

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y PRODUCCIÓN DE
LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA.**

CRISTIAN MARTIN CRUZ MENDIVELSO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2018**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y PRODUCCIÓN DE
LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA.**

CRISTIAN MARTIN CRUZ MENDIVELSO

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas.**

**Orientador:
RAFAEL VARGAS BARRERA
Maestría en Finanzas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios y principalmente a mis padres y mi hermana quienes han sido un apoyo y compañía incondicional a lo largo de mi vida siempre guiándome, brindándome fuerza y amor para seguir día a día adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y permitirme alcanzar mis metas

Agradezco a mis padres y mi hermana por el cariño, apoyo y el entendimiento que me han tenido

Agradezco a todos los profesores que he tenido ya que todos me han dejado una enseñanza a lo largo de esta especialización, y en especial al profesor Rafael Vargas quien fue mi orientador para el desarrollo de este trabajo

Agradezco a mis compañeros por la ayuda y los buenos momentos vividos

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
OBJETIVOS	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
JUSTIFICACIÓN	20
1. MARCO TEORICO	21
1.1 FUNCIONAMIENTO Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE FRUTAS Y VERDURAS EN COLOMBIA	21
2. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	27
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.	27
2.2 MISIÓN.	27
2.3 VISIÓN.	28
2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS PRINCIPALES	28
2.5 ORGANIGRAMA	29
2.6 REFERENCIA DE PRODUCTOS	29
2.6.1 Frutas	29
2.6.2 Verduras	30
2.7 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PULPA DE FRUTA	31
2.7.1 Diagrama de flujo del proceso de producción de pulpa ed fruta	31
2.8 PROCESO DE CORTE DE VEGETALES	34
2.8.1 Diagrama de flujo del proceso de corte de vegetales	34
2.9 PRODUCTO FINAL	36
3. MAPA DE PROCESOS	39
4. REALIZAR UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MERCADOS AMELIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA.	52
4.1 MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA	54
5. ESTRATEGIAS QUE LE PERMITAN A LA EMPRESA CORREGIR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS MOSTRADAS POR EL DOFA	55
5.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS	56
5.1.1 Estrategias intensivas	56

5.1.2 Estrategias integrativas	56
5.1.3 Estrategias diversificadas	56
5.1.4 Estrategias varias	57
5.2 ESTRATEGIAS INTENSIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA	57
5.3 ESTRATEGIAS INTEGRATIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA	58
5.4 ESTRATEGIAS DIVERSIFICADAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA	59
5.5 ESTRATEGIAS INTENSIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA	59
6. CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFIA	62

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.Frutas utilizadas para el proceso de despulpado	29
Cuadro 2.Verduras y pesos utilizados en el proceso de corte de vegetales	30
Cuadro 3.Descripción del proceso de planificación estratégica.	41
Cuadro 4.Descripción del proceso de políticas empresariales.	42
Cuadro 5.Descripción del proceso de mejora continúa	43
Cuadro 6.Descripción del proceso de gestión de ventas.	44
Cuadro 7.Descripción del proceso de gestión de pedidos	45
Cuadro 8.Descripción del proceso de gestión de compras.	46
Cuadro 9.Descripción del proceso de gestión de producción.	47
Cuadro 10.Descripción del proceso de mantenimiento.	48
Cuadro 11.Descripción del proceso de selección de personal.	49
Cuadro 12.Descripción del proceso de gestión de almacenamiento.	50
Cuadro 13.Descripción del proceso de gestión de limpieza.	51
Cuadro 14.Matriz dofa	54

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Modelo de comercialización tipo reloj de arena	23
Gráfica 2. Participación mercado laboral de los distintos sectores en colombia	24
Gráfica 3. Pib de colombia en el tercer trimestre del 2017	25
Gráfica 4. Gramos de consumo diario para frutas y verduras en colombia con Gespecto a la recomendación oms-fao	26
Gráfica 5. Organigrama de estructura organizacional	29

LISTA DE TABLAS.

	pág.
Tabla 1. Área sembrada, cosechada y producción de hortalizas, verduras y legumbres.	21
Tabla 2. Área plantada, en edad productiva y producción de frutales	22

GLOSARIO

PLAN ESTRATÉGICO: un plan estratégico se entiende como la lista de objetivos y metas que las organizaciones se plantean por un determinado tiempo, y en él se especifican las directrices que se van a seguir para el cumplimiento de los objetivos y las metas.

MERCADEO: es el proceso de planear la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

MERCADO: el mercado es el conjunto de consumidores individuales que pueden, quieren y están dispuestos a comprar un producto dado. En este sentido, el fabricante o el distribuidor utilizan la palabra mercado posesivamente y con un significado de presente o futuro.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: se pueden definir como el método o conexión por el cual los productores ponen a disposición de los consumidores los productos o servicios. Estos circuitos o empresas independientes también llamados consumidores intermedios permiten a una empresa cautivar clientes o generar en los consumidores un impacto de compra.

VENTAJA COMPETITIVA: todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS: se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EXTERNAS: las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.

ESTRATEGIAS: las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

PENETRACIÓN DE MERCADO: una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.

ACTIVIDAD COMERCIAL: la finalidad de la empresa es proporcionar productos o servicios que satisfagan necesidades o resuelvan problemas para alcanzar sus fines, las compañías deben realizar dos tareas básicas la primera, producir el bien o el servicio. La segunda, lograr que este llegue a la persona o entidad que va a beneficiarse del mismo.

CAMBIOS DEL ENTORNO: cuando se piensa en cualquier actividad comercial, se descubre enseguida el enorme impacto de los cambios que se suceden en el mundo actual. La tecnología evoluciona con rapidez, la competencia se mueve de unos países a otros, los canales de distribución se agrupan alcanzando tamaños muy superiores a los fabricantes, los gobiernos legislan de modo continuo, los compradores modifican hábitos de compra ante las presiones de la moda y cultura

DIFICULTAD DE LA VENTA: la experiencia indica que vender no es tarea fácil. Los clientes tienen dudas sobre si están comprando algo que realmente les interesa y si ese algo es la mejor de las alternativas que se les puede presentar. Comprar es a veces, correr un riesgo que el cliente tiende a minimizar si no puede lograr que desaparezca del todo

LA PRESENCIA DE LA COMPETENCIA: un buen trabajo no garantiza el éxito en esta área de la empresa. Siempre puede aparecer un competidor que satisfaga la misma necesidad de mejor modo o con un coste menor. Sin embargo, no siempre la competencia es algo negativo, en ocasiones la aparición de alternativas facilita que los clientes se familiaricen con el servicio ofrecido.

LA OFERTA DE LA EMPRESA: al diseñar la oferta hay que tener 2 aspectos fundamentales. El primero, buscar las razones que van a llevar a los clientes potenciales a adquirir los productos, el segundo, identificar los motivos que se van a proporcionar para que prefieran nuestra oferta a otras alternativas que se les presenten.

MARCA E IMAGEN: la marca es a veces algo de gran importancia. La facilidad para recordarla, las asociaciones que la palabra produce, poder usarla en diferentes países o culturas, y otros matices, son aspectos importantes para lograr el éxito

PIB: es una unidad macroeconómica que mide el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado, esta unidad a su vez permite medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país.

INVIMA: siglas que se refieren al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, esta institución vigila, verifica y ayuda a las empresas mediante normas sanitarias para que produzcan servicios y productos inocuos para el consumo y uso de las personas y animales.

ANÁLISIS ESTRATEGICO: proceso por el cual se estudia el desempeño de la empresa con respecto al mercado para ver debilidades y problemas que pueda tener la empresa, esto con el fin de tomar decisiones buscando los objetivos propuestos en un principio.

RESUMEN

En este trabajo se hizo un plan estratégico de mercadeo y producción de la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia, este plan estratégico se realiza debido a los problemas que presenta la empresa al momento de conseguir y mantener clientes. Para poder realizar el plan estratégico de mercadeo y producción, se hace necesario abordar todos los temas relacionados de la empresa y su entorno, para ello se empezara hablando sobre las características principales y el funcionamiento actual de la empresa junto con una contextualización del mercado de frutas y verduras en Colombia, después de esto se entrara a realizar un mapa de los procesos efectivos con los que cuenta la empresa actualmente y una vez realizado el mapa de procesos se hará un análisis de la empresa con respecto al mercado en el que se encuentra y esto se hará por medio de la matriz DOFA, con el análisis de esta información se planteará el correcto plan estratégico de mercadeo y producción que pueda suplir o corregir las deficiencias observadas en la matriz DOFA y por último se planteara una metodología de implementación y monitoreo para asegurarnos del correcto y continuo uso del plan estratégico de mercadeo y producción.

Palabras claves: Plan estratégico, mercadeo, producción

ABSTRAC

In this monograph has done a marketing and production strategic plan of the food processing company Mercados Amelia, this marketing and production strategic plan is developed due to problems that the company has at the moment to try to get and keep clients. To develop the marketing and production strategic plan is necessary addressing all issues relationated with the company and its environment, to do this it will start talking about main features and the current operation of the company together with a contextualization of the Colombia's fruit and vegetable market, after that, a process map will be made with the effective processes of the company at the present time, later an analysis of the company will be made with respect to the market in which it is located and this will be done through the SWOT matrix, with the analysis of this information, the correct strategic plan of marketing and production will be proposed that can replace or correct the deficiencies observed in the SWOT matrix and finally an implementation and monitoring methodology will be proposed to ensure the correct and continuous use of the strategic marketing and production plan.

Key words: Strategic plan, marketing, production

INTRODUCCIÓN

Colombia es uno de los países con mayor biodiversidad de frutas y verduras en el mundo, además de esto se encuentra dentro de los 5 mayores productores de frutas y verduras en Latinoamérica, pero a pesar de esto estudios realizados por el Ministerio de Salud y Bienestar Familiar, revelaron que cerca del 35% de las personas no consumen frutas diariamente y en mayor medida cerca del 70 % no consumen verduras diariamente. Según la organización mundial de la salud las personas deberían de comer al año cerca de 120 kilogramos entre frutas y verduras, pero en Colombia se tiene un promedio de 40 kilogramos y esto puede ser debido a diferentes factores como los malos hábitos alimenticios de las personas, otro factor puede ser que las personas no tienen estilos de vida saludables y esto se ve reflejado en los datos obtenidos por la encuesta de situación nutricional realizada en 2015, la cual dice que más del 50% de los colombianos sufre de obesidad o sobrepeso, otro factor puede ser la inocuidad del producto, ya que las personas no saben si los productos cumplen con los parámetros salubres exigidos y si los procesos de producción, almacenamiento y distribución son los adecuados, otro factor importante es que las familias destinan tan solo el 5 % de su presupuesto para la compra de frutas y verduras, un último factor se debe al alto valor que tienen estos productos en el mercado y es que a pesar de que Colombia produce frutas y verduras en todos sus pisos térmicos los valores de estos no son atractivos para personas de bajos recursos.

Debido a todos estos factores se ha decidido realizar campañas para estimular la compra de frutas y verduras en los colombianos, estas campañas se propusieron en el XII Congreso Internacional para la Promoción al Consumo de Frutas y Verduras, una de estas campañas lleva como nombre “Cinco al Día, Frutas y Verduras para Vivir Mejor” la cual busca el aumento de frutas y verduras en la alimentación de los colombianos para disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, sobrepeso y obesidad, enfermedades gastrointestinales o enfermedades crónicas, dadas estas circunstancias las empresas pequeñas y medianas deben buscar canales de ventas que le permitan a las personas obtener de manera fácil estos productos mostrándoles la importancia de las frutas y verduras en su alimentación diaria , además de buscar los canales de ventas las empresas deben de generar cambios innovadores y atractivos en los productos que ayuden y llamen la atención de las personas del común en su practicidad diaria y a los restaurantes en sus afanes diarios es por esto que la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia busca cubrir estas necesidades y expectativas con productos inocuos, prácticos y atractivos para las personas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo y producción que le permita a la empresa Mercados Amelia mejorar los procesos relacionados con empackado, venta y despacho de frutas y verduras procesadas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el funcionamiento y situación actual del sector de frutas y verduras en Colombia
- Describir el funcionamiento de la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia
- Elaborar un mapa de proceso de la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia
- Realizar un análisis estratégico de la empresa Mercados Amelia por medio de la matriz DOFA.
- Diseñar estrategias que le permitan a la empresa corregir las debilidades y amenazas mostradas por el DOFA
- Crear indicadores de gestión que garanticen el monitoreo del plan.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas pequeñas, medianas y grandes se enfrentan a un gran problema que es la alta competitividad y esto se traduce a un aumento de la oferta en el mercado con la misma demanda, es aquí donde se hace importante para las empresas tener un buen plan estratégico de mercadeo para no solo mantener los clientes con los que se viene trabajando si no también aumentar la cantidad de clientes nuevos que van a llevar a la empresa a un incremento de la producción y con esto a un crecimiento de utilidades.

Todas las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes desarrollan o plantean planes estratégicos en la búsqueda de sus metas y objetivos, estos planes estratégicos pueden ser de corto, mediano o largo plazo dependiendo de la magnitud del objetivo y de cómo se comporte el mercado, un plan estratégico es una herramienta de mejora donde se realizan acciones en búsqueda del logro de los objetivos y metas, el plan estratégico se basa en identificar las oportunidades y peligros que se tengan para después analizarlos y desarrollar acciones que permitan aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos.

Las empresas desarrollan diferentes planes estratégicos según el área en la que se esté trabajando. En este trabajo se hablara sobre un plan estratégico de mercadeo y producción, el cual es una herramienta que ayuda a la empresa a la planificación, promoción y distribución de bienes y servicios, identificando las necesidades, expectativas y deseos que los clientes tengan para luego planear la mejor manera de llegar a penetrar y mantenerse en el mercado, todo esto con el objetivo de aumentar la producción y con esto aumentar su cuota en el mercado.

A pesar de lo mencionado anteriormente algunas empresas pequeñas y medianas no cuentan con un plan estratégico específico de mercadeo, si no que realizan sus operaciones empíricamente y no toman en cuenta que la sociedad y el medio están cambiando continuamente, es decir, los procesos que se realizaban hace algunos años ahora están obsoletos y no son valederos. Es este el caso de la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia, la cual es una empresa familiar dedicada al corte de verduras y al despulpado de frutas. En esta empresa se ha observado la necesidad de realizar un plan estratégico de mercadeo ya que no cuenta con uno, y además de esto se ha percibido falencias a la hora de conseguir nuevos clientes, lo cual es perjudicial ya que no se cuenta con una gran cantidad de clientes si no con una cantidad limitada y se necesita de una mayor cantidad para no depender de los que se tienen, ya que si estos llegan a faltar el proceso de producción se puede ver afectado lo cual afectaría drásticamente a la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Dada la experiencia que lleva esta empresa y el reciente problema notorio al momento de conseguir y mantener los clientes, se hace necesario implementar un plan estratégico de mercadeo y producción para el fortalecimiento no solo económico sino en los procesos de mercadeo y producción, lo que se quiere lograr es la eficiencia en los procesos de empaçado, venta, despacho y reparto de los productos, también se hace necesaria la implementación de este plan estratégico para el mejoramiento continuo dada la alta competencia que se tiene en el comercio de frutas y verduras.

Otro aspecto importante del por qué es importante la implementación del plan estratégico de mercadeo y producción es la posible afectación de la planta de producción, que quiere decir esto, dada la limitada cantidad de clientes que se tiene, en algún momento se puede llegar a ver comprometida la producción de la planta ya que si se retira uno o más clientes se puede llegar a un punto donde se tenga que realizar los procesos de despulpado de fruta y corte de verduras por días específicos o cuando el cliente lo requiera (proceso que resultaría más costos) y no continuamente como se vienen realizando estos procesos o en el peor de los casos se puede llegar a parar el proceso de producción de alguno de los productos.

La empresa busca el buen nombre, reconocimiento y una mayor participación en el mercado, pero para ello necesita implementar mejoras en los diferentes procesos mencionados anteriormente y que sean estas mismas mejoras las que lleven a la empresa a una mejora continua y a un renombre en el mercado.

El plan estratégico, documentado, socializado y apropiado por parte de todos los trabajadores de la compañía, garantizará la ventaja competitiva que necesita la empresa para poder avanzar a un nivel de reconocimiento más alto en el mercado.

1. MARCO TEORICO

1.1 FUNCIONAMIENTO Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE FRUTAS Y VERDURAS EN COLOMBIA

Debido a la ubicación tropical de Colombia, la diversidad de climas, la diversidad cultural y los diferentes pisos térmicos con que cuenta, permite que sea un país con un alto potencial de producción de frutas y verduras, este mismo potencial es el que permite a Colombia cubrir su demanda interna y exportar frutas y verduras a otros países. Según PROCOLOMBIA, Colombia cuenta con alrededor de 95 tipos de frutas y alrededor de 42 especies de hortalizas, llegando a ser el tercer país con mayor número de hectáreas cultivadas para frutas y el séptimo en Suramérica con respecto a la producción de hortalizas.

Tabla 1. Área sembrada, cosechada y producción de hortalizas, verduras y legumbres.

Cultivo	Área sembrada (ha)	Participación (%)	Área cosechada (ha)	Participación (%)	Producción (t)	Participación (%)
Total general	220.773	100,0	212.510	100,0	2.110.257	100,0
Total Hortalizas	212.400	96,2	206.196	97,0	2.037.284	96,5
Arveja ¹	31.558	14,3	31.376	14,8	129.894	6,2
Cebolla bulbo	13.433	6,1	12.802	6,0	244.205	11,6
Cebolla rama	21.055	9,5	22.516	10,6	515.810	24,4
Frijol ²	81.813	37,1	76.783	36,1	108.616	5,1
Haba ²	4.322	2,0	3.623	1,7	6.251	0,3
Tomate	8.450	3,8	8.906	4,2	382.609	18,1
Zanahoria	11.772	5,3	11.205	5,3	223.569	10,6
Maní	5.279	2,4	6.218	2,9	9.071	0,4
Hortalizas de fruto ³	11.668	5,3	10.591	5,0	88.886	4,2
Hortalizas de hoja ⁴	18.510	8,4	17.460	8,2	256.424	12,2
Hortalizas de raíz ⁵	1.555	0,7	1.913	0,9	32.850	1,6
Hortalizas de flor ⁵	1.375	0,6	1.274	0,6	22.859	1,1
Hortalizas de bulbo ⁶	1.460	0,7	1.394	0,7	14.207	0,7
Hortalizas de tallo ⁷	150	0,1	135	0,1	2.031	0,1
Otras hortalizas⁸	8.373	3,8	6.314	3,0	72.974	3,5

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE-. ENCUESTA NACIONAL AGROPECUARIA ENA-2016. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO.DANE, 2017. [Consultado 27 de julio, 2017]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/>

Según datos del DANE en el 2016 el área total sembrada de verduras, legumbres y hortalizas fue cerca de 220.773 hectáreas obteniendo una producción total de 2.110.257 toneladas en el año 2016, los productos que más producción tuvieron fueron la cebolla rama con una producción cercana a 515.810 toneladas, el tomate con una producción cercana a 382.609 toneladas, las hortalizas de hoja (Acelga, cilantro, col, espinaca, lechuga, perejil, repollo) con una producción cercana a 256.424 tonelada y los productos que menos producción obtuvieron fueron las hortalizas de tallo (Ajo) con una producción de 2.031 toneladas y el haba con una producción cercana a 6.251 toneladas.

Tabla 2. Área plantada, en edad productiva y producción de frutales

Cultivo	Área plantada (ha)	Participación (%)	Área en edad productiva (ha)	Participación (%)	Producción (t)	Participación (%)
Total general	364.617	100,0	252.191	100,0	2.532.314	100,0
Total frutales	310.566	85,2	222.143	88,1	2.047.052	80,8
Banano común	21.247	5,8	14.836	5,9	141.899	5,6
Limón	23.638	6,5	15.808	6,3	132.202	5,2
Mandarina	17.555	4,8	12.954	5,1	70.116	2,8
Naranja	54.711	15,0	39.802	15,8	669.187	26,4
Aguacate	66.921	18,4	42.906	17,0	290.246	11,5
Granadilla	4.914	1,3	3.837	1,5	39.467	1,6
Guanábana	7.441	2,0	3.970	1,6	40.652	1,6
Guayaba	9.670	2,7	6.510	2,6	106.002	4,2
Lulo	8.452	2,3	3.437	1,4	25.036	1,0
Mango	31.193	8,6	28.785	11,4	250.528	9,9
Maracuyá	7.888	2,2	3.347	1,3	59.690	2,4
Marañón	30.634	8,4	30.514	12,1	70.548	2,8
Mora	6.421	1,8	5.002	2,0	56.334	2,2
Pera	2.010	0,6	1.951	0,8	16.658	0,7
Pitahaya	2.421	0,7	1.743	0,7	6.380	0,3
Tomate de árbol	15.452	4,2	6.741	2,7	72.107	2,8
Otros frutales¹	54.051	14,8	30.048	11,9	485.261	19,2

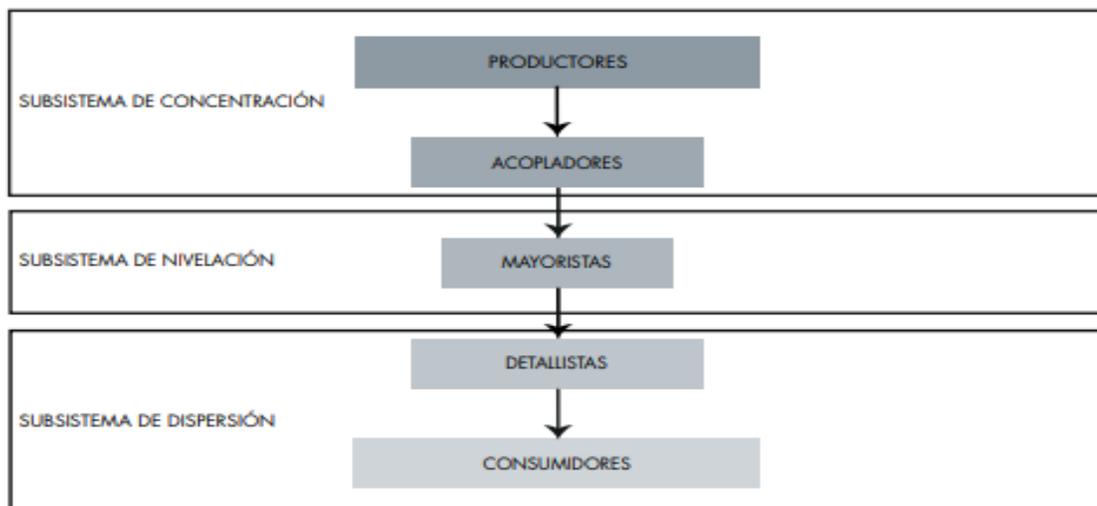
Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE-. ENCUESTA NACIONAL AGROPECUARIA ENA-2016. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO.DANE, 2017. [Consultado 27 de julio, 2017]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/>

Según datos del DANE en el 2016 el área total sembrada de frutas fue 364.617 hectáreas obteniendo una producción cercana a 2.532.314 toneladas en el año 2016, las frutas que más participación tuvieron dentro del total de la producción fueron la naranja con un producción cercana a 669.187 toneladas, otros frutales (Piña, papaya, manzana, fresa, coco, lima, durazno, entre otros) con una producción cercana a 485.261 toneladas, aguacate con una producción cercana a 290.246 toneladas y las frutas que menos producción tuvieron fueron la pitahaya con una producción cercana a 6.380 toneladas, pera con una producción cercana a 16.658 toneladas y lulo con una producción cercana a 25.036 toneladas.

De acuerdo al perfil nacional de consumo de frutas y verduras realizado por el Ministerio de salud y protección social junto con la Organización de las naciones unidas para alimentación y la agricultura (FAO) publicado en el año 2013, en Colombia la mayoría de la comercialización de frutas y verduras se realiza por medio de un método tradicional y centralizado llamado “Reloj de arena”, el cual se ve afectado por diversos factores ya sean geográficos, sociales o económicos. Este método es una cadena de abastecimiento que empieza por los productores, los cuales pueden estar ubicados cerca o lejos de los lugares de comercialización de frutas y verduras y no necesariamente son ellos quienes comercializan el producto con el comprador final, los productores de frutas y verduras son las personas que más se ven afectadas con los cambios de precios en el mercado o con el cambio

de las condiciones climáticas, seguido de los productores se encuentran los acopladores quienes pueden ser los transportadores encargados de llevar los productos de los cultivos a las plazas mayoristas o compradores intermediarios entre los productores y los mayoristas, después de los acopladores en la cadena de abastecimiento se encuentran los mayoristas, los mayoristas son los comerciantes que se encuentran ubicados en las plazas más grandes a nivel nacional, cada ciudad tiene su propia plaza mayorista ejemplo de esto es la central más grande de Colombia ubicada en Bogotá llamada Corabastos, otros ejemplos de plazas mayoristas son: Medellín (mayoritaria), Cartagena (Basurto), Villavicencio (llano abastos), barranquilla (gran abastos), Bucaramanga (central abastos), Cúcuta (Cenabastos), Neiva (Surabastos), Cali (Cavasa). Después de nombrar los mayoristas vienen los minoristas o detallistas, y son aquellas plazas de mercado más pequeñas ubicadas en cada ciudad, ejemplo de ellas es la plaza de mercado de Paloquemao que a pesar de mover gran cantidad de mercancía es minorista al compararla con Corabastos, dentro de los minoristas también se encuentran surtiferos, locales o tiendas de barrio entre otros. Y por último en la cadena de abastecimiento se encuentran los consumidores quienes pueden ser restaurantes, clubes, colegios, jardines, empresas procesadoras y/o productoras de alimentos, o simplemente personas del común y corriente.

Gráfica 1. Modelo de comercialización tipo Reloj de arena

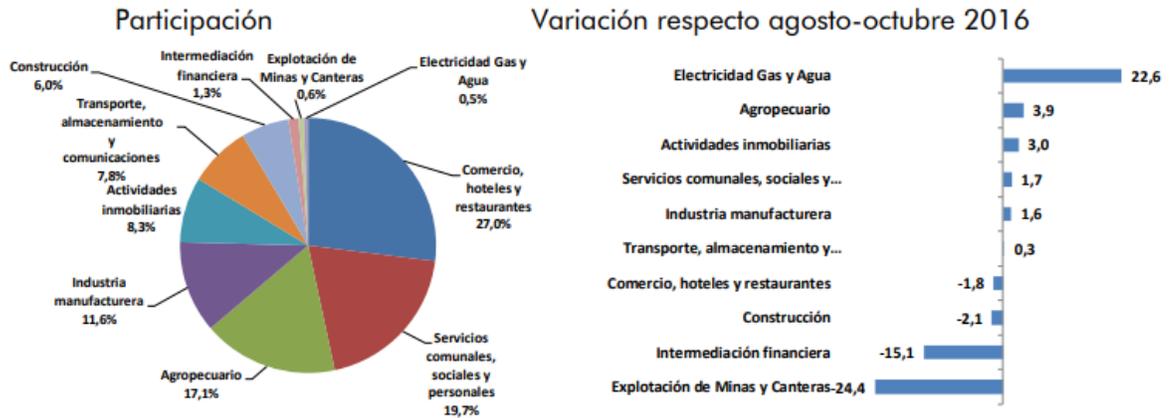


Fuente: OBSERVATORIO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE COLOMBIA. Perfil nacional de consumo de frutas y verduras. [Sitio web]. Bogotá D.C.: OSANC, 2013. P.28. ISBN: 978-92-5-307534-8. [25 de junio, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf

La oferta y demanda de las frutas y verduras en Colombia ha venido aumentando en los últimos años y esto es de gran importancia debido a que el crecimiento de la agricultura representa para Colombia generación de nuevos empleos tanto rurales

como urbanos, además de esto permite el crecimiento y la evolución de regiones apartadas de grandes ciudades.

Gráfica 2. Participación mercado laboral de los distintos sectores en Colombia

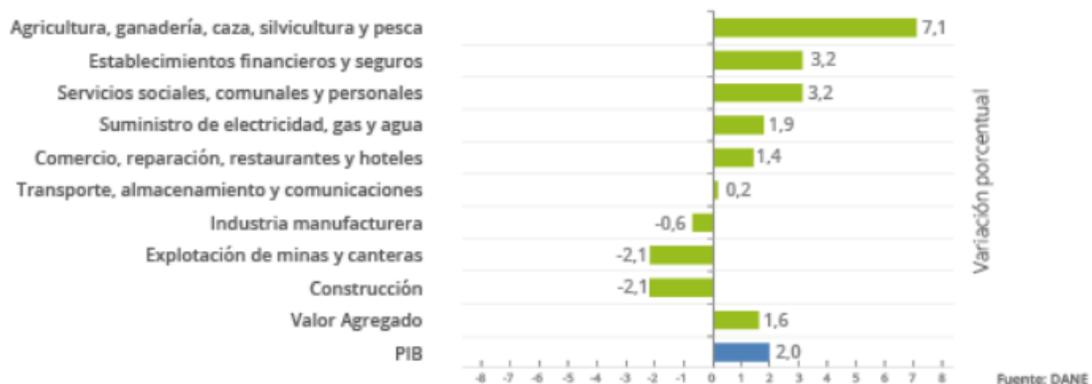


Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE-.citado por: MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de Gestión 2017 sector comercio, industria y turismo. [Sitio web].Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. P.19. [consultado 26 junio, 2018].archivo en pdf. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=83077&name=Informe_de_Gestion_2017_consolidado_sector_CIT_VF24012018.pdf&prefijo=file

En el grafico anterior se muestra la participación que tuvo cada sector a la hora de generar empleos en el año 2017 y los 3 sectores que más empleos generaron fueron los siguientes, en primer lugar comercio, hoteles y restaurantes con un porcentaje del 27 %, seguido del sector de servicios comunales, sociales y personales con un porcentaje de 19,7% y en el tercer lugar se encuentra el sector agropecuario con un porcentaje de 17.1 % ganándole a sectores como industria manufacturera, construcción y explotación de minas y canteras, y si se compara con respecto al año 2016 la oferta de empleo por parte del sector agrícola creció un 3.9 %.

Lo anterior fue con respecto a la generación de empleo, ahora si se analiza la participación del sector agrícola con respecto al PIB nos da un dato favorable a pesar que el PIB de Colombia en el 2017 solo creció un 1,8 %, y este incremento fue impulsado principalmente por el sector de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 7,1 %.

Gráfica 3. PIB de Colombia en el tercer trimestre del 2017



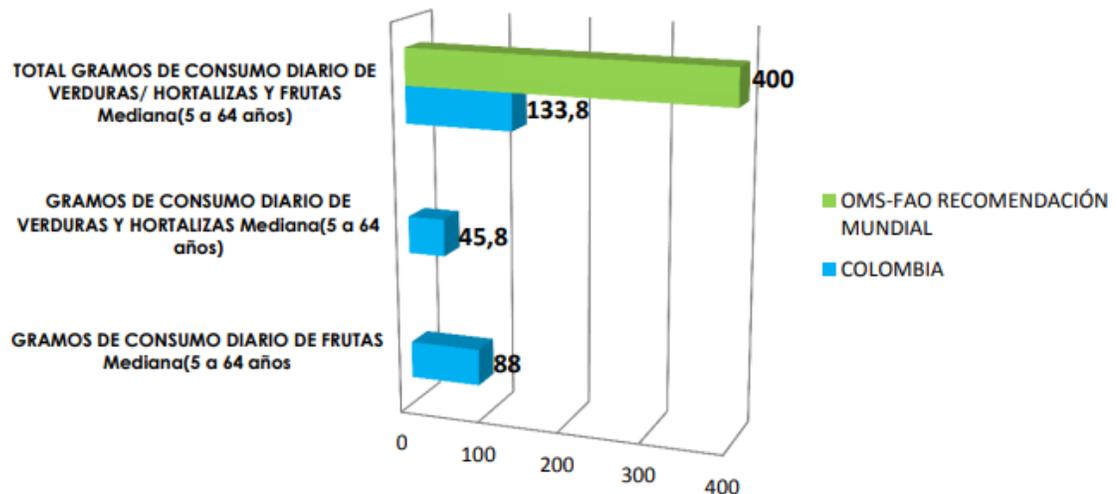
Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE-.variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO.DANE, 2017. [Consultado 27 de junio, 2017]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4383-producto-interno-bruto-pib-oferta-iii-trimestre-2017>

Estudios realizados han demostrado que hay distintas variables involucradas al momento del consumo de frutas y verduras por parte de los consumidores, una de ellas son la variabilidad y los altos precios que tienen algunas frutas y verduras en el mercado, esto es debido a varias razones, la primera son los altos costos que tiene los insumos agrícolas (fertilizantes, pesticidas, abonos, entre otros) que son fundamentales para llevar a cabo el proceso de siembra y cosecha, otra razón es la baja oferta en los productos que se presenta en algunos intervalos del año debido a condiciones climáticas y de transporte, otra razón se debe a que la cadena del modelo de comercialización entre el productor y el consumidor es muy larga e intervienen muchos agentes que alteran en cada paso el precio del producto, otra razón es el transporte y esto se debe a que Colombia no tiene un sistema eficiente de transporte para mercancías, si se analiza, una gran cantidad de frutas y verduras son producidas en el valle y para que los productos producidos en estas regiones del país lleguen hasta la capital y otros destinos deben de pasar por diferentes montañas y una de ellas es la famosa 'línea', conocida por sus múltiples derrumbes y choques, cuando se presenta alguno de estos casos la oferta del producto se afecta de manera significativa y en consecuencia el precio, y es que si se afecta el precio, las personas de bajos recursos son las más afectadas ya que no será posible para ellos comprar frutas y verduras y es por esto que buscan la opción de comprar alimentos nada saludables y con bajo contenidos de nutrientes.

Otra variable que interviene al momento del consumo de frutas y verduras son los hábitos alimenticios de los consumidores, en Colombia cerca del 70 % de la población no consume frutas y verduras y el restante lo hace pero no diariamente, según estudios de la ENSIN (Encuesta nacional de situación nutricional en Colombia), uno de cada 3 colombianos no consume fruta diariamente, y 5 de cada 7 no consumen algún tipo de verdura diariamente, lo cual nos muestra que el

consumo per cápita de las frutas y verduras es bajo si lo comparamos con los niveles de consumo propuestos por la organización mundial de la salud, según esta organización el consumo de frutas y verduras anual debe estar cerca de 120 kilogramos por persona pero en Colombia las personas solo consumen cerca de 40 kilogramos, cifra que es muy baja teniendo en cuenta la gran capacidad de producción que tiene Colombia.

Gráfica 4. Gramos de Consumo diario para frutas y verduras en Colombia con respecto a la recomendación OMS-FAO



Fuente: ASOCIACION HORTIFRUTICOLA DE COLOMBIA-ASOHOFrucOL. Frutas y verduras Salud, desarrollo productivo, competitividad, innovación, paz. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO.: ASOHOFrucOL, 2015. P.8. [Consultado 27 de junio, 2018]. Disponible en http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/Frutas_Hortalizas_marco_para_paz_apuesta_para_la_competitividad.pdf

Como se puede observar en el gráfico Colombia no alcanza a consumir la porción mínima diaria de frutas y verduras que propone la organización mundial de la salud, esto puede ser debido también al ritmo de vida que llevan las personas, hoy en día las personas no cuentan con el suficiente tiempo para cocinar en sus casas, ni tampoco con el tiempo suficiente para comer en un restaurante.

Debido a lo descrito anteriormente organizaciones como Asohofrucol, FAO (organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura), ministerio de agricultura y otras organizaciones planean generar proyectos y estrategias para mejorar el consumo de frutas y verduras en Colombia, estas estrategias están guiadas por varios fines, uno de ellos es mejorar la nutrición y hábitos de salud en los colombianos ya que las frutas y verduras pueden ayudar a prevenir enfermedades crónicas como la obesidad, infartos, cardiopatías, enfermedades cardiovasculares, enfermedades gastrointestinales, además de prevenir enfermedades aporta minerales, nutrientes y antioxidantes importantes para el correcto funcionamiento del sistema digestivo y del sistema cardiovascular

2. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.

La empresa Mercados Amelia tuvo sus inicios en la plaza de mercado de Paloquemao en donde comenzó su actividad mercantil hace más de 15 años. Esta empresa surgió producto de una separación de bienes y desde ese momento ha sido dirigida por la señora Amelia Mendivelso Castro, la empresa empezó dedicándose a la comercialización de frutas y verduras, dicha comercialización se realizaba y se realiza en un local de comercialización propiedad de la señora Amelia Mendivelso Castro.

Producto de la comercialización diaria de frutas y verduras se comenzó a adquirir clientes que llegaban a comprar productos al local de comercio y dadas las exigencias y las necesidades de estos clientes de recibir los productos en la puerta de sus locales de trabajo, restaurantes o apartamentos, se implementó el servicio a domicilio que ha sido una gran fuente de utilidades para esta empresa.

En el 2010 la señora Amelia Mendivelso Castro, realiza la compra de un inmueble con el idea de montar allí una planta procesadora de pulpa de fruta, este proyecto tardo en llevarse a cabo un año y en el 2012 empezaría el proceso de certificación de las pulpas de fruta y los cortes de vegetales por parte del INVIMA.

A mediados del 2010 se obtuvo una relación comercial con un restaurante de comida oriental llamado Temaki, con el transcurrir del tiempo este restaurante creció y se volvió una cadena de restaurantes lo cual ayudo a Mercados Amelia a crecer, y fue esta misma cadena de restaurantes la que le permitió a Mercados Amelia empezar el proceso de corte de vegetales para después empacar estos al vacío ya que ellos necesitaban estos productos con esas exigencias para la realización de sus platos, es así como se decide realizar dos procesos diferentes en la planta procesadora, los cuales son despulpado de fruta y el corte de vegetales, cumpliendo con los estándares de calidad del INVIMA y con las exigencias de los clientes.

La empresa intento obtener una página web pero debido a que en ese entonces no se contaba con una secretaria y no había quien llevara el manejo de esta página web no se pudo llevar con éxito la realización de esta, pero la empresa está segura de que en la actualidad un punto fuerte es la realización de esta página web.

2.2 MISIÓN.

Somos una empresa dedica a la distribución y comercialización de productos alimenticios de primera necesidad tales como frutas, verduras, legumbres y vegetales de primera calidad, buscando siempre el beneficio y satisfacción oportuna de las necesidades de nuestros clientes, empleados y proveedores.

2.3 VISIÓN.

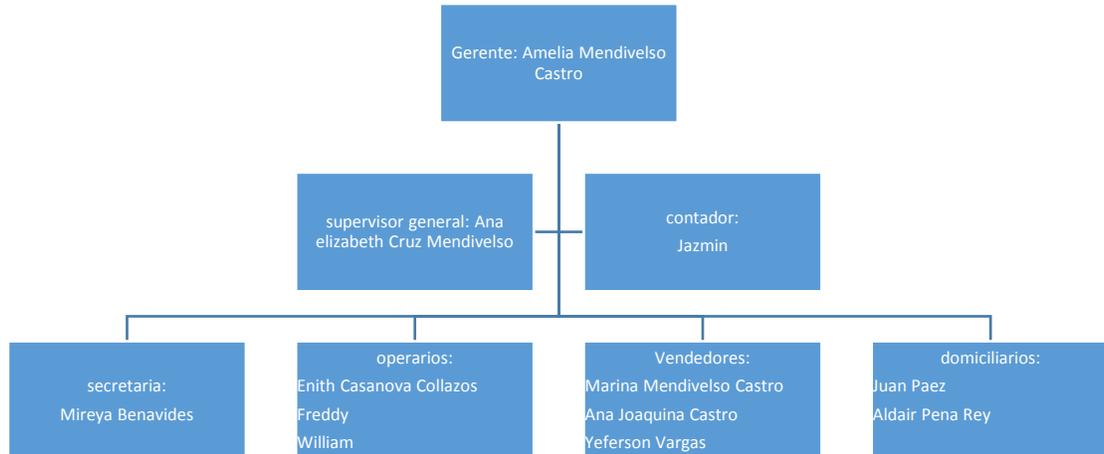
Para el 2022, seremos reconocidos en muchos sectores de Bogotá y sus alrededores, por nuestra amplia gama de productos distribuidos con alta gama de calidad y dinamismo logrando llegar con eficiencia al lugar y al momento que nuestro cliente lo necesita, así mismo seremos una empresa altamente competitiva en el mercado, no solo por nuestra calidad y compromiso, si no por el interés que le damos a la salud y bienestar de cada uno de nuestros clientes, empleados y proveedores.

2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS PRINCIPALES

- Cumplir con la entrega oportuna y con la mejor calidad de nuestros productos y servicios.
- Conseguir materias primas de alta calidad que garanticen la inocuidad del producto.
- Hacer que el clima organizacional sea el apropiado para que los empleados siempre estén con la mejor disposición para atender al público en general.
- Hacer sentir importante al cliente para que sienta agrado al comprar en nuestra empresa.
- Mantenerse siempre abastecido, para que al momento de la compra nuestros clientes puedan comprar gran variedad de productos y con la mejor calidad.
- Lograr la eficiencia en el proceso de distribución de productos en los diferentes sectores de Bogotá y sus alrededores.
- Ser reconocidos por nuestro cumplimiento, calidad y buen servicio en restaurantes, colegios, clubes y hogares.
- Ubicarse fuera de Bogotá, con más de un punto de venta o de distribución.

2.5 ORGANIGRAMA

Gráfica 5. Organigrama de estructura organizacional



Fuente: Empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia . Año: 2018

2.6 REFERENCIA DE PRODUCTOS

La empresa procesadora de alimentos mercados Amelia maneja diferentes tipos de frutas y verduras procesadas como lo son las siguientes:

2.6.1 Frutas: dentro las frutas que se procesan para producir la pulpa de fruta en Mercados Amelia se pueden encontrar la mayoría de frutas, desde aquellas que son dulces hasta las acidas, excepto cítricos debido que para extraer el zumo de estas frutas se necesita otro proceso y se necesitan de aditivos especiales para evitar que se dañen estos tipos de zumos, y hasta el momento la empresa no ha utilizado aditivos químicos para la producción de pulpa de frutas, pero a futuro se piensa en obtener una asesoría para obtener zumos de frutas cítricas, debido a la alta demanda que tiene.

Cuadro 1. Frutas utilizadas para el proceso de despulpado

Frutas dulces	Fresa Durazno	Guanábana Tomate árbol	Feijoa Mango	Guayaba Curuba	Piña Coco	Papaya
Frutas acidas	Mora Arazá	Lulo Frutos rojos	Maracuyá Ciruela			

Fuente: El Autor. Año: 2018

Las frutas nombradas anteriormente se procesan y se empaacan en diferentes pesos, esto también depende de las exigencias que tenga el cliente, pero principalmente los pesos que se manejan son de 500 gramos y 120 gramos.

2.6.2 Verduras: Por el lado de las verduras también se procesan una gran cantidad de verduras y además de esto cada verdura puede tener un corte específico y un peso específico dependiendo de la exigencia del cliente, pero por lo general se empaacan en pesos de 500 gramos.

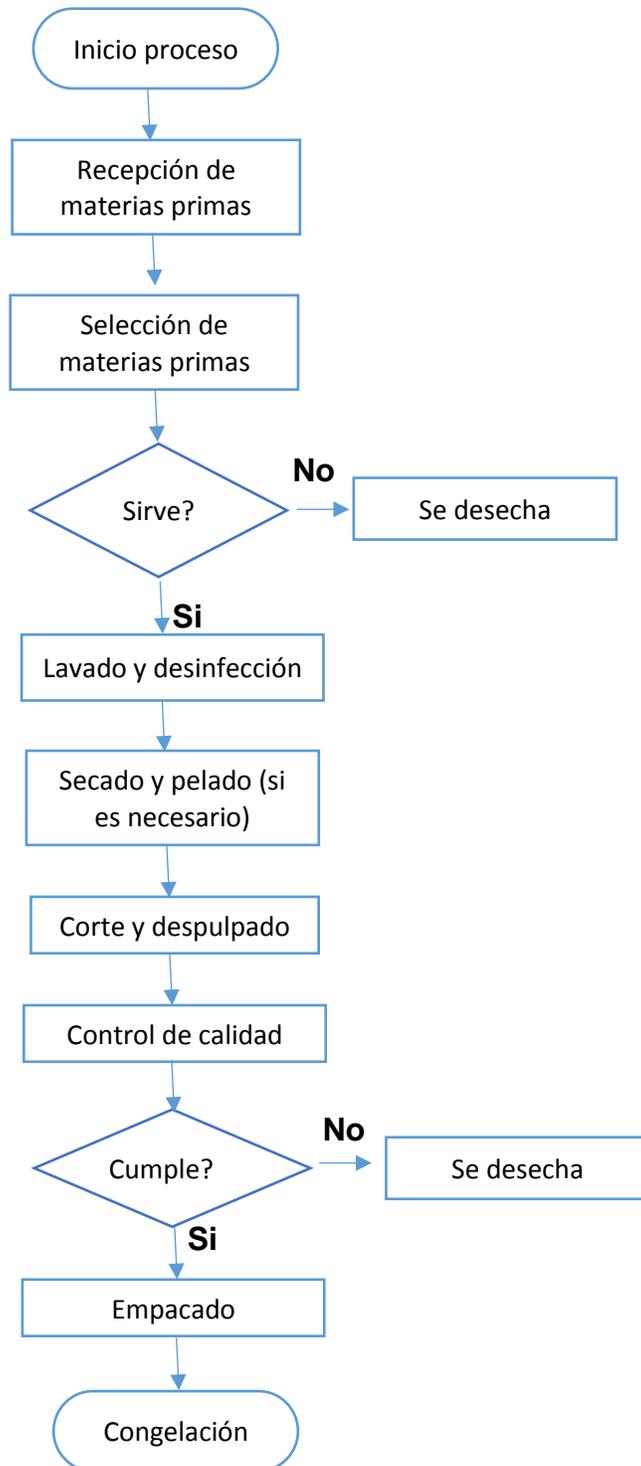
Cuadro 2. Verduras y pesos utilizados en el proceso de corte de vegetales

Verdura	Tipo de corte	Peso de empaque
zanahoria	Juliana gruesa Juliana delgada Rodaja Cabello de ángel. Cuadros gruesos Cuadros delgados	3000 gramos. 1000 gramos. 500 gramos. 100 gramos.
Repollo	Juliana gruesa Juliana delgada Rodaja Cabello de ángel	3000 gramos. 1000 gramos. 500 gramos. 100 gramos.
Cebolla	Rodajas Cabello de ángel	3000 gramos. 1000 gramos. 500 gramos. 100 gramos.
Sukini amarillo y verde	Rodajas Cabello de ángel Juliana gruesa Juliana delgada	3000 gramos. 1000 gramos. 500 gramos. 100 gramos.
brócoli	Tipo árbol Corte normal	3000 gramos. 1000 gramos. 500 gramos. 100 gramos.
Habichuela y Apio	Rodajas	3000 gramos. 1000 gramos. 500 gramos. 100 gramos.
Lechuga Batavia y espinaca	Cabello de ángel tiras gruesa tiras delgada	3000 gramos. 1000 gramos. 500 gramos. 100 gramos.

Fuente: El Autor. Año: 2018

2.7 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PULPA DE FRUTA

2.7.1 Diagrama de flujo del proceso de producción de pulpa de fruta



A continuación se describirán cada una de las actividades que se encuentran escritas en el diagrama de flujo del proceso de producción de pulpa de fruta

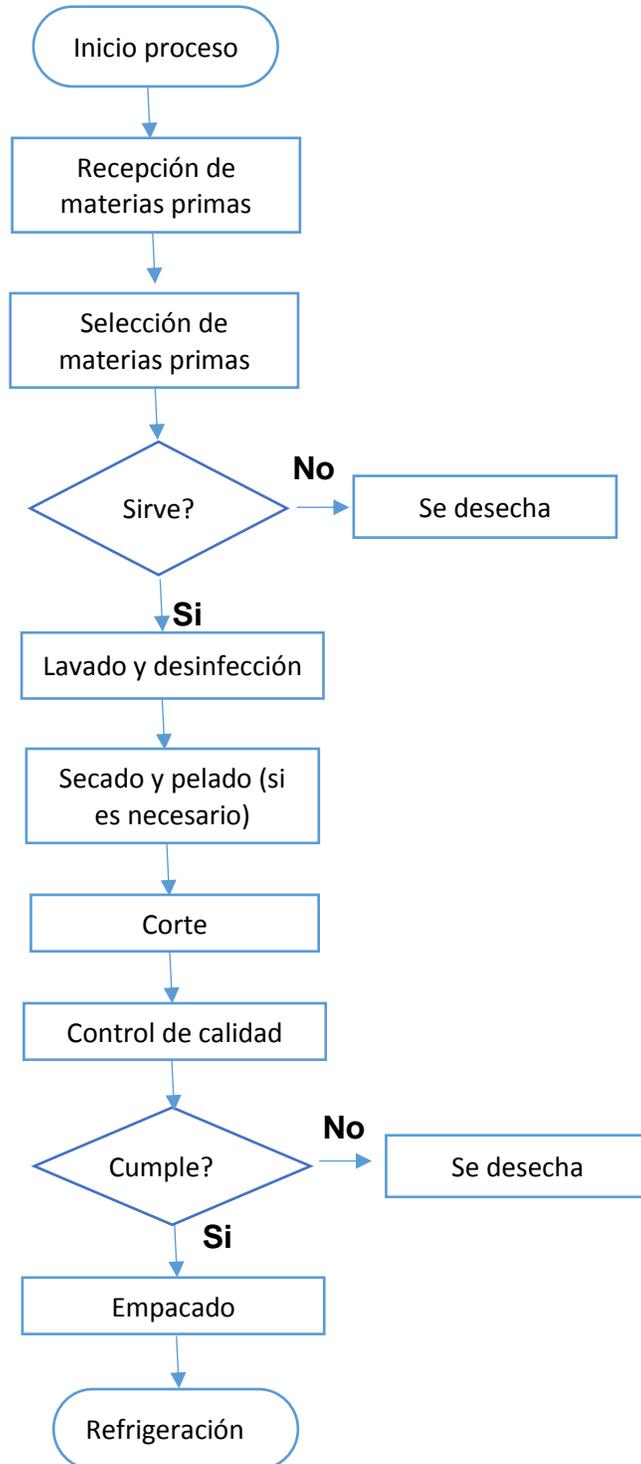
- **Inicio de proceso:** En el inicio de proceso entran actividades como solicitud de materias primas dependiendo la cantidad de pulpas que se tengan en inventario y la cantidad de pedidos que se tengan. Otra actividad que entra en el inicio del proceso es la compra de materias primas
- **Recepción de materias primas:** Inicia con el descargue de frutas a procesar, posterior a esto se realiza una inspección de la fruta para saber si el producto adquirido se encuentra en óptimas condiciones, si cumple con las condiciones exigidas los productos serán llevados al cuarto de lavado donde se llena un formato el cual indica fecha en que llega el producto, peso que tiene el producto antes de empezar a procesarlo y proveedor.
- **Selección de materias primas:** Aunque en la recepción de materias primas se realiza una inspección y verificación de los productos, la mayoría de veces se tienen un número pequeño de fruta que no sirve para ser procesada y es aquí donde esta fruta es retirada y desechada. Este proceso se realiza utilizando valdes plásticos o poniendo la fruta encima de una mesa para que sean seleccionadas y después de que se haya seleccionado toda la fruta esta pasa al cuarto de lavado.
- **Lavado y desinfección:** Después del proceso de selección de fruta se prosigue con el proceso de lavado y desinfección. Este proceso se realiza sumergiendo la fruta en valdes con agua e hipoclorito, utilizando una solución de 1 ml de hipoclorito de sodio por cada litro de agua, este proceso se realiza con el fin de eliminar cualquier bacteria que pueda traer la fruta, después de ese proceso se prosigue lavando la fruta solamente con agua para retirar cualquier rastro de hipoclorito presente en la fruta.
- **Secado y pelado:** Después del proceso de lavado y desinfección sigue el proceso de secado y pelado, aquí se espera un tiempo hasta que la fruta se haya secado y se empieza a retirar la cascara presente que tengan las frutas, cabe aclarar que no todas las frutas tienen cascara ejemplo de estas son la fresa y la mora que no tienen cascara pero tienen en su parte superior un sépalo y pedículo los cuales tienen que ser retirados para que no afecte ni el sabor ni la textura de la pulpa de fruta.
- **Corte y despulpado:** Una vez realizado el proceso de secado y pelado se prosigue con el proceso de corte y despulpado, las frutas como el mango, durazno, piña, papaya y ciruela deben ser cortadas y se les debe retirar la pepa para que puedan ser licuadas por la maquina despulpadora o por la licuadora industrial. Un caso especial pasa con la maracuyá debido a que se le debe retirar

la cascara y despulpar manualmente su interior para que este sea licuado por la despulpadora. La máquina despulpadora tiene la capacidad de licuar y colar la fruta al mismo momento, debido a que en su interior contiene tamices que atrapan las pepas que las frutas contengan, pero estos tamices se deben cambiar dependiendo la fruta que se vaya a procesar, los más pequeños son los tamices para frutas como fresa, mora, curuba, frutos rojo (la pulpa de frutos rojos contiene, fresa, mora, arándanos y frambuesa), lulo y maracuyá. Para frutas como la guanábana, feijoa, guayaba, arazá, tomate de árbol, ciruela y papaya se debe utilizar un tamiz más grande y a diferencia de las otras frutas la piña y el mango deben de ser licuados por medio de la licuadora industrial. Por último el único producto que no se procesa por medio de la maquina despulpadora es el coco ya que este debe ser rayado manualmente con rayadores. Después que las frutas son procesadas, la pulpa que se obtiene se mantiene en valdes de plástico hasta que sean empacadas, para poder pasar por el control de calidad.

- **Control de calidad:** Como se menciona en el anterior proceso la pulpa de frutas se mantiene en valdes plásticos para poder analizar su inocuidad y verificar que su textura y sabor sean adecuados, el operario es quien realiza esta acción y si llega a identificar alguna inconformidad es su deber informa la situación para que sea evaluada por la señora Amelia Mendivelso y Elizabeth Cruz y sean ellas quienes tomen la decisión de arreglar la inconformidad o si no se puede arreglar la inconformidad desechar ese producto.
- **Empacado:** Una vez la fruta haya pasado el control de calidad, se prosigue con el empaque, aquí la pulpa es empacada en bolsa de cierre hermético y el empaque de esta puede ser en diferentes tamaños dependiendo el peso que se necesite, los pesos que normalmente se manejan son 500 gramos y 120 gramos. En este proceso también se realiza el rotulado de las pulpas para que estas tengan la información que exige el INVIMA.
- **Congelación:** Por ultimo las pulpas empacadas son acomodadas en canastillas para luego ponerlas en los cuartos fríos, estos cuartos fríos deben tener una temperatura entre -16 °C y -20 °C.

2.8 PROCESO DE CORTE DE VEGETALES

2.8.1 Diagrama de flujo del proceso de corte de vegetales



El diagrama de flujo del proceso de corte de vegetales es muy similar al diagrama de flujo del proceso de producción de pulpa de fruta, diferenciándose en el proceso de despulpado cambiándolo por el proceso de corte y en el proceso de congelación cambiándolo por el proceso de refrigeración.

- **Inicio de proceso:** En el inicio de proceso entran actividades como solicitud de materias primas dependiendo la cantidad de vegetales cortados que se tengan en inventario y la cantidad de pedidos que se tengan. Otra actividad que entra en el inicio del proceso es la compra de materias primas
- **Recepción de materias primas:** Inicia con el descargue de verduras a procesar, posterior a esto se realiza una inspección de la verduras para saber si el producto adquirido se encuentra en óptimas condiciones, si cumple con las condiciones exigidas las materias primas serán llevadas al cuarto de lavado donde se llena un formato el cual indica fecha en que llega el producto, peso que tiene el producto antes de empezar a procesarlo y proveedor.
- **Selección de materias primas:** Aunque en la recepción de materias primas se realiza una inspección y verificación de los productos, la mayoría de veces se tienen un número pequeño de vegetales que no sirve para ser procesados y es aquí donde estos vegetales son retirados y desechados. Este proceso se realiza utilizando valdes plásticos o poniendo los vegetales encima de una mesa para que sean seleccionados y después de que se hayan seleccionado todas las verduras estas pasan al cuarto de lavado.
- **Lavado y desinfección:** Después del proceso de selección de verduras se prosigue con el proceso de lavado y desinfección. Este proceso se realiza sumergiendo las verduras en valdes con agua e hipoclorito, utilizando una solución de 1 ml de hipoclorito de sodio por cada litro de agua, este proceso se realiza con el fin de eliminar cualquier bacteria que pueda tener las verduras, después de ese proceso se prosigue a lavar la verdura solamente con agua para retirar cualquier rastro de hipoclorito presente en la verdura.
- **Secado y pelado:** Después del proceso de lavado y desinfección sigue el proceso de secado y pelado, aquí se espera un tiempo hasta que las verduras se hayan secado y se empieza a retirar la cascara presente o piel exterior que tengan las verduras, cabe aclarar que no todas las verduras tienen cascara o piel exterior ejemplo de estas son el brócoli, habichuela, apio y espinaca
- **Corte:** Una vez realizado el proceso de secado y pelado se prosigue con el proceso de corte, para este proceso se deben de utilizar diferentes maquinas dependiendo la forma que se quiera obtener del vegetal y estas diferentes formas se consiguen por medio de discos los cuales son acomodados en las máquinas y a medida que la maquina gira los discos van cortando los vegetales

y al igual que en el proceso de despulpado los cortes de vegetales se depositan en valdes plásticos para que pueda realizarse el control de calidad.

- **Control de calidad:** Como se menciona en el anterior proceso los cortes de verduras se mantiene en valdes plásticos para poder analizar su inocuidad y verificar que su textura sean adecuados, el operario es quien realiza esta acción y si llega a identificar alguna inconformidad es su deber informa la situación para que sea evaluada por la señora Amelia Mendivelso y Elizabeth Cruz y sean ellas quienes tomen la decisión de arreglar la inconformidad o si no se puede arreglar la inconformidad desechar ese producto.
- **Empacado:** Una vez las verduras hayan pasado el control de calidad, se prosigue con el empacado, primero se pesan dependiendo el requerimiento que se tenga ya que se pueden empacar con pesos de 3000 gramos, 1000 gramos, 500 gramos y 100 gramos, después de haber pesado los cortes de verdura se empacan con una maquina al vacío. En este proceso también se realiza el rotulado de los cortes de verdura para que estos tengan la información que exige el INVIMA.
- **Refrigeración:** Por último los cortes de verduras empacados son acomodados en canastillas para luego ponerlos en los cuartos fríos, estos cuartos fríos deben tener una temperatura de 4 °C o menos.

2.9 PRODUCTO FINAL

El producto final que se obtiene es pulpa de fruta 100 % natural sin aditivos químicos, la cual se realiza por medio de procesos adecuados desde la recepción hasta la congelación, para este último proceso es indispensable que siempre se maneje una buena cadena de frio debido a la susceptibilidad que tienen las pulpas de frutas a dañarse en ausencia de este pero si se maneja con una buena cadena de frio las pulpas tienen un periodo de inocuidad de 3 meses, todos estos procesos se realizan en una planta avalada por el INVIMA. Este producto es de fácil manipulación y manejo para las personas, ya que solo necesitan de azúcar, agua o leche para su preparación, si se utiliza una pulpa de 500 gramos se puede obtener 5 vasos de jugo cada uno de 12 onzas, las pulpas que se empacan de 120 o 130 gramos son utilizadas para obtener un solo vaso de jugo natural de 12 onzas

Figura 1. Pulpa de fruta procesada de 500 gramos



Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

La anterior figura muestra el resultado del proceso de despulpado y empackado por 500 gramos de las pulpas de fruta, se pueden observar 3 diferentes sabores de pulpa de fruta los cuales son mango, fresa y guanábana respectivamente.

Figura 2. Pulpa de fruta procesada de 130 gramos



Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

La anterior figura muestra el resultado del proceso de despulpado y empackado por 130 gramos de las pulpas de fruta, se pueden observar 4 diferentes sabores de pulpa de fruta los cuales son feijoa, fresa, guanábana y mora respectivamente.

Primero se describió el primer producto final que es la pulpa de fruta ahora se describirá el segundo producto final que son los cortes de verduras, estos cortes son 100 % naturales sin aditivos químicos, los cuales se realizan por medio de procesos adecuados desde la recepción hasta la refrigeración, para este último proceso es indispensable que siempre se maneje una buena cadena de frio debido a la susceptibilidad que tienen los cortes de verduras a dañarse en ausencia de este, pero si se maneja con una buena cadena de frio los cortes de verdura tienen un periodo de inocuidad de 5 días, si comparamos el periodo de inocuidad de las pulpas de frutas con el de los vegetales se puede observar que los vegetales tienen un periodo mucho más corto debido a que estos se refrigeran mas no se congelan, todos estos procesos se realizan en una planta avalada por el INVIMA. Este producto es de fácil manipulación y manejo para las personas, ya que cuando se empackan en porciones de 3000, 1000 o 500 gramos, las personas pueden utilizar solo una pequeña porción y refrigerar la sobrante o cuando se manejan en porciones pequeñas las personas solo necesita abrir el empacke y utilizar todo el producto.

Figura 3. Cortes de vegetales procesados empackados por 100 gramos



Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

En la anterior figura se pueden observar cortes de verduras empackados al vacío, cada uno de ellos está porcionado por 100 gramos, en la figura se pueden observar verduras como lechuga romana, pimentón verde, cebolla, pimentón rojo, zanahoria y apio respectivamente.

3. MAPA DE PROCESOS

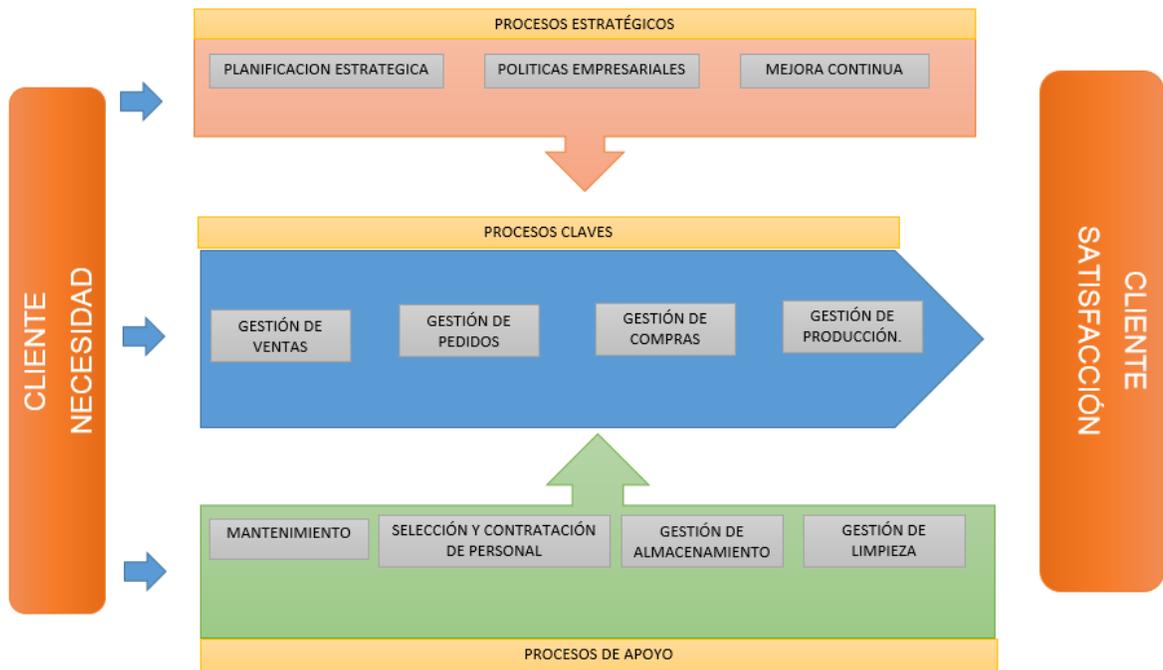
Antes de definir que es un mapa de procesos se necesita definir que es un proceso. Un proceso según (Heredia Álvaro José Antonio, 2000) quien cita en su libro llamado Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos a (Harrington, 1997), este autor define un proceso como un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes.

Pero a esta definición se puede agregar que dentro de las actividades relacionadas participan un determinado número de personas y recursos, los cuales se coordinan entre sí para conseguir un objetivo previamente planeado. Un término importante para hablar de procesos es la calidad, ya que esta se ve reflejada en la capacidad de generar valor agregado a los procesos al menor coste posible.

Un mapa de procesos es una representación gráfica de todos los procesos que se encuentran involucrados en una empresa, además de esto muestra la relación que hay entre los procesos y su relación con el exterior. Para poder realizar un mapa de procesos se necesita conocer los actores, determinar cuáles son las tareas o procesos involucrados, establecer límites y ordenar los procesos, y por último revisar si lo hecho concuerda con lo establecido en la empresa.

Existen 3 tipos de procesos que permiten realizar un mapa de procesos, los primeros procesos son los claves y estos son los que se encuentran directamente involucrados con los productos que se realizan en la empresa o con el servicio que la empresa ofrece, estos procesos son los encargados de generar valor y son los principales responsables de los resultados económicos de la organización debido a que están directamente relacionados con el cliente, los siguientes procesos son los estratégicos y estos se encuentran establecidos por las directivas, estos procesos a su vez establecen la forma en cómo opera y se desarrollan las actividades, también establecen una guía para la toma de decisiones y para la mejora de la perspectiva de los cliente, por último los procesos que se encuentran son lo de apoyo o soporte, y estos son los que sirven como base o soporte para que los procesos claves y estratégicos consigan los objetivos establecidos previamente. Basados en la información descrita anteriormente a continuación se mostrará un mapa de procesos de la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia, donde se verán reflejados los procesos claves, estratégicos y de apoyo. Este mapa de procesos se realiza con el objetivo de identificar y diferenciar los procesos involucrados en la producción de pulpa de fruta y en corte de vegetales, se realiza también para reducir los tiempos y aumentar la calidad de los productos, se realiza para darle una mejor estructura y organización a la empresa, además de lo anterior también se realiza como guía para nuevos trabajadores y para la asignación de tareas a los empleados.

Figura 4. Mapa de procesos de la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia



Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

La anterior figura representa el mapa de procesos de la empresa procesadora de alimentos mercados Amelia, en el cual se muestran los procesos que hacen parte de los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la empresa. Dentro de los procesos estratégicos se encuentran los procesos de planificación estratégica, políticas empresariales y mejora continua, los cuales son como se había descrito anteriormente manejados por las directivas y son los que planifican el rumbo de la empresa. Seguido de los procesos estratégicos están los procesos claves dentro de los cuales se encuentran la gestión de ventas, gestión de pedidos, gestión de compras y gestión de producción, estos procesos son los más importantes debido a que gracias a ellos la empresa puede vender y producir bienes y servicios a los clientes tratando de aportarle valor agregado a los productos y lograr obtener la satisfacción del clientes. Por último se encuentran los procesos de apoyo y estos son los que ayudan a desarrollar tanto los procesos estratégicos como los procesos claves, dentro de los procesos de apoyo de la empresa procesadora de alimentos se encuentran los procesos de mantenimiento, selección y contratación de personal, gestión de almacenamiento y gestión de limpieza. A continuación se verá una descripción de todos los procesos nombrados en el mapa de procesos.

Cuadro 3. descripción del proceso de planificación estratégica.

PROCESO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DESCRIPCION	En este proceso los directivos de la empresa toman decisiones basados en la información obtenida de los procesos estratégicos, claves y de apoyo. La toma de decisiones se realiza por medio de discusiones y de lluvia de ideas siempre proyectando a la empresa en el futuro
RESPONSABLES	AMELIA MENDIVELSO ELIZABETH CRUZ
OBJETIVO	Proceso que se realiza para planear, organizar, dirigir, controlar, supervisar y tomar decisiones empresariales basándose en la información obtenida de cada uno de los procesos
INICIA	Identificando un propósito, identificando un problema y recopilando información
TERMINA	Toma de decisiones, correctivos, proyecciones, establecimiento de objetivos, cambios de procesos
ENTRADAS	Problema, inconformidad, informes, registros
SALIDAS	Toma de decisiones, correctivos, proyecciones, establecimiento de objetivos, cambios de procesos
INDICADORES	Productividad, tiempo, comparaciones, eficacia
RECURSO HUMANO	Trabajadores de la empresa
EQUIPOS Y MATERIALES	Computadores, regístritos
PRODUCTO	Correctivos, cambios, nuevas actividades y tareas
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	Visualización del problema o inconformidad, recolección y verificación de información, discusión de posibles soluciones y selección de una solución

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 4. descripción del proceso de políticas empresariales.

PROCESO	POLITICAS EMPRESARIALES
DESCRIPCION	Se discuten por parte de las directivas cuales deben ser las políticas que van a regir la empresa, después de obtener estas políticas se comparten con los empleados para que cada uno de ellos tenga el conocimiento apropiado de estas y se apropien de ellas. Es importante que los procesos se realicen por medio de las políticas empresariales y si se llega a realizar algún cambio de estas se debe de informar oportunamente a los empleados
RESPONSABLES	AMELIA MENDIVELSO ELIZABETH CRUZ MIREYA BENAVIDES JAZMIN OPERARIOS VENEDORES DOMCILIARIOS
OBJETIVO	Establecer y diseñar las reglas y directrices que rigen a la empresa
INICIA	Inicia con la visualización y establecimiento de los comportamientos, ambiente laboral y métodos de trabajo que quieran las directivas.
TERMINA	Con la divulgación hacia los empleados de estas políticas y apoderamiento por parte de los empleados de las mismas
ENTRADAS	Expectativas de las directivas, ideas previas
SALIDAS	Políticas empresariales.
INDICADORES	Comportamiento de los empleados, productividad, seguimiento de procesos
RECURSO HUMANO	Trabajadores y directivas de la empresa
EQUIPOS Y MATERIALES	Manual, carteleras
PRODUCTO	Correctivos, cambios, nuevas actividades y tareas
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	Discusión de ideas previas, aprobación de las políticas por parte de las directivas, redacción de estas políticas y divulgación a los empleados.

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 5. descripción del proceso de mejora continúa

PROCESO	MEJORA CONTINUA
DESCRIPCION	Este proceso se realiza para que todos procedimientos realizados en la empresa vayan dirigidos a obtener la mayor calidad posible en los productos y con esto darle un valor agregado a los clientes. Este proceso también se realiza para evitar o minimizar errores y se obtengan resultados eficaces.
RESPONSABLES	TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN
OBJETIVO	Revisar procesos en búsqueda de posibles problemas para después mejorarlos y con esto buscar lograr obtener mayor eficacia en el desarrollo de las actividades en la empresa.
INICIA	Inicia con la revisión de posibles errores, o con la notificación de posibles errores para arreglarlos con eficacia
TERMINA	Termina con el hallazgo de una solución eficaz de los errores, realizando cambios a los procesos que tienen estos errores para que no se vuelvan a repetir.
ENTRADAS	Posibles errores o errores previamente identificados.
SALIDAS	Soluciones eficaces
INDICADORES	Comparación de resultados entre procesos con errores y sin arreglar con aquellos procesos intervenidos y arreglados.
RECURSO HUMANO	Trabajadores y directivas de la empresa
EQUIPOS Y MATERIALES	Equipos involucrados en los procesos con errores.
PRODUCTO	Mejoramiento de procesos inapropiados
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	Identificación de posibles procesos con errores, discusión de posibles soluciones e implementación de la mejor solución obtenida de la discusión. Este proceso está relacionado con el proceso de control de calidad

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 6. descripción del proceso de gestión de ventas.

PROCESO	GESTION DE GESTION DE VENTAS
DESCRIPCION	En este proceso se ven involucradas diferentes actividades como lo son: fijación de precios y descuentos, servicio al cliente, búsqueda de incremento de ventas, seguimiento postventa, realizar un debido proceso de facturación es de vital importancia para poder obtener pagos oportunos y evitar alta retención en cartera
RESPONSABLES	AMELIA MENDIVELSO MIREYA BENAVIDES VENDEDORES DOMICILIARIOS
OBJETIVO	Realizar actividades que permitan la adquisición de nuevos clientes junto con la fidelización tanto de nuevos como de viejos clientes.
INICIA	Inicia con el proceso de ventas, ya sea que los clientes realicen las compras en el establecimiento o los vendedores busquen clientes para ofrecerle los productos
TERMINA	Este proceso termina con el proceso de postventa
ENTRADAS	pedidos
SALIDAS	productos para los clientes
INDICADORES	satisfacción del cliente, control de calidad, % de ganancia, % incremento de ventas, número de pedidos
RECURSO HUMANO	secretaria, vendedores, domiciliarios
EQUIPOS Y MATERIALES	teléfono, computadores, facturas
PRODUCTO	despacho de productos a clientes
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	facturación, seguimiento de postventa, envío de productos

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 7. descripción del proceso de gestión de pedidos

PROCESO	GESTION DE PEDIDOS
DESCRIPCION	En este proceso los clientes realizan la petición de compra que ellos necesiten, lo pueden realizar por medio de una llamada, correo electrónico o a través de los vendedores que se tienen en la empresa.
RESPONSABLES	MIREYA BENAVIDES VENDEDORES
OBJETIVO	Manejar y organizar de forma efectiva la solicitud de pedidos de manera que se puedan despachar a tiempo y sin ningún contratiempo. (se debe tener en cuenta los inventarios que se tenga)
INICIA	Inicia con la solicitud del cliente de alguno o varios de nuestros productos.
TERMINA	Termina con el despacho del producto al cliente.
ENTRADAS	Solicitud de pedido
SALIDAS	Productos para nuestros clientes.
INDICADORES	Cumplimiento con los pedidos realizados, satisfacción del cliente, tiempo de entrega
RECURSO HUMANO	secretaria, vendedores, operarios, domiciliarios
EQUIPOS Y MATERIALES	Computadores, teléfono, vehículos.
PRODUCTO	Satisfacción del cliente.
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	Recepción de solicitud de pedido, despacho, seguimiento

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 8. descripción del proceso de gestión de compras.

PROCESO	GESTION DE COMPRAS
DESCRIPCION	En este proceso se realiza el proceso de compras de materias primas necesarias para la producción de pulpas de frutas y de corte de vegetales. Primero se realiza un inventario para saber lo que se tiene disponible, después basados en los pedidos realizados se realiza una orden de compra con las materias primas faltantes y cuando se termina un determinado producto se informa a la señora Amelia Mendivelso quien es la encargada de compras.
RESPONSABLES	AMELIA MENDIVELSO MIREYA BENAVIDES OPERARIOS
OBJETIVO	En la gestión de compras se tienen diferentes objetivos uno de ellos es realizar la compra de las materias primas necesarias para la producción, también elegir el mejor proveedor que nos pueda abastecer de productos de alta calidad y a buen precio. Otro objetivo de la gestión de compras es ahorrar costos debido a que es aquí donde se gasta más dinero en la empresa. Otro objetivo de la gestión de compras es obtener de manera oportuna las materias primas y evitar algún paro en la producción.
INICIA	Inicia con la verificación de los inventarios y la revisión de los pedidos
TERMINA	cuando empieza el proceso de producción
ENTRADAS	requerimiento de compra
SALIDAS	Materias primas necesarias para la producción
INDICADORES	cantidad, calidad del producto, costos
RECURSO HUMANO	Contadora, secretaria, operarios
EQUIPOS Y MATERIALES	Inventarios, teléfono, vehículos.
PRODUCTO	Materias primas necesarias.
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	almacenamiento, búsqueda de proveedores, inventarios, descargue

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 9. descripción del proceso de gestión de producción.

PROCESO	GESTION DE PRODUCCION
DESCRIPCION	Este es el proceso principal de la empresa ya que aquí se realiza la transformación de las materias primas a los productos de venta. Este proceso empieza con el lavado y desinfección de las materias primas, seguido por el corte y la remoción de la cascara en aquellas frutas y vegetales donde es necesario, posterior a esto se procede a colocar los productos en las maquinas bien sea de despulpado de fruta o de corte de vegetales para después empacar los vegetales en maquina al vacío y las pulpas en bolsas con cierre hermético.
RESPONSABLES	AMELIA MENDIVELSO MIREYA BENAVIDES OPERARIOS
OBJETIVO	Transformar y procesar las materias primas para que sean comercialmente vendidas
INICIA	Inicia con el lavado y desinfección de las materias primas
TERMINA	Este proceso termina con el empaçado y posterior almacenamiento en los cuartos fríos.
ENTRADAS	Materias primas obtenidas en el proceso de compra
SALIDAS	Productos a la venta para los clientes.
INDICADORES	Satisfacción del cliente, control de calidad, tiempo de producción.
RECURSO HUMANO	secretaria, operarios
EQUIPOS Y MATERIALES	Maquinaria de corte y despulpado, maquinaria de empaque al vacío, cuartos fríos.
PRODUCTO	productos despulpados y cortados a la venta
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	almacenamiento, empaçado, control de calidad

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 10. descripción del proceso de mantenimiento.

PROCESO	MANTENIMIENTO
DESCRIPCION	En este proceso se realiza un seguimiento a la maquinaria que se tiene en la empresa para evitar danos inoportunos y que debido a esta situación se tenga que frenar el proceso de producción. Pero este proceso también cubre aquellas situaciones donde se presentan daños y se tiene que arreglar los equipos.
RESPONSABLES	AMELIA MENDIVELSO MIREYA BENAVIDES OPERARIOS
OBJETIVO	Evitar el daño de equipos para que estos puedan tener su normal funcionamiento
INICIA	Inicia con el seguimiento preventivo de la maquinaria en la empresa
TERMINA	Termina con el mantenimiento preventivo de las maquinas cuando sea necesario
ENTRADAS	registros de mantenimiento preventivo
SALIDAS	correcto funcionamiento de las maquinas
INDICADORES	periodicidad en el arreglo de maquinas
RECURSO HUMANO	secretaria, operarios y terceros
EQUIPOS Y MATERIALES	Computadores, teléfonos, despulpadora, cortadoras de vegetales, empacadora al vacío, cuartos fríos, instalaciones.
PRODUCTO	Correcto funcionamiento de las maquinas
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	llenado de registros, verificación del correcto funcionamiento de las maquinas

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 11. descripción del proceso de selección de personal.

PROCESO	SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL
DESCRIPCION	En este proceso se escoge al personal que se crea apropiado para trabajar en la empresa, realizando entrevistas y dándoles tiempos de prueba para ver como realizan sus funciones
RESPONSABLES	AMELIA MENDIVELSO ELIZABETH CRUZ
OBJETIVO	Contratar personal adecuado para la realización de las actividades establecidas en la empresa
INICIA	requerimiento de personal para desarrollar alguna actividad
TERMINA	contratación de personal adecuado
ENTRADAS	Obtención de hojas de vida y presentación de personal
SALIDAS	Elección de personal
INDICADORES	Disminución de tiempo en las actividades, eficacia en el desarrollo de actividades
RECURSO HUMANO	Secretaria, operarios, vendedores, domiciliarios
EQUIPOS Y MATERIALES	Computadores, teléfonos
PRODUCTO	Personal adecuado para el desarrollo de actividades
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	Entrevistas, inducción

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 12. descripción del proceso de gestión de almacenamiento.

PROCESO	GESTION DE ALMACENAMIENTO
DESCRIPCION	Este proceso se desarrolla después del proceso de gestión de compras y después del proceso de producción, ya que al momento de realizar el proceso de gestión de compras se necesita almacenar las frutas y verduras antes de empezarlas a procesar, estas frutas y verduras pueden ser almacenadas en cuartos fríos si las mismas lo requieren o en canastillas si no necesitan de refrigeración o de congelación. Para el proceso post producción siempre se deben de refrigerar los cortes de verduras y congelar las pulpas de frutas
RESPONSABLES	OPERARIOS SECRETARIA
OBJETIVO	Almacenar las materias primas y productos procesados adecuadamente para evitar su deterioro
INICIA	Inicia con la finalización del proceso de compras (materias primas) y con la finalización del proceso de producción
TERMINA	Para las materias primas termina con el inicio del proceso de producción y para los productos terminados termina con el despacho de pedidos o ventas al publico
ENTRADAS	Materias primas (1er proceso de almacenamiento) y producto terminado (2do proceso de almacenamiento)
SALIDAS	Materias primas adecuadamente almacenadas y productos procesados adecuadamente almacenados
INDICADORES	% de desperdicio
RECURSO HUMANO	Secretaria, operarios
EQUIPOS Y MATERIALES	Cuartos fríos, canastillas
PRODUCTO	Materia prima y producto procesado debidamente almacenado
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	Desinfección, refrigeración, congelación, control de calidad

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

Cuadro 13. descripción del proceso de gestión de limpieza.

PROCESO	GESTION DE LIMPIEZA
DESCRIPCION	En este proceso se realiza la limpieza y desinfección de toda la planta en general, incluyendo maquinaria, instalaciones y materias primas. El proceso de limpieza a la maquinaria se realiza cada tercer día de manera general y de manera profunda se realiza cada semana, con respecto a las instalaciones la limpieza se realiza todos los días de manera general pero de manera profunda se realiza una vez a la semana y por último la desinfección y limpieza de las materias primas se realiza apenas el producto llega a la empresa
RESPONSABLES	OPERARIOS
OBJETIVO	Mantener un entorno de trabajo saludable y cumplir con los estándares de calidad que el INVIMA exige
INICIA	Inicia con la entrada de materias primas
TERMINA	Termina con la limpieza de las instalación y maquinaria
ENTRADAS	Materias primas , instalaciones, maquinaria
SALIDAS	Materias primas adecuadamente desinfectadas y lavadas, instalaciones y maquinaria limpia.
INDICADORES	nivel de polvo presente en las instalaciones, inocuidad en los productos, tiempo de horas de limpieza, dictamen positivo del INVIMA
RECURSO HUMANO	secretaria, operarios
EQUIPOS Y MATERIALES	Cuartos fríos, despulpadoras, cortadora de vegetales, canastillas, instalaciones de la empresa, empacadora al vacío, computadores, teléfonos, muebles entre otros
PRODUCTO	materia prima desinfectada y limpia, maquinas e instalaciones limpias
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	desinfección, control de calidad, seguimiento

Fuente: Empresa procesadora de Alimentos Mercados Amelia

4. REALIZAR UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MERCADOS AMELIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA.

De acuerdo a Riquelme Leiva, Matías¹ quien en su artículo (FODA: Matriz o Análisis FODA –Una herramienta esencial para el estudio de la empresa) nos habla de cómo fueron sus inicios, este autor habla que el análisis DOFA tuvo sus inicios en la década de 1960 en la universidad de Stanford (Estados Unidos), este análisis nació como una necesidad de saber por qué falla la planificación corporativa y que se puede hacer ante situaciones de fracaso. Esta investigación fue realizada por Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, pero su principal promotor fue Albert Humphrey. La investigación realizada en la década de los 60 fue financiada por las empresas del Fortune 500 y tuvo una duración alrededor de 9 años, en esta investigación se entrevistaron a más de 5000 ejecutivos de más de 1000 empresas. Después de realizar una serie de preguntas a los ejecutivos lograron concluir que lo que es bueno en el presente es satisfactorio, lo que es bueno en el futuro es una oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y lo que es malo en el futuro es una amenaza, al juntar todos estos factores obtuvieron una herramienta llamada SOFT, pero luego en un seminario en Zúrich dos investigadores llamados Urick y Orr cambiaron la letra F que significaba falta por la letra W que significa debilidad, dando como resultado la herramienta SWOT cuyas iniciales en inglés son (Satisfactory, weakneses, opportunity, threat) y es lo que se conoce ahora como la herramienta DOFA O FODA.

El análisis DOFA es una herramienta que evalúa y analiza los factores fuertes y débiles de una organización, este análisis permite saber la situación interna y externa de la organización, también permite descubrir las ventajas competitivas y da un acercamiento a la situación estratégica de la empresa. Para realizar un análisis DOFA se necesita de 4 pasos.

- Análisis interno (fortalezas y debilidades)
- Análisis externo (oportunidades y amenazas)
- Realización de la matriz DOFA
- Establecimiento de las estrategias a emplear

¹ Riquelme Leiva, Matias (2016, Diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <http://www.analisisfoda.com/>

Para entender cada uno de los anteriores pasos se necesita definir cada uno de los componentes que lo conforman

- Fortalezas: Las fortalezas son los puntos fuertes de la empresa que benefician al negocio y permiten a la empresa cumplir con los objetivos aportando valor.
- Debilidades: Las debilidades son aquellos puntos débiles que no le permiten a la empresa ser competitiva en el mercado ni tampoco cumplir con los objetivos propuestos.
- Oportunidades: Las oportunidades son factores externos a la empresa que le permiten crecer y mejorar el desarrollo de sus actividades.
- Amenazas: Las amenazas son factores externos a la empresa que no pueden ser controladas por la empresa pero la ponen en riesgo impidiéndola realizar el cumplimiento de sus objetivos.

Al realizar un análisis de la empresa se debe realizar un análisis interno y externo, con respecto al análisis interno se deben de considerar varios elementos importantes como lo son, niveles de ventas, cartera, indicadores de marketing, rentabilidad de los productos, cadena de valor, comunicación, recursos, habilidades, entre otros para así poder obtener las debilidades y fortalezas de una empresa, después de hacer el análisis interno se prosigue con el análisis externo, el cual nos dará las oportunidades y amenazas que tenga la empresa con respecto al sector o entorno donde se encuentre, además permite realizar un análisis a la competencia y encontrar cuales son las necesidades y expectativas que tienen los consumidores, también permite analizar variables micro y macro económicas junto con asuntos legales, demográficos, sociales y tecnológicos. La unión de los análisis internos y externos dará como resultado una matriz llamada DOFA, a esta matriz DOFA se le debe hacer un estudio y seleccionar cuales son los factores críticos para el éxito ya que debido a su importancia son estos factores los que serán trabajados para llegar a la obtención de los objetivos propuestos desde un principio.

El principal objetivo de la matriz DOFA es analizar las características particulares de la empresa con las características del entorno donde se encuentre realizando la actividad mercantil la empresa, para poder generar estrategias de mejora.

Utilizando la información anterior se realizó una matriz DOFA de la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia que permitió observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, esta matriz DOFA se realizó con ayuda de la señora Amelia Mendivelso, Elizabeth Cruz y de la secretaria Mireya Benavides quienes aportaron cada una su punto de vista y reuniendo toda la información se logró obtener una matriz DOFA, la cual será la base principal para

poder proponer soluciones de mejora a los problemas de mercadeo que se han venido presentando en la empresa.

4.1 MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA

Cuadro 14. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal debido a la poca producción. • Bajo volumen de producción. • Marca relativamente nueva en el mercado. • Manejo poco productivo de los desechos • La no producción de cítricos. • Falta de seguimiento post venta (satisfacción de los clientes). • Relaciones débiles con los clientes. • Bajas habilidades de negociación • No se cuenta con vendedores externos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio sector • No se han explorado mercados en ciudades cercanas a Bogotá • Crecimiento de la cultura saludable en Colombia • Producción de cítricos debido a su alta demanda. • Oportunidad de expansión de la planta • Posibilidad de obtener créditos financieros.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura aceptada por INVIMA • Ofrecen productos de excelente calidad. • Conocimiento y experiencia en los procesos de producción • Los productos no contienen aditivos o conservantes químicos. • Productos de fácil y rápido uso • Tiempo corto para la entrega de pedidos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de competidores en el sector • Bajos niveles de ventas de los clientes. • Fenómenos climatológicos que pueden llegar a afectar la adquisición de materias primas. • Cultura Colombiana poco saludable. • Poco flujo de clientes • Bajos índices de crecimiento de la economía en el país.

Fuente: Empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia.

5. ESTRATEGIAS QUE LE PERMITAN A LA EMPRESA CORREGIR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS MOSTRADAS POR EL DOFA

Según Prieto Herrera Jorge Eliecer² No se tiene una definición unánime de los que significa estrategia debido a que el término es usado de diferentes formas por profesores, estudiantes, empresarios, gerentes, militares entre otros. Pero algo que sí se sabe es que las estrategias deben de estar orientadas a la consecución de los objetivos. Para que una estrategia sea exitosa se debe crear una ventaja competitiva en el mercado y es importante saber que antes de abrirse a una mayor participación en el mercado se necesita crear un valor en los clientes actuales. Hay que saber que a pesar de que una estrategia sea buena no siempre va a dar un buen resultado cuando se implementa y esto es debido a que las organizaciones no cuentan con los suficientes recursos, otra razón puede ser debido a que la organización intenta incursionar en negocios desconocidos, también porque no hay relación entre la visión, misión, principios y cultura de la organización o por que no se tiene un sistema adecuado de control, muchas veces se deben a errores humanos, al desconocimiento por parte de las directivas de la organización y a la poca capacitación de tiene el personal.

La competencia en el mercado juega un papel primordial a la hora de realizar la estrategia empresarial ya que si no se tuviera competencia no se necesitaría de estrategias, las estrategias están orientadas para que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores que se encuentran en el mercado.

Para que la estrategia tenga relación con el aspecto operativo de la organización se necesita saber cómo se encuentra estructurada la organización, que es lo que desea la organización, se necesita saber cómo quiere conseguirlo la organización, y ya que el principal objetivo de la estrategia es brindarle un valor a los clientes, se necesita tener costos y gastos lo más bajos posibles o brindarle a los clientes un producto con una característica diferenciadora de los demás competidores y para que esto se lleve a cabo se necesita revisar los procesos actuales de la empresa desde los operarios hasta la alta gerencia y esto se puede llevar a cabo por medio de un diagnostico empresarial.

² PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión estratégica organizacional. 4ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012. P 19.

5.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS

En su libro Prieto Herrera Jorge Eliecer³ clasifica las estrategias de la siguiente forma:

5.1.1 Estrategias intensivas. Penetración del mercado: Su objetivo es fortalecer la participación en el mercado, utilizando el mercadeo.

Desarrollo del mercado: Lo que se busca con este tipo de estrategia es implantar productos actuales en nuevas zonas de influencia

Desarrollo del producto: Lo que se busca con este tipo de estrategia es aumentar la participación en el mercado, ya sea mejorando o cambiando el producto actual.

5.1.2 Estrategias integrativas. Integración hacia adelante: su objetivo es obtener el control sobre los canales de distribución, y esto se consigue realizando alianzas con las empresas transportadoras o comprando flota de transporte.

Integración hacia atrás: su objetivo es tener mayor control sobre los proveedores, y esto se consigue fabricando propiamente la materia prima.

Integración horizontal: su objetivo es tener mayor control sobre los competidores y esto se consigue adquiriendo empresas competidoras.

5.1.3 Estrategias diversificadas. Diversificación concéntrica: su objetivo es obtener una mayor participación en el mercado por medio de productos relacionados.

Diversificación por conglomerados: su objetivo es incursionar en el mercado con productos no relacionados.

Diversificación horizontal: su objetivo es el de añadir productos no relacionados vendiéndoselos a clientes actuales.

³ *Ibíd.*, p 108.

5.1.4 Estrategias varias. Estrategias de asociación: Se utiliza cuando se desea realizar una asociación con otra organización que tenga un fin en común.

Estrategias de reducción: la empresa busca una disminución de costos y realiza una reestructuración para ello.

Estrategia de desposeimiento: en esta estrategia la empresa vende parte de su organización.

Estrategias de liquidación: en esta estrategia la empresa vende todos sus activos.

Estrategias de combinación: esta estrategia es utilizada por empresas que desarrollan 2 o más estrategias simultáneamente.

Lo primordial para poder desarrollar las estrategias en un plan estratégico es proponer o postular los objetivos correctamente ya que son estos quienes guiarán el desarrollo del plan estratégico y las estrategias son las que guían como se desarrollarán los objetivos, en este caso para poder desarrollar las estrategias se utilizará una planeación estratégica orientada al marketing y esta se inicia con un análisis interno y externo de la empresa, lo cual ya se realizó por medio de la matriz DOFA obtenida en el capítulo anterior.

A continuación se plantearán estrategias utilizando los tipos de estrategias planteadas por Prieto Herrera Jorge Eliecer

5.2 ESTRATEGIAS INTENSIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA

Buscando obtener una mayor participación en el mercado se contratarán impulsores de venta que den a conocer directamente a los posibles clientes los productos procesados por Mercados Amelia, se buscarán personas que cuenten con experiencia en ventas para solucionar una debilidad que se tiene en la empresa la cual es la baja habilidad de negociación. Se realizarán brochures y catálogos que contengan toda la información de los productos y datos importantes de la empresa para que los posibles clientes tengan toda la información necesaria para tomar una decisión de compra además de esto se les dará pruebas de los productos para que las personas ensayen los productos y conozcan su calidad, y si es necesario realizar algún cambio en el tamaño del empaque de la pulpa o de los cortes, tamaño de corte o tipo de corte se podrá realizar dependiendo de las especificaciones del cliente. La promoción de los productos irá orientada a todo tipo de clientes posibles, como personas naturales, restaurantes, hoteles, clubes, supermercados entre otros.

Se obtendrá una página web con el fin de mostrar a las personas los productos virtualmente y además de esto permitirles a las personas realizar sus pedidos virtualmente con todas las exigencias que tenga el cliente.

Se realizaran combinaciones de frutas mostrándoles a las personas sabores diferentes que sean del agrado de ellas y que sean nuevos para las personas. Junto con esto se escribirá en los rotulados de las pulpas los beneficios que tienen estas combinaciones.

Otra función de los impulsores de venta junto con la secretaria es realizar un seguimiento postventa para saber las inconformidades que tengan los clientes, saber si tal vez algún producto no llego con las condiciones exigidas. Este proceso es muy importante para que al cliente siempre se le pueda solucionar sus inconformidades y se mantenga contento

Para mantener la fidelidad de los clientes se les dará promociones el último fin de semana del mes, dándoles el segundo producto a mitad de precio e incentivándolos a comprar más, o se les dará un descuento del 10 % en sus compras

5.3 ESTRATEGIAS INTEGRATIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA

Aunque en la actualidad se cuenta con un vehículo de carga se desea comprar otro para adecuarlo con un thermo King debido a que el carro con el que se cuenta actualmente no tiene thermo King y el proceso de entrega se está realizando con neveras portables las cuales se pueden romper y con esto perder la cadena de frio.

Se fortalecerán relaciones con los proveedores preguntándoles si tienen alguna inconformidad hacia la empresa, algo positivo que se tiene actualmente es la no existe de deudas con los proveedores lo que permite a la empresa requerir las materias primas sin ningún problema, pero hay proveedores que entregan sus productos tarde, con estos proveedores se hablara y se llegara a un arreglo para entregar los productos oportunamente.

Con respecto a empresas competidoras se realizara un benchmarking y se tomaran aquellos puntos fuertes que tengan las empresas competidoras y que la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia no tenga en el momento.

5.4 ESTRATEGIAS DIVERSIFICADAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA

Como se identificó en la matriz DOFA una debilidad que se tiene en la empresa es la no producción de zumos cítricos, es por ello que se invertirá en asesorías con ingenieros de alimentos para obtener la información necesaria para empezar la producción de zumos cítricos como el limón y la naranja. Es un punto débil a tratar debido a la gran demanda que tienen estos zumos en el mercado por los restaurantes, hoteles, clubes, cafeterías entre otros.

Además de las combinaciones entre frutas se mostrara a los clientes combinaciones entre frutas y verduras que sean saludables y les permitan a las personas mejorar y mantener su estado de salud, ejemplo de esto puede ser la combinación entre piña pepino cohombro y apio.

Se empacara las pulpas de frutas y los cortes de verduras en el tamaño que deseen los clientes.

5.5 ESTRATEGIAS INTENSIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS MERCADOS AMELIA

- En aquellos productos que presentan un margen de ganancia mayor al 50 % se realizaran descuentos para incentivar la compra de estos productos ofreciéndoselo a competidores más pequeños que deseen este producto.
- Se buscara obtener puesto de exhibición en ferias y lugares altamente concurridos.
- Se estudiara la posibilidad de realizar una alianza con los señores Mario Carillo y Moncho García quienes cuentan con buenos clientes y necesitan de las instalaciones de la empresa para poder obtener el producto que necesitan.
- Se plantea la contratación de personal tanto de producción como de entrega a medida que la cantidad de ventas incrementa,

6. CONCLUSIONES

Como conclusiones del plan estratégico de mercadeo y producción para la empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia se logó obtener lo siguiente.

El desarrollo del trabajo fue fructífero ya que se lograron desarrollar los objetivos planteados al inicio del trabajo.

Una de las grandes debilidades de la empresa es que no cuenta con impulsores de venta que le permita abrirse al mercado mostrando directamente sus productos en restaurantes, hoteles, clubes y demás establecimientos comerciales que les permita obtener mayores ganancias y crecer como empresa.

Debido a la gran demanda que tienen los zumos cítricos se hace indispensable en un futuro cercano la producción de este tipo de zumos, debido a que junto con la comercialización de estos zumos se pueden impulsar otros productos que tienen poca comercialización

A pesar que hay una gran competencia en el sector de las frutas y verduras procesadas se ve como una gran oportunidad la comercialización de mezcla de frutas en pulpas que no estén en el mercado y la comercialización de mezcla de frutas y verduras que sean saludables y tengan una función en el organismo

Aunque Colombia tiene un alto potencial para la producción de frutas y verduras debido a su posición geográfica no se ha producido ni se ha sembrado su capacidad máxima lo cual muestra indicadores alentadores para la producción de frutas y verduras

La empresa tiene la capacidad de empacar y procesar las frutas y verduras dependiendo el tamaño y forma que necesite el cliente, debido a la experiencia y a las maquinas e instalaciones con que cuenta la empresa.

La empresa hará su mayor esfuerzo para poder realizar entregas a tiempo sin afectar a la empresa y al cliente mismo, es por ello que se tiene pensado la compra de un vehículo con thermo King para entregas más ágiles y manteniendo la adecuada cadena de frío.

Se realizara un benchmarking para analizar los competidores y ver cuáles son sus puntos fuertes después compararlos con los puntos débiles de la empresa para poder mejorarlos o cambiarlos.

La empresa ve como factor importante el proceso de postventa para saber las inconformidades que tienen los clientes y poder resolver estas inconformidades a tiempo, además de poder resolver las inconformidades a tiempo se maneja constantemente el proceso de mejora continua.

La empresa procesadora de alimentos Mercados Amelia cuenta con la maquinaria e instalaciones necesarias y adecuadas para el incremento de sus ventas y producción.

La realización de descuentos y promociones es de gran importancia para lograr conseguir y mantener nuevos clientes

BIBLIOGRAFIA

LAMB, HAIR, MC DANIEL. Fundamentos de Mercadotecnia, Kotler y Armstrong, p. 4. citado por: CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de mercadeo. 5 ed. Bogota: Ecoe ediciones, 2010. p 4.

CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de mercadeo. 5 ed. Bogota: Ecoe ediciones, 2010. p 11.

RIVEROS POLANIA, Gustavo. Marketing logístico. 1ª ed. Bogota: Ecoe ediciones, 2015. p 4.

FRED R, David. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA. traducido por books and words solutions, s.c. Decimoprimer edición. Francis Marion University, Florence, South Carolina. Pearson Education, 2008. 8 p.

Riquelme Leiva, Matias (2016, Diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <http://www.analisisfoda.com/>

PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión estratégica organizacional. 4ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012. P 19