

MAXFRUTAS SAS

DAVID ESTEBAN HOYOS BEDOYA

YERI IVAN ALQUERQUE

JOSE MORENO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Corporación Unificada de Educación Superior CUN

Montería

2018

CONTENIDO

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	7
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 Objetivo General	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2 BENEFICIARIOS	8
1.3 NECESIDADES	8
1.4 ENTIDAD EJECUTORA:	9
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. METODOLOGÍA	13
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	13
3.2 ESTRATEGIA DE MERCADO	13
3.2.1 Posición/Plaza 1 Wholefoods.....	18
3.2.2 Promoción:.....	19
4. ESTUDIO DE MERCADO	20
4.1 ANÁLISIS DE MERCADO	20
4.1.1 Análisis del sector y tendencias	22
4.1.2 Análisis de la demanda	23
4.1.3 Análisis de la competencia.....	24
4.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	24
4.2 MATRIZ DOFA	26
4.3 SELECCIÓN DE SEGMENTO OBJETIVO	27
4.3.1 Criterios: Geográficos, demográficos (edad, ingresos, sexo, profesión, estilos de vida, actitudes) ..	27
4.3.2 Matriz de empatía	27
5. ESTUDIO TÉCNICO	28
6. TAMAÑO DEL PROYECTO	28

7.	LOCALIZACIÓN.....	30
8.	INGENIERÍA	30
9.	PRECIO CIF DE LA MAQUINARIA REQUERIDA	31
10.	LA ORGANIZACIÓN.....	32
11.	TIPO DE EMPRESA A CREAR O REESTRUCTURAR	35
12.	NORMATIVIDAD APLICABLE EN PARA EL PRODUCTO TANTO EN EL PAÍS DE ORIGEN COMO EN EL DE DESTINO GENERAL (LEGAL, TRIBUTARIA, ADUANERA, SANITARIA, TÉCNICA, ETC.).....	36
13.	EVALUACIÓN AMBIENTAL	40
14.	EVALUACIÓN SOCIAL	41
15.	RIESGOS.....	42
16.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	43
	WEBGRAFÍA	45

Lista de tablas

Tabla 1. Medidas de las áreas	12
Tabla 2. Contenedor	17
Tabla 3. Ruta Barranquilla-Houston Estados Unidos	18
Tabla 4. Tarifa Transporte Marítimo	18
Tabla 5. Ferias y evento locales a realizarse en el mercado en relación al producto	21
Tabla 6. Proyecciones del crecimiento del mercado.	26
Tabla 7. Matriz DOFA	29
Tabla 8. Equipo requerido	34
Tabla 9. Precio CIF de la maquinaria requerida. En dólares TRM=3056	35
Tabla 10. Gastos pre operativos	36
Tabla 11. Servicios de planta	37
Tabla 12. Costos de Inversiones	38
Tabla 13. Aportes de los socios	38

INTRODUCCIÓN

MAXFRUTAS SAS, es una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Montería, Departamento de Córdoba, fundamentada en la producción de piña deshidratada tipo snack para su exportación primeramente hacia los Estados Unidos, enmarcando la tendencia del consumo de productos más saludables ante la problemática mundial de salud como el caso de la obesidad. En este sentido, el objetivo del plan de negocios se da brindando un producto de excelente calidad aprovechando el Tratado de Libre Comercio vigente con los Estados Unidos, sacándole provecho a un producto sobreproducido por los agricultores del Ariari, buscando solución oportuna y provecho a su actividad productiva primaria. Los productores y consumidores finales son los máximos beneficiados con la puesta en marcha de la empresa, al igual a la satisfacción de mercados con productos de este tipo beneficiosos para la salud, con características, ventajas, beneficios y reflexivo a la industria nacional con fines de exportación y contribución socio-económica y ambiental del oficio. A través de tres presentaciones diferentes de producto (personal de 125 g, mediana de 250 g y familiar de 500 g), se posicionará en el mercado ante su factor diferenciador en el segmento gourmet y de calidad Premium (características, beneficios y ventajas para la salud por su consumo) bajo productos elaborado de materia prima seleccionada y cultivada con métodos naturales y orgánicos. La fortaleza de las estrategias de marketing mix, harán presente el producto en tiendas, al igual en ferias y eventos de tendencias al consumo de alimentos orgánicos y libres de elementos que afecten la salud de los consumidores. La demanda de importación de los Estados Unidos en productos deshidratados a lo largo de los años es ascendente con un comprometedor 20% según estudios realizados por Prochile en el mercado del exterior, siendo un punto positivo de partida hacia la búsqueda de identificación y fidelización de los productos por los clientes, la razón final de ser contribuyentes hacia una dieta rica y nutritiva para las familias estadounidenses (mercado objetivo), cuya tasa del 40% de las calorías que aporta su dieta diaria está basada en snacks como consumo adicional, oportunidad representativa hacia el aumento de consumo de este tipo de productos para abastecer la necesidad de las familias norteamericanas, contando con un precio competitivo, asequible y cantidad de producto en su empaques de presentación.

La viabilidad del negocio se fundamenta en el éxito del desarrollo del producto a través de procesos eficientes, eficaces y productivos que arrojen rentabilidad, la comercialización estratégica, contactos con los clientes, experiencia de los consumidores finales y la evaluación de los mercados, contando con el apoyo del Estado colombiano hacia el impulso de las exportaciones como beneficio de la actividad económica, siendo este tipo de empresas el futuro de impulso hacia una economía competitiva y activa respecto a tendencias globales. El estado del proyecto está en la etapa de microempresa, con la prospectiva de crecer en infraestructura al surgir una demanda en otros mercados, oportunidades previamente estudiadas para ejecutar la misión de producir y comercializar piña deshidratada con altos estándares de calidad y asequibilidad, enfocados en la visión pactada al año 2025, con el reconocimiento de los consumidores de los mercados extranjeros alcanzados, cuyas inversiones requeridas están presentes en la localización de la industria y materia prima, la maquinaria pertinente, la obtención, distribución y comercialización del producto final para satisfacer la demanda latente.

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Exportación de piña deshidratada tipo snack al sur de California mediante las 15 tiendas de la cadena de supermercados Gelson's, aprovechando la tendencia mundial de alimentación saludable, el gran porcentaje de población con sobrepeso que tiene Estados Unidos y la producción de piña que se encuentra en el Departamento de Córdoba.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

- Exportar piña deshidratada tipo snack a los ángeles california estados unidos..

1.1.2 Objetivos Específicos

- Efectuar una investigación de mercados que permita identificar el comportamiento y crecimiento del mercado de la fruta deshidrata en los Estados Unidos, perfil del consumidor, oportunidades de penetración del mercado y canales de distribución, entre otros.
- Identificar la reglamentación y documentación legal requerida para la exportación y comercialización, tanto de Colombia como en el país objetivo.
- Identificar la logística de comercialización y exportación, así como los costos de la cadena de distribución y su afectación al producto.
- Efectuar el análisis financiero del proyecto, que permita evidenciar la posibilidad de realizar un proceso de exportación de manera competitiva y sostenible.
- Investigar el proceso y requisitos para la creación de una S.A.S. que permita la producción y comercialización de la piña deshidrata tipo Snack.

1.2 BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de este proyecto serán: la población de Estados Unidos que tengan problemas de sobrepeso y estén optando por implementar un plan de alimentación saludable dentro de su menú, ya que el producto tiene como finalidad remplazar un snack de los que estos habitantes consume frecuentemente como lo son las papas y embutidos. Por otro lado, se busca beneficiar a los agricultores del Departamento de Córdoba quienes tienen una sobreproducción de piña, pero no le dan ningún valor agregado, razón por la cual el alto nivel de producción está ocasionando que el precio del producto sea bajo generando un margen de utilidad mínimo, que finalmente está causando que los oferentes desistan de esta actividad.

1.3 NECESIDADES

Las tendencias actuales de alimentación buscan productos alimenticios funcionales; estos son aquellos alimentos que satisfacen la necesidad de hambre pero al mismo tiempo ayudan al buen funcionamiento del organismo humano.

Los malos hábitos alimenticios, el sedentarismo y la agitada vida de hoy están llevando al hombre a sufrir de enfermedades crónicas que están impidiendo su desarrollo de vida, igualmente infiere en su vida laboral, social y económica.

En la actualidad, las tendencias alimentarias se dirigen hacia una cultura de alimentación más natural, menos procesada y que brinde al consumidor algo más que sólo alimento.

De acuerdo a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2010) “El papel de los alimentos, no se reduce únicamente a ser un vehículo de nutrientes para el hombre, sino que van acompañados de sensaciones de satisfacción o placer, al igual que propiedades de color, sabor, aroma y textura que son necesarias para que éste sea susceptible de ser consumido”.

Considerando que la piña cumple con estos requisitos, y conocedores del incremento del cultivo del fruto en la región, es que se decide darle valor agregado a la fruta y sacarla al mercado como una golosina tipo Snack, por eso se propone el plan de negocio internacional “Exportación de

piña deshidratada tipo snack con destino a los Estados Unidos”. Al respecto, EE.UU. es uno de los mayores consumidores de snack en el mundo alcanzando en el año 2010 ventas al detalle por una suma de casi 64 mil millones. Dentro de esta última década, el norteamericano pasó de consumir 3,8 comidas diarias a 4,9 comidas, incremento el cual se atribuye principalmente al consumo de snack. Este cambio de hábito resultó en un 29% de crecimiento de la categoría en los últimos 10 años y se proyecta un aumento del 20% para el año 2015.

Lo anterior se debe a cambios en el estilo de vida producto de la escasez de tiempo para preparar comidas lo cual ha dado espacio a la introducción de nuevos productos en este mercado. El mayor crecimiento se concentra en el snack saludable, ya que el consumidor está cada vez más consciente del cuidado de la salud y la importancia de alimentarse de una manera sana y nutritiva, incorporando en su dieta, productos como snack de fruta deshidratada los cuales poseen un alto contenido de antioxidantes, fibra y vitaminas.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el único fin de asegurar un proceso exitoso de exportación de la piña deshidratada hacia Estados Unidos, se formula este plan de negocio internacional, de modo que se mitiguen los riesgos del proceso de comercialización, Distribución Física Internacional y documentación, entre otros, por medio de la investigación y análisis de la información.

1.4 ENTIDAD EJECUTORA:

MAXFRUTAS



FUENTE: GOOGLE

MAXFRUTAS S.A.S, es una empresa exportadora de pina deshidratada, El objetivo es la obtención de pina deshidratada de alta calidad, contando con tecnología de punta que nos da agilidad y garantía en el desarrollo de su procesamiento que hace a MAXFRUTAS SAS más competitivo y capaces de incursionar en los mercados internacionales.

El propósito fundamental de la empresa es satisfacer las necesidades de la demanda, brindándoles calidad, precios competitivos y llenando las expectativas de los consumidores.



Figura 1. Planta física
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1. Medidas de las áreas

AREAS	m ²
Entrada y salida de materia prima y producto terminado.	10
Almacenamiento de materia prima e insumos.	36
Almacenamiento de producto terminado.	8
Laboratorio de calidad.	10
Proceso y empaque.	6
Baños y vestiers.	8
Oficinas Administración.	16
Servicios Auxiliares.	6
Total	100

Fuente: elaboración propia

2 JUSTIFICACIÓN

Según los recientes estudios de Proexport (2014) Estados Unidos es el tercer país importador de frutas deshidratadas, las tablas de crecimientos porcentuales de trademap muestran un crecimiento en la importación de comida saludable del 1,78% trimestral lo que indica que el norteamericano cada vez come más saludable, La tendencia es a seguir creciendo puesto que los americanos no sólo continúan sus hábitos de “snacking” sino que los han aumentado en esta última década (de acuerdo al USDA, el norteamericano pasó de consumir 3,8 comidas diarias a 4,9 lo cual se atribuye al snack).

La incursión de Colombia en la economía internacional, el desempeño del comercio y los nuevos mercados internacionales, conseguidos a través de las políticas comerciales establecidas por el gobierno para la promoción del intercambio de bienes y servicios, inversión extranjera y la movilidad de los demás factores; hacen de Colombia un país fortalecido y proyectado hacia un posicionamiento de sus bienes y servicios en el comercio exterior.

La revolución de las TICS, los avances tecnológicos, la posición geográfica y su clima, hacen de Colombia un país destacado en la producción de frutas tropicales; convirtiéndolo en una nación competitiva en este tipo de productos.

Aunque todavía falta mucho por fortalecer en las políticas de productividad y competitividad del país, se puede decir que en los últimos 10 años es mucho lo que Colombia ha crecido con respecto al comercio exterior; y que el sector agropecuario internamente es el más débil de toda la cadena, pero al mismo tiempo es el más relevante para el desarrollo de la economía colombiana, gracias a la cantidad de países emergentes (asiáticos) e industrializados que necesitan el abastecimiento de alimento, ya sea porque no lo produce o porque son miles de consumidores y su producción interna es limitada o escasa.

De acuerdo a lo anterior, este es un proyecto que se articula con el Plan de Desarrollo Colombiano y con los programas de las entidades de orden nacional, departamental y local, enfocados a dar valor agregado a los productos agrícolas, mejorando la producción y procesamiento del mismo, trayendo consigo desarrollo socio económico para la región de los llanos orientales.

3 METODOLOGÍA

Para la realización del presente estudio se hizo necesaria la utilización de una metodología mixta, involucrando técnicas descriptivas y correlacionadas.

Este tipo de investigación nos permite dar una explicación al estudio en forma lógica y racional, mostrando fenómenos de causa, efecto, dependencia e independencia de las diferentes fases del desarrollo productivo.

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Se realizarán consultas de documentos relacionados con el tema (libros, documentos, revistas, páginas web, investigaciones, etc.) de entidades como MINCOMERCIO, Cámara de Comercio de Villavicencio, DANE, entre otras. De igual forma, se consultarán estudios realizados por: trademap, Pro chile y Proexport, relacionados con el producto a exportar, país destino, características de la demanda y oferta, principales países exportadores e importadores y precios de la competencia.

Es necesario también reconocer la importancia que se le está dando a la alimentación saludable en el país de destino, más que una tendencia se ha vuelto una necesidad.

3.2 ESTRATEGIA DE MERCADO

Piña deshidratada tipo snack

Concepto de “snack” El alimento tipo snack es aquel tipo de comida fácil de llevar y de comer, usualmente del tamaño de un bocado y que se consume entre las comidas regulares.

Diferencia producto deshidratado y secado

En la práctica se suele hacer esta diferencia dependiendo del tipo de procedimiento empleado en el secado, normalmente se hace referencia a “seco” si se aplica un procedimiento de más largo tiempo y a una temperatura más baja, generalmente inferior a 93 grados Celsius y a “deshidratado” si se aplica un sistema con circulación de aire conserva cierto grado de humedad. El presente reporte ocupa ambos conceptos como sinónimos.

PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Piña deshidratada 08.04.30.00.00	Presentación de 125 gramos, 250 gramos y 500 gramos Tetrapak

Las tres presentaciones del producto.

Franklin Gothic Heavy
Helvetica Black, alineada a la derecha y a la izquierda, no menos de 13 puntos

Helvetica Regular de 8 puntos con interlineado de 1 punto

Línea de 3 puntos

Helvetica Black de 8 puntos con interlineado de 4 puntos

Línea de ¼ de punto centrada entre los nutrientes (interlineado de 2 puntos arriba y de 2 puntos abajo)

Helvetica Regular de 8 puntos con interlineado de 4 puntos

Helvetica Regular de 8 puntos, interlineado de 4 puntos con viñetas de 10 puntos

Nutrition Facts
Serving Size 1 cup (228g)
Servings Per Container 2

Amount Per Serving	
Calories 250	Calories from Fat 110
% Daily Value*	
Total Fat 12g	18%
Saturated Fat 3g	15%
Trans Fat 3g	
Cholesterol 30mg	10%
Sodium 470mg	20%
Potassium 700mg	20%
Total Carbohydrate 31g	10%
Dietary Fiber 0g	0%
Sugars 5g	
Protein 5g	
Vitamin A 4%	Vitamin C 2%
Calcium 15%	Iron 4%

* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your Daily Values may be higher or lower depending on your calorie needs.

	Calories: 2,000	2,500
Total fat	Less than 65g	80g
Sat fat	Less than 20g	25g
Cholesterol	Less than 300mg	300mg
Sodium	Less than 2,400mg	2,400mg
Total Carbohydrate	300g	375g
Dietary Fiber	25g	30g

Línea de 7 puntos
Helvetica Black de 6 puntos

Todas las etiquetas se incluyen en un recuadro de una línea de ½ punto dentro de una medida de texto de 3 puntos

Línea de ¼ de punto

La letra que aparece debajo de las vitaminas y los minerales (nota al pie) es de 6 puntos con un interlineado de 1 punto

Figura 2. Composición del producto

Composición Nutricional

La piña es una fruta que contiene un alto porcentaje de vitaminas (A, B1, B6, C y E) y minerales (cobre, potasio, magnesio, manganeso y yodo) los cuales están distribuidos entre la fibra y el 85% de agua que contiene. Los ácidos cítrico, fólico, málico y oxálico contribuyen a dar el grado de acidez al fruto. Estos componentes hacen de la piña un fruto con propiedades que contribuyen a una dieta sana. Además, al ayudar con la correcta evacuación de líquidos y sólidos en el organismo, previene problemas de estreñimiento y retención de líquidos. De la misma forma, el alto porcentaje de agua ayuda a mantener la piel limpia y suave.

Empaque:

Embalaje: el embalaje será en cajas de cartón de acuerdo a la cantidad y tamaño del producto.

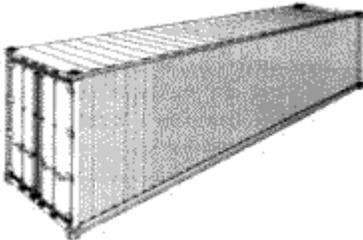
- Caja de 125grms: 30 paquetes por caja= 40 cajas
- Caja de 250grms: 30 paquetes por caja= 33.3cajas
- Caja de 500grms: 30 paquetes por caja= 40 cajas



FUENTE: IMAGEN GOOGLE

El embalaje de exportación es en un contenedor estándar de 20"x8"

Tabla 2. Contenedor

20 Pies Standard 20' x 8' x 8'6"		Descripción	
Tara		Disponible para cualquier carga seca normal. Ejemplos: bolsas, pallets, cajas, tambores, etc.	
Carga	2300 kg / 5070 lb		
Max.	28180 kg/62130 lb		
Max. P.	30480 kg/67200 lb		
B.			

Fuente: proexport



Figura 3. Rutas de exportación del producto
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Ruta Barranquilla-Houston Estados Unidos

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga
Hamburg sud colombia ltda	Hamburg sud	Barranquilla	Houston	Directo	7	9	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Naves ltda.	Intermarine - industrial maritime carries-colombia	Barranquilla	Houston	Directo	7	10	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Maersk - line colombia s.a.	Maersk line	Barranquilla	Houston	Directo	7	17	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC

Fuente: Proexport

Tabla 4. Tarifa Transporte Marítimo

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo	Moneda Recargo
Empresa 8325	Naviera 14635	Barranquilla	Houston	Carga General	Contenedor de 20'	1.050	ISPS	10	USD
					Contenedor de 20'	1.050	BAF	170	USD

Fuente: Proexport

Precio:

PRODUCTO	PVU
snack por 125grms	7800
snack por 250grms	10725
snack por 500grms	19695

3.2.1 Posición/Plaza 1 Wholefoods

Después de analizar las diferentes posibilidades de plaza, encontramos que en Estados Unidos se organiza el comercio por medio de cadena de almacenes, los más reconocidos por su variedad en productos y precios son: whole foods market y gelson's. Nos inclinamos por el whole foods market ya que es una Cadena de supermercados orientada al segmento de productos naturales, orgánicos, vegetarianos y gourmet. Cuenta con 300 tiendas en 38 estados a lo largo de EE.UU¹ que además cuenta con 7 almacenes en Los Angeles, California.



Figura 4. Wholefoods Market
Fuente: pro Chile

Gelson's²

¹ Ver detalle en link: Good Manufacturing Practices FDA

⁵ Ver detalle en link: Processed Products Branch 2010 Report

6. Whole Foods, www.wholefoodsmarket.com

7. Trader Joes, www.traderjoes.com

8. Bristol, www.bristolfarms.com

6. Gelson's, www.gelsons.com

Cadena de supermercados orientada al segmento gourmet y de calidad premium. Cuenta con 18 locales en el sur de California.

3.2.2 Promoción:

Promoción Para ser reconocido en este mercado, se sugieren las siguientes acciones de promoción para la introducción del producto:

Promociones en etiquetas: En las que se destaca que se trata de un producto natural o hecho con ciertos ingredientes naturales, que no tienen algunos componentes como gluten, grasas saturadas, preservantes, colorantes o saborizantes artificiales, o que cuentan con certificaciones específicas como Kosher, orgánica, entre otros.

Promociones en Supermercados: Otra forma de promover estos productos es a través de promociones del tipo dos por uno o de descuentos estampados en volantes que son enviados por correo y se encuentran disponibles en el supermercado y/o en la página web de la tienda

Degustación: De acuerdo a lo mencionado por los importadores, el primer paso para introducir productos nuevos en este mercado, es lograr que sus clientes prueben el producto mediante una degustación en supermercados y ferias comerciales. Información sobre el origen: Es necesario elaborar material informativo y de apoyo contando una historia en torno a la calidad y recolección de la fruta, proceso natural de elaboración etc., de manera de transmitir por un lado la confiabilidad del producto y por el otro, entregar un elemento comercial diferenciador.

Establecer Alianza con Cliente: Finalmente, una buena estrategia es generar una alianza con el cliente de manera de fidelizarlo y generar una relación comercial de largo plazo. Ejemplos de esto son lograr una promoción conjunta entre el productor y el supermercado.

FERIAS Y EVENTO LOCALES A REALIZARSE EN EL MERCADO EN RELACIÓN AL PRODUCTO.

Tabla 5. Ferias y evento locales a realizarse en el mercado en relación al producto

FERIA	LUGAR Y FECHA
<p>Fresh Ideas Organic Marketplace (feria exclusivamente orgánica) www.expowest.com/freshideas12/public/enter.aspx Evento orgánico más importante en Estados Unidos ProChile Los Ángeles participo por primera vez en forma exitosa en su versión 2011. Se sugiere la participación para orgánicos.</p>	<p>Anaheim, Convention Center, California 8 de Marzo 2012.</p>
<p>Natural Products Expo West www.expowest.com Feria natural y orgánica más grande del mundo Visitantes: 29.000 expositores: 1.965 rotación: anual tipo de admisión: solo comerciantes</p>	<p>Anaheim, Convention Center, California 9-11 de Marzo de 2012</p>
<p>Natural Products Expo East www.expoeast.com Visitantes: 20.000 expositores: 1.270 rotación: anual tipo de admisión: solo comerciantes</p>	<p>Baltimore Convention Center 21-24 Septiembre 2011</p>
<p>NASFT FANCY FOOD WINTER International Exhibition for Specialty Foods and Confection www.fancyfoodshows.com Área: 16.982 m2 visitantes: 19.021 expositores: 900 rotación: anual tipo de admisión: solo comerciantes</p>	<p>MosconeConvention Center San Francisco 15-17 Enero 2012</p>

Fuente: Pro Chile

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 ANÁLISIS DE MERCADO

La piña deshidratada o pina seca, se ha convertido en un producto de altísimo potencial a nivel internacional, dado que a pesar de perder gran porcentaje de su volumen como consecuencia del proceso de secado, no pierde sus propiedades nutricionales ni su sabor, de modo que es un pasa bocas de buen sabor, natural y nutritivo, lo que potencia su comercialización en mercados externos.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la importancia que ha tomado el comercio internacional para los países, por medio de esta investigación se encontraron una gran cantidad de documentos, estudios de mercado, investigaciones, etc. de varias instituciones, que buscan promover la comercialización de este tipo de productos en mercados externos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se hace una pequeña descripción de los documentos previos que sirvieron como base para la investigación:

Estudio de mercado de snacks de fruta deshidratada EE.UU. (Prochile): Este documento es un completo estudio de mercado que contiene información de base para la exportación de todo tipo de frutas con proceso de deshidratación, hacia Estados Unidos. Al tratarse de un estudio de Prochile, como entidad promotora de las exportaciones chilenas, este documento contiene un completo análisis de los canales de distribución del producto en Estados Unidos y caracterización de la competencia y la demanda.

Guía Comercial a Estados Unidos (Proexport): Documento con información completa acerca del mercado norteamericano, perfil del consumidor, perfil de logística, canales de comercialización, entidades que influyen en el proceso y documentación requerida para el ingreso a estados unidos, entre otros datos.

Diagnóstico y análisis de los recursos para la fruticultura en la región de los Llanos Orientales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural): Análisis y descripción de la fruticultura en la región de los Llanos Orientales, principales productos, problemática de los cultivos, variedades de pina y zonas de producción, entre otros.

Plan Estratégico Exportador a Estados Unidos (Proexport): Estudio enfocado en la exportación de fruta en cuatro líneas: Fruta seca, fruta congelada, fruta enlatada y jugos. Describe los pasos y lineamientos para desarrollar un proceso de exportación exitoso hacia los Estados Unidos, así como los puntos a considerar para cada línea de producto.

4.1.1 Análisis del sector y tendencias

Al observar la acelerada evolución en el volumen de producción de piña a nivel mundial en la última década, consideramos importante analizar la demanda de los países con mayor consumo del fruto. Para este momento, el 90% de la demanda mundial de piña se concentra en doce naciones: Estados Unidos, Francia, Alemania, Japón, Canadá España, Bélgica, Italia, Reino Unido, Corea, Países Bajos y Singapur. Estos países no basan precisamente su consumo en la producción interna dando lugar a nuestro objeto de estudio.

De acuerdo con los análisis adelantados por las Oficinas Comerciales de Proexport Colombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, algunos de los sectores con grandes posibilidades de exportación son:

Confites, galletas y snacks: los productos colombianos se han enfocado en atender al mercado étnico de colombianos residentes en Estados Unidos, que ya conocen los productos y reconocen su calidad. Estos productos hacen parte de la dieta diaria de los consumidores lo que hace que su demanda sea permanente y en constante crecimiento.

Los canales de distribución para estos productos están concentrados en almacenes de cadena. La entrada al mercado se realiza fundamentalmente a través de distribuidores hispanos especialmente en la Florida, Texas y Nueva York. De acuerdo con la pre selección de mercados, quien reúne la mayoría de los requisitos para exportación del producto es Estados Unidos, concentrándonos en un país con el cual hay acuerdo comercial vigente y es uno de los países mayores consumidores de Snacks saludables.

Coherente con la matriz de pre selección de mercados, el país con mayor potencial para la piña deshidratada y para la exportación de frutas secas en general es Estados Unidos, teniendo en cuenta su alto nivel de consumo, la necesidad de tener una nutrición saludable por parte de sus consumidores y el buen nivel de ingresos de su población.

Hechas las consideraciones anteriores, podríamos iniciar afirmando que los norteamericanos tienen un buen nivel de ingresos promedio, lo que sumado a una cultura altamente consumista, se vuelve un mercado de gran potencial para la comercialización de casi todos los productos. De igual forma, el americano ha adoptado una cultura de alimentación que consiste en tener

pequeñas comidas entre las tradicionales (desayuno, almuerzo, cena), de modo que se habla de cinco comidas diarias con una ingesta superior a 3.600 calorías diarias.

4.1.2 Análisis de la demanda

Importancia del “snacking” para el norteamericano

La encuesta conducida por el Servicio de Investigación Agrícola del USDA: WhatWeEat in America, NHNES 07-08, SnackingPatterns of U.S. Adults, muestra que el promedio de snacks consumidos por día se duplicaron en los últimos 30 años y contribuyen a un consumo diario de 586 calorías en hombres y 421 en mujeres, representando para el 16% de los encuestados más del 40% de su total de calorías.

Esta alza se debe fundamentalmente a que el norteamericano está cambiando sus hábitos alimenticios hacia productos sanos y nutritivos, lo que considera sus snacks, que representan una comida adicional. El cambio se debe, entre otras causas, a las distintas campañas educativas, programas de salud, populares dietas que se han publicitado ampliamente (ej. School Lunch Program y dietas Atkins y South Beach).

Tabla 6. Proyecciones del crecimiento del mercado.

Proyección de Importaciones	2011	2012	2013	2014	2015
UNIDADES	22339012.50	24126133.50	25332440.18	26599062.18	27929015.29

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de trademap

Para establecer el tamaño del mercado, lo proyecte a 5 años de acuerdo con las estadísticas de trademap el consumo desde el 2009 hasta el 2011 de estos fruto ha aumentado en promedio un 8%, valor que utilice para establecer la demanda a futuro, basándome en que se mantenga el aumento progresivo del consumo de este producto.

El reporte de PackagedFacts sobre Snack Foods in the U.S., 4th Edition de Julio 2011, señala que las ventas al detalle de snacks envasados en EE.UU. alcanzaron una suma de casi 64 mil millones en el año 2010, proyectándose un aumento del 20% para el año 2015.

De acuerdo con el reporte sobre Nuts and DriedFruit de Enero 2011 emitido por US Food&Drink International, pese a la crisis, este segmento de mercado, superó los 6 mil millones en el 2009, crecimiento que se debe a un aumento en la conciencia del consumidor sobre la importancia de preferir snacks saludables y alimenticios. Si mediante los estudios realizados por prochile se establece en el 2015 un aumento de consumo del 20% y el mercados es de 6 millones, la empresa puede llegar a hacer parte de ese 20% más de producción necesaria para abastecer la necesidad Norte Americana

4.1.3 Análisis de la competencia

En cifras del año 2012, EE.UU. importó aproximadamente 24 millones de dólares en manzanas secas y 62 millones de dólares en otras frutas secas estando Chile en el primer lugar como proveedor de manzanas secas y en el segundo en otras frutas secas con un 45% y 19% de participación de mercado respectivamente. En mezclas de frutas, los actores principales son Nueva Zelanda y China con 59% y 22% de participación respectivamente, Chile está relegado al 11° lugar con menos de un 1% de participación.

A pesar de las diferentes compañías que venden fruta deshidratada en california, nosotros contaremos un precio competitivo y una mayor cantidad de producto por empaque.

4.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

poder de negociación de los clientes

De acuerdo a la matriz de pre selección de mercados, el país con mayor potencial para la pina deshidratada y para la exportación de frutas secas en general es Estados Unidos, teniendo en

cuenta su alto nivel de consumo, la necesidad de tener una nutrición saludable por parte de sus consumidores y el buen nivel de ingresos de su población. Así, podríamos iniciar afirmando que los norteamericanos tienen un buen nivel de ingresos promedio, lo que sumado a una cultura altamente consumista, se vuelve un mercado de gran potencial para la comercialización de casi todos los productos. De igual forma, el americano ha adoptado una cultura de alimentación que consiste en tener pequeñas comidas entre las tradicionales (desayuno, almuerzo, cena), de modo que se habla de cinco comidas diarias con una ingesta superior a 3.600 calorías diarias.

poder de negociación de los proveedores

Identificar los proveedores de la materia prima, localización de los proveedores en el Departamento del Meta y departamentos vecinos, identificar los municipios con mayor producción de piña, con el fin de asegurar un suministro continuo de la fruta para desarrollar un proyecto sostenible.

Rivalidad entre los competidores

Competidores nacionales e internacionales: Hacer un estudio de la competencia, tanto nacional como internacional, procesadores y exportadores de piña deshidrata a los diferentes mercados internacionales, de modo que se pueda hacer un análisis de los beneficios y debilidades del producto aquí expuesto, y tener una base para desarrollar estrategias de comercialización.

PRODUCTOS Sustitutos

En el mercado del SNACK la piña deshidratada tiene grandes competidores como los son las nueces y frutos secos de menor precio y con un gran contenido proteínico que podría ayudar a bajar sus costos de producción y hacer que precio final resulte más barato que la piña. Otro

punto a favor de la competencia es que la mayoría de los productos son originarios en estados unidos el cual ahorraría el valor de exportación.

4.2 MATRIZ DOFA

Tabla 7. Matriz DOFA

D	O	F	A
La necesidad de importar la tecnología para el procesamiento del producto.	El TLC que se firmó en el 2012, entre los dos países.	Manejar 3 presentaciones que se adaptan a el momento y la necesidad del consumidor	Costos portuarios muy elevados
Falta de infraestructura del país para acelerar el proceso de llegada del producto al puesto de embarque.	Mercado potencial ya que posee un gran índice de consumidores	La necesidad que tiene la demanda de llevar un producto con esos componentes nutricionales	Falta de reconocimiento en el mercado extranjero.
La no implementación de fuentes primarias para conocer mejor las expectativas de la demanda,	El crecimiento en importación de este tipo de productos que fue del 20% según el estudio realizado por prochile.	La sobreoferta de pina que encontramos en el departamento del meta que hace que los costos de la materia prima sean bajos	Alto nivel de exigencias sanitarias.
			La competencia

Fuente: Elaboración propia

4.3 SELECCIÓN DE SEGMENTO OBJETIVO

4.3.1 Criterios: Geográficos, demográficos (edad, ingresos, sexo, profesión, estilos de vida, actitudes)

Nuestro mercado más importante se centra en la ciudad de los ángeles California , por ser la ciudad más poblada de parte oeste de los estados unidos y tener población joven que siempre cuida de su físico y nuestro producto sirve como complemento dietario.

- Población total: 18.000.000
- Población urbana: 82,4%
- Población rural: 17,6%
- Densidad de la población: 34 hab./km²
- Población masculina (en %):49,3%
- Población femenina (en %):50,6%
- Crecimiento natural: 0,72%
- Edad media: 36

La conformación racial de la ciudad fue de 49,8% blancos (y 28,7% blancos de origen no latino), 9,6% afroamericanos, 0,7% amerinios, 11,3% asiáticos, 0,1% isleños del Pacífico, 23,8% otras razas, y 4,6% de dos o más razas. El 48,5% de la población estaba conformado por hispanos o latinos de cualquier raza.

4.3.2 Matriz de empatía

PENSAR – SENTIR:

- la calidad en la que se hace el producto tiene que cumplir estándares altos
- el origen tiene que ser 100% orgánico
- promover empleo en zonas vulnerables

VER

- la imagen tiene que lucir fresca para llamar la atención de los clientes
- especificar su contenido demostrando que son productos naturales

- los colores del empaque tiene que ser llamativos

FRENOS

- Falta de aprovisionamiento oportuno
- Incumplimientos en las ordenes

BENEFICIOS

- Garantía de un producto fresco y de calidad
- Suplir las necesidades de un estilo de vida saludable

OIR

- Volver tendencia los SNACK de piña en todo el estado de California

5. ESTUDIO TÉCNICO

Taxonomía de la piña.

La piña hace parte de la familia de las Bromeliaceae , hecho que ubica sus cultivos en las áreas de clima tropical como Colombia. El nombre científico que recibe este fruto es el de AnanasSativus. Físicamente una piña es de forma ovalada, de piel áspera y gruesa. El color de un fruto sano es una mezcla entre amarillo, verde y naranja acompañado de una corona de hojas fuertes y verdes. Una piña promedio debe medir entre 22 y 30 centímetros y tener un diámetro entre 13 y 18 cm. Su peso varía según su tamaño, pero en promedio pesa entre 1 y 2,5 kilogramos.

En las etiquetas se destaca que se trata de un producto natural o hecho con ciertos ingredientes naturales, que no tienen algunos componentes como gluten, grasas saturadas, preservantes, colorantes o saborizantes artificiales, o que cuentan con certificaciones específicas como Kosher, orgánica, entre otros.

6. TAMAÑO DEL PROYECTO

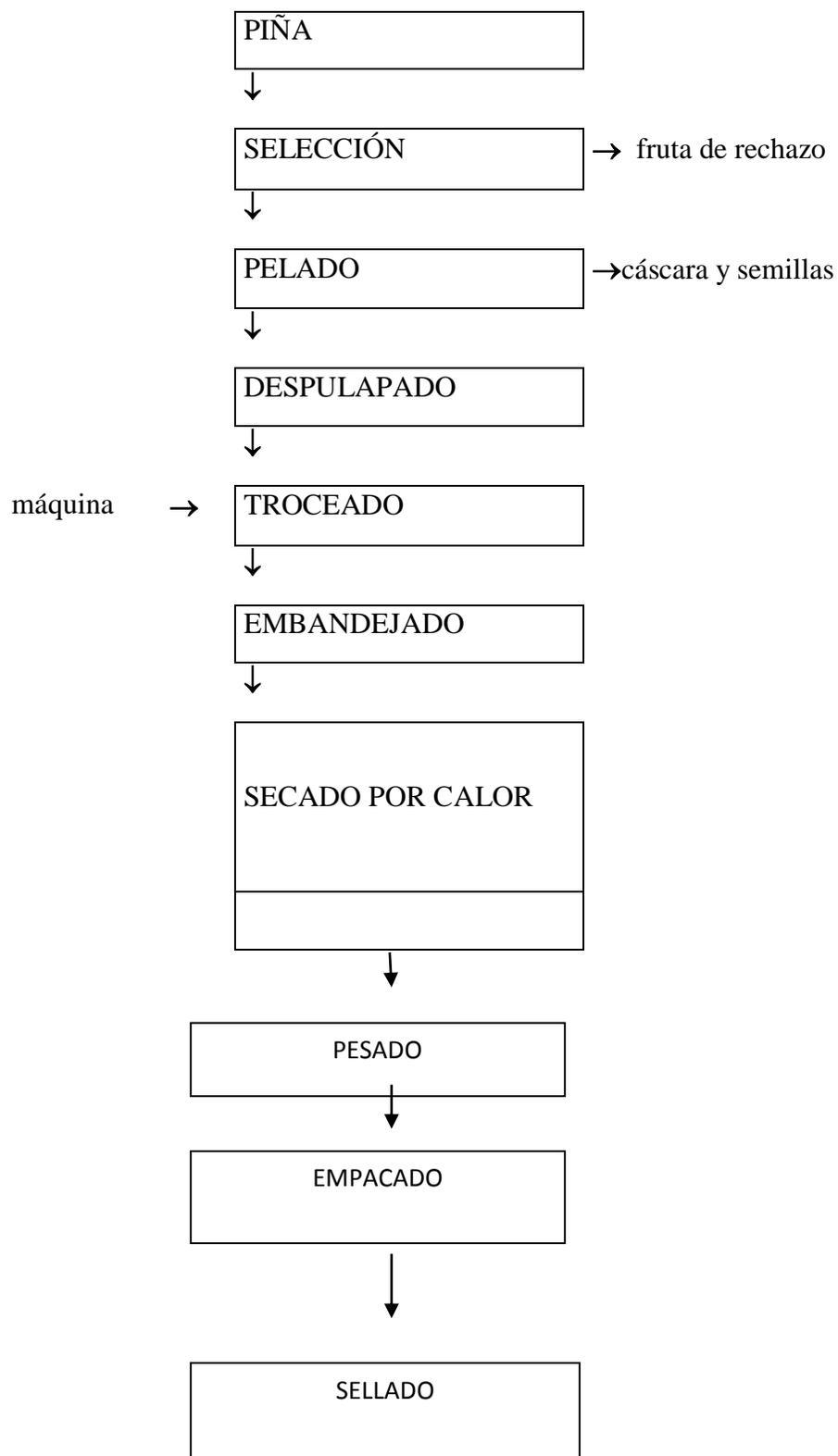


Figura 5. Tamaño del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

El proyecto contempla la creación de una nueva empresa con el fin de producir la piña deshidratada buscando mercados de exportación.

Iniciando el proyecto con una inversión total de \$367.000.000. y una inversión necesaria de \$326.478.244, la empresa cuenta con los recursos necesarios para la financiación de su proyecto y la puesta en marcha del mismo.

El reporte de PackagedFacts sobre Snack Foods in the U.S., 4th Edition de Julio 2011, señala que las ventas al detalle de snacks envasados en EE.UU. alcanzaron una suma de casi 64 mil millones en el año 2010, proyectándose un aumento del 20% para el año 2016.

Según el reporte sobre Nuts and DriedFruit de Enero 2011 emitido por US Food&Drink International, pese a la crisis, este segmento de mercado, superó los 6 mil millones en el 2009, crecimiento que se debe a un aumento en la conciencia del consumidor sobre la importancia de preferir snacks saludables y alimenticios.

Si mediante los estudios realizados por Prochile se establece en el 2015 un aumento de consumo del 20% y el mercado es de 6 millones, la empresa puede llegar a hacer parte de ese 20% más de producción necesaria para abastecer la necesidad Norte Americana

7. LOCALIZACIÓN

El proyecto se lleva a cabo en la ciudad de Montería, capital del Departamento de Córdoba.

8. INGENIERÍA

EQUIPO REQUERIDO

Balanzas

Maquina peladora, despulpadora y cortadora. GTL

Secador de túnel o bandejas (o secador solar)

Empacadora y selladora

Tabla 8. Equipo requerido

SECADOR DE BANDEJAS	APL15:	SELLADORA DE BOLSAS TETRA PAK
 <p data-bbox="186 1157 618 1262">Fuente: http://www.ablcavezzo.it/cubetta trice_spa.htm</p>	 <p data-bbox="646 1157 995 1262">Fuente: http://www.ablcavezzo.it/c ubettatrice_spa.htm</p>	 <p data-bbox="1027 1266 1360 1371">Fuente: http://www.ablcavezzo.it/ cubettatrice_spa.htm</p>
<p data-bbox="186 1455 618 1629">El secador de bandejas Longchang es un equipo ideal para procesos de transmisión térmica y seca todo tipo de materias primas.</p>	<p data-bbox="646 1455 1003 1560">Peladora, despulpadora y cortadora de pina y melones.</p>	<p data-bbox="1027 1455 1369 1591">Maquina empacadora al vacio, selladora y etiquetadora de productos comestibles.</p>
<p data-bbox="186 1640 618 1701">Aproximación de precio cif= US\$ 8977.10</p>	<p data-bbox="646 1640 1003 1701">Aproximación de precio cif= US\$14398.76</p>	<p data-bbox="1027 1640 1369 1701">Aproximación de precio cif=US\$4211.28</p>

Fuente: elaboración propia

9. PRECIO CIF DE LA MAQUINARIA REQUERIDA

Tabla 9. Precio CIF de la maquinaria requerida. En dólares TRM=3056

COSTOS DE IMPORTACION DE MAQUINARIA			
Partida arancelaria	8438600000	8417809000.00	
	PELADORA	HORNO DEHIDRATADOR	EMPACADORA
TOTAL CIF	14398.76	8977.10	4211.28

Fuente: elaboración propia

Debido a la falta de tecnología para el desarrollo de la producción del producto, se contempla la posibilidad de la importación de la maquinaria a la empresa abl, ubicada en Italiana que cuenta con una sede en Estados Unidos desde la cual se espera realizar la compra.

Compramos CIF y para la realización de los costos en la importación tomamos una TRM= 3056.

10. LA ORGANIZACIÓN

Misión: lograr un alto nivel de producción y comercialización de piña deshidratada, bajo normas de calidad nacional e internación y con tecnología de punta que hace de MAXFRUTAS S.A. una empresa competitiva, para así lograr satisfacer la demanda internacional del producto.

Visión: lograr en el 2025 reconocimiento en los mercados nacionales e internacionales, proporcionando al cliente un producto de alto nivel alimenticio, con un precio asequible y de alta calidad.

Tabla 10. Gastos pre operativos

CONCEPTO	VALOR
----------	-------

IVESTIGACION DE MERCADOS	\$ 2,000,000.00
GASTOS ORGANIZACIONALES	\$ 5,000,000.00
GASTOS EN PATENTES Y NOTARÍAS	\$ 2,000,000.00
GASTOS DE ETAPA DE PRUEBA	\$ 2,000,000.00
GASTOS DE CAPACITACIÓN	\$ 1,500,000.00
LICENCIAS INVIMA	\$ 3,000,000.00
RECURSOS PARA EVENTUALIDADES	\$ 4,056,000.00
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 19,556,000.00

Fuente: elaboración propia

Dentro de los gastos pre operativos encontramos:

La investigación de mercado: que es lo concerniente al pago por estudios de mercado del el país objetivo.

Gastos organizacionales

Gastos en patentes y notaria: en este caso para la creación de la S.A.S necesitamos la minuta de constitución y la tramitología que sea necesaria para que esta sea 100% valida.

Licencias invima: el costo de las licencias y tramites de vistos buenos necesarios para que le producto pueda ser exportado sin ningún inconveniente.

Recursos para eventualidades: un fondo creo con recursos para emergencias.

Tabla 11. Servicios de planta

Servicio Proceso	unidades	Consumo	Costo unidad kw	Costo \$/año	Costo mensual
	Electricidad	kw	1800	\$270.00	\$5,832,000
Agua	m3	50	\$2,400	\$1,440,000	\$120,000
Telefono	minutos	10000	100	\$12,000,000	\$1,000,000
servicio de internet	tarifa			\$600,000	\$50,000
Aseo	consumo			257,000	\$21,417
Total				\$19,272,000	\$139,784.72

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Costos de Inversiones

ELEMENTO	VALOR UNITARIO	CANT.	VALOR TOTAL
CONSTRUCCION			\$ 200,000,000
PELADORA	\$ 28,077,580	1	\$ 28,077,580
HORNO DESHIDRATADOR	\$ 17,505,340	1	\$ 17,505,340
EMPACADORA	\$ 8,212,000	1	\$ 8,212,000
ESCRITORIOS	\$ 190,000	6	\$ 1,140,000
SILLAS	\$ 125,000	6	\$ 750,000
COMPUTADORES	\$ 2,000,000	3	\$ 6,000,000
COMUNICACIONES	\$ 2,000,000	1	\$ 2,000,000

ARCHIVADORES	\$ 400,000	2	\$ 800,000
MESA SALA JUNTAS	\$ 220,000	1	\$ 220,000
SILLAS SALA JUNTAS	\$ 125,000	4	\$ 500,000
CELULARES Y TELEFONOS	\$ 90,000	4	\$ 360,000
TOTAL DOTACIÓN			\$ 265,564,920
GASTOS PREOPERATIVOS			\$ 19,556,000
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 41,357,324
TOTAL INVERSION INICIAL			\$ 326,478,244

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Aportes de los socios

CHEQUE	\$50.000.000
PLANTA	\$200.000.000
EFFECTIVO	\$100.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$17.000.000
TOTAL APORTES	
TOTAL PROYECTO	\$367.000.000

Fuente: elaboración propia

11. TIPO DE EMPRESA A CREAR O REESTRUCTURAR

Se decidió crear una S.A.S teniendo en cuenta los siguientes beneficios:

- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado
- No se requiere establecer una duración
- Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS
- Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales
- Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social.
- El trámite de liquidación es más ágil.
- Requisitos legales de constitución o reestructuración: minuta de constitución o reestructuración
- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado no hay necesidad de establecer un documento público, esto en una notaría.

12. NORMATIVIDAD APLICABLE EN PARA EL PRODUCTO TANTO EN EL PAÍS DE ORIGEN COMO EN EL DE DESTINO GENERAL (LEGAL, TRIBUTARIA, ADUANERA, SANITARIA, TÉCNICA, ETC.).

Normatividad aplicable: **NORMAS TÉCNICAS**

Desde el punto de vista de las regulaciones de calidad en Colombia se aplican las normas ICONTEC. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación se encarga de emitir normas que ayudan al productor a desarrollar el producto. De esta forma protege al consumidor y genera ventajas competitivas a nivel país para exportar e importar.

Norma Técnica Colombiana 4102 (NTC 4102)

Para lo que concierne a este trabajo, las piñas son reguladas por la Norma Técnica Colombiana No. 4102. Esta cubre las frutas frescas de consumo o frutas como materia prima de procesamiento, en especial la piña o AnanasComosus. En primer lugar la norma establece ciertas definiciones como:

* Descolinar: eliminar todos los colinos que están alrededor de la corona.

* Colino: estructura para la propagación vegetativa de la piña.

Fruto no climatérico: se refiere a los productos que al ser cosechados, presentan una disminución de la tasa de respiración, ocasionando cambios poco notorios principalmente en los contenidos de azúcares y ácidos.”¹⁹

La piña en general debe cumplir con ciertos requisitos, según esta norma:

- El fruto debe estar entero.
- La piña debe estar sana (sin ataques de insectos - libre de enfermedades) y tener los ojos bien formados y demarcados.
- Externamente no puede tener ninguna humedad anormal o material extraño visible (los plaguicidas no deben exceder los máximos permitidos).
- No debe tener ningún sabor u olor extraño.

- El corte del tallo debe estar curado y no debe tener grietas.
- Debe estar descolinada.
- La corona debe ser de color verde y vertical.

Principios CODEX

Para poder exportar piña deshidratada se deben tener en cuenta ciertos principios establecidos por La Comisión del CODEX Alimentarius. Para contextualizar, ésta es una Comisión de la FAO y la OMS especialmente creada para elaborar normas y desarrollar principios acerca de los productos alimenticios, con el fin de proteger a los consumidores y generar prácticas comerciales claras. A continuación se presentan las más importantes:

Principios para la Inspección y Certificación de Importaciones y Exportaciones de Alimentos

Estos principios implican la inspección juiciosa y continua de la piña en todas las fases del proceso de deshidratación y distribución de la misma. Así mismo se debe mantener control constante sobre las instalaciones en donde se manipula la fruta. La evaluación debe garantizar que el producto cumpla con los requisitos exigidos y esté libre de contaminantes que puedan generar enfermedades. Así mismo, al hacer la evaluación de riesgos se deben tener en cuenta los lineamientos internacionales y especialmente los exigidos por Estados Unidos, país destino de la exportación.

Norma del CODEX para la Piña

Además de las normas higiénicas que presenta la Comisión del Codex Alimentarius sobre la manipulación higiénica de los alimentos y las buenas prácticas comerciales, también regula específicamente los productos. En este caso el CODEX pertinente es el CODEX STAN 182-1993, en el cual se establecen normas relativas a la Piña o Ananascomosus.

Lo primero que se establece son los requisitos relacionados con la calidad de las piñas. Para ello estas frutas deben:

- Estar enteras aunque pueden ser con o sin corona.
- Estar en buen estado, sin partes dañadas, libres de plagas.
- No deben tener materias extrañas, manchas ni malos olores. Por el contrario, deben estar limpias y sin humedades.
- Estar adecuadamente maduras mas no excesivamente, pues deben soportar el transporte hasta el lugar de destino, es decir, debe tener como mínimo 12°Brix de sólidos solubles.
- Haberse recolectado con los cuidados específicos según el tipo de piña.
- Al igual que en la Norma ICONTEC relativa a la piña, el CODEX las clasifica en piñas Extra, I y II, además de tener la misma clasificación por calibre o peso medio de la fruta.

Unidad De Control De Calidad

Contará con un gerente de producción, un jefe de control de calidad, 2 operarios y 1 auxiliar; esta unidad será la encargada de manejar el proceso productivo en su totalidad, responderá por la calidad, cantidad, disponibilidad oportuna, cumplimiento de los programas de comercialización y de las condiciones ambientales exigidas para la correcta elaboración de los productos y las garantías de seguridad industrial de las operaciones y personal laborando.

Unidad Comercial.

Contará con un profesional experto en comercio internacional y calidad, y una asistente en ventas, quienes se encargarán de manejar las relaciones comerciales con los diferentes clientes, el cubrimiento y colocación en condiciones rentables del producto en todos los puntos de ventas que se definen.

Unidad administrativa y financiera.

Se encargará de la consecución oportuna y en condiciones favorables de los fondos que se requieran para el correcto funcionamiento de la empresa, manejará los fondos a través de la tesorería, llevará la contabilidad de la empresa y coordinará los aspectos relacionados con los recursos humanos, tales como nómina y contratación.

13. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Se pretende actuar acorde a la normatividad vigente frente a los impactos generados en el ejercicio de producción de transformación de la materia prima en el producto final establecido. Se buscará ser amigable con el medio ambiente donde se encontrará ubicada la empresa, llevando un control estricto en los recursos tales como el agua, la electricidad, manejo ecológico de residuos y basura, entre otros. El máximo aprovechamiento de la materia prima, cumplirá un desempeño en segundo plano, como lo es el aprovechamiento de los residuos de la piña (frutas rechazadas, cascara y semillas), siendo útil para el generamiento de biomasa y responsable ante la generación de plagas (mosca), así como optimizar el uso responsable del líquido vital y el uso de energía eléctrica necesaria para poner en marcha la maquinaria y edificación de la empresa. Herramientas como matrices de impacto ambiental (revisión de impacto ambiental), gestión

estratégica organizacional, reciclaje, ahorro efectivo y las buenas prácticas ambientales, serán enmarcadas bajo la Responsabilidad Social Empresarial de Frutimax SAS. El reconocimiento hacia las buenas prácticas, fomentará la imagen positiva de crear conciencia ante las adversidades generadas en la industria colombiana, mostrando la eficiencia y eficacia de los procesos encaminados a mitigar riesgos ambientales y la autosuficiencia en el ejercicio propio de la empresa.

Contará con un gerente de producción, un jefe de control de calidad, 2 operarios y 1 auxiliar; esta unidad será la encargada de manejar el proceso productivo en su totalidad, responderá por la calidad, cantidad, disponibilidad oportuna, cumplimiento de los programas de comercialización y de las condiciones ambientales exigidas para la correcta elaboración de los productos y las garantías de seguridad industrial de las operaciones y personal laborando.

14. EVALUACIÓN SOCIAL

La importancia de nuestra empresa hacia la contribución social se enmarca en la exportación de un producto con los mejores estándares de calidad, impulsando el bienestar social, a través de la generación de empleos directos (12 empleos, entre profesionales, técnicos o tecnólogos), e indirectos (más de 100 empleos entre producción, transporte y logística), el fomento de generaciones productivas hacia la búsqueda de potencial generado en Villavicencio y del resto del país. A través del crecimiento y la generación de empresas, contribuimos con el desarrollo agrícola en la parte de los cultivos de piña, siendo nuestra materia prima principal de producción, su fomento beneficiará desde las familias campesinas hasta el consumidor final (nacional e internacional). El impacto social dejará entrever la viabilidad de las empresas colombianas desarrollando productos procesados para su consumo interno y exportación ante la vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, creando optimismo en la innovación y creación de nuevos productos teniendo en cuenta la transformación de la materia prima producida en diferentes regiones del país con fines de exportar. En pro de la calidad del producto final, se

tendrán en cuenta estudios realizados por parte de entes gubernamentales y entidades de educación superior acerca de la fruta razón de ser de la empresa, en búsqueda de aprovechar al máximo el producto, detectar posibles alteraciones, y la cooperación e integración de brindar aporte en formación integral de estudiantes en ciencias agrícolas, ingenierías, ciencias administrativas y afines. El resultado de todo esto, se verá reflejado en la aceptación de quienes consumen nuestro producto, sobre todo, los supermercados de cadena Gelson's donde encontrarán un producto de excelente calidad, de buen sabor y aportando un poco a la vida saludable a las familias del sur de California.

15. RIESGOS

Como eventualidades extraordinarias que afectan a la empresa en materia ambiental, se encuentran los cambios drásticos por efectos climáticos (cambios drásticos en la temperatura) como consecuencia de impactos ambientales en cuencas hidrográficas, la erosión, la pérdida de los minerales del suelo, y demás factores externos incurridos en la producción de la piña, afectando considerablemente el costo de la fruta. Indicadores como la inflación, es una fuente directa de riesgo para la empresa, puesto a que se desarrolló con un promedio de 2.8% y se reflejará en los balances y estados de resultados, a su vez, conllevarían a problemas legales, y los resultados registrados en las razones financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad respectivos para la recuperación de la inversión, futuras inversiones, depreciación y amortizaciones como incertidumbre financiera. Potenciales cambios en la normatividad de industrias, materia tributaria y ambiental, así como la presencia de inconvenientes estructurales y de equipos, proveedores, logística en los canales de distribución, aumentan el grado de incertidumbre, al igual como la aceptación de los mercados objetivos, clientes potenciales, técnicas nuevas de mercadeo, competidores potenciales, entre otros. Entre estos riesgos presentes, se tendrán en cuenta planes de acción preventivos y alternativos ante cualquier situación que se presente, manejando cautelosamente las proyecciones, los tiempos de inactividad, los gastos y desperdicios, los inconvenientes logísticos, y todo aquello que logre afectar el desarrollo de las actividades de la empresa.

16. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 14. Plan de Implementación

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN MENSUAL – FRUTIMAX SAS					
Responsable: Gerente General		Mes			
Procesos	Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Recibido y Prechequeo más mantenimiento preventivo	Duración: 1 hora de chequeo, 2 horas de mantenimiento preventivo, 2 horas de recibido de pedidos.				
Responsables: Gerente de producción	Recibimiento de pedidos de frutas	x			
	Pre chequeo general de máquinas y mantenimiento preventivo	x			
Fabricación	Duración: 18 horas diarias por tonelada producida.				
Responsables: Técnicos o tecnólogos	Almacenamiento de frutas frescas	x			
	Selección	x			
	Pelado	x			
	Despulpado y Troceado	x			
	Embandejado y Secado	x			
	Pesado y Empacado	x			
Contactos, Comercialización y Distribución	Duración: 12 – 15 días (exportación por vía marítima) margen de atraso incluido.				
Profesional en comercio internacional	Contacto con proveedores y clientes	x			
	Asignación de pedidos a destinatarios (clientes)	x			
	Traslado de producto a puerto marítimo		x	x	
	Traslado de producto hacia la tienda final			x	x

Fuente: Elaboración Propia

MAXFRUTAS SAS, ha armado un plan de implementación calculando 309 - 381 horas totales en sus procesos, cuya ruta crítica está dada en 309 horas, teniendo en cuenta el recibido de la piña, su transformación y envío a supermercados Gelson's en el sur de California. Actividades como el Pre chequeo y mantenimientos preventivos, garantizarán cualquier inconveniente en la

maquinaria usada para la transformación del producto. La etapa crítica está dada en el proceso de Fabricación y el proceso de Contactos, Comercialización y Distribución, indispensables en la puesta en marcha de la empresa. Los responsables directos de MAXFRUTAS SAS es el gerente general, al estar pendiente de los sucesos en el desarrollo de las actividades, estar alerta a sucesos internos y externos, a los balances y resultados, a las proyecciones y planes de acción a sus subordinados según la organización jerárquica de la empresa, quienes son también involucrados y responsables directos e indirectos. La clave está en la eficiencia y eficacia de los procesos y calidad de los productos terminados, así como la implementación de planes oportunos de mercadeo y financiamiento de las actividades, por lo cual, se cuenta con el personal profesional y capacitado para dichas labores. Las tareas están ajustadas a los posibles riesgos, planes de acción, razones financieras, sociales y ambientales, con el compromiso de velar por cada integrante del equipo de trabajo y sin olvidar la actividad principal, la satisfacción del mercado presente en el exterior.

WEBGRAFÍA

GIGANTINO, J. (s.f.). <http://www.ehowenespanol.com>. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/amenazas-sustitutos-cinco-fuerzas-porter-info_466214/

IBCE. (abril de 2009). <http://ibce.org.bo/>. Obtenido de http://ibce.org.bo/images/estudios_mercado/perfil%20de%20mercado_pinha.pdf

PROCHILE. (2011). *Estudio de mercado moluscos y crustáceos "Ready-to-Eat" EE.UU.*

PROECUADOR. (s.f.). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_FRUTOS-SECOS_ESTADOS-UNIDOS.pdf

STAFF. (31 de enero de 2011). <http://www.poblanerias.com>. Obtenido de <http://www.poblanerias.com/2011/01/alimentacion-actual-tiene-tendencia-qa-lo-naturalq/>

WorlFactbook, Gobierno de los Estados Unidos. (s.f.). <http://www.state.gov>. Obtenido de <http://www.state.gov/>, <http://www.america.gov>