantes, tiene un nivel de recordación en la mente del consumidor debido a su calidad y beneficios para la salud.

La pulpa de fruta son las más puras y fáciles de preparar, están hechas de pura fruta recién recogidas sin ningún tipo de químicos al alcance de todos los hogares, brindando al consumidor una gran variedad de sabores para el gusto de todos (maracuyá, curuba, granadilla, vadea, fresa, mora, papaya, mango, piña, tomate de árbol y lulo)

- **Precio**

Con base en las tendencias de valor que se da al producto y a las políticas definidas para la comercialización del mismo, se definen unos precios de paridad o sea muy parecidos a los de la competencia; el objetivo de establecer esta estrategia es eliminar el precio como factor preponderante en las decisiones de compra y centrar su adquisición en la propuesta de valor que proyectará la marca y los productos. Para que esta estrategia dé resultado, las diferencias de precios no pueden ser tan marcadas y deben estar dentro del rango que los clientes consideran que pueden pagar por uno u otro producto.

- **Distribución y plaza**

Este plan de mercadeo se considera importante como elemento estratégico de soporte, el desarrollo de nuevos canales de distribución con el fin de ampliar la cobertura que actualmente tienen los productos y llegar a nuevos segmentos de mercado que por diferentes razones no son consumidoras de los mismos.

La decisión de dar importancia a esta variable surgió de los resultados de la investigación de mercados al analizar la actual cobertura que tiene la empresa; se evidenció que los productos tienen buena distribución y presencia en los puntos de ventas como supermercados y grandes superficies, pero no en el canal tradicional o tienda-tienda lo cual nos permite inferir una excelente oportunidad de crecimiento dado el potencial de consumo que se detecta a través de estos medios.

Igualmente resulta interesante el desarrollo de este canal por la penetración que tiene en los estratos socioeconómicos 3, 2 y los potenciales de consumo inherentes, un tema que ya ha sido tratado por especialistas como Prahalad en el libro “Oportunidades de negocio en la base de la pirámide”, una propuesta que en Colombia aun no ha sido desarrollada en su real dimensión.

Buena parte del desarrollo y crecimiento de las organizaciones se centra en ampliar la cobertura de los mercados que se atienden buscando opciones que permitan que los productos alcancen mejores niveles de penetración en sus mercados de referencia.

Igualmente se propone para hacer más efectiva la estrategia de penetración por cobertura, asignar a un grupo de vendedores independientes a los que se financie una furgoneta para que a partir del levantamiento de una base de datos se puedan hacer ventas en el canal tradicional e incluso en el domicilio de los clientes. Esta estrategia le permitirá sin duda a la empresa tener mayor presencia en el mercado, generar empleo y dar más visibilidad de marca.

- **Comunicación**

Con el fin de apoyar todo el tema estratégico la comunicación va a jugar un papel preponderante en la creación de demanda para los productos y en la consolidación de los objetivos propuestos, al respecto se ha concebido una estrategia creativa que será el eje central sobre el cual se mueva todo el tema de publicidad y comunicación.

- **Estrategia creativa**

Posicionamiento: las pulpas de fruta son las más puras y fáciles de preparar.
Promesa básica: en mi hogar sólo consumimos pulpa de la marca de la empresa.

Reason why: las pulpas (de la marca) están hechas con pura fruta recién recogidas libres de preservativos y químicos, cien por ciento naturales.

Target group: madres de familia de hogares pertenecientes a los estratos socioeconómicos 5,4, 3, y 2

Tono de la comunicación: emotivo y reflexivo para conferir confiabilidad al mensaje.

4.4.4. Plan Acción.

Se recomienda nombrar o asignar un responsable de ésta unidad estratégica de negocios que deberá soportar el crecimiento proyectado. Esta persona será la encargada de implementar la estrategia aquí descrita, para lo cual deberá contar con recursos humanos, financieros y tecnológicos para llevar a buen término las propuestas.

En relación con los puntos de venta tradicionales, la marca deberá tener más presencia mediante material POP, impulso y exhibición. Se recomienda nombrar un responsable por zona quien estará encargado del desarrollo y ventas en dicha zona.

En relación con la propuesta a quienes se les financie la furgoneta, la idea es que principalmente puedan atender el mercado tienda a tienda que por limitaciones de cobertura y acceso a algunas zonas la empresa no lo puede hacer con la misma facilidad. Igualmente comenzar a desarrollar las entregas a domicilio.

De otra parte, los mensajes concebidos en la estrategia creativa serán comunicados en los medios que más influencia tengan en el grupo seleccionado; para estos efectos se recomienda comprar el EGM (Estudio General de Medios)

que ofrecerá unas pautas claras sobre el destino de las inversiones en comunicación.

La puesta en marcha de la estrategia será monitoreada a través de informes semanalmente se presentaran a la gerencia con el fin de ir definiendo los potenciales ajustes que haya necesidad de hacer. Estos controles van a implicar las siguientes actividades:

Monitoreo en puestos de venta para conocer la evolución de las ventas y la opinión de los distribuidores relacionada con el comportamiento de los productos.

Monitoreo mediante observación en los canales sobre actitudes espontaneas frente a la marca. Monitoreo del desarrollo de la pauta publicitaria. Monitorio del trabajo de los furgones.

CONCLUSIONES

El mercado de los productos naturales es un mercado que crece por el grado de conciencia que han venido adquiriendo las personas en cuanto a su salud, porque son alimentos libre preservativos, adicionalmente las campañas publicitarias de obesidad en niños y adultos en los diferentes medios han llevado a los individuos a mejorar su hábitos alimenticios. Sin embargo, no se puede dejar de lado que un 94% de la publicidad promueve alimentos no saludables de acuerdo con el estudio realizado por Fernando Gómez, “miembro del Departamento de Medicina Preventiva y Social de la Universidad Javeriana y ponente del próximo Congreso Colombiano de Obesidad, quien concluyó con sus estudiantes que el 96,4 por ciento de los alimentos publicitados no saludables. Solo el 3,57 por ciento eran alimentos no procesados”⁴⁴.

La empresa ha alcanzado un nivel de reconocimiento aceptable lo que le permite apalancarse como marca o producto. Esto es debido principalmente a la fidelidad de los clientes y participación en el mercado por más de 15 años.

Gracias al crecimiento de la empresa alcanzado a la fecha, según argumentos del gerente, se puede lograr una apertura económica a nivel internacional, adicionalmente, por encontrarse en una zona tropical los productos tienen una mayor aceptación porque “el atractivo y potencial mercado de las frutas tropicales en los países desarrollados como los Europeos ha obtenido la atención de los países productores. Ello se debe a que la producción, distribución y comercialización de frutas tropicales genera fuentes importantes de empleos y divisas”⁴⁵.

En la mezcla de variables presentada en el capítulo anterior, se hace una propuesta estratégica a partir de la cual la gerencia puede tomar decisiones que permitan la expansión del mercado de pulpa de fruta a nivel local, regional, nacional e incluso internacional.

A partir de la mezcla de variables y estrategias, el desarrollo de un plan de acción, pues a partir de éste se asegura que la misión y visión de la empresa se puede ir concretando, teniendo presente la importancia de éste, radica en la claridad que se tenga en cuanto a las acciones, como quien las ejecuta, cuando y con qué recursos cuenta para ello.

⁴⁴ El 94% de la publicidad promueve alimentos no saludables. <http://www.kienyke.com/historias/publicidad-enemiga-de-la-buena-alimentacion/>. KienyKe agosto 2, 2013 [Consultado Junio 2014]

⁴⁵ El mercado de las frutas tropicales en la Unión Europea. <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercocouroepea.htm> [Consultado Junio 2014]

De igual manera es clave que el “estado, la empresa privada, la universidad, los gremios frutícolas existentes, las instituciones de investigación, la agroindustria, los productores de fruta tanto pequeños como medianos y empresarios, importadores, exportadores y el sector de servicios”⁴⁶ formulen planes de acción frutícolas regionales que permitan fortalecer y expandir en el mercado éste tipo de producto (pulpa de fruta).

⁴⁶ VIDAL L., Carlos Daniel. LOAIZA S., Alexander. Proyección de Colombia con relación a la exportación de pulpa de mora a Estados Unidos. Trabajo de grado para optar por el título de profesional en finanzas y negocios internacionales. Universidad Santiago de Cali. 2008. http://investigaciones.usc.edu.co/files/CEIDER/GIDEEI_USC_017.pdf [Consultado Junio 2014]

BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA

BORREGO Daniel. Categorías: Herramientas para Pymes, Marketing para Pymes. Junio 1, 2010. <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group> [Consultado Septiembre 2012].

CONTRERAS, Jose; México, <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>, [consultado agosto de 2012].

FRUTIPAZ. <http://www.frutipaz.es.tl/ORIGEN-DE-FRUTIPAZ.htm>. [Consultado Noviembre 2012].

<http://www.frutipaz.es.tl/pol%cdtica-de-responsabilidad-social-empresarial.htm>. [Consultado Octubre 2012].

MUÑIZ, G., Rafael. Marketing en el siglo XXI. 3ª Edición.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 285. NTC285. Frutas procesadas, mermeladas y jaleas de frutas. Icontec 2007. <http://es.scribd.com/doc/50086701/NTC285>.

VIDAL L., Carlos Daniel. **LOAIZA S.**, Alexander. Proyección de Colombia con relación a la exportación de pulpa de mora a Estados Unidos. Trabajo de grado para optar por el título de profesional en finanzas y negocios internacionales. Universidad Santiago de Cali. 2008.

http://investigaciones.usc.edu.co/files/CEIDER/GIDEEI_USC_017.pdf [Consultado Junio 2014]