

Viabilidad para comercializar frutas amazónicas y sus productos en mercados de Bogotá y Neiva

Noviembre de 2004





**PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE BIOCOMERCIO EN
LA REGION AMAZONICA COLOMBIANA**

**EVALUACION DE LA VIABILIDAD PARA
COMERCIALIZAR FRUTAS AMAZONICAS Y SUS
PRODUCTOS EN MERCADOS DE BOGOTA Y NEIVA
EN CANALES DE COMERCIALIZACION ESPECIFICOS
Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL INGRESO AL
MERCADO**

INFORME FINAL

**PRESENTADO POR:
ANDRES TORRES N.
Consultor de Mercados**

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2004



**EVALUACION DE LA VIABILIDAD PARA
COMERCIALIZAR FRUTAS AMAZONICAS Y SUS
PRODUCTOS EN MERCADOS DE BOGOTA Y NEIVA
EN CANALES DE COMERCIALIZACION ESPECIFICOS
Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL INGRESO AL
MERCADO**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
INTRODUCCION.....	7
1 ASPECTOS METODOLOGICOS DEL MERCADEO.....	9
1.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	9
1.1.1 OBJETIVO	9
1.1.2 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	9
1.1.3 ALCANCE EN PRODUCTOS	9
1.1.4 ALCANCE EN CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	10
1.2 ASPECTOS TEORICOS	10
1.2.1 PLAN DE MERCADEO.....	10
PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOS	12
1.2.2 MATRIZ DOFA	12
1.2.3 ANÁLISIS DE LA CARTERA PRODUCTO - MERCADO (ANÁLISIS PORTFOLIO O BCG).....	13
1.2.3.1 Estrategias de mercado para el Análisis BCG.....	15
1.2.4 MATRIZ DE ANSOFF – PLANEACIÓN DEL CRECIMIENTO.....	16
1.3 MEZCLA DE MARKETING.....	17
1.3.1 PRODUCTO, MARCA Y ENVASE	17
1.3.1.1 Producto.....	17
1.3.1.2 Marca	18
1.3.1.3 Envase	18
1.3.2 PRECIO.....	18
1.3.3 DISTRIBUCIÓN.....	20
1.3.4 PROMOCIÓN.....	20
1.3.4.1 Plan de Promoción y su Ejecución	21
1.3.4.2 Promoción a Largo Plazo.....	21
1.3.5 PUBLICIDAD	21
1.3.5.1 Merchandising.....	22
1.3.6 PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE MARKETING	22
1.3.6.1 Presupuesto	22
1.3.6.2 El Periodo de Retorno.....	23
1.3.6.3 Calendario de Marketing.....	23
2 SUPERMERCADOS.....	24

2.1 CARACTERISTICAS DEL CANAL	24
2.2 EVALUACION OPORTUNIDADES FRUTA FRESCA.....	26
2.2.1 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	26
2.2.2 ANÁLISIS DOFA	28
2.2.3 REQUISITOS.....	32
2.2.3.1 DESCUENTOS Y PAGOS.....	35
2.3 EVALUACION OPORTUNIDADES PRODUCTOS PROCESADOS	36
2.3.1 PULPAS	36
2.3.1.1 ANALISIS DOFA.....	37
2.3.2 MERMELADAS.....	42
2.3.2.1 ANALISIS DOFA.....	43
2.3.3 SALSAS Y ADEREZOS.....	46
2.3.3.1 ANALISIS DOFA.....	47
2.4 PLAN DE ACCION PARA INGRESAR AL CANAL.....	49
2.4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	50
2.4.2 PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO.....	51
2.4.3 MUESTRAS DEL PRODUCTO	51
2.4.4 PROMOCIÓN.....	52
2.4.5 PRECIO.....	52
2.4.6 DESCUENTOS.....	53
2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA INGRESAR AL CANAL	55
2.5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	55
2.5.1.1 Ficha Técnica del producto.....	55
2.5.1.2 Recategorización de los productos.....	55
2.5.1.3 Productos orgánicos	55
2.5.1.4 Etiqueta.....	56
2.5.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS	56
2.5.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	56
2.5.3.1 Degustaciones	57
2.5.3.2 Material POP.....	57
2.5.3.3 Descuentos	57
2.5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	58
3 RESTAURANTES	59
3.1 SEGMENTACIÓN DE LOS RESTAURANTES.....	60
3.1.1 <i>RESTAURANTES EJECUTIVOS</i>	60
3.1.2 <i>RESTAURANTES A LA CARTA</i>	60
3.1.3 <i>RESTAURANTES GOURMET</i>	61
3.1.4 <i>RESTAURANTES VEGETARIANOS</i>	61
3.2.....	62
3.3 OPORTUNIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA FRESCA.....	63
3.3.1 <i>RESTAURANTES EJECUTIVOS – RESTAURANTES A LA CARTA</i>	63
3.3.2 <i>RESTAURANTES GOURMET – RESTAURANTES VEGETARIANOS</i>	64
3.4 OPORTUNIDADES DE COM.....	67
3.4.1 <i>RESTAURANTES EJECUTIVOS – RESTAURANTES A LA CARTA</i>	68
3.4.2 <i>RESTAURANTES GOURMET – RESTAURANTES VEGETARIANOS</i>	69
3.5 OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADAS, SALSAS Y ADEREZOS.....	72
3.5.1 <i>RESTAURANTES EJECUTIVOS – RESTAURANTES A LA CARTA</i>	72

3.5.2 RESTAURANTES GOURMET – RESTAURANTES VEGETARIANOS	72
3.6 OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACION EN RESTAURANTES DE NEIVA	75
3.7 REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE RESTAURANTES	77
3.8 PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE RESTAURANTES	78
3.9 ESTRATEGIA DE MERCADO PARA INGRESAR AL CANAL	78
3.9.1 MERCADO OBJETIVO	79
3.9.2 PROMOCIÓN	79
3.9.3 EMPAQUE	80
3.9.4 PRECIO	80
4 CADENAS DE HOTELES	81
4.1 CARACTERISTICAS DEL CANAL	81
4.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMO DE PULPAS	83
4.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMO DE MERMELADAS	85
4.4 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMO DE SALSAS Y ADEREZOS	87
4.5 ANALISIS DOFA	88
4.6 POSIBILIDADES DE NEGOCIO.....	89
4.7 REQUISITOS DEL CANAL.....	91
4.8 PLAN DE ACCIÓN PARA INGRESAR AL CANAL.....	91
4.9 ESTRATEGIA PARA EL CANAL	92
5 CLUBES	95
5.1 CARACTERISTICAS DEL CANAL	95
5.2 EVALUACION DE LAS PULPAS DE FRUTAS AMAZONICAS	96
5.3 EVALUACION DE LAS MERMELADAS DE FRUTAS AMAZONICAS	98
5.4 EVALUACION DE LAS SALSAS Y ADEREZOS DE FRUTAS AMAZONICAS	100
5.5 ANALISIS DOFA	100
5.6 POSIBILIDADES DE NEGOCIO.....	102
5.7 OPORTUNIDADES DE MERCADO EN CLUBES DE NEIVA.....	104
5.8 REQUISITOS DEL CANAL.....	105
5.9 PLAN DE ACCION PARA INGRESAR AL CANAL.....	105
5.10 ESTRATEGIA PARA EL CANAL	106
6 CASINOS Y CAFETERIAS - CATERING	109
6.1 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO DE CATERING	109
6.2 OPORTUNIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA FRESCA	110
6.3 OPORTUNIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PULPA DE FRUTA.....	110
6.4 OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADAS, SALSAS Y ADEREZOS	114

6.5 REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE CASINOS Y CAFETERÍAS - CATERING	115
6.6 PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE RESTAURANTES	116
7 INDUSTRIA PROCESADORA	118
7.1 CARACTERISTICAS DEL CANAL	118
7.2 REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE MERMELADAS.....	119
7.3 REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE PULPAS ..	120
7.4 REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE YOGURES	121
7.5 COSTOS DE PROCESAMIENTO DE FRUTA.....	123
7.6 FICHA TECNICA, USOS Y APLICACIONES DE PROCESADOS DE FRUTAS – CUADRO NO. 26.....	125
7.7 RECOMENDACIONES PARA EL INGRESO AL CANAL INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS	128
8 ESTRATEGIA GENERAL DE COMERCIALIZACION.....	129
8.1 ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO	129
8.2 ESTRATEGIAS DE MEDIANO PLAZO.....	132
8.3 ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO.....	133
8.4 ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCION EN EL CORTO PLAZO	134
8.4.1 <i>DISEÑO Y PRODUCCION DE CD GUÍA GASTRONÓMICA Y/O RECETARIO GOURMET.....</i>	134
8.4.1.1 Selección de participantes: Profesionales del sector gastronómico.....	134
8.4.1.2 Contactar Instituciones de formación gastronómicas.....	135
8.4.1.3 Desarrollo e Innovación de platos y recetas.....	135
8.4.1.4 Investigación, Desarrollo y Diseño de contenidos.....	135
8.4.1.5 Toma de fotos	136
8.4.1.6 Resultados de Concurso de recetas (materiales, muestras, frutas, etc.).....	136
8.4.1.7 Montaje, edición y publicación recetas (libro CD-ROM).....	136
8.4.1.8 Elaboración Material POP.....	137
8.4.2 LANZAMIENTO GUÍA GASTRONÓMICA Y/O RECETARIO GOURMET.....	137
8.4.2.1 Elaboración de directorio de invitados.....	137
8.4.2.2 Convocatoria al sector de invitados.....	137
8.4.2.3 Evento de lanzamiento	138
8.4.2.4 Entrega de CD Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet.....	139
9 CONCLUSIONES.....	140
10 ANEXOS	143

10.1 ANEXO 1 DIRECTORIO DE ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR GASTRONOMICO Y COMERCIALIZADOR DE ALIMENTOS EN BOGOTA	143
10.2 ANEXO 2 DIRECTORIO DE ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR GASTRONOMICO COMERCIALIZADOR DE ALIMENTOS EN NEIVA.....	143

INTRODUCCION

La comercialización de productos alimenticios se desarrolla a través de diferentes canales, dependiendo de las características del producto, la infraestructura para atender el canal y la capacidad de gestión de las empresas que los ofrecen. A nivel de frutas amazónicas y sus procesados, esta labor de comercialización viene siendo adelantada por unas cuantas empresas, quienes han ganado una importante experiencia comercial obteniendo como resultado el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de los actuales.

Sin embargo, un amplia mayoría de empresas aún no han incursionado en el tema de comercialización en las grandes ciudades, razón por la cual desconocen las características del mercado, los requisitos, exigencias y procedimientos para su ingreso. Esta situación genera en las empresas incertidumbre, confusión y en algunas ocasiones frustraciones que desmotivan a continuar con las labores agrícolas y agroindustriales.

Dada la necesidad de preparar a los empresarios agroindustriales de la amazonía, para el ingreso a los canales de comercialización de las grandes ciudades, el Instituto de Investigaciones de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt ha contratado la consultoría "*Evaluación de la viabilidad de comercialización de frutas amazónicas y sus productos derivados en canales de comercialización determinados*" la cual se desarrollará a partir de entrevistas a profundidad con los responsables en la comercialización, compra y/o consumo de cada uno de los canales de la ciudad de Bogotá y Neiva. En cada una de las entrevistas se presentarán y entregarán muestras de los productos procesados para su evaluación. Los resultados recogidos serán utilizados como herramientas para establecer el potencial de comercialización y realizar los ajustes necesarios en el producto o en el sistema de tal forma que facilite la tarea de comercialización a realizar por las empresas.

Como resultado de la caracterización e identificación de oportunidades comerciales, el estudio presenta una serie de tácticas y planes de acción orientados a ilustrar las actividades a realizar para obtener unos mejores resultados en la comercialización. A partir de los resultados

anteriores se plantea una estrategia general de comercialización que favorezca de manera uniforme a las empresas y participantes de estas iniciativas agroindustriales.

La investigación se ha desarrollado en once capítulos, los cuales se inician con la presentación de los aspectos metodológicos aplicados para la caracterización de los canales de comercialización. En los capítulos del 2 al 8 se presenta el análisis de la información resultante de las entrevistas realizadas a los diferentes canales de comercialización tradicionales: supermercados, restaurantes, hoteles, clubes, catering y cafeterías e industria procesadora. En estos capítulos se analiza a través de la metodología DOFA las fortalezas y debilidades de cada uno de los procesados de frutas amazónicas y se establecen las oportunidades comerciales junto con sus amenazas. Adicionalmente se plantea un plan de acción como guía para acceder a cada uno de los canales, en el cual se proponen tácticas y recomendaciones de tal forma que el empresario se prepare a nivel técnico y comercial antes de presentar sus productos en cada uno de los canales. En el capítulo 9 se presenta la estrategia general de comercialización de frutas amazónicas como resultado de las tácticas y planes de acción desarrollados en los capítulos anteriores. Las conclusiones se expondrán en el capítulo 10 y los anexos correspondientes a directorios de clientes potenciales se presentan en el último capítulo.

1 ASPECTOS METODOLOGICOS DEL MERCADEO

Con el fin de ilustrar al empresario o lector interesado en los resultados de este trabajo, en e este capítulo se presenta la metodología utilizada para la recolección de información así como algunos de los conceptos a considerar para el desarrollo de la investigación

1.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1.1 Objetivo

El objetivo general del estudio es el de evaluar la viabilidad de comercialización de frutas amazónicas y sus productos derivados en los canales de comercialización determinados para el diseño de estrategias de promoción de estos productos en mercados específicos.

1.1.2 Alcance Geográfico

El estudio se desarrolló en la ciudad de Bogotá, dadas las características de este mercado en cuanto a tamaño, tipo de consumidor, etc., condiciones que se pueden aplicar a otras ciudades principales. De manera complementaria se desarrolló la investigación en la ciudad de Neiva teniendo en cuenta sus características de ciudad intermedia y ubicación al ser considerada como mercado de interés para los departamentos de Caquetá y Putumayo.

1.1.3 Alcance en productos

Las muestras entregadas para realizar la evaluación de los productos amazónicos corresponden a: Pulpas, néctares, mermeladas, salsas agridulces y ajíes proporcionados por las siguientes empresas: ASOFRUAMAZONIA, ASOPROCEGUA IJI MARE, LACTEOS LAS ORQUIDEAS y GOLOSINAS AMAZONICAS ubicadas en el departamento del caquetá, FRUTIMAYO y LACTEOS DEL AMAZONAS del Putumayo, ASOPROCEGUA en el Guaviare y APPA del departamento del Amazonas.

1.1.4 Alcance en canales de comercialización

Para el desarrollo de la investigación se establecieron como canales potenciales de comercialización los utilizados tradicionalmente teniendo en cuenta los volúmenes que se manejan, la facilidad para su acceso y los costos que implica el desarrollo del canal, Cuadro No. 1.

Cuadro no. 1 Canales de comercialización analizados

- Supermercados: Grandes cadenas, cajas de compensación y mercados locales.
- Restaurantes categorizados en restaurantes ejecutivos, a la carta, vegetarianos y Gourmet.
- Hoteles
- Clubes sociales y de recreación
- Tiendas especializadas

1.2 ASPECTOS TEORICOS

1.2.1 PLAN DE MERCADEO

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Aunque existen diferentes modelos de plan de mercadeo según los intereses de la empresa, en términos generales debe contener la siguiente información:

Resumen Ejecutivo: Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc.

Análisis de la situación: Información sobre el entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto. El análisis debe contemplar aspectos tales como: Análisis de las condiciones generales (económicas, sociales, políticas, legales, culturales, etc.); Caracterización del sector (tamaño, actividad y características del mercado); Análisis de las ventas; Análisis de la

competencia (competidores, productos, fortalezas y debilidades, participación en el mercado, estrategias y tácticas); y, Análisis de los clientes.

Objetivos de marketing: Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser: viables, concretos y precisos, en el tiempo, consensuados, flexibles y motivadores. De por sí los objetivos deben estar referidos al mercado de interés, teniendo en cuenta su comportamiento. Ejemplos de estos pueden ser: a) Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; b) Incrementar el número de nuevos clientes; c) Aumentar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio; y d) Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes

Estrategia de mercadeo: Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Toda estrategia debe ser formulada con base en los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Plan de acción: Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro de la mezcla de mercadeo, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOS

1.2.2 Matriz Dofa

La matriz DOFA (D: debilidades, O: oportunidades, F: fortalezas, A: amenazas) es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, considerada por muchos como la herramienta estratégica por excelencia, el beneficio que se obtiene con su aplicación es evaluar la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El DOFA es especialmente importante para el área de mercadeo debido al análisis externo que se realiza, ya que se evalúa el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se puede ejercer influencia con el fin de producir mejores resultados.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, canales de distribución, marketing, clientes, organización comercial, financiación, generales de organización.

- **Debilidades:** también llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas:** también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y el dinamismo de la empresa. Se evalúan aspectos tales como mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social y política.

- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implementación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad

para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Los análisis DOFA a los productos y empresas de la competencia son una forma de ser competitivo, ya que permiten a la empresa introducir sus productos en determinado nicho de mercado.

1.2.3 Análisis de la Cartera Producto - Mercado (Análisis Portfolio o BCG)

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el Boston Consulting Group, a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portfolio.

El análisis BCG se utiliza para analizar la gama de productos de la empresa y los de la competencia, para lo cual es necesario establecer para cada producto o línea de productos su tasa de crecimiento y cuota de participación en el mercado. La combinación de estas dos variables permite clasificar los productos según su ubicación dentro de la matriz y así mismo establecer estrategias diferentes para la generación de utilidades a las empresas.

Gráfico No. 1 Matriz de Crecimiento - Participación (BCG)

Tasa de Crecimiento	Alta	<i>Producto Estrella</i>	<i>Producto Estrella Naciente</i>
	Baja	<i>Producto Vaca Lechera</i>	<i>Producto Desastre</i>
		Alta	Baja
		Participación en el mercado	

Cada uno de los cuadrantes resultantes representa la posición del producto, relacionado con su capacidad de generar ingresos y sus necesidades monetarias.

1. *Productos estrella naciente*: Los productos estrella naciente, interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que

implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, etc., que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

2. *Productos estrella*: Productos situados en mercados de crecimiento elevado y con una participación en el mercado alta reciben el nombre de estrellas. Éstos se caracterizan por generar utilidades significativas y a su vez, exigir considerables sumas de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Los productos situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

3. *Productos vaca lechera*: Corresponde a los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta. Con márgenes de utilidad altos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones se usan para la creación de otros negocios, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con una cuota alta de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costos menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

4. *Productos perro*: Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Las unidades situadas en esta zona podrán ser:
- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
 - Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
 - Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costos, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla.

1.2.3.1 Estrategias de mercado para el Análisis BCG

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Establecer la estrategia más apropiada dependerá del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia. En términos de participación en el mercado, se pueden plantear cuatro estrategias:

- Aumentar la cuota de mercado: puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad,

- en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- Conservar la cuota de mercado: Estrategia adecuada para productos que se encuentran en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
 - Cosechar: consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y reducir los gastos, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costos al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
 - Retirarse: consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

1.2.4 Matriz de Ansoff – Planeación del crecimiento

Esta matriz es una de las herramientas de mercado más conocidas utilizada para desarrollar estrategias de crecimiento de un producto y/o marca, al desarrollar esta matriz se generan opciones estratégicas que permiten alcanzar estos objetivos.

Gráfico No. 2 Matriz Mercado – Producto de Ansoff

Producto / Mercado	Actual	Nuevo
Actual	<i>Penetración de mercado</i>	<i>Desarrollo de productos</i>
Nuevo	<i>Desarrollo de mercado</i>	<i>Diversificación</i>

Penetración de Mercado: Bajo este escenario el objetivo radica en incrementar la venta de productos existentes a un mercado existente, como resultado se logra una mayor participación en el mercado sin modificar el producto. Entre las estrategias utilizadas para alcanzar este objetivo se encuentra la promoción del producto y el reposicionamiento de la marca enfocado a los clientes actuales.

Desarrollo del mercado: Implica la venta de productos existentes a un mercado nuevo. Para esto es necesario identificar nuevos segmentos de mercado, clientes y usos sin modificar el producto. La exportación de productos o el mercadeo en otras regiones son ejemplos de esta estrategia.

Desarrollo del producto: Significa el crecimiento a través del segmento de mercado actual con el ofrecimiento de productos nuevos que reemplacen los existentes. Esta estrategia implica innovación. Nuevas marcas, productos y empaques mejorados son resultado de esta estrategia.

Diversificación: Involucra el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados

1.3 MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing o mercadeo puede ser definida como la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá, se promoverá y su estructura de precios con el fin de satisfacer las necesidades de un mercado.

1.3.1 Producto, Marca y Envase

El producto, la marca y el envase son los elementos más importantes del marketing mix; ellos hacen realidad el posicionamiento elegido. El producto, su marca y su envase se identifican como una única entidad y es por lo que ambos factores se consideran en un único aparatado.

1.3.1.1 Producto

En el caso de bienes de consumo, venta al detalle y ventas a clientes industriales, el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores.

Atributos del Producto: Se debe establecer si existe una necesidad o una oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos, es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que posee nuestro producto. Si existen aspectos negativos para éste, hay que desarrollar objetivos y planes para contrarrestar dicha situación.

Segmentación del Producto. El objetivo de la segmentación del producto es satisfacer las necesidades específicas del consumidor considerando

factores demográficos y de estilo de vida. Una posibilidad es ofrecer diferentes tamaños en relación a diferentes usos del producto.

Innovación del Producto. Otro aspecto importante en el análisis es el relativo a las innovaciones técnicas. Pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de innovación: 1) nuevos usos para producto viejos; 2) mejoras del producto; 3) extensión de una línea de productos y 4) nuevos productos.

Costos del Producto: Debe analizarse los costos de los productos. Si existen formas de producir o comercializar mejor el producto hay que explotarlas; así se podrá ser más competitivo en el precio o se podrá introducir un nuevo producto a menor precio.

1.3.1.2 Marca

De acuerdo con la American Marketing Association, una marca es “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuya intención es estimular a los clientes potenciales a diferenciar el o los productos de un productor del de sus competidores”. Murphy define una marca como: “Una marca registrada que...entra en la mente del consumidor para abarcar un conjunto particular y atractivo de valores y atributos, tanto tangibles como intangibles”. Por lo tanto, es mucho más que el producto mismo: es mucho más que simplemente una etiqueta.

1.3.1.3 Envase

El envase protege al producto, muestra sus características y es la imagen del producto. La importancia de un buen envase ayuda a que los consumidores conozcan el producto, ya que debe llamar su atención y debe diferenciarse de los envases de la competencia.

El envase debe anunciar el nombre del producto o la identificación de la gama, debe comunicar las ventajas del producto de una forma clara y sencilla. El color elegido debe encajar con el posicionamiento del producto y debe ser conveniente para el usuario.

1.3.2 Precio

Se puede definir el precio como el valor monetario del producto. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo. Existen varios factores que afectan el precio del producto, tales como:

- *Costos*: El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta.
- *Competencia*: Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos relativos en todo el mercado.
- *Tipo de Producto*: El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobre precios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento determinado. En el segundo caso, y debido a que ya existe mucha competencia en el sector, los precios prácticamente vienen fijados por el mercado.
- *Momento del Ciclo de Vida*: Muchos productos describen un ciclo de vida; conociendo donde se encuentra el producto actualmente, se puede predecir la estructura de precios de la competencia.
- *Elasticidad de Precios*: Es fundamental estudiar la elasticidad de los precios para saber si pueden lograrse más beneficios aumentando los precios o no.

Los objetivos de precios se describen en términos de precio bajo, alto o en paridad; precios diferentes según zonas geográficas y precios variables en el tiempo.

- Los motivos del precio bajo, suelen ser: expandir el mercado; provocar que nuevos usuarios prueben el producto; aumentar los beneficios al disminuir los precios; reforzar estrategias competitivas (frecuentemente en un mercado maduro); contrarrestar políticas agresivas de precios de la competencia, y construir una barrera de entrada alta.
- El precio alto de los productos se justifica cuando hay necesidad de recuperar rápidamente las inversiones realizadas; acumular beneficios para cubrir costos de investigación y desarrollo, de esta manera se podrá mejorar el producto; reforzar una imagen de calidad; si no hay elasticidad de precios; el producto está en su fase de introducción, hay pocos competidores y el producto presenta una ventaja diferencial; se pretende maximizar beneficios y no tanto las ventas; el producto tiene un ciclo de vida muy corto, y el producto es difícil de copiar o reproducir o tiene patentes de protección.
- Paridad en el precio. Esta opción puede elegirse cuando el producto tiene características superiores a los de la competencia; al disponer de esa ventaja diferencial el precio se fija al nivel de la competencia. Otro motivo puede ser cuando se ofrecen ventajas adicionales e cuanto a servicio, garantía, canales de distribución, etc.

- Precios diferentes según zonas geográficas. Muchas veces no se opta por una estructura de precios uniforme en todo el país. Un mercado puede tener mucha más competencia y necesita precios más bajos, o puede optarse por disminuir los precios para aumentar la cuota de mercado en alguna zona geográfica.
- Precios variables en el tiempo. Hay que decidir si la estructura de precios será fija durante todo el periodo de tiempo o si sufrirá cambios.

1.3.3 Distribución

La distribución se preocupa por hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada. Para desarrollar un Plan de Distribución se debe considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

- *Penetración o cobertura del mercado:* Se debe identificar el número de almacenes o puntos de distribución existentes, cual es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en abrir nuevos centros de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado.
- *Tipo de mercado:* Se debe buscar las tendencias en que la empresa pueda obtener una ventaja diferencial. No hay que olvidar que el precio, el tipo de producto y el momento del ciclo de vida de éste, afectan el canal de distribución. Si el producto es nuevo y todavía está en fase de prueba, los niveles de producción serán bajos y se precisarán canales de distribución específicos y limitados. Incluso, el producto puede requerir personal de venta concreto debido a su complejidad y novedad.
- *Geografía:* Dependiendo de la cobertura del mercado que se pretende alcanzar, la distribución podrá ser o no más compleja.
- *Tiempo:* El producto puede no consumirse por igual en las diferentes épocas del año; cuando se produce esta situación se debe prever una distribución adecuada en el momentos de mayor y menor demanda.

1.3.4 Promoción

Se define la promoción como una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para obtener un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo.

Hay dos clases de promoción según hacia quién se dirija: *hacia consumidores* y *hacia intermediarios*. En el primer caso se intenta influir

directamente en el consumidor final; en el segundo caso, la promoción se dirige hacia mercado intermedios. La mayor diferencia entre un tipo y otro, además de tener diferentes mercados objetivos, se concreta en el medio de comunicación empleado. La promoción hacia consumidores suele emplear medios de comunicación masivos o en el punto de venta. La promoción hacia intermediarios se realiza a través de correo, publicaciones especializadas, o mediante personal de ventas.

Los incentivos de promoción pueden catalogarse en Incentivos de precio, (más producto por el mismo precio), Producto (regalando muestras del producto), Regalos (oportunidad de obtener un premio por la compra), u Otros, (participación en concursos, loterías, fiestas, etc.).

1.3.4.1 Plan de Promoción y su Ejecución

Una vez establecidos los objetivos de promoción, se debe formular el Plan que los una, el cual debe incluir: 1)Tipo de promoción, 2)Incentivos de la promoción, 3)Implementación de promoción abierta o cerrada, 4)Criterio de recompensa.

1.3.4.2 Promoción a Largo Plazo

El objetivo de la promoción a largo plazo es conseguir clientes fieles; se inicia con promociones agresivas que logran que el cliente pruebe el producto, se sigue con promociones u otros procedimientos menos agresivos para lograr que el cliente repita hasta llegar al consumidor ideal que adquiere asiduamente el producto a su precio nominal.

1.3.5 Publicidad

Se define la publicidad como aquella comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación. Los anuncios son los medios de comunicación más efectivos ya que se tiene un control total sobre cómo, dónde, y qué comunica.

Como mínimo, para que el anuncio ayude a vender, debe llamar la atención logrando que el cliente conozca el producto. Si el consumidor no conoce el producto no lo comprará; es decir, hay que incrementar el porcentaje de personas que conocen el producto para lograr que aumente el porcentaje de personas que lo compran. El cliente además de conocer el producto, debe tener una actitud positiva hacia él; se debe lograr que el cliente vea en el producto aquello que está buscando, destacando sus cualidades o aspectos positivos y que sus defectos pasen desapercibidos.

Una vez que el usuario conoce el producto y tiene una actitud positiva, los anuncios deben incitar a la acción, deben provocar su compra. Hay veces que los anuncios por sí mismos no logran este objetivo, pues se necesita disponer de un buen lugar de compra, de una presentación adecuada, etc. Por esta razón los objetivos a lograr mediante los anuncios deben formularse antes de analizar esos factores.

1.3.5.1 Merchandising

Definido como el método utilizado para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente y la promoción a través de medios de comunicación no masivos. El merchandising incluye folletos, visualización del producto en el punto de venta, afiches, y cualquier otra forma de comunicar las características del producto, su posicionamiento, su precio e información de promoción a través de medios de comunicación no pagados.

El Plan de Merchandising debe incluir: Cantidad y tipo de herramientas utilizadas (folletos, afiches, plegables, etc.); zonas geográficas a cubrir; duración en el tiempo; propósito del merchandising o información que se pretende hacer llegar al cliente.

1.3.6 Presupuesto y calendario de marketing

Llegados a este apartado se han completado los planes alternativos de todas las herramientas de marketing, principalmente los relacionados con el producto, precio, promoción y distribución. Es el momento, por tanto, de preparar un presupuesto, analizar el periodo de retorno de las inversiones previstas y efectuar un calendario de actividades.

1.3.6.1 Presupuesto

La tarea de presupuestar las actividades a desarrollar en el plan de marketing se puede realizar a través del porcentaje de ventas, método analítico y método competitivo.

- *Porcentaje de Ventas:* Consiste en analizar la cantidad de dinero que otras empresas del sector invierten en publicidad, medios de comunicación, etc. Teniendo en cuenta la cuota de mercado relativa se podrá determinar lo que corresponde a invertir en el Plan de Marketing. El mayor inconveniente de este método es que las ventas determinan el gasto en marketing. Sin embargo, la idea correcta es justamente la contraria, el marketing determina las ventas y no al revés.
- *Método Analítico:* Este método intenta lograr un presupuesto que pueda afrontar adecuadamente la actividad proyectada en el

marketing mix. Para llegar al presupuesto final hay que estimar los costos de efectuar cada actividad prevista.

- *Método Competitivo*: Estima los presupuestos de marketing y de ventas de las empresas líderes. El presupuesto propio se ajusta según este criterio, así se asegura que se mantendrá una cierta competitividad para el mercado objetivo.

1.3.6.2 El Periodo de Retorno

Los gastos asociados con todas las acciones que se desarrollan y los beneficios que se lograrán con cada una de ellas deben ser determinados, para así poder valorar objetivamente si la inversión puede recuperarse, en cuanto tiempo y con que rentabilidad. El análisis sobre el período de retorno debe establecerse como contribución a los gastos fijos y margen bruto de ventas

- *Contribución a los gastos fijos*. Se comienza calculando las ventas brutas esperadas; se resta el costo de los productos asociados para obtener el margen bruto de ventas. Después se calculan todos los gastos asociados con la venta del producto, gastos de distribución, de promoción, de publicidad, etc., para obtener los beneficios netos.
- *Margen bruto de ventas*: A partir del margen bruto de ventas se establecen los rubros que deben emplearse en publicidad, promoción y beneficios.

1.3.6.3 Calendario de Marketing

Una vez que se ha realizado el presupuesto y se ha estudiado el periodo de retorno es el momento de resumir todo el Plan en una única página. Este sumario debe realizarse en forma de calendario, así se obtiene una representación gráfica adecuada para valorar el funcionamiento de las diferentes actividades.

2 SUPERMERCADOS

2.1 CARACTERISTICAS DEL CANAL

Los supermercados son unos de los principales agentes detallistas dentro de la cadena de comercialización que han generado cambios importantes en la estructura de distribución, su progreso se debe al efecto de la mayor concentración de población en las ciudades principales, lo que se refleja en una mayor participación de los grandes supermercados y desplazamiento de las plazas de mercado. Su ventaja radica en ofrecer productos de buena calidad, amplio surtido, excelente manejo y presentación, refrigeración, precios a la vista y atención a sus clientes con personal capacitado.

En los últimos años, en Colombia desatado una fuerte competencia entre las principales cadenas de supermercados resultando en una carrera expansionista en donde las cadenas medianas y pequeñas están siendo absorbidas por las grandes e igualmente se vienen construyendo cada día más locales bajo los formatos de hipermercado, supermercado y tiendas de conveniencia.

Aunque cada supermercado cuenta con una estructura organizacional diferente, en términos generales la comercialización se realiza por línea de productos las cuales están a cargo de un responsable a quién se le debe hacer la presentación de la empresa y los productos. Para los productos en estudio se deben considerar la división Fruver (frutas y verduras) y la línea de mermeladas, líneas de salsas y aderezos y línea congelados pertenecientes al grupo de abarrotes.

Una aspecto de gran importancia para el supermercado es el tema de la distribución y logística, las entregas deben realizarse en cada punto de venta el día y a la hora programada por el cliente en las condiciones ideales de empaque y almacenamiento, por ejemplo para el caso de las pulpas congeladas el supermercado exige que el transporte se realice manteniendo la cadena de frío lo que implica que el vehículo a utilizar cuente con un cuarto frío o la fruta debe ser empacada en canastillas plásticas.

De igual manera, los supermercados han mejorado los sistemas de comunicación con sus proveedores, utilizando para ello el sistema EDI

que consiste en que el cliente a través de un programa especial de computador se comunica con el supermercado de manera telefónica y de esta forma obtiene los pedidos, así mismo conoce los inventarios de los productos entregados en cada punto de venta.

Cuadro No. 2 Principales supermercados con participación Nacional

SUPERMERCADO
Makro
Al Kosto
Carrefour
Almacenes Éxito
Carulla
Vivero
Olimpica
Cafam
Colsubsidio
Merquefacil
Surtimax
Almacenes Ley
Pomona
Romi

A nivel de frutas, las cadenas de supermercados con participación nacional, tales como Carulla, Éxito, Carrefour, y Olímpica cuentan con centros de acopio ubicados en ciudades principales como Bogotá, Medellín y Barranquilla, lugares en donde se reúne la fruta producida en la región y desde allí se envía a las demás sucursales, mientras que el abastecimiento de fruta en los supermercados con cubrimiento local o departamental esta sujeto a la disponibilidad de fruta de la zona o de la central mayorista.

Cuadro No. 3 Principales supermercados en Neiva

- Éxito
- Olímpica
- Carulla
- Comfamiliar Huila
- Yep
- Ley
- Supermercado Superior
- Supermercado CentroSur

2.2 EVALUACION OPORTUNIDADES FRUTA FRESCA

2.2.1 Comportamiento del consumidor

Antes de evaluar las oportunidades comerciales de las frutas amazónicas a través del canal de los supermercados, es importante precisar ciertas características en el comportamiento del consumidor colombiano que permitirán una mayor comprensión del tema a desarrollar.

En primer lugar, la ubicación de Colombia en la zona tropical sumado a las diferentes zonas geográficas del país permiten que el mercado nacional se autoabastezca de manera permanente durante todo el año con una gran variedad de frutas, lo cual ha mantenido en el consumidor una tendencia clara y permanente a consumir fruta fresca, adicionalmente la buena oferta permite encontrar diferentes sabores a precios razonables.

Dada la tendencia en la compra de productos frescos, el comercio se ha venido desarrollando para atender estas necesidades, razón por la cual se han creado en los supermercados las divisiones de frutas y verduras - *fruver* y aún más en los últimos años han surgido supermercados especializados en la venta de frutas y verduras denominados *fruver de cadena*, los cuales llenan sus góndolas con una amplia variedad de productos provenientes del agro y cuyas áreas de exhibición superan a las de los supermercados tradicionales.

El consumidor en el momento de elegir la fruta que compra, tiene una percepción muy clara de la manera de consumirla y la clasifica en fruta

para consumo directo y fruta para jugo. En la gama de frutas para jugo, existe una demanda creada y preferencia por ciertos sabores tales como maracuyá, lulo, naranja, mora, piña, guayaba, guanábana, fresa y tomate de árbol. La introducción de nuevos sabores en el mercado de fruta para jugo debe generar un desplazamiento del consumo actual de los sabores tradicionales de tal forma que el consumidor cuente con una fruta más realizar sus jugos. Por tanto, bajo la óptica de introducir un nuevo sabor en la canasta de frutas para jugo el efecto será el de competir con ciertos sabores tradicionales que por sus semejanzas en sabor y precio podrán ser considerados como una alternativa más, pero no es viable que la oferta de nuevos sabores genere un aumento en la demanda de las frutas para jugo.

Otro factor a tener en cuenta es el comportamiento del consumidor en el momento en que se le presenta la fruta para degustación, la fruta para consumo directo tiene un mayor impacto ya que se relaciona su facilidad en el consumo, mientras que las frutas para jugo deben ser introducidas con la muestra en fresco y la degustación se hace con el jugo preparado. Es claro que el consumidor dispuesto a llevar la fruta se interesa por conocer la forma de preparación y adicionalmente evalúa la facilidad para realizar esta tarea, la tendencia en la búsqueda de frutas de fácil preparación es una variable determinante en el momento de realizar la compra.

Sin embargo, es importante descubrir las motivaciones del cliente en el momento de realizar la compra de las frutas, mientras en la mayoría de hogares de ingreso medio y bajo la compra de frutas se realiza con el fin de satisfacer unas funciones nutricionales mínimas teniendo como principal indicador la fruta de cosecha representada en los menores precios. En los hogares de ingreso medio alto y alto la compra de las frutas se realiza en dos momentos, el primero es la compra de las frutas tradicionales para consumo en fresco y en jugo y el segundo corresponde a la búsqueda de nuevos productos, cuya adquisición se define a partir de motivaciones o estímulos en los que la variable precio tiene una menor ponderación y predominan la innovación, 100% naturales u orgánicos y sus propiedades medicinales (nutracéuticas) entre otros; adicionalmente para este tipo de productos la compra cumple un rol social, manifestada por el estilo de vida y bienestar (tendencia mundial cambios de estilos de vida: el “*Wellness*” sentirse bien, reemplaza al “*Fitness*”, ejercicios) de la persona.

2.2.2 Análisis DOFA

Como se mencionó anteriormente, el consumidor cada vez más se interesa en la búsqueda de productos naturales, innovadores, con diferentes sabores y características, en donde frutas nuevas como las de origen amazónico podrían satisfacer el interés de este tipo de consumidor, sin embargo la comercialización de fruta en fresco tiene ciertas dificultades que deben ser superadas para el éxito del negocio.

En primer lugar, el aspecto de mayor importancia es la perecibilidad de las frutas, la cual se ve afectada por las condiciones climáticas (alta temperatura y alta humedad), falta de manejo poscosecha, empaque y transporte lo cual se suma al bajo grado de conocimiento del manejo del cultivo lo que repercute en la producción de frutas con características disímiles en cuanto tamaño, color y sabor, adicionalmente el escaso control fitosanitario pone en riesgo el cultivo y la presencia de larvas o insectos en la fruta en manos del consumidor traerá como consecuencia el rechazo inmediato del supermercado.

En cuanto la forma de preparación, entre el arazá, la cocona y el copoazú, es el arazá la fruta con mayor facilidad para consumirlo, para su preparación sólo se requiere retirar las semillas, dado que la cáscara se utiliza. En la cocona, la fruta se utiliza completamente, sin embargo se recomienda realizar una cocción previa (escaldado) para que se genere un sabor y aroma característico. En el copoazú la pulpa se encuentra adherida a las semillas, las cuales son protegidas por una corteza gruesa, la preparación del jugo requiere de romper la cáscara y obtener la pulpa convirtiéndose en una tarea dispendiosa que no todos los consumidores están dispuestos a realizarla.

No obstante, la comercialización de frutas amazónicas en los supermercados se encuentra favorecida por factores tales como el interés del consumidor en la compra de productos naturales, frescos y de nuevos sabores; el rendimiento de la fruta (arazá) para hacer jugo y el precio competitivo con otras frutas, junto con la campaña de apoyar la sustitución de cultivos ilícitos son elementos que despiertan el interés en la compra del producto.

A nivel del entorno, se contemplan serias amenazas que ponen en peligro la viabilidad del proyecto, siendo la principal de ellas la oferta de arazá de regiones producido en los departamentos de Cundinamarca, Santander, Meta y Tolima, aunque aún no entrado en producción estos

cultivos, en un plazo menor a 2 años se iniciará una fuerte competencia por atender los mercados de las grandes ciudades afectando a los productores de regiones apartadas, con deficientes vías de transporte y altos costos de los fletes.

Al considerar que las amenazas están dadas por las reacciones de la competencia, se debe contemplar el interés de algunos empresarios en posicionar nuevas frutas de otras regiones del país, e incluso las labores de mercadeo que vienen realizando algunas empresas para incrementar el consumo de frutas tradicionales.

Por otra parte el mal manejo poscosecha que se le ha dado a frutas como el arazá, han puesto en peligro el interés de los supermercados en la comercialización, pues consideran que son frutas bastante perecederas.

Sin embargo se considera que es un momento oportuno para introducir las frutas amazónicas en el nuevo concepto de *Fruver de cadena*, dado el auge de este tipo de canal para la comercialización de nuevos productos provenientes del campo, lo cual permitiría la venta de importantes cantidades en una sola entrega, concentrando las tareas de distribución y logística en pocos puntos.

La reciente introducción del arazá en este tipo de supermercados es muestra del interés y necesidad de comercializar nuevos sabores. De acuerdo con una de las empresas que comercializa frutas amazónicas, el consumo actual de arazá en cada cadena de supermercados es de 2 toneladas mensuales, sin embargo se calcula que con una oferta permanente la demanda puede alcanzar las 40 toneladas por mes.

En el mercado de Neiva, es de resaltar la experiencia favorable que ha tenido Almacenes Éxito con la comercialización de Arazá en fruta, la cual se ha realizado con la ayuda de una impulsadora que entrega degustaciones, de acuerdo con información del almacén es indispensable contar con una promotora de ventas para generar las ventas de esta fruta. Sin embargo las ventas no han sido constantes por la estacionalidad de la fruta.

Adicionalmente, se debe considerar que en el mercado nacional aún se manejan frutas sin marca comercial, lo que permite poner a las diferentes empresas, sin importar el tamaño, a competir en las mismas condiciones.

Cuadro No. 4 Matriz DOFA: Fruta fresca en supermercados

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fruta con cualidades culinarias (jugos, aderezos, salsas, postres, etc.) NO son frutas para consumo en fresco o directo • Producto altamente perecedero: la fruta debe venderse máximo en 2 - 3 días • Manipulación inadecuada • Empaque inadecuado • Estacionalidad de la oferta • Falta capacitación en manejo agronómico y poscosecha: empaque, manipulación, transporte • Consumo de copoazú se dificulta por su preparación (despulpado) y desconocimiento grado de madurez y calidad • Cocona necesita escaldarse para desarrollar sabor característico • Desconocimiento de aspectos de mercadeo con clientes y consumidores: la venta requiere promoción a través de degustaciones, recetas, valores nutricionales y argumentos nutracéuticos, bioenergéticos. • Susceptibilidad a plagas, en especial mosca de la fruta. Los cultivos deben manejar controles de plaga. • No hay oferta suficiente para conquistar grandes mercados • Necesidad de proveedores con calidad orgánica. Para marcar diferenciación • Periodo corto de consumo (nevera - consumo) 5 días, en empaque adecuado • Necesidades de promoción: costos impulsadota, muestras, publicidad. Es un "Producto nuevo en mercado existente" • Localización geográfica de los centros de producción distante de los mercados • Logística de entrega: cumplimiento de horarios, necesidad de impulsadora que realice la entrega y toda la promoción • Falta de transporte directo hacia Bogotá. Transportadoras paran Neiva, haciendo que la fruta se caliente y se sobremadure. • Necesidad de fletar transporte directo (transporte retorno) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fruta fresca • Frutos exóticos. • Sabores nuevos • Propiedades nutritivas y funcionales. Ej.: Arazá (digestivo), Cocona (Diabetes, Hipertensión) , Copoazu (Vigorizante) • Características de la fruta: aroma de la corteza atrae el consumidor, color y piel atractivo (arazá amazónico), aroma del copoazú. • Frutas producidas sin químicos • Precios competitivos con frutas de alto consumo, tales como lulo o mora. • Productos de aprovechamiento del bosque • Organización con visión empresarial de productores aunque incipiente • Interés de los empresarios por explorar nuevos mercados • Mayor rendimiento, más barato y más fácil de preparar respecto a sabores posicionados (Arazá vs.lulo) • Usos gastronómicos: Flanes, helados, sorbetes, jugos, cocktails, salsas y aderezos (agridulce y dulce), ensaladas. (Cocona) • Consistencia cremosa (arazá y copoazú) permiten mayor relación agua - fruta sin perder el sabor • Arazá peruano (forma aplanada) cultivado en el amazonas tiene mejores propiedades: aroma, sabor, consistencia y rendimiento, que el arazá brasilero (arazá redondo) cultivado en las demás regiones e introducido. • Vías de transporte adecuadas (pavimentadas) en el caso de Dpto. de Caquetá • Disminución de los riesgos de inseguridad
<p>DEBILIDADES (continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de presión - altura ocasiona 	

<p>exudación y arrugamiento generando hongos en la fruta (arazá), se requiere empaque aireado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de canastillas especiales, cubiertas especiales, para el transporte. • Malas vías • Necesidad de acompañamiento empresarial en el proceso. • Baja capacidad gerencial y administrativa • No hay representante comercial en otras ciudades • Sistemas de comunicación débiles • Competencia individual de las empresas no como cadena de valor • Pocas empresas con capacidad de producir con calidad • Desconocimiento de la oferta, insuficiente y dispersa • Desinterés de los supermercados en comercializar la fruta debido a su perecibilidad y de proveedores fiables 	
<p>AMENAZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de fruta en regiones cercanas a Bogotá con menores precios. Compite con “<i>guayaba arazá</i>” a un precio de venta de \$900/Kg (Villavicencio y Mariquita). • Competencia de sabores ácidos tradicionales: Lulo, maracuyá • Regiones no amazónicas de clima cálido han iniciado el cultivo de Arazá: Santander, Tolima, Cundinamarca y Meta. Riesgo de pérdida de mercado para región amazónica • Sobreoferta de productos amazónicos (arazá) en el mediano plazo afectarán precio y rentabilidad para el productor. Los demás productos podrían verse afectados en la identidad amazónica (efecto dominó) • Menores costos de transporte y flete de otros departamentos productores competidores, haciendo menor el precio en el mercado • Canal con mayores exigencias en cuanto producto y condiciones comerciales Fruta en consignación: El supermercado compra lo que vende a sus clientes, las pérdidas o NO ventas van a cargo del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados lugares de mayor venta por excelencia • Auge de supermercados especializados tipo <i>FRUVER DE CADENA</i> • Experiencia de los supermercados especializados: comercialización se ha realizado con empaque adecuado y fruta refrigerada, precio de venta \$2,900/Kg. • Arazá tiene oportunidades por su facilidad para consumirlo • El mercado no reconoce marcas comerciales para frutas frescas • Venta de grandes volúmenes en corto tiempo, 2 días. (Frutas de alta rotación) • Pago a 15 días - 30 días • Interés del consumidor por productos nuevos y naturales • Tendencia del mercado hacia frutas ecológicas, orgánicas • Apoyo de programas del Estado (mercados verdes, Biocomercio) • Entidades a nivel regional para estudios: CORPOICA, Sinchi, Corporaciones Autónomas
<p>AMENAZAS (Continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia: Presencia de sabores 	<p>OPORTUNIDADES (Continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de producción ambientalmente

<p>tradicionales en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none">• Necesidad de promoción permanente• Pérdidas – mermas a cargo del proveedor• Volatilidad del consumidor por otras frutas nuevas y con mejores características.• Producción artesanal, costos de producción poco claros• Mercado concentrado en pocas empresas productoras• Escasa participación de nuevos proveedores en mercados de cadena	<p>sostenibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Interés en productos que apoyen la sustitución de cultivos de impacto social y ecológico <p><u>Neiva</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Venta de arazá en fresco en Almacenes Exito
--	---

2.2.3 Requisitos

Al considerar que los supermercados son los lugares que reúnen el mayor número de consumidores en un solo punto, así mismo es el lugar de mayor competencia y mayores exigencias y requisitos para el ingreso al canal. De manera general los supermercados cuentan con pocos proveedores 3 ó 4 por cada producto, aunque también es común que una misma persona o empresa sea proveedora de varios productos, lo cual reduce las posibilidades de ingreso al canal de manera directa y se hace necesario vender al proveedor para que él a su vez la comercialice en los mercados y fruver de cadena.

A pesar de la amplia cobertura a nivel nacional que tienen las principales cadenas de supermercado, el proceso de codificación como proveedor se realiza de manera centralizada en la ciudad en la que se encuentran las oficinas principales, es así como en el caso de Neiva, a pesar de la existencia de importantes cadenas de supermercados el proceso de presentación de la empresa y de los productos para Carulla, Yep y Olímpica debe realizarse en Bogotá, mientras que el de Almacenes Exito debe realizarse en Medellín.

Como punto de partida, cualquier empresa interesada en ingresar a este canal debe cumplir con los requisitos comerciales básicos: Empresa o persona natural inscrita ante la Cámara de Comercio, Nit y Facturación. Adicionalmente al cumplimiento de estos documentos, el proveedor de los supermercados, debe prever anticipadamente los aspectos logísticos relacionados con el empaque y distribución en cada punto de venta, pues de acuerdo con algunos de los supermercados entrevistados el éxito del negocio se complementa entre un buen producto y una logística adecuada.

Generalmente los productos son entregados por los proveedores en las bodegas o punto de recepción de las compras de cada supermercado; una vez recibido el producto, el comprador realiza un proceso de selección, donde es posible que haya productos de rechazo por no cumplir con los estándares de calidad fijados. Estos rechazos se manejan de tres formas: descuento en el precio por menor calidad, para uso en las cafeterías/restaurantes en el caso de las cadenas de supermercados o para la venta en puntos de venta de menor estrato, y en último caso devoluciones

A nivel de empaque, todos los supermercados exigen la entrega en canastillas plásticas con capacidad de 12Kg., el contenido en cada canastilla lo define el proveedor teniendo en cuenta que la fruta no se maltrate, aunque algunos comercializadores empacan hasta 5 Kg. de arazá por canastilla para proteger la fruta e incluso utilizan bandejas con alvéolos y mallalones (Tipo exportación) para evitar el rozamiento entre ellas.

Teniendo en cuenta que estos frutos están ingresando por primera vez al mercado, un factor a considerar es la presentación de los mismos pues de la primera imagen e impresión entre el consumidor y el producto sumado al gusto por el producto dependerá la continuidad en la compra. Es de anotar que el consumidor realiza un esquema mental en el que asocia el nombre de la fruta con sus características las cuales no pueden ser modificadas, de lo contrario se genera una distorsión en su percepción resultando en desinterés por el producto. Aunque no se cuenta con una norma de calidad establecida, es importante que el proveedor mantenga una calidad de la fruta en cuanto sus características físicas, químicas y organolépticas logrando que el cliente relacione de manera instantánea las propiedades con el nombre de la fruta.





Imagen No. 1: Arazá con mallalón y Araza en canastillas plásticas empacado con alvéolos. En punto de maduración inicial una vez llegado a centro de acopio en Bogotá. Fuente: Bioamazona

Por otra parte, aunque no se plantea como una exigencia de los supermercados, es lógico que el ingreso de un nuevo producto al mercado requiere de una presentación y promoción, lo que hace necesario que el inicio de la comercialización a través de este canal se promueva a través de una impulsadora, que es la persona encargada de presentar la fruta, dar degustaciones, indicar sus propiedades y forma de preparación permitiendo un acercamiento entre el producto y el consumidor.

REQUISITOS CANAL
<ul style="list-style-type: none">• Empresas formalmente constituidas• Logística de distribución: Cumplimiento en tiempo y cantidades• Pedidos según la necesidad de los almacenes, pago a 15 días, centralizados en oficina principal.• Venta directa en cada punto autorizado por la oficina central. Los pedidos los hace cada jefe de sección, pagos centralizados 15 días después de fecha de facturación• Canastillas plásticas para proteger la fruta. Se recomienda el uso de bandejas con alvéolos y fruta empacada en mallalón• Productos extra de primera calidad (tipo exportación)• Cumplimiento de normas de calidad en cuanto a empaque, color, tamaño, grado de maduración etc. (Arazá: tamaño promedio para venta 170 - 190 gr. Tamaño adecuado, aroma y color desarrollado)• Para los productos orgánicos se exige certificación. Codificación, clasificación por calidades• Promotoras capacitadas y certificadas en manipulación de alimentos, uso de pendones, mesas, folletos, recetarios etc. Por cuenta del proveedor.

2.2.3.1 DESCUENTOS Y PAGOS

La tendencia de los supermercados hoy día es la cesión de un espacio para la venta de un producto específico, en donde el valor del arriendo del espacio se establece sobre las ventas del mismo, por tanto para el caso de las frutas amazónicas se debe considerar que el pago se realiza sobre las ventas reales del producto y no sobre la facturación, es decir que el producto se entrega en consignación y se cancela al proveedor sobre el total vendido por el supermercado, lo que implica que las pérdidas de la fruta por maduración, deterioro, mala manipulación, degustaciones, etc. son a cargo del proveedor y se descuentan en el momento de cancelar la factura, adicionalmente se manejan descuentos adicionales por Aporte al Fondo hortofrutícola (1%) e Impuestos y Retenciones (2.5%). Algunos supermercados han iniciado campañas en ciertos días en los que las frutas y verduras tienen un descuento hasta del 20%, este valor debe ser asumido por el proveedor. En algunos casos también se maneja un descuento del 5% adicional que se denomina descuento confidencial y que también debe ser asumido por el proveedor.

En relación con los sistemas de pago, los supermercados informan que estos se hacen cada 15 días, sin embargo, proveedores de otras frutas manifiestan que estos ocurren a los 30 ó 45 después de haber facturado la entrega del producto.

2.3 EVALUACION OPORTUNIDADES PRODUCTOS PROCESADOS

2.3.1 Pulpas

Los supermercados comercializan dos tipos de pulpa: pulpa congelada y pulpa pasteurizada, la primera de ellas se obtiene mediante un proceso de pasterización¹ y posterior congelación, mientras que la pulpa pasteurizada como su nombre lo indica se somete a un proceso de pasterización² que garantiza la asepsia del producto logrando que este se conserve en condiciones normales de temperatura.

A pesar que uno de los supermercados entrevistados (Colsubsidio) manifestó su interés por las pulpas pasteurizadas, en el momento de la evaluación de las empresas agroindustriales las pulpas de frutas amazónicas se obtienen mediante el proceso de pasterización y congelación, teniendo en cuenta los altos costos de la infraestructura para obtener pulpa aséptica pasteurizada.

Lo anterior implica que durante el transporte y el almacenamiento de la pulpa congelada sea necesario utilizar neveras o equipos que controlen y mantengan la temperatura por debajo del punto de congelación, de tal forma que se garantice la calidad del producto, así mismo dentro de las exigencias comerciales de los supermercados para la distribución en los puntos de venta se habla de utilizar vehículos refrigerados.

A nivel de costos del producto final, también existen diferencias entre los dos tipos de pulpas, pues la pulpa pasteurizada congelada tiene que ser gravada con el impuesto de valor agregado IVA, mientras que la NO pasteurizada está libre de este gravamen y por tanto su precio es menor, lo cual se convierte en una ventaja comparativa que aún no es aprovechada por muchas industrias.

¹ Pasterización: Someter el producto a temperaturas superiores a 60° C por periodos inferiores a los 3 minutos buscando de esta forma la inactivación de enzimas y microorganismos causantes de la descomposición de los alimentos

² Pasteurización: Someter el producto a temperaturas cercanas al punto de ebullición para luego ser enfriados completamente logrando la inocuidad del producto. Este método se considera más efectivo que la pasterización.

2.3.1.1 ANALISIS DOFA

Las pulpas de frutas son producidas para ofrecerle al consumidor un producto natural listo para su preparación, en el cual el consumidor deja de realizar actividades tales como escoger las frutas maduras, lavarlas, despulparlas y filtrarlas, entre otras. Adicionalmente la obtención de pulpas tiene como ventaja para el productor y/o procesador la prolongación de vida útil de las frutas al detener los procesos fisiológicos de maduración y posterior descomposición de las frutas frescas.

Las pulpas obtenidas de los frutos amazónicos no son ajenas a este comportamiento y este proceso es aún más valedero teniendo en cuenta el alto grado de perecibilidad y las dificultades para su procesamiento como es el caso del despulpado en el copoazú o el escaldado en la cocona. Adicionalmente, al considerar que este tipo de frutas no se consumen de manera directa, la opción de pulpas encaja fácilmente en el concepto de frutas listas para su preparación.

Otra fortaleza que se establece en las pulpas es la posibilidad de preservar la fruta durante todo el año, pues dada la estacionalidad de la producción, el proceso de pasterización y congelación se convierten en uno de los métodos que permiten su utilización de manera permanente. Se habla de utilización en relación a que otra de las ventajas de las pulpas radica en que es la base para preparar los diferentes productos entre los que se encuentran jugos, sorbetes, helados, flanes, salsas, aderezos, mermeladas, cócteles, etc.

Respecto al diseño del empaque y etiqueta, al comparar las pulpas de las empresas de productos amazónicos con las disponibles en los supermercados, se establece una semejanza en cuanto al tipo y tamaño de empaque e impresión utilizada, y por tanto no se requieren inversiones para nuevos desarrollos lo que facilitaría su introducción en el mercado.

Sin embargo, la comercialización de pulpas de productos amazónicos en los supermercados también presenta dificultades en materia de posicionamiento. En primer lugar se encuentra el desconocimiento del sabor, en la mayoría de los casos el consumo de pulpa se origina a partir de un conocimiento previo de la fruta o productos de la fruta obtenidos naturalmente, que para el caso de las frutas amazónicas esto aún no se ha dado y es necesario realizar la tarea de presentar las frutas y sus productos a los consumidores potenciales.

Otro factor a superar es la competencia y el posicionamiento de marcas tradicionales y que han generado confianza en el consumidor, el ingreso de las marcas de las empresas amazónicas, igualmente debe ser acompañado con una campaña de promoción para que el consumidor conozca la empresa y los productos que esta ofrece.

Por otra parte, el ingreso a las cadenas de supermercados implica el cumplimiento de los requisitos en cuanto a registro sanitario, datos nutricionales, fechas de vencimiento y código de barras sumado a una logística adecuada que garantice las entregas en los horarios establecidos y en los puntos de ventas asignados por cada cadena. Lo anterior debe ir acompañado en el manejo de una cadena de frío, que contemple el transporte de la pulpa en vehículos refrigerados, lo cual se convierte en una barrera para algunas de las empresas agroindustriales del Amazonas.

El precio de venta al público es una de las variables que igualmente debe ser revisada, pues al comparar los precios de las frutas amazónicas con los de las pulpas existentes en los supermercados sus precios son significativamente altos, calculados entre un 10% y un 35%³.

Al considerar las tendencias del mercado en cuanto a la preferencia por productos naturales y libres de sustancias químicas, hace necesario que las empresas agroindustriales enfoquen sus procesos a la preservación de las pulpas sin la adición de compuestos químicos.

A nivel externo, también se presentan ciertas limitaciones que deben ser evaluadas. En primer lugar se encuentra el mercado, de acuerdo con las entrevistas realizadas, la comercialización pulpas de fruta no es de gran interés pues es considerado como un mercado limitado, de bajo crecimiento y de baja rotación. Lo anterior se explica por la preferencia del consumidor en la compra de frutas frescas acompañado del menor precio de la misma.

Como consecuencia de la poca amplitud del mercado junto con las limitaciones de espacio teniendo en cuenta que las pulpas deben ser exhibidas en congeladores, se plantea una fuerte competencia de las marcas que se exhiben en los supermercados, en las visitas realizadas a las cadenas se observan entre 3 y 4 marcas con diferentes sabores.

³ El precio de venta promedio de las pulpas de frutas amazónicas es de \$2,500 en presentación de 250 gr., mientras que los precios de frutas tradicionales tales como guayaba o mora es de \$1,600 y frutas menos comunes como guanábana es de \$2.200.

En el caso de los *fruver de cadena*, la comercialización se limita a las marcas propias del establecimiento pues las frutas frescas que han llegado a un punto de maduración “óptimo” son despulpadas y congeladas para su venta, no dejando espacios de comercialización para proveedores externos.

Otro factor que amenaza las posibilidades de comercialización de pulpa en algunas cadenas de supermercados es el costo que se debe asumir para la codificación de la empresa en la cadena, pues este puede llegar hasta los \$15 millones de pesos, aunque esto no es garantía de estabilidad o permanencia del producto en la vitrina, ya que permanentemente las ventas son evaluadas y a los tres meses la referencia del producto puede ser retirada si esta no cumple las expectativas de venta del supermercado.

Una variable que igualmente debe ser analizada es la competencia que se puede presentar entre la pulpa de fruta producida en el amazonas y la pulpa obtenida de cultivos de la región andina. Como resultado de la sobreoferta de arazá cultivado en municipios cercanos a Bogotá, en algunos *fruver de cadena* se está comercializando pulpa de esta fruta, aunque es claro que existen diferencias entre las variedades de las dos regiones⁴, en los productos procesados estas diferencias no son fácilmente percibidas por el consumidor, e incluso se puede crear una distorsión sobre la identificación de la pulpa de cada región.

⁴ El arazá cultivado en el amazonas corresponde a la variedad peruanabrasilera, que se caracteriza por su forma aperada-redonda, mientras que el obtenido en la región andina se denomina variedad brasiloperuano y su forma es redonda-aperada

Cuadro No. 5 Matriz DOFA: Pulpa de fruta en supermercados

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del sabor • Desconocimiento de la marca • Precios altos comparados con los del mercado • Reducido portafolio de productos (3 sabores) • Productos requieren Registros sanitarios, Código de barras • Utilización de conservantes químicos para la conservación de la pulpa • Fechas de vencimiento en cortos periodos (menores a tres meses) • Desconocimiento de aspectos de mercadeo con clientes y consumidores: la venta requiere promoción a través de degustaciones, recetas, valores nutricionales y argumentos nutracéuticos • No hay oferta suficiente para conquistar grandes mercados • Necesidad de proveedores con calidad orgánica • Necesidades de promoción: costos impulsadota, muestras, publicidad, fruta en fresco • Localización geográfica de los centros de producción distante de los mercados • Logística de entrega: cumplimiento de horarios, necesidad de impulsadora que realice la entrega • Manejo de cadena de frío • Altos costos por transporte y almacenamiento en frío • Necesidad de acompañamiento empresarial • Baja capacidad gerencial y administrativa • No hay representante comercial en otras ciudades • Sistemas de comunicación débiles • Competencia individual de las empresas no como cadena de valor • Pocas empresas con capacidad de producir con calidad • Dificultades en el manejo agronómico de la fruta en fresco, incidiendo en la calidad de la pulpa 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos provenientes de frutos exóticos, no conocidos en las grandes ciudades • Sabores nuevos • Pocos proveedores de pulpas de frutas amazónicas • Método adecuado de conservación de la fruta en fresco: pulpa congelada • Posibilidad de consumo durante todo el año • Generación de valor agregado • Presentación y empaque adecuado: Bolsa polietileno 250 gr. • Propiedades nutritivas y funcionales. Ej.: Arazá (digestivo): • Productos de aprovechamiento del bosque • Organización con visión empresarial de productores aunque incipiente • Interés de los empresarios por explorar nuevos mercados • Usos gastronómicos: Flanes, helados, sorbetes, jugos, cocktails, salsas y aderezos (agridulce y dulce)

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado no creciente • Línea de baja rotación • Preferencia del consumidor a comprar fruta fresca • Pocos proveedores en supermercados • Competencia con marcas posicionadas • Competencia con sabores posicionados • Competencia con varias referencias codificadas de cada proveedor • Oferta de fruta en regiones cercanas a Bogotá con menores precios • Alto costo de codificación del proveedor • Vitrinas de congelación con áreas limitadas, generando mayor competencia • Evaluación permanente de las ventas, ventas que no incrementan se suspenden a los 3 meses • Desconfianza del consumidor por no conocer el proceso de obtención, conservantes utilizados, procedencia de la fruta y contenido de fruta en la pulpa, etc. • Oferta de pulpa de arazá (no amazónico) proveniente de zonas cercanas a Bogotá, producido por sobreoferta de la fruta • Menores costos de transporte y flete de otros departamentos productores competidores, haciendo menor el precio en el mercado • Canal con mayores exigencias en cuanto producto y condiciones comerciales • Necesidad de promoción permanente • Producto en consignación, se paga lo que el supermercado vende, las pérdidas o NO ventas van a cargo del proveedor • Volatilidad del consumidor • Producción artesanal, costos de producción poco claros • Mercado concentrado en pocas empresas productoras • Escasa participación de nuevos proveedores en mercados de cadena 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado existente • Supermercados lugares de mayor venta por excelencia • Auge de supermercados especializados tipo <i>FRUVER DE CADENA</i> • Experiencia de los supermercados • Interés en pulpas pasteurizadas • Interés en pulpas pasteurizadas y congeladas, con certificación orgánica • Pago a 15 días - 30 días • Interés del consumidor por productos nuevos • Interés en productos que apoyen la sustitución de cultivos de impacto social y ecológico • Apoyo de programas del Estado (mercados verdes, Biocomercio) • Entidades a nivel regional para estudios: CORPOICA, Sinchi, Corporaciones Autónomas • Modelos de producción ambientalmente sostenibles

2.3.2 Mermeladas

El mercado de las mermeladas se puede clasificar en tres categorías, según el segmento de mercado hacia el cual este dirigido el producto. El primer grupo corresponde a las mermeladas elaboradas industrialmente, las cuales en términos generales se caracterizan por ser las de mayor consumo, se ubican en las mejores posiciones de las góndolas, son las de menor precio del mercado y compiten por el precio entre sí, adicionalmente las presentaciones de venta son medianas o grandes e incluso se utilizan empaques más livianos y de menor costo para el fabricante, como lo es el dosificador *doy pack*, lo que le permite tener un menor costo en el mercado.

De lo anterior, sumado a las entrevistas realizadas en los supermercados, se puede deducir que gran parte del comercio de estas mermeladas está dirigido a familias con niños o personas jóvenes, de ingreso medio interesadas en acompañar el pan o galletas con un dulce para untar, sin importar el contenido de fruta o la forma de preparación. Adicionalmente, el mayor consumo de este segmento de mercado corresponde a sabores tradicionales, especialmente fresa y mora y en menor proporción piña, para los demás sabores su consumo es ocasional.

Entre las marcas que sobresalen en esta categoría de mermeladas se encuentran *Fruco, La Constancia, San Jorge, Respin*, etc., sin embargo en los últimos años los supermercados han demostrado su interés en la comercialización de marcas propias, para lo cual buscan empresas con estándares de calidad sin interesar el nivel de posicionamiento de la marca, ya que el objetivo del supermercado es mantener un buen producto, con marca del supermercado y a precios competitivos o inferiores al de las marcas tradicionales. Con esta nueva tendencia, los supermercados buscan aumentar los niveles de venta de sus productos y como consecuencia de esto vienen frenando el ingreso de nuevas marcas industriales que resultan ser competencia para la cadena.

La segunda categoría de mermeladas corresponde a las de tipo *gourmet*, las cuales son producidas con un mayor grado de elaboración, utilizando recetas caseras y en algunos casos métodos artesanales. Estas características se reflejan en el envase y en la etiqueta del producto, para lo cual se emplean envases de tamaño mediano o pequeño acompañado con su tapa de colores metálicos o con algún tipo

de decoración o distintivo que refleje un producto con características especiales. Las etiquetas también deben ser diseñadas con el mismo propósito.

De manera general se puede decir que el comercio de estas mermeladas está dirigido a un consumidor que reconoce las categorías del producto y por tanto busca un producto con mejores características en cuanto sabor, consistencia y mayor contenido de fruta, estando dispuesto a pagar un mayor precio. Respecto a los sabores, fresa y mora son los de mayor consumo, sin embargo el consumidor acepta otros sabores tales como agras, naranja, limón o uchuva.

Dentro de esta categoría, se incluyen las mermeladas de *tipo orgánico*, con una demanda creciente que se ha visto favorecida por las cadenas de supermercados en ofrecer productos naturales, para lo cual están interesadas en codificar empresas certificadas o en proceso de certificación, y por tanto se convertiría en una opción para los productos de frutas amazónicas.

La comercialización de este grupo de mermeladas se viene realizando por empresas medianas y pequeñas, sin que exista una marca predominante en el mercado, lo que permite el ingreso de nuevas marcas y sabores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el tamaño del mercado es menor comparado con el de las mermeladas industriales, sin embargo los márgenes son más favorables debido a una menor competencia y reconocimiento en el precio por parte del consumidor.

Por último, el tercer grupo corresponde al de las mermeladas y jaleas de tipo gourmet, con la diferencia que estos productos son de origen importado y corresponden a marcas posicionadas en los mercados internacionales, tales como *Hero* y *Heinz*.

2.3.2.1 ANALISIS DOFA

De acuerdo con la clasificación presentada en el numeral anterior, se plantea que la introducción de los productos amazónicos en la categoría de mermeladas industriales tiene serias limitaciones en razón a la fuerte competencia tanto en marcas como en sabores lo cual se refleja en los precios de venta al público. El ingreso de marcas desconocidas y sabores desconocidos a precios poco competitivos respecto a los de su categoría puede resultar en una gran inversión y esfuerzo de las empresas agroamazónicas con resultados poco favorables.

Sin embargo, el ingreso de las mermeladas amazónicas en categorías menos competidas, como la de tipo de *gourmet*, podrían ser más exitosas para estas empresas, aunque no dejan de presentarse debilidades y amenazas que deben ser consideradas:

- Aunque el consumidor de esta categoría manifiesta su interés en nuevos sabores, la introducción de un nuevo sabor debe ser acompañada con la presentación de la empresa, las frutas y degustaciones del producto.
- La presentación del producto en cuanto envase y etiqueta son factores determinantes para el ingreso y comercialización del producto, aun más tratándose de esta categoría. Se plantea la necesidad de rediseñar algunas de las etiquetas de las mermeladas amazónicas ya que para algunos de los compradores de las cadenas de supermercados los diseños no reflejan las características especiales del producto.
- La incorporación de las empresas agroamazónicas a programas de certificación de productos orgánicos debe ser considerada como una opción que les permitiría el ingreso en esta categoría de productos.

Al igual que todos los productos que se comercializan en los supermercados, las mermeladas deben cumplir con los requisitos básicos en cuanto registro sanitario, código de barras, datos nutricionales, fecha de producción y vencimiento, acompañados de la logística que garantice el cumplimiento de los pedidos.

Respecto a las oportunidades y fortalezas de las mermeladas amazónicas, como se mencionó anteriormente, se presentan mejores opciones de comercialización en la categoría *gourmet*, ya que algunas de las cadenas de supermercados entrevistadas, manifestaron su interés en codificar los productos una vez sean realizadas las modificaciones mencionadas anteriormente. Para esta categoría de productos se han identificado características favorables tales como la posibilidad de procesar la fruta para obtener derivados, los cuales pueden ser consumidos durante todo el año. Adicionalmente, el interés del consumidor por productos diferenciadores, especialmente de tipo natural u orgánico se ha visto reflejado en la intención de los supermercados en codificar nuevas marcas dentro de la categoría *gourmet*, la cual ha sido desarrollada por pequeñas y medianas empresas y aún continúa en su etapa de crecimiento.

Cuadro No.6 Matriz DOFA: Mermeladas de fruta en supermercados

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del sabor • Desconocimiento de la marca • Diseño de etiqueta adecuado para la categoría • Productos requieren Registros sanitarios, Código de barras • Desconocimiento de aspectos de mercadeo con clientes y consumidores: la venta requiere promoción a través de degustaciones, recetas, valores nutricionales • Necesidad de proveedores con calidad orgánica • Necesidades de promoción: costos impulsadora, muestras, publicidad, fruta en fresco • Logística de entrega: cumplimiento de horarios, necesidad de impulsadora que realice la entrega • Estandarización y normalización de procesos que aseguren la calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos provenientes de frutos exóticos, no conocidos en las grandes ciudades • Sabores nuevos • Posibilidad de consumo durante todo el año • Generación de valor agregado • Diferentes aplicaciones: mermelada para untar, endulzar, decorar.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Canal con mayores exigencias en cuanto producto y condiciones comerciales • Necesidad de promoción permanente • Producto en consignación, se paga lo que el supermercado vende, las pérdidas o NO ventas van a cargo del proveedor • Evaluación permanente de las ventas, ventas que no incrementan se suspenden a los 3 meses • Interés y preferencias en productos con bajo contenido de calorías, tipo <i>light</i> <p><u>Categoría de mermeladas industriales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con marcas posicionadas Participación de marcas propias, limitando el ingreso de nuevas marcas • Competencia con sabores posicionados: fresa, mora y piña. Otros sabores (uchuva, guanábana) no han sido exitosos • Competencia con varias referencias codificadas de cada proveedor <p><u>Categoría de mermeladas tipo gourmet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con mermeladas y dulces de otras regiones: uchuva, frambuesa, agraz • 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado existente • Categoría especializada para productos exóticos – <i>tipo gourmet</i> • Interés del consumidor por productos nuevos • Reconocimiento de mejores precios • Segmento de baja competencia • Pocos proveedores de mermeladas de frutas amazónicas • Interés en mermeladas con certificación orgánica • Posibilidades de comercialización en productos gourmet de tipo orgánico • Pago a 15 días - 30 días

2.3.3 Salsas y Aderezos

Sin lugar a dudas entre las línea de productos con mayor crecimiento se destaca la de salsas y aderezos, la cual cada día ofrece una gama más amplia de sabores que pueden ser utilizados como ingrediente en la preparación de platos o aderezo de mesa, aumentando de esta forma el menú de opciones para cocinar en casa. Esta nueva tendencia que se presenta a nivel mundial es el resultado del auge que ha tenido la cocina étnica en los últimos años.

Adicionalmente al auge de la cocina étnica, el crecimiento de esta categoría de productos se ha visto favorecido por algunas de las tendencias actuales del consumidor tales como la búsqueda de productos innovadores, la necesidad que sean fáciles de preparar e incluso de transportar, manipular y almacenar sumado a la preocupación por la salud y bienestar han incrementado el consumo de ensaladas y productos naturales que con la adición de un aderezo su sabor puede ser modificado fácilmente.

De lo anterior es posible deducir que la línea de salsas y aderezos es tan amplia de la misma forma en que sus aplicaciones pueden serlo y por tanto el mercado objetivo igualmente lo es. El uso tradicional que se le venía dando a las salsas era el ingrediente de cocina que las amas de casa lo utilizaban para preparar platos especiales, e incluso esto sólo ocurría en ocasiones particulares. Con el ingreso de la mano de obra femenina a la fuerza laboral, el tiempo para preparar alimentos ha disminuido, creándose una oportunidad para el comercio de salsas o productos que modifiquen sin necesidad de cocción el sabor a los ingredientes básicos.

Desde la perspectiva económica, el crecimiento en el comercio de salsas y aderezos se ha visto favorecido por la globalización de la economía sumado al despliegue de los productos étnicos, que han permitido que el consumidor conozca e imite las costumbres de otras regiones sin mayor necesidad de desplazamiento, siendo la alimentación uno de los principales intereses a descubrir.

Revisando los diferentes usos y aplicaciones para este grupo de productos, se pueden identificar por lo menos cuatro mercados objetivos:

- Amas de casa: Aunque cada día es menor el número de personas con disponibilidad de tiempo para cocinar en casa, es un segmento de mercado que está atento en los supermercados al ingreso de nuevos productos para ser ensayados en sus recetas y puestos a prueba en la mesa familiar.
- Cocineros ocasionales: El auge de la comida étnica ha desarrollado el interés en el consumidor por imitar estas recetas en casa. Sin embargo, disponen de poco tiempo para su preparación y los conocimientos y habilidades culinarias no son lo suficientemente amplios razón por lo cual buscan productos (salsas o aderezos) listos para mezclar.
- Trabajadores: Este tipo de consumidor se caracteriza por tener un estilo de vida apresurado, ocupado y trabaja fuera de casa, sin embargo prepara sus alimentos en casa, buscando alimentos fáciles de preparar para alimentarse él y su familia.
- Consumidor *light*: la preocupación por el bienestar y la salud ha generado un interés en el consumo de productos naturales, en donde la ensalada de vegetales es uno de los platos que más se sirven a diario. El crecimiento de esta tendencia ha despertado el interés en combinar los ingredientes básicos con nuevos sabores, en donde los aderezos son los mejores acompañantes.

2.3.3.1 ANALISIS DOFA

Al evaluar los aspectos favorables y desfavorables de la categoría en estudio, se plantea que a pesar de las dificultades que deben ser superadas, la línea de salsas y aderezos cuenta con mayores ventajas para el ingreso en el canal de los supermercados.

En primer lugar, los diferentes usos y aplicaciones de cada salsa o aderezo permiten desarrollar diferentes mercados hacia los cuales puede ser enfocado el producto. Adicionalmente la opción de incorporar los sabores de las frutas amazónicas con ingredientes básicos u otras especies tales como ají o hierbas aromáticas obteniendo nuevos sabores que permiten ampliar el portafolio de productos que pueden ser comercializados en la cadena.

Dada la amplitud de la categoría se puede considerar una mayor competencia pero no concentrada por fuertes marcas que reducen la participación de las pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, la extensa gama de productos, atrae nuevos consumidores dispuestos a ensayar nuevas recetas.

Es claro que para el lanzamiento de alimentos y aún más tratándose de ingredientes o acompañantes para la cocina, como lo son las salsas y aderezos, es indispensable acompañar el producto con una campaña de promoción en la que se presente la empresa, el producto, las diferentes aplicaciones del mismo y se realice una degustación con los acompañantes de la salsa (pasabolas, carnes, vegetales, etc.). Adicionalmente es conveniente recordarle al consumidor los usos y, si es posible, las recetas que se pueden preparar con el producto haciéndose necesario que la promoción incluya material informativo al respecto o incluir los usos del producto dentro de la etiqueta.

El envase es una variable del producto que no se debe dejar a un lado, dado que las salsas y aderezos se utilizan como producto de mesa es importante desarrollar envases que sean llamativos y a la vez decorativos en la mesa.

Otro factor que debe ser considerado es la preocupación del consumidor por su salud y bienestar la cual se ve reflejada en la compra de productos naturales, orgánicos, light, libres o de bajo contenido calórico y/o colesterol. Por tanto la producción de salsas y aderezos debe ir encaminada en esta misma dirección, aun más tratándose de un producto que puede ser utilizado para acompañar ensaladas.

Cuadro No. 7 Matriz DOFA: Salsas y Aderezos de fruta en supermercados

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Necesidad de formular recetas o formas de uso que deben acompañar el producto.• Productos requieren Registros sanitarios, Código de barras• Necesidades de promoción: costos impulsadora, muestras, publicidad• Logística de entrega: cumplimiento de horarios, necesidad de impulsadora que realice la entrega	<ul style="list-style-type: none">• Productos elaborados a partir de frutos exóticos.• Sabores nuevos y diferentes• Consumo durante todo el año• Diferentes aplicaciones: ingrediente cocina, salsa de mesa, combinación con otros aderezos, uso en carnes, ensaladas, comidas rápidas• Posibilidades de combinar frutas amazónicas con otros ingredientes para obtener nuevos sabores• Generación de valor agregado

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Mercado de bajo volumen• Baja rotación de los productos• Tendencia del mercado en productos saludables: naturales, certificados orgánicamente, light, cero azúcar, cero colesterol, etc	<ul style="list-style-type: none">• Mercado creciente• Diferentes segmentos de mercado que atender• Ingreso de nuevas marcas y productos• Innovación permanente• Interés en salsas y aderezos con certificación orgánica• Interés de los supermercados en la comercialización de productos gourmet de tipo orgánico

2.4 PLAN DE ACCION PARA INGRESAR AL CANAL

La evaluación de las debilidades y fortalezas de cada producto, las amenazas y oportunidades del entorno junto con las exigencias del canal permiten el desarrollo de un plan de acción a seguir para introducir las frutas amazónicas en fresco y procesado en el mercado de los supermercados. De manera general el procedimiento para ingresar a este canal se realiza de la misma forma razón por la cual en este apartado se expondrá las actividades a desarrollar con las actividades específicas de cada grupo de productos.

La manera convencional de abordar las diferentes secciones de los supermercados consiste en solicitar una cita para la presentación de la empresa y de las productos a proveer, la asignación de esta cita puede tardar entre 15 y 20 días e incluso algunos supermercados en ciertas temporadas no reciben nuevos proveedores lo que dificulta o impide el ingreso a este.

Aunque cada supermercado cuenta con una estructura organizacional diferente, en términos generales la comercialización se realiza por línea de productos las cuales están a cargo de un responsable a quién se le debe hacer la presentación de la empresa y los productos. Para los productos en estudio se deben considerar la división Fruver (frutas y verduras) y la línea de mermeladas, líneas de salsas y aderezos y línea congelados pertenecientes al grupo de abarrotes.

El proceso de codificación como proveedor se realiza de manera centralizada en la ciudad en la que se encuentran las oficinas principales, es así como en el caso de Neiva, a pesar de la existencia de importantes cadenas de supermercados el proceso de presentación de la empresa y de los productos debe realizarse en Bogotá si el interés es

codificarse en Carulla, Yep y Olímpica, mientras que el trámite con Almacenes Exito debe realizarse en Medellín.

Antes de iniciar el proceso de presentación ante este canal es necesario. Establecer, con qué productos, con qué grado de innovación, demanda y satisfacción de necesidades se ofrecerán a qué tipo de segmento de consumidor final de manera integral, es decir : Las formulaciones, el empaque, las etiquetas etc. . Para esto es importante diseñar productos por nicho de mercado. Adicionalmente con base el cumplimiento de los aspectos legales, referentes a la formalización de la empresa ante las entidades de Cámara de Comercio y DIAN y por otra parte el establecimiento de un plan de mercadeo para el canal. Para los productos procesados todos los supermercados exigen el cumplimiento de normas en cuanto rotulado, código de barras y registro Invima.

El plan de mercadeo debe contemplar los siguientes aspectos:

2.4.1 Presentación de la empresa

Características generales, actividad comercial (productora, comercializadora), experiencia comercial, localización de los cultivos, área sembrada, tipo de manejo agronómico (orgánico, producción limpia, cultivos tradicionales), apoyo o patrocinio (entidades del gobierno, ONG, entidades internacionales, etc), objetivo perseguido (sustitución de cultivos ilícitos, fomento al campesino, fortalecimiento asociativo, etc.) productor, programas financiados o apoyados.

Para productos procesados es recomendable hacer una presentación de la planta procesadora, en donde se mencione capacidad de la planta, procesos desarrollados, productos obtenidos, licencias o vistos buenos de las entidades de salud.

Dada la importancia de la distribución y logística, es primordial que en la presentación de la empresa se señale la capacidad de respuesta de esta ante las necesidades de sus clientes, lo que implica mencionar los recursos con que se cuenta para los temas de distribución, logística y servicio al cliente. Preferiblemente se debe contar con un asesor comercial o distribuidor ubicado en Bogotá que cuente con un inventario mínimo el cual puede ser utilizado como mecanismo de atención rápida para atender las necesidades del supermercado.

2.4.2 Presentación del producto

- Fruta fresca: Características físicas, químicas y organolépticas de la fruta, fotos del cultivo, fotos de grados de madurez, tamaño y color de la fruta, forma de consumo y preparación. Cantidad disponible a entregar, periodicidad de la entrega. Empaque a utilizar, cantidad empaçada por canastilla,
- Procesados: Categoría de interés para el producto. rotulado, código de barras y registro Invima, ficha técnica la cual debe mencionar aspectos tales como características físicas, químicas, organolépticas, análisis microbiológico, vida útil, ingredientes, contenido nutricional, forma de consumo, presentación del producto, unidad de venta, embalaje, instrucciones para el manejo y almacenamiento, etc. Cantidad disponible a entregar, periodicidad de la entrega.

2.4.3 Muestras del producto

La muestra del producto es la mejor manera de presentar sus atributos . Las frutas frescas deben presentarse manteniendo los parámetros de calidad con los cuales se realizarán todas las entregas, frutas sanas y limpias, libres de plagas y enfermedades, peso y tamaño adecuado, color y aroma desarrollado, canastillas limpias y libres hojas, tallos, papeles, etc son características mínimas que se deben cumplir desde el primer momento. Algunos interesados en ser proveedores acostumbran a entregar muestras de productos con características superiores a las que están dispuestos a cumplir, lo cual resulta perjudicial para el mismo proveedor dado que el supermercado exige de acuerdo con lo que el proveedor está capacidad de cumplir.

A nivel de procesados además del contenido, el envase y de manera especial la etiqueta cumplen un papel fundamental para la compra del producto por parte del consumidor final, razón por la cual los supermercados prestan mucha atención al diseño de la misma, que para el caso de los productos presentados, de acuerdo con las fuentes entrevistadas, es clara la necesidad de realizar ajustes a las etiquetas pues son consideradas faltas de diseño y aún más teniendo en cuenta que son productos que van a ingresar al mercado y por tanto deben llamar la atención por encima de los tradicionales.

Es importante que la etiqueta refleje el concepto del producto y el mercado hacia el cual está dirigido, es decir si el producto quiere ser posicionado en un mercado de tipo gourmet, la presentación del mismo debe ser acorde a los productos dirigidos a este segmento (envases con tapa dorada, tamaño mediano a pequeños, etiquetas con arte decorativo que refleje la naturaleza, uso de colores pálidos, etc.) mientras que si el producto quiere competir con gamas menos exclusivas, la etiqueta debe ser con características diferentes.

2.4.4 Promoción

- Es ampliamente reconocido por la practica comercial y por expertos en marketing que un producto nuevo (los frutales amazónicos) en un mercado existente (supermercados) requieren como estrategias de entrada una fuerte inversión en promoción. En el momento de realizar la presentación ante el supermercado, es importante definir la estrategia de promoción con la cual se iniciará el lanzamiento en cada cadena de supermercados, aunque esta puede ser definida entre las dos partes, es necesario presentar al supermercado los recursos con los cuales se cuenta para la promoción.

Independientemente del producto a comercializar, durante el arranque de las ventas debe realizarse una campaña de promoción en la que se debe contar con personas capacitadas y con experiencia en el mercadeo de alimentos para que presenten y realicen degustaciones del producto en fechas determinadas. Se recomienda que durante los días de quincena, y fines de semana se disponga de promotoras para que realicen esta tarea, para el caso de la fruta fresca y las pulpas la promoción debe ser enfocada a realizar degustaciones de jugos y sorbetes, para las mermeladas pueden utilizarse galletas, mientras que las salsas y aderezos requieren para su degustación de carnes frías, ensaladas o pasabocas salados.

2.4.5 Precio

Cada empresa interesada en abastecer a los supermercados debe desarrollar una estrategia de precios durante los diferentes ciclos de vida del producto. En el lanzamiento o etapa de introducción del producto se plantea el desarrollo de una estrategia que facilite la compra del producto. lo cual es posible de realizar a través de descuentos directos en el producto, pague

1 lleve 2, bonos de descuento para la siguiente compra, alianzas con otras empresas (ejemplo: galletas o jamones + mermelada),

Una vez posicionado el producto el presupuesto de promoción tiende disminuir, sin embargo dado que el mercado es dinámico el ciclo de vida de los productos es corto por lo que se debe y es necesario que el producto alcance su precio real de tal forma que sea rentable para la empresa y atractivo para el supermercado. El precio de venta público se fija al determinar los costos de producción y distribución y margen de utilidad de la empresa y del supermercado y debe ser comparado con los productos de la categoría hacia el cual está dirigido el producto.

2.4.6 Descuentos

A nivel comercial los supermercados manejan un rango de márgenes de comercialización según la categoría de productos, las frutas se manejan con un descuento del 10% - 15%, pulpas 10% - 25% y mermeladas, salsas y aderezos 20% - 30%, sin embargo en el momento de hacer la propuesta el proveedor es el encargado de ofrecer el descuento al supermercado, entre mayor sea el descuento se aumentan las posibilidades de codificar el producto, sin embargo el precio debe mantenerse dentro del límite de los productos competidores o sustitutos

PLAN DE ACCION
<ul style="list-style-type: none">• Realizar Investigación y desarrollo de productos acorde a necesidades de mercado objetivo. Soportar con encuestas la demanda aparente dentro cada segmento de mercado para cada producto y proyectar estrategias de entrada.• Establecer canales de distribución consolidados.• Selección de supermercados a visitar, teniendo en cuenta mercado que atienden y superficie de exhibición• Solicitar Cita - Entrevista en Supermercado (8 – 60 días)• Presentar Empresa y Producto• Entregar muestras del producto• Presentar Plan de mercadeo: Promoción, Precio, Descuentos• Esperar aprobación por comité de evaluación (8 - 30 días)• Trámites de codificación de proveedor y producto en supermercado (8 – 15 días)• Selección de puntos de venta potenciales por cadena de supermercados para realizar lanzamiento del producto• Visitar puntos de venta de cada supermercado, para presentar producto y empresa .

- Invertir en estrategias de promoción.
- Tomar pedido por punto de venta
- Ajustar plan de mercadeo por punto de venta
- Entrega de pedido en punto de venta según programación
- Asignar promotora de ventas para ubicación en góndola y degustaciones
- Mantener inventario en góndola
- Facturar cada 8 ó 15 días

Una vez realizada la presentación de empresa, producto y plan de mercadeo, el jefe de línea de la cadena de supermercados evalúa el potencial de comercialización del producto y presenta las muestras ante un comité de evaluación conformado por los jefes de las diferentes líneas (fruver, mermeladas, salsas y aderezos, bebidas frías). Dependiendo de la cadena, la periodicidad del comité puede ser semanal, quincenal o mensual. En esta reunión se evalúan los atributos del producto: presentación, empaque, etiqueta y características del contenido como tal. Las características fisicoquímicas, microbiológicas y nutricionales del producto son analizadas por un laboratorio especializado el cual corrobora los resultados obtenidos con las fichas técnicas entregadas en la presentación del producto.

Con la verificación de estos resultados se da por finalizado el proceso de evaluación y continua el proceso de codificación del proveedor y posteriormente el de los productos. Adicionalmente a los documentos comerciales (Cámara de Comercio, Nit, Rut, Facturación) se deben presentar los documentos que certifiquen el Registro Sanitario, Licencia de Funcionamiento de la empresa, Código de barras, certificaciones comerciales y bancarias, entre otros. Es probable que algunas cadenas exijan el uso de un sistema de computación con modem para procesar los pedidos de manera electrónica, a través del sistema EDI (Intercambio de datos electrónico).

Cabe anotar que con la codificación de la empresa y del producto no se garantiza la comercialización del mismo, pues para el desarrollo de esta es necesario visitar cada uno de los puntos de venta en los que se busca exhibir los productos. Lo anterior hace necesario que el representante de ventas de la empresa codificada identifique los puntos de venta con mayores posibilidades de éxito en la comercialización de sus productos y visite al encargado de compras de cada uno de ellos, momento en el cual presentará la empresa y el producto y definirá de manera conjunta la estrategia de mercadeo que se implementará en cada establecimiento. De esta forma se acordará con el responsable de

cada punto de venta el pedido inicial, la ubicación del mismo y los días en que se llevará a cabo la promoción del producto, se trate de degustaciones, volantes, descuentos o eventos especiales.

2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA INGRESAR AL CANAL

Una vez desarrollado el análisis DOFA para las frutas y procesados de frutas amazónicas, es evidente la necesidad de trabajar en diferentes frentes cuyo objetivo común sea el de posicionar las frutas en el canal de los supermercados, para lo cual es necesario adelantar las siguientes actividades:

2.5.1 Estrategia de producto

2.5.1.1 Ficha Técnica del producto

Si bien es cierto que el portafolio de productos es definidos por cada empresa agroindustrial, es necesario revisar la cadena de procesamiento, la cual se inicia desde la obtención de la semilla y siembra, abarca todo el desarrollo del cultivo e incluye las actividades de procesamiento para obtener los diferentes productos finales. En cada una de estas etapas es fundamental estandarizar y normalizar las actividades de tal forma que se garantice la calidad del producto, en aspectos relacionados con las características organolépticas, fisicoquímicas y microbiológicas. Como garantía de los procesos, los supermercados solicitan la ficha técnica cada producto con la cual corroboran los análisis de las pruebas físicas con la información presentada.

2.5.1.2 Recategorización de los productos

Por otra parte, es de considerar la *recategorización* de las mermeladas, ya que algunas de las empresas agroamazónicas plantean el ingreso de estas al segmento de productos industriales caracterizados por ser fuertemente posicionados y con precios bajos, lo cual limitaría las oportunidades de comercialización, mientras que si el producto se ubica en la categoría de productos gourmet, la competencia será menor y los márgenes mayores, aunque el volumen de venta es menor.

2.5.1.3 Productos orgánicos

Definitivamente uno de los segmentos con mayor potencial de crecimiento es el de los orgánicos, que incluye productos frescos y procesados. Son grandes las oportunidades de comercialización para esta categoría e incluso cadenas de supermercados de talla internacional, como lo es Carrefour, han venido incentivando la venta de

este tipo de productos. Para el ingreso a este canal es prioritario estar certificado como producto orgánico, o por lo menos demostrar que se encuentra en proceso de certificación.

2.5.1.4 Etiqueta

A nivel de supermercados, la etiqueta es uno de los estímulos de compra del producto. Aunque algunas empresas demuestran un avance en el diseño de la etiqueta, es necesario que todas las industrias evalúen la presentación de sus productos. Adicionalmente, es importante que la etiqueta del producto refleje la categoría del mercado que se busca alcanzar, en razón a que el diseño de las etiquetas actuales se ha enfocado en la gama de productos industrializados, olvidando el potencial que pueden tener en segmentos más especializados como los es el Gourmet.

2.5.2 Estrategia de precios

A nivel de precios, es necesario que las empresas de la amazonía desarrollen políticas de precios según el canal utilizado. Al considerar que el supermercado es el canal que mayor volumen comercializa, se deben determinar precios de venta acorde con las unidades vendidas, teniendo en cuenta los descuentos que la cadena realiza por manejo y movilización de inventarios, logística, promoción, etc. Los costos de promoción hacen parte de la inversión mientras se posiciona el producto.

Por otra parte, a nivel de consumidor, independientemente de la categoría en que se ubique el producto, el precio de venta debe ser lo suficientemente atractivo que incite al comprador a adquirirlo, esto significa que se debe revisar los precios de la competencia, y en lo posible el producto debe ingresar al mercado con un precio inferior al de los demás.

2.5.3 Estrategia de promoción

A partir de los conceptos metodológicos presentados en el capítulo 1, los productos con interés de comercializar pueden ser categorizados como “*estrellas nacientes*” (según análisis BCG) que requieren “*penetrar el mercado*” (matriz mercado – producto de Ansoff) y los dos coinciden en la necesidad de realizar grandes inversiones con unos beneficios reducidos. “*Estos productos representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, etc., que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella»*”.

De acuerdo con los conceptos del mercadeo, la promoción del producto es la puerta de entrada a los hogares de los consumidores. Entre los objetivos que persigue la promoción se encuentra el de dar a conocer el producto y dado el **desconocimiento** que se tiene sobre las frutas amazónicas y sus productos procesados es necesario desarrollar una campaña para presentar los productos y lanzarlos al mercado. Esta campaña debe cubrir los siguientes aspectos:

2.5.3.1 Degustaciones

Hace referencia a destinar ciertos días específicos, tales como fin de semana y días de quincena, en los cuales se presenta la fruta en fresco y se realizan degustaciones del producto, este momento con el cliente debe ser aprovechado para indicar los beneficios de la fruta, su preparación y forma de consumirlo.

2.5.3.2 Material POP

Con el fin de reforzar la información presentada durante la degustación, o así no se disponga de esta, es necesario que el comprador actual o potencial conozca sobre los productos, es necesario diseñar plegables, fichas u otro tipo de material en el que se presente información de las frutas, sus beneficios, preparación y forma de consumirlo.

2.5.3.3 Descuentos

El ingreso de un nuevo producto con una nueva marca requiere desarrollar estímulos al comprador para que tome la decisión de adquirirlo, en donde el precio es otro factor que incide en la compra. De acuerdo con los supermercados entrevistados, el lanzamiento de nuevos productos, se puede realizar mediante el “amarre” con productos posicionados para lo cual sería necesario desarrollar una alianza con una marca reconocida para que sean ellos los encargados de impulsarlos. Otra alternativa que se presenta es la de pague 1, lleve 2 o por compra de un producto se regala otro producto, para lo cual es recomendable evaluar el presupuesto de promoción y establecer la factibilidad de estas propuestas.

La estrategia de entrada para la fruta fresca es la degustación, acompañada de volantes con información de la fruta y recetas incluidos en cada operación de venta. La asesoría en el momento de la venta genera fidelidad. La ubicación de la góndola o punto dentro del establecimiento debe ser al lado de las frutas raras o exóticas (Kiwi, zapotes, borojó, uchuvas etc.)

Para el caso de frutas procesadas es necesario llegar a cada uno de estos consumidores con hábitos y gustos definidos. Por medios masivos de fijación en este caso, dentro del establecimiento comercial : Folletos, anunciador voceador de oferta por producto en ese momento (Araza) o por fuera ejm. prensa libre y pagada (TV noticieros, revistas especializadas, entrevistas, folletos etc.) que permita promocionar alta riqueza frutícola de la amazonía. Esta estrategia resulta onerosa para unos proveedores, productores, comercializadores fragmentados y dispersos. Por lo cual es necesario el aporte del Estado o Asociaciones regionales a tal fin. Dado el restringido acceso a este tipo de canal, sumado a la oferta de varias empresas agroindustriales es de considerar la opción de introducir los productos bajo una marca regional o línea comercial asociada a lo amazónico, generando a los productos una identidad particular, una imagen corporativa. Es decir transformar las ventajas comparativas existentes en ventajas competitivas reales dentro del mercado objetivo.

2.5.4 Estrategia de Distribución

En concepto de algunos supermercados, el éxito de un producto está representado en los atributos del producto como tal y en la capacidad de distribución del mismo, pues la comercialización a través de este canal implica la entrega del producto en cantidades, lugares, días, y horas determinadas que se requiere de una adecuada programación y disponibilidad de equipos para el cumplimiento de las órdenes.

Teniendo en cuenta la distancia de las empresas agroamazónicas respecto a los principales centros de consumo y las dificultades que ocasionalmente se presentan con el transporte, se plantea la necesidad de disponer de una bodega de almacenamiento que cuente con producto suficiente para cumplir oportunamente con los pedidos solicitados por los supermercados, para realizar esta gestión es indispensable contar con un asesor comercial encargado de la toma de pedidos y la entrega de los mismos.

3 RESTAURANTES

De acuerdo con diferentes reportes estadísticos e informativos⁵, se estima que en Bogotá existen por lo menos 20,000 restaurantes, organizados en diferentes categorías. Adicionalmente, se habla de una cantidad adicional de restaurantes de tipo ejecutivo que son manejados de manera informal y no son contabilizados dentro de estas estadísticas.

Aunque cada restaurante cuenta con sus características especiales, en aspectos tales como tipo de comida, ubicación, espacio de atención, número de sillas, etc., es posible mencionar algunas características comunes para este canal que los hacen totalmente diferentes al canal de los supermercados o al canal de catering:

Mercado disperso: La ubicación del restaurante se encuentra estrechamente relacionada con el segmento de mercado que atiende, es por esto que se pueden identificar zonas desarrolladas para tal fin. Sin embargo, el mayor número de restaurantes se encuentran localizados a lo largo de la ciudad.

Venta de bajos volúmenes: Como consecuencia del elevado número de establecimientos, las ventas en cada uno de ellos son relativamente bajas.

Exigencias comerciales moderadas. Dependiendo de la categoría del restaurante los requisitos pueden variar, sin embargo el procedimiento para la compra de frutas es mucho más simplificado que el que se realiza con los supermercados.

Comprador: En la mayoría de los casos, la decisión de compra de nuevos productos esta a cargo del chef, nutricionista, Ingeniero de alimentos, propietario y/o administrador quien por su experiencia evalúa el potencial del producto. Cabe anotar que en este caso el comprador busca la satisfacción de su clientela a través de la preparación de recetas que garanticen su aceptación y es por esto que en algunos casos se presenta temor o desconfianza a innovar por las posibles consecuencias que esto le puede traer.

⁵ Cámara de Comercio de Bogotá, ACODRES - Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Publicar S.A. COTELCO.- ACODIN. Asociación Colombiana de Dietistas y nutricionistas, OC. Orgánicos de Colombia, Asociación Colombiana de alimentación escolar. Directorio Naturista y Ecológico

3.1 SEGMENTACIÓN DE LOS RESTAURANTES

Dentro del canal de los restaurantes es posible segmentar el mercado en tres grupos: Restaurantes ejecutivos, Restaurantes a la carta y Restaurante tipo Gourmet, cada uno con características particulares que le permiten a cada empresario de los frutales amazónicos establecer sus estrategias para atender el mercado de su interés.

3.1.1 Restaurantes Ejecutivos

En los restaurantes ejecutivos la actividad comercial corresponde a la venta de almuerzos que se ofrecen los días laborales. El valor del almuerzo y la ubicación del restaurante son factores determinantes de su clientela, aunque en términos generales los clientes son, en su mayoría personas que trabajan o desarrollan una actividad en la zona y buscan un lugar para almorzar.

En este tipo de restaurantes, los ingresos se constituyen principalmente por la venta del plato del día, que corresponden a recetas tradicionales acompañadas de jugo, limonada o gaseosa, las cuales son programadas por el administrador del restaurante, limitando las posibilidades de que el cliente escoja su menú.

Dadas las características de este tipo de restaurante, se puede decir que el cliente que acude a estos lugares corresponde a la persona que cuenta con un tiempo limitado para su alimentación y su disposición a probar nuevos sabores es mínima.

3.1.2 Restaurantes a la carta

El grupo de restaurantes a la carta esta conformado por los establecimientos en los que el cliente tiene la posibilidad de escoger el menú a partir de las opciones presentadas por el lugar. Gran número de estos restaurantes se caracterizan por ofrecer platos tradicionales e incluso se especializan por tipo de comida ofreciendo así carnes, pastas, pizzas, comida criolla y comida internacional (Árabe, griega, china, brasilera, española, mexicana, italiana, japonesa), entre otros.

En estos lugares el cliente cuenta con tiempo suficiente mientras se prepara el plato y por tanto tiene una mayor disposición a probar nuevos sabores y así mismo está dispuesto a pagar un mayor precio por cada plato, sin embargo la especialización por tipo de comida genera una

tradición en los platos y recetas limitando el ingreso de nuevos productos.

3.1.3 Restaurantes Gourmet

Un tercer segmento de restaurantes corresponde a los de tipos Gourmet, considerados como los de máxima categoría en los que se combina la innovación del chef que en su mayoría son los propietarios o accionistas del negocio, con el interés del consumidor en degustar nuevos platos y recetas. Una de las principales ventajas de este canal es la disposición de los chef a elaborar recetas con nuevos productos lo que permite que frutas como las amazónicas sean bien recibidas.

Otra característica favorable para estos restaurantes es la concentración y crecimiento del número de establecimientos en zonas exclusivas de la ciudad, lo que facilita actividades de comercialización y distribución.

3.1.4 Restaurantes Vegetarianos

Aunque su participación en el mercado es mucho menor comparada con la de los demás segmentos, no cabe duda que es uno de los negocios con mayor crecimiento. Se puede decir que los restaurantes vegetarianos son la evolución de los restaurantes a la carta y/o de unidades de negocios la misma tienda naturista sin llegar aún a considerarse de tipo Gourmet, razón por la cual comparten características de los dos.

Los restaurantes vegetarianos funcionan de manera similar a los restaurantes a la carta, sin embargo sus propietarios o administradores mantienen una preocupación por la preparación de nuevas recetas a partir de los insumos agrícolas. Dentro de esta categoría se ha venido creando la cultura de cócteles y bebidas no alcohólicas vegetarianas productos en los cuales se busca de manera permanente la creación de nuevas fórmulas.

Con fines de la investigación realizada, se clasificarán los diferentes restaurantes por segmentos de mercado según sus características comunes, en donde los restaurantes vegetarianos se asimilarán con los de tipo Gourmet, mientras que los Restaurantes Ejecutivos se agruparán con los restaurantes a la carta, cuadro No. 8

Cuadro No. 8 Características generales de los Restaurantes por segmento

Restaurante Ejecutivo	Restaurante a la Carta	Restaurante Gourmet
<ul style="list-style-type: none"> • Menú del día • Pocas opciones para que el cliente decida • Fruta de cosecha • Fruta precio bajo – moderado • Administrador decide la compra. • Necesidades Básicas • Consumidor con poca disposición y tiempo para probar nuevos sabores • Interés principal del consumidor: Alimentarse • Principales Ingresos: venta de almuerzos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente elige su menú • Cliente escucha sugerencias, dispuesto a probar • Disposición a pagar • Interés del cliente en su salud y beneficios nutricionales del producto • Administrador decide la compra • Comportamiento tradicional del restaurante y del cliente • Lugar utilizado para realizar actividades empresariales, sociales o familiares los fines de semana 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor disposición del cliente para probar sabores diferentes • Disposición a pagar • Chef prepara nuevas recetas, innova con los sabores • Consumo por moda según restaurante • Interés del cliente en su salud y beneficios nutricionales y nutracéuticos del producto • Segmento de restaurantes en crecimiento • Encargado de compras tiene en cuenta a sus clientes para realizar su actividad • Lugar seleccionado como parte del estilo de vida del consumidor • <u>Restaurantes Vegetarianos</u> • Necesidad de crear nuevos platos, postres y bebidas a partir de frutas, verduras, nueces, semillas, hierbas, flores, cereales, extractos etc

3.2

3.3 OPORTUNIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA FRESCA

3.3.1 Restaurantes Ejecutivos – Restaurantes a la carta

Como consecuencia de la variada, abundante y permanente oferta de frutas, la mayoría de colombianos tienen la costumbre de compra de fruta fresca por encima de cualquier producto procesado; en los restaurantes este hábito permanece, especialmente en los de tipo ejecutivo en los que se compra la fruta de cosecha para preparar jugos.

Tradicionalmente este tipo de restaurantes se abastece de frutas y hortalizas a través de proveedores que las consiguen en las plazas mayoristas e incluso algunos de los propietarios realizan ellos mismos sus compras en estos lugares. La fruta que se compra se consume en un período no mayor a 3 días; se busca una variedad de sabores, teniendo en cuenta que cada día se sirve un jugo de sabor diferente, las frutas más consumidas son mora, piña, mango, guayaba, maracuyá y limón y en restaurantes con menú de mayor precio se consume lulo y fresa.

Aunque las oportunidades para ingresar en el canal de los restaurantes ejecutivos se presentan como una necesidad de contar con frutas para elaborar jugos, preferiblemente que sean entregadas a domicilio, las dificultades están dadas por el precio y la perecibilidad de las mismas, pues se busca frutas con precios similares a las que se encuentren en cosecha. Igualmente las oportunidades se limitan por el bajo riesgo del restaurante en introducir un nuevo sabor en las bebidas, explicado por el poco interés del consumidor en sabores nuevos dentro de su menú.

Es interesante la opción de darle a las frutas un uso diferente al de jugo, abriendo las posibilidades de ser utilizada como postre, ya que es tradicional en los restaurantes ejecutivos ofrecer un dulce abriendo la oportunidad de que estos sean preparados con las frutas amazónicas en almíbar.

A nivel de restaurantes a la carta, la variable precio tiene una menor importancia y los clientes disponen de mayor tiempo y recursos, lo que puede ser aprovechado como una oportunidad para degustar nuevos sabores, sin embargo las limitaciones se dan en el tradicionalismo de estos lugares en los que es mínima la innovación de recetas y bebidas.

Independientemente del canal seleccionado, una de las principales limitaciones es la necesidad de un empaque adecuado que proteja la

fruta, especialmente el arazá, así como la necesidad de planear recorridos y rutas que optimicen la distribución ya que existe un gran número de restaurantes con posibilidades de compra de bajas cantidades.

3.3.2 Restaurantes Gourmet – Restaurantes Vegetarianos

Los restaurantes gourmet y los de la línea vegetariana o naturistas se caracterizan por la búsqueda de productos frescos y naturales, razón por la cual existiría un gran interés en fruta fresca. De manera inicial es lógico pensar que se puede comercializar fruta fresca durante las temporadas de cosecha, sin embargo más adelante, una vez se hayan posicionado los platos, postres o bebidas a base de estas frutas, se requerirán de manera permanente y será necesario buscar una alternativa diferente que garantice el abastecimiento durante todo el año.

Entre los principales beneficios que se presentan al ingresar a este tipo de restaurantes es la disposición a crear recetas con nuevos productos por parte de los chef, en el caso de los restaurantes Gourmet y de los cocineros, administradores o propietarios en los restaurantes vegetarianos. El interés de ellos radica en la posibilidad de ofrecer a sus clientes nuevas recetas, realizar nuevas preparaciones y más aún en el caso de los restaurantes vegetarianos en donde uno de los principales ingredientes son las frutas, verduras, nueces, semillas, hierbas, flores, cereales, extractos etc., es aún más clara la necesidad de crear diferentes productos. Adicionalmente, es común que en los restaurantes vegetarianos se ofrezca cocteles de frutas y hortalizas sin alcohol, en donde las frutas amazónicas pueden jugar un papel de gran importancia.

Para desarrollar las oportunidades del mercado es necesario que los productores y/o comercializadores conozcan a fondo sus productos, evaluando el potencial que estos tienen para la preparación de nuevas recetas, así como también es recomendable conocer sobre aspectos relacionados con la gastronomía moderna, ya que los clientes en este tipo de segmento, en su mayoría son chef de reconocida trayectoria con sólidos conocimientos en actividades culinarias y gastronómicas.

Dado el perfil del cliente, aunque el mecanismo de comercialización y venta no es demasiado complejo, son mayores las exigencias en cuanto la calidad de la fruta, la cual se debe mantener permanentemente, pues el éxito de las recetas se basa en servir una preparación en cualquier momento con características idénticas.

A nivel de restaurantes vegetarianos, otra ventaja que debe ser aprovechada consiste en presentar una buena información acerca del producto, mencionando aspectos en cuanto su origen, características del cultivo, propiedades nutraceuticas o beneficios medicinales y nutritivos, aplicaciones, desarrollos en otros países, etc.

Teniendo en cuenta que las preparaciones en este tipo de restaurantes se hacen a solicitud del cliente, mientras se posiciona el producto y dada perecibilidad de la fruta la intención de compra no superará los 5 Kg./semanales, sin embargo es necesario hacer un seguimiento permanente a cada cliente de tal forma que se garantice un oportuno y adecuado abastecimiento de fruta fresca.

Cuadro No.9 Matriz DOFA: Fruta fresca en Restaurantes

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Información: propiedades, origen, forma de preparación, etc. son factores decisivos para una venta exitosa • Disponibilidad de fruta durante todo el año, su oferta se limita a la estacionalidad de la cosecha • Competencia de frutas amazónicas introducidas de otras regiones a menor costo • Alto grado de perecibilidad de la fruta • Consumo de copoazú se dificulta por su preparación (despulpado) y desconocimiento grado de madurez y calidad • Cocona necesita escaldarse para desarrollar sabor característico • Desconocimiento de aspectos de mercadeo, se requiere mercado personalizado. • Campañas de promoción limitadas a clientes del restaurante • Venta por consumo: Bajos volúmenes y gran número de clientes • Logística adecuada: entrega semanal • Empaque adecuado que proteja la fruta • Necesidad de refrigeración de la fruta <p><u>Restaurantes Ejecutivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio de la fruta debe ser competitivo con frutas de cosecha. <p><u>Restaurantes a la carta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la fruta: Homogeneidad en tamaño, color, sabor, limpieza, etc., son factores determinantes <p><u>Restaurantes vegetarianos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo preferiblemente de productos orgánicos certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Frutos exóticos • Sabores nuevos • Propiedades nutritivas y funcionales. Ej.: Arazá (digestivo), • Características de la fruta: aroma de la corteza atrae el consumidor, color y piel atractivo (arazá amazónico), aroma del copoazú. • Frutas producidas sin químicos • Usos gastronómicos: Flanes, helados, sorbetes, jugos, cocteles, salsas y aderezos (agridulce y dulce) • Cosechas en octubre – noviembre, marzo – mayo compite con frutas de temporada (estación) • Fruta para jugo, principal necesidad de los restaurantes • Buen rendimiento de la fruta (arazá) • Venta de productos amazónicos: genera una categoría exótica o superior en el producto • Fruta fresca es el ingrediente de preparación de otras bases para recetas tales como postres, salsas o dulces

Cuadro No.9 Matriz DOFA: Fruta fresca en Restaurantes (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>3.4 OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de fruta fresca, supera al de pulpas y preparados • Interés en productos frescos, con entrega a domicilio • Necesidad en variedad de sabores • Exigencias comerciales moderadas, mercado informal • Venta ocasional por cosecha de fruta fresca <p><u>Restaurantes Ejecutivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad de la fruta NO es factor determinante • Pago semanal a quincenal • Restaurantes a la carta • Precio de la fruta dentro del rango de las frutas de consumo corriente • Cliente tiene tiempo y disposición para probar nuevos sabores <p><u>Restaurantes Gourmet - Vegetariano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor receptivo y con interés para probar nuevos sabores • Restaurante promueve recetas exclusivas • Interés en nuevos sabores • Capacidad de pago del restaurante y del cliente • Mercado en crecimiento • Mejores márgenes de comercialización <p><u>Restaurantes Gourmet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes ubicados en zonas especializadas: Zona T, Zona G, Parque de la 93, Centro Internacional, Usaquén, Hoteles de 5 estrellas. • Desarrollo de productos para lograr categoría de “Cocina Amazónica” en la carta • Regularidad en los pedidos después de haber posicionado la categoría • <u>Restaurantes vegetarianos</u> • Frutas y verduras son el insumo de sus recetas • Interés y necesidad en nuevos sabores • Ausencia o Pocas empresas de frutas amazónicas con certificación orgánica • Exigencias comerciales moderadas • Pago semanal a quincenal 	<ul style="list-style-type: none"> • Compite con sabores tradicionales y posicionados • Venta de bajos volúmenes y gran número de clientes • Logística adecuada: entrega semanal • La falta de desarrollo de nuevas preparaciones puede saturar la percepción del consumidor hacia la fruta <p><u>Restaurante Ejecutivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes tradicionales, su encargado de compras (administrador o propietario) con poco interés en innovar en sus recetas y menús • Dificultad en romper esquemas alimenticios: Se requiere plato acompañante a jugos amazónicos – Plato Típico • Campañas de promoción limitadas a clientes del restaurante • Oferta de fruta en regiones cercanas a Bogotá con menores precios. Compite con guayaba arazá a un precio de venta de \$900/Kg (Villavicencio y Mariquita). • Ofrecen jugos de sabores tradicionales, Poco interés en preparar nuevos sabores de fruta • Jugo se incluye en el menú, el cliente NO lo elige • Baja disposición a probar nuevos sabores: “No hay momento de compra” • Fruta compite con sabores tradicionales, frutas de cosecha y bajo precio • Costo de jugo menor a \$200 pesos/porción • <u>Restaurantes Gourmet</u> • Necesidad de mercadeo relacional: promoción, trabajo de la mano con los chef y propietarios-chef en el que se exige conocimiento gastronómico por parte del proveedor.

3.4.1 Restaurantes Ejecutivos – Restaurantes a la carta

La principal ventaja de las pulpas radica en la posibilidad de comercializarla y consumirla durante todo el año, lo que permite que se convierta en un insumo permanente para la elaboración de diferentes platos y bebidas.

Sin embargo, en los restaurantes ejecutivos, la pulpa de fruta no es uno de los ingredientes exitosos en la comercialización por considerarse de precio alto comparado con la fruta fresca, adicionalmente, se debe tener en cuenta que este segmento de mercado se caracteriza por la compra de fruta en cosecha (bajo precio) para la preparación de sus jugos.

Al desarrollar la matriz DOFA para el segmento de los restaurantes ejecutivos encontramos que los resultados se comportan de manera similar a la fruta fresca para el mismo canal, con la desventaja que la percepción del comprador del restaurante es el alto costo del producto.

Por otra parte es de considerar que el posicionamiento de productos procesados requiere de un mayor esfuerzo en materia de mercadeo, pues es necesario generar una buena imagen de la empresa que produce las pulpas así como del producto como tal.

Independientemente del segmento de restaurantes que se busque atender, es fundamental evaluar el proceso y la tecnología con la que se obtiene la pulpa, en razón a que la pulpa no debe presentar ningún tipo de impureza o residuo, así mismo antes de la congelación requiere de un proceso de homogenización que garantice la uniformidad del producto dentro de su empaque, ya que en algunos casos se presenta una sedimentación de la pulpa presentándose un producto concentrado en un fase y en la otra fase, agua cristalizada.

Así mismo, es conveniente el desarrollo de un empaque institucional en presentaciones de 1, 2 ó 2.5 Kg., el cual debe venir dosificado en porciones con la cantidad requerida para preparar un vaso de 300 ml., de acuerdo con las recomendaciones dadas por el comercializador. La presentación institucional de las pulpas debe venir soportada con una política de precios que considere el margen de comercialización teniendo en cuenta el volumen de ventas.

En resumen, no son claras las oportunidades para comercializar pulpa de fruta en los restaurantes a la carta, dado su costo y mínima disposición del consumidor final en nuevos sabores, mientras que en los restaurantes a la carta, aunque el cliente puede tener interés en las frutas, el tradicionalismo de los restaurantes se convierte en una barrera de entrada, sin embargo con una labor de acompañamiento y promoción

es probable que algunos de ellos les interese la idea de introducir nuevos sabores en sus cartas.

3.4.2 Restaurantes Gourmet – Restaurantes Vegetarianos

Al igual que la fruta fresca, los restaurantes Gourmet y vegetarianos demuestran su interés en la compra de pulpa de fruta, e incluso para algunos establecimientos es preferible contar con un suministro permanente de pulpa con estándares de calidad, que consumir fruta fresca durante dos períodos al año.

Adicionalmente, el hecho que algunos de los restaurantes de gran prestigio de Bogotá actualmente ofrezcan platos y bebidas preparados con frutas amazónicas es una oportunidad que debe ser aprovechada ya que esto permite generar confianza del producto así como vitrina de exhibición y punto de referencia para comercializar en otros lugares.

Como se mencionó en el segmento de pulpa de los restaurantes ejecutivos, y aún más teniendo en cuenta las exigencias de este canal es conveniente revisar los aspectos relacionados con el proceso: pulpa de fruta homogenizada y congelada; empaque: presentación institucional; políticas de precios; y mercadeo relacional en el que se garantice la gestión de la empresa, la calidad del producto y se apoye el desarrollo de nuevas formulaciones en la cocina de cada chef o propietario.

En conclusión, el interés y/o necesidad en nuevos productos a partir de frutas, sumado a la cultura del consumidor final, dispuesto a probar nuevos sabores ya sea por bienestar o moda, hace que los restaurantes gourmet y vegetarianos se conviertan en canal con gran potencial,

Cuadro No.10 Matriz DOFA: Pulpas de Fruta en Restaurantes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos provenientes de frutos exóticos, no conocidos en las grandes ciudades • Sabores nuevos • Pocos proveedores de pulpas de frutas amazónicas • Método adecuado de conservación de la fruta en fresco: pulpa congelada • Posibilidad de consumo durante todo el año • Generación de valor agregado • Propiedades nutritivas y funcionales. Ej.: Arazá (digestivo), Cocona (Hipertensión), Copoazú (Vigorizante): • Diferentes usos y preparaciones: salsas, dulces, aderezos, postres, cocteles, etc. <p><u>Restaurantes Gourmet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento con amplios márgenes de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la empresa: marca y producto • Información: propiedades, origen, forma de preparación, etc. son factores decisivos para una venta exitosa • Precios altos comparados con los del mercado - Necesidad de política de precios para el mercado institucional • Venta por consumo: Bajos volúmenes y gran número de clientes • Desconfianza del producto en cuanto contenido de fruta, adición de químicos, agua, etc. • Campañas de promoción limitadas a clientes del restaurante • Logística adecuada: entrega semanal, necesidad de cadena de frío • Empaque institucional 1 ó 2 Kg. dosificado en porciones de 120 – 180 gr., según recetas • Compite con sabores tradicionales y posicionados • Altos costos de congelación – Conservación de la cadena de frío • Necesidad de congelación a -18°C en inventarios • Producto perecedero, con vida útil menor a 1 mes almacenado a -7° C. • Estandarización en proceso de despulpado, homogenización y congelación que garantice la calidad de la pulpa: Necesidad de procesos semi -industrializados. • Frutas con alto contenido de agua que pueden presentar cristalización durante la congelación, generando desconfianza en el cliente. <p><u>Restaurantes vegetarianos</u></p> <p>Consumo preferiblemente de productos orgánicos, nutraceuticos comprobables</p>

Cuadro No.10 Matriz DOFA (Continuación): Pulpas de Fruta en Restaurantes

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias comerciales moderadas • Pago semanal a quincenal <p><u>Restaurantes a la carta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente tiene tiempo y disposición para probar nuevos sabores • Mercado de pulpa creado • Disposición a pagar por el producto <p><u>Restaurantes Gourmet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas actuales en restaurantes de reconocido prestigio • Mercado en crecimiento • Pedidos permanentes durante todo el año una vez posicionado los sabores • Interés y necesidad en nuevos sabores • Disposición por compra de pulpa • Consumidor receptivo y con interés para probar nuevos sabores • Restaurante promueve recetas exclusivas • Capacidad de pago del restaurante y del cliente. • Posicionamiento de comida étnica amazónica, como producto exótico y saludable. • Cliente tiene tiempo y disposición para probar nuevos sabores • Restaurantes ubicados en zonas especializadas: Zona T, Zona G, Parque de la 93 <p><u>Restaurantes vegetarianos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Frutas y verduras son el insumo de sus recetas • Interés y necesidad en nuevos sabores • Disposición del consumidor a conocer y probar nuevos productos • Interés en propiedades nutraceuticas - Bioenergéticas <p>Alto impacto origen amazónico de los productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cadena de frío • Venta por consumo: Bajos volúmenes y gran número de clientes • Compite con sabores tradicionales y posicionados • Campañas de promoción limitadas a clientes del restaurante • Ofrecen jugos de sabores tradicionales <p><u>Restaurantes Ejecutivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugo se incluye en el menú, el cliente NO lo elige • Baja disposición a probar nuevos sabores: “No hay momento de compra” • Consumo tradicional de frutas de cosecha a bajo precio, no es competitivo con el precio de la pulpa • Competencia frutas de otras regiones • Restaurantes tradicionales, su encargado de compras (administrador o propietario) con poco interés en innovar en sus recetas y menús <p><u>Restaurantes Gourmet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con comida étnica de otros países • Lanzamiento de pulpas con mayor tiempo de conservación, sin aditivos. Pasteurizadas <p><u>Restaurante Vegetariano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilización de conservantes químicos para la conservación de la pulpa

3.5 OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADAS, SALSAS Y ADEREZOS

3.5.1 Restaurantes Ejecutivos – Restaurantes a la carta

Al considerar los usos y aplicaciones de las mermeladas de frutas en el segmento de Restaurantes ejecutivos y Restaurantes a la carta, encontramos que su demanda se limita a aquellos restaurantes que preparan desayunos y dentro de su menú ofrecen mermelada. Sin embargo, los restaurantes ejecutivos que venden desayunos no contemplan mermelada ni mantequilla en el plato que ofrecen. En cuanto los restaurantes a la carta, algunos de estos incluyen la mermelada o la ofrecen como porción con un costo adicional. Teniendo en cuenta que su consumo es bajo y ocasional los restaurantes compran la mermelada en el mercado de grano y abarrotes o con los proveedores de salsas y aderezos, buscando sabores tradicionales, marcas populares de bajo precio y en empaques medianos.

A nivel de salsas y aderezos, el potencial de mercado es mayor teniendo en cuenta que el mayor ingreso de los restaurantes ejecutivos y a la carta es el almuerzo, actividad en la cual se pueden desarrollar diferentes platos y recetas. A pesar que la mayoría de este segmento de restaurantes se limita a ofrecer los menús tradicionales, se abre la posibilidad de ofrecer aderezos en las ensaladas e incluso ensayar nuevas recetas con salsas de frutas amazónicas.

En el momento de ingresar a este segmento con este tipo de productos es recomendable evaluar el potencial comercial (demanda) con los ingresos generados por las ventas, en razón a que las ventas en cada restaurante no superará 1 ó 2 frascos, los precios de venta deberán ser competitivos con salsas tradicionales y aunque el producto sea aceptado, la preparación de platos con estas salsas se repetirá por lo menos cada 15 ó 20 días.

3.5.2 Restaurantes Gourmet – Restaurantes Vegetarianos

En la línea de salsas y aderezos, para este segmento de mercado es necesario considerar el perfil de la persona encargada de diseñar o preparar los platos, en razón a que los chef prefieren utilizar insumos frescos para preparar sus propias bases o recetas, de tal forma que se cree un estilo propio de la receta. En el caso de los restaurantes vegetarianos aunque en algunos casos se refleja esta situación, es más común el interés por salsas y aderezos con los cuales se puedan preparar carnes, ensaladas y recetas propias del establecimiento.

Lo mismo sucede con las mermeladas, los restaurantes gourmet realizan sus propios dulces a partir de ingredientes básicos, mientras que en los restaurantes vegetarianos se presenta una combinación de fruta fresca para realizar dulces y la compra de dulces preparados que sirven para decorar postres o como un postre principal, lo cual se convertiría en una limitante para el desarrollo del canal.

Una amenaza que puede ser convertida en oportunidad es el auge de los productos saludables dentro de los que se incluye los de tipo light, libres de grasa, calorías, colesterol, sin aditivos ni preservantes, orgánicos, etc., lo que obliga a las empresas agroamazónicas al desarrollo de nuevos productos que satisfagan estas necesidades del mercado y puedan ser comercializadas de manera satisfactoria en los diferentes canales.

Dentro del sector de restaurantes gourmet se ha desarrollado un sub-segmento especializado en la elaboración de postres tipo gourmet - *bakery*, que al igual que los restaurantes es manejado por expertos de la cocina en la que ponen a prueba sus capacidades para preparar platos dulces. En este segmento se abren las posibilidades para ingresar con fruta fresca, pulpas e incluso mermeladas, sin embargo para esta última es necesario el desarrollo de un producto que se ajuste a los requerimientos de las *pastelerías gourmet*, en razón a que las características de la mermelada producida actualmente por las empresas agroamazónicas no cumple con los requisitos en cuanto contenido y tipo de azúcar, viscosidad, capacidad de horneado y demás variables que se deben considerar en el momento de elaborar la pasta dulce.

En términos de rentabilidad de la línea de productos con el segmento seleccionado es importante considerar que a pesar de la disposición de compra de algunos restaurantes vegetarianos, las unidades vendidas por restaurante no serán muy altas, 1 ó 2 frascos y su rotación será baja, pues se considera que un plato o ensalada no deben rotar más de 2 veces por mes.

Cuadro No.11 Matriz DOFA: Mermeladas, salsas y aderezos de fruta en Restaurantes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos provenientes de frutos exóticos, no conocidos en las grandes ciudades • Sabores nuevos • Posibilidad de consumo durante todo el año • Generación de valor agregado • Diferentes usos y aplicaciones: mermelada para untar, salsas para carnes y ensaladas, dulces, aderezos, postres, endulzar, decorar, combinación con otros aderezos, para obtener nuevos sabores, etc. • Productos no perecederos 	<ul style="list-style-type: none"> • Información: propiedades, origen, forma de preparación, etc. son factores decisivos para una venta exitosa • Necesidad de crear nuevos empaques para la mermelada: Presentación institucional en frasco de 1 Kg., o presentación individual de 14 gr. Salsas – Aderezos: 500 gr. • Estandarización de procesos industriales para obtener productos confiables y de las mismas características • Venta por consumo: Bajos volúmenes y gran número de clientes. <p><u>Restaurantes Gourmet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Normalización de parámetros de calidad en propiedades fisicoquímicas y microbiológicas de la fruta en cosecha y procedimiento: BPA - BPM – HACCP <p><u>Restaurantes Vegetarianos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza en el cliente demostrando que los productos son 100% natural, sin químicos ni preservativos

Cuadro No.12 Matriz DOFA: Mermeladas, salsas y aderezos de fruta en Restaurantes (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias comerciales moderadas • Pago semanal a quincenal • Posibilidad de que cada restaurante personalice sus propias recetas • Interés en venta de productos con entrega a domicilio <p><u>Restaurantes Gourmet - Vegetarianos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor receptivo y con interés para probar nuevos sabores • Disposición y necesidad en crear nuevos platos: Nuevas aplicaciones • Mercado en crecimiento • Restaurante promueve recetas exclusivas • Capacidad de pago del restaurante y del cliente. • Posicionamiento de comida étnica amazónica, como producto exótico y saludable. • Desarrollo de nuevos productos para pastelería <p><u>Restaurantes Gourmet</u> Restaurantes ubicados en zonas especializadas: Zona T, Zona G, Parque de la 93</p> <p><u>Restaurantes vegetarianos</u> Necesidad de salsas, aderezos, dulces para elaborar sus propias recetas Pocas empresas certificadas orgánicamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Venta ocasional, bajos volúmenes y pocos clientes • Restaurantes tradicionales, su encargado de compras (administrador o propietario) con poco interés en innovar en sus recetas y menús • Mermeladas compite con sabores tradicionales y posicionados (mora y fresa) • Precios competitivos con salsas y aderezos tradicionales • Canal poco útil para promocionar la marca. • Bajo consumo de dulces en forma de mermelada <p><u>Restaurantes Gourmet - Vegetarianos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo consumo de productos endulzados o con aditivos • Tendencia del mercado en productos saludables: naturales, certificados orgánicamente, light, cero azúcar, cero colesterol, etc <p><u>Restaurantes Gourmet</u> Compran ingredientes para preparar sus propias bases: salsas, aderezos</p> <p><u>Restaurantes Vegetarianos</u> Interés en productos sin preservativos, naturales y orgánicos preferiblemente</p>

3.6 OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACION EN RESTAURANTES DE NEIVA

En ciudades intermedias, como es el caso de Neiva, las categorías de restaurantes se reducen a dos, se mantiene la del restaurante ejecutivo con un comportamiento similar al descrito anteriormente, y en el segundo grupo predomina los restaurantes a la carta, con contados restaurantes que inician en la tendencia de la comida acompañada con vegetales (no vegetarianos) y algunas recetas exóticas.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en el segmento de restaurantes a la carta es la cultura de la región que se caracteriza por el consumo de platos típicos acompañados de bebidas tradicionales tales como naranjada, limonada, agua de panela con limón, cerveza y ocasionalmente jugos. El ingreso de nuevas frutas no es una tarea fácil dado el regionalismo, sin embargo los restaurantes entrevistados manifestaron su interés en conocer los sabores y evaluar su potencial, siendo la pulpa el producto de mayor interés, las salsas no son de gran interés dado la tradición de los platos.

Dada las características agrícolas de la región, la oferta de fruta es permanente y abundante, en la que predomina el consumo de maracuyá, guanábana, mora, lulo y en los últimos años ha tenido gran auge la “chulupa” cuyo nombre real es gulupa, fruta con características similares al maracuyá pero menos ácida y de menor tamaño, la cual ha venido sustituyendo la demanda de esta última.

En general la mayoría de restaurantes se abastecen de fruta congelada, es decir fruta sin cáscara y sin semilla, empacada en porciones individuales en bolsas plásticas, que son distribuidas en cada restaurante a través de pedidos semanales. El precio para estos sabores se sitúa entre \$2,500 a \$3,000 por kilogramo de pulpa.

En cuanto a las exigencias comerciales, aunque se debe contar con un conocimiento pleno de los productos y manteniendo la calidad de los mismos, son menores los formalismos y requisitos para ingresar al canal, lo cual facilita la tarea de presentación y promoción de las frutas.

Por otra parte, es interesante explorar el segmento de la *venta de jugos*, que aunque no pertenece al canal de los restaurantes, tiene cierta representación en el mercado, explicado por la necesidad del consumo de líquidos dadas las condiciones de temperatura y la oferta frutícola de la región. Como apoyo y punto de referencia para la comercialización de frutas en este canal, se puede mencionar la venta de jugo de arazá en locales ubicados en la plaza principal de la ciudad⁶.

⁶ *Jugolandia*, vende jugo de arazá en agua o leche y lo promociona a través de pendones ubicados en la puerta del establecimiento

3.7 REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE RESTAURANTES

De manera general, el procedimiento para la comercialización de frutas y procesados de fruta corresponde al cumplimiento de los requisitos comerciales de la empresa y del producto: Cámara de Comercio, Nit y Facturación numerada. Es probable que algunos de los restaurantes de categoría soliciten referencias comerciales y bancarias.

Dado el nivel empresarial con que se manejan algunos de los restaurantes gourmet y a la carta, las exigencias para productos procesados aumentan en materia de licencia de funcionamiento de la empresa, registro sanitario, buenas prácticas de manufactura – BPM entre otros.

A nivel comercial el mayor interés de estos restaurantes consiste en contar con un proveedor confiable que entregue los productos en las cantidades y fechas acordadas, manteniendo la calidad del mismo de manera permanente.

REQUISITOS DEL CANAL
<ul style="list-style-type: none">• Características del producto: Muestras físicas• Entrega a domicilio, permanente y oportuna• Fruta fresca de buena calidad• Mantener cadena de frío: productos congelados• Productos etiquetados con fecha elaboración, fecha de vencimiento, registro sanitario y No. de lote.• Estados financieros de la empresa proveedora• Copia del Nit y Rut• Facturación numerada• Certificado de Cámara y Comercio• Lista de precios actuales• Referencia comercial• Referencia bancaria• Los pagos pueden variar entre 8 y 30 días dependiendo del restaurante

Adicional a los requisitos anteriormente señalados es importante recordar que en términos de empaque hay exigencias tanto en las pulpas (bolsa plástica de 1 kilo) y en las mermeladas (porción individual o galón de 5 litros para pastelería).

3.8 PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE RESTAURANTES

El proceso para la comercialización de estos productos, debe adelantarse de manera formal manifestando un conocimiento amplio de la fruta y del producto procesado, así como de habilidades culinarias y gastronómicas para la preparación de nuevas recetas. Teniendo en cuenta el desconocimiento de las frutas amazónicas, por lo general, la venta debe realizarse en dos momentos: el primero de ellos es la presentación del producto y entrega de muestras y el segundo es la retroalimentación para conocer el interés del restaurante en la compra de fruta.

PLAN DE ACCION
<ul style="list-style-type: none">• Caracterizar restaurante: Tipo de restaurante, platos ofrecidos, tipo de clientes, etc.• Solicitar Cita chef, administrador o propietario• Presentación Empresa• Entregar muestra: indicando forma de preparación, rendimiento, condiciones comerciales• En lo posible, preparar muestras con los cocineros• Esperar tiempo suficiente para la evaluación de las muestras (1 semana)• Realizar negociación• Entregar oportunamente cada vez que lo solicite le restaurante

Como es lógico, mientras se posiciona el producto los pedidos iniciales no han de ser significativos, y en alguna manera poco rentables, sin embargo con el acompañamiento al restaurante y actividades promocionales en el establecimiento es de esperarse un crecimiento paulatino de las ventas hasta alcanzar volúmenes interesantes. De acuerdo con empresas comercializadoras de frutas amazónicas, el negocio se considera rentable cuando los pedidos superan los 40 Kg. /mes.

3.9 ESTRATEGIA DE MERCADO PARA INGRESAR AL CANAL

Dadas las características y comportamientos de cada categoría de restaurantes, se hace imprescindible generar estrategias diferentes para cada uno de los segmentos de interés, sin embargo al evaluar las oportunidades que presenta cada uno de ellos, se plantea que una vez superados los obstáculos definidos como debilidades, el canal de mayor interés en el corto plazo es el de los Restaurantes Gourmet y

Restaurantes Vegetarianos, para lo cual se plantea las siguientes estrategias.

3.9.1 Mercado objetivo

Clientes intermediarios: Restaurantes - profesionales del sector gastronómico y alimentación: Chef, nutricionistas, dietistas, ingenieros alimentos, administradores y propietarios especializados en el sector.

Cliente final: Consumidor urbano, turista, trabajador y/o ejecutivo empresarial, grupo familiar, consumidor con estilo de vida social interesado en su figura, salud y/o bienestar⁷.

3.9.2 Promoción

La estrategia de entrada para la fruta fresca y pulpa en los Restaurantes Gourmet y Restaurantes Vegetariano es netamente relacional, uno a uno a través de varias visitas personales acompañadas de muestras para la degustación como resultado de una recomendación especializada de tipo gastronómico, innovador en sabores, preparaciones, platos y recetas exóticas ya preestablecidas.

Para el ingreso al canal, es importante contar con la *Ficha técnica de la fruta y del producto*, acompañado de las recomendaciones para preparación y consumo. Se plantea como propuesta la elaboración de una **Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet** que permita presentar la fruta, las características nutritivas y nutracéuticas, que contenga imágenes llamativas que estimulen el interés al consumo, nombres exóticos de los platos, formas de preparación de las recetas, incluyendo jugos, cócteles, postres, helados, etc.

Asimismo se plantea el diseño profesional de **material POP**⁸ que refuerce el consumo de platos e imágenes de las frutas exóticas de la Amazonía. Todo lo anterior con el objeto de desarrollar la *línea exótica amazónica* en la carta como un valor agregado e innovador. Aquí el acompañamiento y asistencia al chef es vital para el crecimiento en pedidos, pues es necesario innovar platos y líneas de productos acorde a los gustos del cliente consumidor final, a la par con el cliente restaurante. En cuanto a salsas y aderezos el mercado es el de consumo en la mesa del establecimiento por lo que las dosis son personales. Aquí el material POP es importante.

⁷ Los conceptos *fitness* (figura), *healthiness* (salud), *wellness* (bienestar), por sus nombres en inglés corresponden a la evolución de la tendencia del consumidor moderno, donde del interés en tener una buena figura ha evolucionado a mantener una buena figura de manera saludable, resultando en el concepto de bienestar el cual incluye los dos anteriores más la expresión de una satisfacción por lo que se hace.

⁸ Material POP (Punto de venta. POP: *point of purchase*, por su nombre en inglés) de tipo publicitario que puede ser utilizado para adecuar o promocionar el producto en el punto de venta

Entre el material POP, se sugiere el uso de habladores (decoradores informativos que se ubican en los centro de mesa), agitadores, pendones, afiches, calendarios, almanaques, etc.

3.9.3 Empaque

A nivel de pulpa, es importante mantener la calidad del producto, razón por la cual se debe estandarizar la cantidad requerida para preparar un vaso de jugo (300 ml.) y así mismo desarrollar una presentación institucional, pulpa de fruta empacada en porciones según la fruta y las recomendaciones de cada empresa agroamazónica (80 gr. – 120 gr., por porción) en empaques de 1 ó 2 Kg.

3.9.4 Precio

Aunque el consumo inicial en cada restaurante puede ser bajo, al desarrollar una presentación institucional la venta se realizará en unidades de kilo, lo cual puede ser significativo para la empresa, razón por la cual se plantea la necesidad de generar una escala de precios por volumen, teniendo en cuenta que los costos de empaque y de distribución van a ser menores comparados con el canal de venta detallista.

4 CADENAS DE HOTELES

4.1 CARACTERISTICAS DEL CANAL

De acuerdo con la priorización realizada para este canal, se decidió trabajar con cadenas de hoteles cinco estrellas e internacionales, pensando enfocar la promoción de los productos en estudio hacia un nicho de mercado del consumidor de medianos y altos ingresos, interesado en productos de buena calidad e innovadores, Cuadro No. 13.

Cuadro No. 13 Cadenas de hoteles incluidas en el estudio en Bogotá

NOMBRE	CADENA	OTROS HOTELES DE LA CADENA
Hotel Forte Capital	Cadena de hoteles del grupo GHL	Four Points Sheraton, Windsor House y El Belvedere (Bogotá)
Hotel La Fontana	Cadena de hoteles Estelar	Las Ferias, Suites Jones, Hotel Paipa (Paipa) y Hotel Almirante (Cartagena).
Hotel Casa Dann Carlton	Cadena de hoteles Carlton	Dann Cille. 19, Dann Colonial, Dann Carlton 103, Dann Norte 114 (Bogotá)
Casa Medina	Cadena de hoteles Charleston	Charleston Bogotá y Charlestón Cartagena
Hotel Radisson Royal	Cadena de hoteles Royal	Bogotá Royal, Pacífico Royal, Hacienda Royal, Andino Royal y La Boheme (Bogotá)

Estas cadenas de hoteles cuentan con tres tipos de clientes: la persona de negocios, el cliente empresarial y el turista.

- En el primer grupo se encuentran las personas de negocios que viajan constantemente, que están dispuestas a probar nuevos productos y más aún si éstos son exóticos, pero que tienen en cuenta aspectos de salud, como por ejemplo, bajo consumo de

mermeladas, en especial las mujeres y la preferencia hacia los productos naturales y sin aditivos. Sin embargo, es necesario decir que dentro de este grupo, el cliente colombiano es el que menos disposición muestra por probar cosas nuevas, sus preferencias se dirigen hacia los sabores tradicionales, sin que esto signifique que no vaya a probar sabores nuevos, simplemente es más difícil de convencer.

- El segundo tipo de cliente, el empresarial, es aquel que realiza eventos en las instalaciones del hotel, durante uno o varios días, tiempo durante el cual se define un menú diario dentro de las opciones que presenta el chef del hotel. En algunos casos, el cliente se ciñe, en particular en lo relacionado con los jugos, a uno o dos sabores, pero en general se pide variedad y que no se repitan sabores durante los días que dura el evento, aspecto que puede ser considerado para ampliar la oferta de sabores a los hoteles incluyendo el arazá, la cocona o el copoazú como nuevas alternativas.
- En el tercer grupo, se encuentran los turistas, personas más despreocupadas y más dispuestas, en un momento dado a atender las sugerencias del chef. Este grupo de personas puede ser una referencia para el posterior consumo en los hogares, dado que si un producto les gusta podrían querer encontrarlo posteriormente en el mercado.

Estos hoteles cuentan con un chef de alto nivel, que viaja con frecuencia y que participa en eventos tanto nacionales como internacionales, con el propósito de identificar productos nuevos, sabores nuevos o nuevas preparaciones para incorporar en el menú y poder satisfacer a sus clientes. Los hoteles cuentan con un menú definido y con una sugerencia diaria hecha por el chef, espacio que se utiliza para dar a conocer al consumidor nuevos productos.

A partir de las entrevistas realizadas tanto a los chef como a los jefes de compra de cada una de las cadenas señaladas anteriormente, se obtuvo una caracterización para las pulpas, mermeladas y salsas y aderezos.

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMO DE PULPAS

Los hoteles consumen en promedio entre 100 y 160 kilos de pulpa a la semana de diferentes sabores, siendo los más usuales la mora, el mango, la curuba, el lulo y la guanábana. Estas cantidades se pueden incrementar significativamente, dependiendo de los eventos empresariales que se programen en el hotel. Los precios que se pagan por kilo oscilan entre \$1.500 y \$3.700 y hasta \$4.500 en el caso de la guanábana que es la pulpa de mayor precio.

El empaque en el que se compra el producto es en bolsa plástica de 1 kilo y en raras ocasiones se compra en bolsa de 250 gramos que es la presentación ofrecida en este momento por los empresarios de la amazonia, esto implicaría adecuar los empaques a una presentación institucional en caso que se decida ingresar a este canal.

En el Cuadro No. 14 se resumen las diversas presentaciones en las que se están comercializando las pulpas en las diferentes regiones donde se encuentran localizadas las empresas productoras, ninguna de las cuales se adecua o al tipo de empaque o a los precios del mercado. Así por ejemplo, la bolsa de kilo cuya presentación es adecuada, por precio no podría competir si se tiene en cuenta que en el mercado local es de \$4.000, cifra a la que hay que sumar los costos de transporte y demás requisitos exigidos para los proveedores para entregar en el mercado de Bogotá. Obsérvese además la diversidad de empaques y de precios para una misma presentación, aspecto que debe ser evaluado por los empresarios con miras a crecer en un mercado distante como Bogotá, en el cual tendrán que competir con productos similares.

Cuadro No. 14 Presentación y precio de las pulpas en mercados locales

Sabor	Presentación	Precio en mercado local
Arazá	Bolsa plástica de kilo	\$4.000
	Bolsa plástica de 500 gr	\$1.000 y \$2.000
	Bolsa plástica de 250 gr.	\$1.000, \$2.300 y \$3.500
	Bolsa plástica de 5 kilos	20.000
Cocona	Bolsa plástica de kilo	\$4.000
	Bolsa plástica de 500 gr	\$ 700 y \$2.000
	Bolsa plástica de 250 gr.	\$1.000
	Bolsa plástica de 250 gr.	\$1.000 y \$2.300 3.500
	Bolsa plástica de 5 kilos	20.000
Copoazú	Bolsa plástica de 250 gr.	\$2.300 y \$3.500
	Bolsa plástica de 5 kilos	\$20.000

Fuente: listas de precios y presentaciones de los empresarios

Como parte del estudio se entregaron muestras de las pulpas de los diferentes sabores para evaluación principalmente de las características organolépticas por parte del chef y del equipo de alimentos y bebidas de los hoteles. Los resultados muestran que no hay unidad en cuanto a las calificaciones dadas por parte de los evaluadores a las diferentes frutas:

Arazá. Luego de preparar jugos tanto en agua como en leche, se considera que la pulpa de esta fruta tiene un rendimiento estándar, similar al de otras frutas y un buen color. En relación con el grado de acidez no hay unidad, pero la mayoría considera que su grado de acidez es demasiado alto, aspecto que le quita posibilidades en este mercado. Esta característica hace que se restrinja su consumo a horas de la tarde, momento en el que es más fácil para el organismo digerir alimentos ácidos. Uno de los chef entrevistados ya ha puesto en la carta el jugo de arazá sin que haya tenido mucha aceptación por parte de los clientes. Se puede afirmar que es una fruta que tuvo mediana aceptación.

Copoazú. Esta pulpa fue considerada como de poco rendimiento y la calidad del sabor en proporción a la cantidad de pulpa utilizada no es suficiente, es decir, que se requiere mucha pulpa para sentir el sabor, es muy simple. De otra parte se señaló que es una fruta que tiene un aroma muy fuerte y desagradable; en términos generales es una fruta que no gustó y no ha sido considerada con posibilidad de ser demandada.

Cocona. Esta pulpa tiene un rendimiento estándar, similar al de frutas con características parecidas; es considerada como de buen sabor, aunque parecido al del lulo, aspecto que fue resaltado por algunos de los evaluadores como una desventaja. Se puede afirmar que es una fruta que tuvo mediana aceptación.

El hecho de que estas frutas tengan sabores similares a los de otras frutas ya conocidas como el lulo o la guanábana, no es positivo, porque dejan de ser exóticos al ser asimilados a otros sabores, como señaló uno de los entrevistados “en ese caso mejor compramos lulo o guanábana, que son sabores ya conocidos por los consumidores y que no requieren una campañas especial de posicionamiento”.

El otro aspecto de gran importancia que señalaron los entrevistados para todas las frutas es que es necesario que los jugos no se separen,

ya que esto le da mal aspecto al jugo en el momento en que el cliente lo va a consumir, esto exige que se deben precisar muy bien las proporciones entre agua y pulpa para obtener una mezcla con consistencia adecuada sin que se separe la pulpa rápidamente.

Por último, se recomendó consumir estos sabores en horas de la tarde dada su acidez.

4.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMO DE MERMELADAS

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, las mermeladas tienen dos tipos de uso en los hoteles, para consumo en los desayunos y para pastelería. Para el uso en desayunos se prefiere la presentación en porción individual de 10 a 14 gr., aunque en una de las cadenas de hoteles entrevistados se exige en frasco de vidrio con tapa de madera con capacidad de 35 gr.

Las mermeladas en empaque de plástico en presentación individual se importan en este momento a un costo aproximado de \$80/unidad puesto en el hotel, parámetro que debe ser considerado por los empresarios productores como criterio de competitividad. Las mermeladas en frasco de vidrio alcanzan un precio aproximado al consumidor de \$300/unidad, valor que está incluido en el precio del desayuno.

En cuanto al consumo de mermeladas, los entrevistados señalan que es bajo. En promedio en cada hotel alcanza las 3.000 unidades al mes que representa en términos de mermelada, 30 kilos/mes entre todos los sabores, siendo los de mayor consumo mora, fresa y naranja pero también se demanda el albaricoque y la frambuesa. De acuerdo con los entrevistados, los principales consumidores son los hombres.

Para repostería se prefiere la presentación en galón de plástico de 4 ó 5 litros aunque las cantidades consumidas son mínimas y de manera esporádica, razón por la cual no fue posible estimar un volumen. Es importante señalar que las características de la mermelada para uso en pastelería y repostería son diferentes a los de la mermelada para consumo directo en cuanto a consistencia, contenidos de azúcar y grados brix, razón por la cual no se trata del mismo producto. En caso que los empresarios quieran desarrollar este mercado deberán hacer los ajustes tanto en empaque como en las características del producto, específicos para atender este tipo de uso.

Al igual que en las pulpas, en la producción de mermeladas también se encuentra una gran disparidad de empaques y de precios de venta en los mercados locales entre los productos que se están elaborando actualmente. En el Cuadro No. 15, se resume la información recopilada teniendo como fuente a los mismos empresarios. Si bien se trata de productos elaborados en diferentes regiones y en diferentes condiciones y que se venden también en mercados locales, es necesario insistir en que en el momento en que se quiera entrar a un mismo mercado como por ejemplo Bogotá, es necesario que tanto los productos como los precios sean más uniformes y sobre todo más competitivos con relación a productos similares, aspecto que debe ser evaluado por los empresarios como integrantes de la cadena de valor de los productos amazónicos.

Cuadro No. 15 Presentación y precio de las mermeladas en mercados locales

Sabor	Presentación	Precio en mercado local
Arazá	Frasco de vidrio 300 gr.	\$2.400
	Frasco de vidrio 250 gr.	\$3.000
	Frasco de vidrio 310 gr.	\$2.900 y \$3.000
	Bolsa plástica 200 gr.	\$2.000
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.000
Cocona	Frasco de vidrio 300 gr.	\$4.000
	Frasco de vidrio 310 gr.	\$2.900 y \$3.000
	Frasco de vidrio 250 gr.	\$ 3.000
	Bolsa plástica 200 gr.	\$2.000
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.300
Copoazú	Frasco de vidrio 300 gr.	\$2.400 y \$3.000
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.900
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.300
	Frasco de vidrio 250 gr.	\$ 3.000

Fuente: listas de precios y presentaciones de los empresarios

Para este grupo de productos también se hizo entrega de muestras para evaluación por parte del chef. Es importante anotar que dentro de las muestras se incluyeron las diferentes marcas disponibles y de las cuales los empresarios hicieron llegar muestras. En general se considera que los productos son buenos, pero el análisis individual es como sigue:

Arazá y cocona. La mermelada de estas frutas fue calificada en términos generales como de buen sabor y consistencia. Siempre y cuando se adecuen los empaques a los requerimientos del canal, son sabores que podrían tener aceptación.

Copoazú. La mermelada de esta fruta fue calificada con un olor muy fuerte como si estuviera fermentado, desagradable. La presentación no es muy buena. En general, fue considerada como un producto que no cumple con las expectativas, que se fermenta fácilmente razón por la cual se sugiere que debe llevar la leyenda indicando que requiere refrigeración. Esta es una mermelada que fue descartada por todos los entrevistados.

Aunque el proceso de evaluación de las frutas fue orientado más hacia los sabores que a las presentaciones o a las marcas, no todas las muestras fueron bien evaluadas. Una de ellas se considera que no tiene una presentación muy atractiva, es demasiado “pastosa”; otra de las muestras fue evaluada como de poca consistencia, bajo contenido de fruta y alto contenido de azúcar, lo cual hace que se pierda el sabor de la fruta de que se trata, el contenido de azúcar enmascara el sabor de la fruta.

Otro aspecto sobre el cual recomendaron los entrevistados es acerca del diseño de las etiquetas. En ellas debe aparecer la fruta que corresponde al sabor, una etiqueta con muchas frutas da la idea de tratarse de una mezcla de frutas y sabores.

Teniendo en cuenta la poca demanda de mermeladas en este canal, se recomienda promocionar las mermeladas como aderezo por ejemplo para pavos y perniles, lo cual se puede desarrollar a través de una alianza con las empresas productoras de este tipo de alimentos.

4.4 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMO DE SALSAS Y ADEREZOS

De acuerdo con el resultado de las entrevistas, este tipo de productos no se consumen en los hoteles ya que lo que se busca es realzar el sabor natural de los alimentos, en especial de las carnes, y no cambiarlo o mezclarlo con salsas o aderezos que modifiquen el sabor. Por lo tanto, este no sería un canal adecuado para la comercialización de los aderezos y las salsas agridulces elaboradas a partir de las frutas en estudio.

Un punto a tener en cuenta es que uno de los entrevistados ha hecho diferentes pruebas y preparaciones del arazá y la cocona en salsas sin llegar a buenos resultados debido a que una vez las frutas son sometidas al calor la acidez se incrementa. Este punto es de gran importancia debido a que hasta el momento los empresarios no cuentan

con una guía de consumo o de preparación de las frutas (recetario) que oriente a los potenciales consumidores, restándole así alternativas de desarrollo a estas nuevas frutas.

4.5 ANALISIS DOFA

Con el propósito de identificar tanto aspectos positivos como aquellos que pueden ser un impedimento para el desarrollo de los productos en nuevos mercados, se ha elaborado una matriz DOFA que contempla tanto las debilidades como las fortalezas de los productos como las amenazas y las oportunidades del entorno de mercado y empresarial que deberán enfrentar los empresarios para el desarrollo de sus productos.

Cuadro No. 16 Matriz DOFA: pulpas y mermeladas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empaques inadecuados para este canal tanto para pulpas como para las mermeladas • Estacionalidad de la oferta de fruta lo cual puede ser inconveniente para la elaboración de productos procesados como las pulpas y las mermeladas. • Precios no competitivos frente a sabores de pulpas y mermeladas disponibles en el mercado • Acidez de los sabores • Desconocimiento de las frutas en fresco por parte de los potenciales compradores. • Sabores similares a los de otras frutas • Sabores con mediana aceptación y en el caso del copoazú no aceptado • Se desconoce su preparación y forma de consumo (agua, leche, etc.) • En el caso de las pulpas no se ha establecido su rendimiento • Productos sin ficha técnica • Medios de comunicación de los empresarios débiles (internet, teléfono, fax, etc.) para atender pedidos de manera eficiente y rápida • Protocolos de producción no estandarizados (mermeladas, pulpas, salsas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabores nuevos y exóticos • Productos elaborados a partir de materia prima sin químicos • Interés de los empresarios por explorar nuevos mercados • Avances en el cumplimiento de requisitos de etiquetado, permisos sanitarios, etc. • Precio de materia prima competitivo • Organización con visión empresarial de productores aunque incipiente • Entidades regionales que están proporcionando acompañamiento técnico • Apoyo de programas del Estado (Biocomercio, Mercados Verdes)

<ul style="list-style-type: none"> • Desigual desarrollo empresarial, capital de trabajo y tecnología para la elaboración y comercialización de los productos. • Necesidad de acompañamiento empresarial • Baja capacidad gerencial, administrativa y de mercadeo • Competencia individual de las empresas y no como cadena de valor • Falta de representante comercial en los mercados objetivo 	
AMENZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es un canal disperso que requiere contactos y negociaciones individuales • Canal concentrado en pocos proveedores y con altas exigencias de calidad • Calidad, presentación y precios de sabores tradicionales en el mercado • Canal con demanda fluctuante, acorde con la programación de eventos especiales frente a una baja capacidad de respuesta por parte de los empresarios • Localización geográfica distante de los mercados objetivo • Logística de distribución costosa e inadecuada (red de frío) • Precios y cercanía a los mercados de los potenciales competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los chef a innovar y probar nuevos productos • Posibilidad de llegar a más consumidores a través de los eventos que se organizan en los hoteles • Un nicho de consumidores extranjeros dispuestos a probar nuevos productos • Tendencia del mercado hacia el consumo de productos ecológicos • Modelos de producción ambientalmente sostenibles • Interés del Estado para acompañamiento comercial a los empresarios • Interés de los hoteles por demandar arazá y cocona aunque en cantidades moderadas

Aunque el cuadro muestra que son más las debilidades y las amenazas que las fortalezas y las oportunidades, las primeras de ellas, las debilidades son aspectos en los cuales se puede trabajar para mejorar las condiciones y la competitividad del producto para que pasen a ser fortalezas y conduzcan a crear oportunidades. Solamente en el caso de las amenazas, que son aspectos que se salen del control de los empresarios, no se podrá tener injerencia directa pero con un mejor producto, más fuerte y más competitivo será posible manejarlas.

4.6 POSIBILIDADES DE NEGOCIO

Como se ha señalado a lo largo del capítulo, el consumo actual de los productos en estudio es variable así como el nivel de interés. Como una guía a los empresarios sobre como abordar este canal, en el Cuadro No.

17, se resumen brevemente cual es la posición y el interés de cada hotel frente a los productos en estudio. Es importante señalar que la negociación con uno de los hoteles da la posibilidad de ingresar a proveer a todos los hoteles de la cadena.

Cuadro No. 17 Posibilidades de negocio en cada una e las cadenas de hoteles

HOTEL	NIVEL DE INTERÉS
Hotel Forte Capital (Cadena de hoteles del grupo GHL)	Alto. Comprarían pulpa y mermelada de arazá y de cocona en las presentaciones adecuadas.
Hotel Casa Dann Carlton (Cadena de hoteles Carlton)	Alto. Están interesados en pulpas de arazá y copoazú y en mermelada de arazá. La chef sugiere contactar a la jefe de banquetes, para estudiar la posibilidad de que las frutas puedan ser presentadas y promocionadas en algunos de los eventos que el hotel organiza.
Hotel Radisson Royal (Cadena de hoteles Royal)	Medio. Aunque en la actualidad no consumen ninguna de las frutas en estudio el jefe de compras considera que tendrían aceptación. Se recomienda hacer el contacto con el nuevo chef ya que hubo cambio recientemente.
Hotel La Fontana (Cadena de hoteles Estelar)	Medio. El chef conoce las frutas y ha hecho pruebas sin que hayan sido totalmente aceptadas. No permiten hacer eventos de degustación en el hotel. El chef recomienda hacer el acercamiento a los demás hoteles de la cadena
Casa Medina (Cadena de hoteles Charleston)	Bajo. Actualmente consumen pulpas de arazá en pocos volúmenes y no están interesados en compras mayores. En general las frutas no tuvieron mucha aceptación por tener sabores parecidos a los de otras frutas ya conocidas como el lulo y la guanábana.

Fuente: entrevistas a los chef y jefes de compra

4.7 REQUISITOS DEL CANAL

Este aparte se desarrolla a partir de la recopilación de la información proporcionada por los entrevistados.

REQUISITOS DEL CANAL
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de entrega de los productos de un día para otro. Aunque los pedidos de pulpas son semanales es posible que se requiera una entrega adicional, pedidos que se hacen con un día de anticipación y el proveedor debe estar en condiciones de cumplir con la entrega.• Los productos (pulpas y mermeladas) deben tener en la etiqueta fecha elaboración, fecha de vencimiento, registro sanitario y No. de lote requisito exigido en especial por los hoteles que están en proceso de certificación ISO 9002 con fines de establecer la trazabilidad de los productos• Referencia comercial• Referencia bancaria• Estados financieros de la empresa proveedora• Copia del NIT y Registro Único Tributario, RUT• Copia de una factura• Certificado de Cámara y Comercio• Lista de precios actuales• Certificados de calidad de los productos• Los pagos son cada 30 días que pueden ser 45 días dependiendo de la fecha en que se entregue el pedido

Adicional a los requisitos anteriormente señalados es importante recordar que en términos de empaque hay exigencias tanto en las pulpas (bolsa plástica de 1 kilo) y en las mermeladas (porción individual o galón de 5 litros para pastelería).

4.8 PLAN DE ACCIÓN PARA INGRESAR AL CANAL

El procedimiento más adecuado para ingresar con los productos en este canal, es a través del contacto directo con el chef. En este caso, el jefe de compras no es la persona más indicada, más aún tratándose de productos desconocidos que requieren ser probados y analizados para establecer las posibilidades comerciales. Se recomienda entonces contactar en primera instancia al chef para que pruebe los productos, haciéndole entrega de las muestras, para lo cual se debe elaborar una carta de presentación de la empresa, anexar una ficha técnica y los precios de venta y los términos de negociación de los productos. En algunos casos el chef solicita que esta información sea radicada también en la oficina del jefe de compras.

Luego de 8 ó 15 días se deberá llamar o visitar al chef para conocer su concepto y el del comité de evaluación y el interés en la compra de los productos. Es frecuente que en el momento en que el chef da su concepto, éste ya lo haya hecho llegar al jefe de compras lo cual hará el proceso más ágil. Si se obtiene la aprobación de los productos el paso a seguir es la inscripción de la empresa como proveedor cumpliendo con la documentación y demás requisitos establecidos en cada cadena de hoteles.

Es claro que este procedimiento lo podrán seguir aquellos empresarios que hayan hecho los ajustes en los empaques y cumplan con los demás requisitos señalados a lo largo de este capítulo.

PLAN DE ACCION
<ul style="list-style-type: none">• Selección de hoteles a contactar• Solicitar Cita - Entrevista en el hotel con el Chef• Presentar Empresa y Producto• Entregar muestras del producto• Presentar Plan de mercadeo: Promoción, Precio, Descuentos• Esperar aprobación por comité de evaluación (8 - 30 días)• Trámites de codificación de proveedor y producto en el hotel (8 – 15 días)• Tomar pedidos• Ajustar plan de mercadeo por punto de venta si se logra una negociación para varios hoteles de la misma cadena• Entrega de pedido en cada hotel según programación• Facturar cada 15 días

4.9 ESTRATEGIA PARA EL CANAL

Luego del análisis de las fortalezas y las debilidades de los productos en estudio, es posible dar unos lineamientos particulares aplicables a este canal. Si se parte de la teoría del mercadeo mixto, el cual implica la combinación de una serie de variables para llegar al objetivo de mercado, hay que partir por decir que en el caso de los productos en estudio la estrategia en el corto plazo debe estar enfocada hacia el desarrollo de este mercado, lo cual implica incrementar la participación con los productos actuales (luego de los ajustes) en mercados nuevos.

El desarrollo de esta estrategia implica cumplir con una serie de pasos, indispensables antes del desarrollo de cualquier estrategia de promoción. Luego del análisis de los productos, es claro que se requiere trabajar más en el desarrollo mismo de los productos. El cumplimiento de esta etapa significa avanzar en los puntos identificados como debilidades en términos de definir protocolos de producción claros que permitan obtener un producto con calidad estándar, trabajar en el diseño y elaboración de empaques para el mercado institucional y tener clara una estructura de costos que permita determinar márgenes de comercialización y precios competitivos.

Una vez se haya avanzado en estos aspectos se podría trabajar a través de cuatro estrategias de promoción a desarrollar de la mano con el chef, quien es en últimas el principal aliado y la persona con quien se discutirán y se definirá el momento más adecuado para el desarrollo de la estrategia.

- **Promoción de los productos en eventos que organice el hotel** para lo cual será necesario el diseño de “habladores” en donde se resalte el origen de las frutas, su forma de cultivo, sus características ecológicas, etc., acompañados de pendones u otro tipo de publicidad visual que de a conocer las frutas en fresco para que los consumidores se interesen por probar los productos como los jugos o las mermeladas que se dispondrán de acuerdo con lo que el chef recomiende.

Es importante tener en cuenta que si se trata del lanzamiento de los jugos debe ser un evento que se realice en horas de la tarde, ya que como se mencionó anteriormente por tratarse de sabores ácidos es más adecuado su consumo en ese momento. Para las mermeladas se deberá buscar realizar la promoción de los productos en horas de la mañana durante los desayunos.

- **Eventos dirigidos a los chef y jefes de compra de los hoteles**, en los cuales se muestre la diversidad de preparaciones que pueden tener las frutas en estudio y se lleven recetas para ser entregadas a los participantes. El desarrollo de esta estrategia implica primero que todo trabajar en la prueba de los productos en la elaboración de diferentes preparaciones culinarias: postres, salsa para helados, tortas, etc., las cuales se presentarán a los chef en un recetario para que ellos a su vez las prueben o desarrollen nuevas alternativas.

- **Promoción de los nuevos sabores como una sugerencia en la carta** menú o directamente del chef. Esta estrategia es aplicable en aquellos hoteles en los que no existe la posibilidad de promocionar los productos en sus eventos, ya que no en todos lo permiten. Esta estrategia requiere que el chef conozca los productos muy bien y que esté convencido de su potencialidad, de lo contrario pocos resultados se podrán obtener ya que depende únicamente de él la elección del día y la hora en que hará la sugerencia a sus clientes. La atención del empresario se debe concentrar en proporcionar al chef toda la información que requiera sobre los productos, formas de preparación, momentos adecuados para el consumo, etc., información relevante para la presentación del nuevo producto al consumidor.
- **Promoción de las frutas y sus productos a través de un evento** al cual se invite a representantes de los diferentes canales potenciales compradores, identificados por los empresarios y por las mismas entidades del sector (Biocomercio, Mercados Verdes, etc.) para darles a conocer las frutas en fresco y los productos procesados elaborados y sus diferentes formas de preparación. Para un evento de este tipo es necesario que los empresarios tengan elaboradas sus propuestas comerciales (precios, volúmenes, tiempo de entrega, periodicidad, tipo de empaque, etc.) que les permita durante el evento establecer contacto con clientes potenciales y poder iniciar una negociación la cual puede ser concretada en una posterior reunión más personalizada.

Cualquiera de las estrategias que se elija, exige el conocimiento a profundidad de los productos por parte de los empresarios y si se dispone de los análisis bromatológicos de los productos será información de gran utilidad en el momento de los eventos promocionales ya que podrán brindar mayor información sobre contenidos nutricionales.

5 CLUBES

5.1 CARACTERISTICAS DEL CANAL

Para el estudio de este canal se seleccionaron clubes sociales y clubes recreativos pertenecientes a cajas de compensación, dando así cobertura a diferentes estratos de la población. La lista de los clubes entrevistados es la siguiente:

CLUBES ENTREVISTADOS
<ul style="list-style-type: none">• Club La Aguadora• Club Campestre El Rancho• Club El Nogal• Club Militar• Club Los Lagartos• Club Campestre de Cafam• Club Campestre de Colsubsidio• Club El Country• Club Guaymaral• Club Campestre de Neiva• Club Social de Neiva

El asociado a un Club tiene como objetivo principal hacer uso de estos espacios para actividades de esparcimiento y relaciones sociales, generalmente en familia. En los clubes dirigidos a los grupos familiares de estratos altos, se encuentran un tipo de consumidor que viaja con frecuencia, que se interesa por probar nuevos productos, tienen en cuenta aspectos de salud, bajo consumo de calorías, en especial las mujeres, y existe preferencia por los productos naturales y sin aditivos.

En los clubes dirigidos a los grupos familiares de estratos medios, se encuentra un consumidor con menos “experiencia” en la prueba de platos exóticos o sabores diferentes. Generalmente se trata de clubes cuyos miembros son empleados empresariales, con medianos ingresos y con menos disposición a pagar sobreprecio por un producto nuevo.

En general, se puede afirmar que este es un canal muy tradicional en cuanto al consumo de frutas, solo en uno de los clubes entrevistados se consume una cantidad mínima de arazá, la cual es preparada cada 20 días en sorbete, las demás frutas no se consumen. Se prefiere comprar la fruta fresca y el mismo chef la congela para elaborar los jugos o las mermeladas posteriormente. Habitualmente no se consumen pulpas de frutas y el consumo de mermeladas es muy bajo, siendo de preferencia elaboradas por el mismo chef.

Es un canal muy disperso, los volúmenes de consumo son muy bajos y por tratarse de negociaciones individuales, el costo de la logística y la distribución podría ser relativamente alto.

A pesar de que se pueden encontrar diferencias en el tipo de consumidor en el grupo de clubes entrevistados, en relación con el perfil del chef son muy similares. Si bien se trata de un conocedor y experto de la cocina, no tiene la visión del chef de la cadena de hotel, es mucho más tradicional en el tipo de productos que prepara y en la búsqueda de nuevas preparaciones o platos. Con excepción de los chef que han trabajado previamente en alguna cadena de hotel mantiene la inquietud por probar cosas nuevas, pero ya no es una prioridad dentro de las políticas de los clubes, razón por la cual no cuenta con mucho respaldo para introducir un producto nuevo y menos aún si su precio se sale de los estándares para la categoría a la cual pertenece el producto.

Tomando como fuente principal de información, las entrevistas realizadas tanto a los chef como a los jefes de compra de cada uno de los clubes señalados anteriormente, se obtuvo una caracterización para el consumo de las pulpas, mermeladas y salsas y aderezos.

5.2 EVALUACION DE LAS PULPAS DE FRUTAS AMAZONICAS

De los clubes entrevistados, solamente tres de ellos consumen pulpas de frutas. Uno de ellos compra en promedio 60 kilos/pulpa/semana, otro de 15 a 20 kilos/semana y el tercero 50 kilo/semana de todos los sabores. La pulpa se compra en bolsa plástica de 1 kilo y en bolsas de 80 gr. a 100 gr. empacadas a su vez en una bolsa plástica de capacidad de un kilo, es decir, que el tipo de empaque que se exige es el mismo que se maneja en las cadenas de hoteles. Los precios que se pagan por kilo oscilan entre \$1.500 y \$3.700 y hasta \$4.500 en el caso de la guanábana que es la pulpa de mayor precio.

Los demás clubes prefieren para la preparación de los jugos, la compra de la fruta fresca la cual es entregada por un proveedor en las instalaciones del Club. Los clubes recreativos como Cafam y Colsubsidio, se proveen de fruta fresca entregada desde el punto de almacenamiento de fruver de la cadena del supermercado. La negociación para la promoción de algún producto en el Club se hace directamente con los jefes de compra de la categoría de la cadena y se debe cumplir con el proceso y los requisitos señalados en el capítulo para los supermercados.

En el Cuadro No. 18 se resumen las diversas presentaciones en las que se están comercializando las pulpas en las diferentes regiones donde se encuentran localizadas las empresas productoras, ninguna de las cuales se adecua o al tipo de empaque o a los precios del mercado. Así por ejemplo, la bolsa de kilo cuya presentación es adecuada, por precio no podría competir si se tiene en cuenta que en el mercado local es de \$4.000, cifra a la que hay que sumar los costos de transporte y demás requisitos exigidos para los proveedores para entregar en el mercado de Bogotá. Obsérvese además la diversidad de empaques y de precios para una misma presentación, aspecto que debe ser evaluado por los empresarios con miras a crecer en un mercado distante como Bogotá, en el cual tendrán que competir con productos similares.

Cuadro No. 18 Presentación y precio de las pulpas en mercados locales

Sabor	Presentación	Precio en mercado local
Arazá	Bolsa plástica de kilo	\$4.000
	Bolsa plástica de 500 gr	\$1.000 y \$2.000
	Bolsa plástica de 250 gr.	\$1.000, \$2.300 y \$3.500
	Bolsa plástica de 5 kilos	20.000
Cocona	Bolsa plástica de kilo	\$4.000
	Bolsa plástica de 500 gr	\$ 700 y \$2.000
	Bolsa plástica de 250 gr.	\$1.000
	Bolsa plástica de 250 gr.	\$1.000 y \$2.300 3.500
Copoazú	Bolsa plástica de 5 kilos	20.000
	Bolsa plástica de 250 gr.	\$2.300 y \$3.500
	Bolsa plástica de 5 kilos	\$20.000

Fuente: listas de precios y presentaciones de los empresarios

Como parte del estudio se entregaron muestras de las pulpas de los diferentes sabores para evaluación principalmente de las características organolépticas por parte del chef y del equipo de alimentos y bebidas de los clubes. Es necesario señalar que se obtuvo poca respuesta al proceso de evaluación de las muestras, en general hubo poco interés

para dar los comentarios luego de la entrevista realizada, situación que en gran parte se explica por tratarse de productos que no se consumen y menos en presentación de pulpa.

Arazá. La pulpa fue preparada en jugo en leche y en agua, siendo mejor calificado el primero, aunque se considera que ambos son de buen sabor y muestran buenas características en rendimiento y sabor. Tiene buen rendimiento al compararla con otras frutas, de 250 gramos de pulpa se obtienen cuatro vasos de jugo de 10 onzas, rendimiento similar al de otras frutas.

Copoazú. Esta pulpa fue preparada en jugo en agua y no tuvo aceptación de acuerdo con los paneles de degustación conformados. Se señaló que esta fruta sabe como a “remedio” y tiene un aroma a “ahumado”, inclusive desde recién preparado. El rendimiento no es comparable con el de otras frutas, es menor.

Cocona: Esta fruta tuvo buena calificación pero sin resaltar ningún aspecto en particular.

En general las pulpas de las tres frutas fueron calificadas como muy ácidas, lo cual podría ser un factor negativo.

5.3 EVALUACION DE LAS MERMELADAS DE FRUTAS AMAZONICAS

Las mermeladas son productos con mínimo consumo y de baja rotación. Los usos principales son para pastelería, en particular para eventos y el consumo en desayunos momento para el que la mayoría usa la mermelada de frasco servida en platos en porción individual, razón por la cual en algunos clubes inclusive se compran en el supermercado por frascos de 250 gr., de acuerdo con las necesidades.

En los desayunos, los clubes en los que no la prepara el mismo chef, prefieren la presentación individual de 10-14 gramos. Uno de los entrevistados señala un consumo de 1.000-1.500 unidades individuales/mes, de todos los sabores; pero esta es la excepción, en general los volúmenes son tan bajos que no están cuantificados por porciones sino por la compra esporádica de frascos de 250 gr.

En cuanto al consumo para pastelería se prefiere la presentación en galón de 5 litros. Dos de los clubes entrevistados señalan un consumo promedio de 4 - 6 galones al mes.

En resumen, se prefiere comprar la fruta fresca y el chef elabora las mermeladas, pero aquellos que consumen procesada optan por un empaque individual de 10 gr., para desayunos y galón de 5 litros para pastelería.

Al igual que en las pulpas, en la producción de mermeladas también se encuentra una gran disparidad de empaques y de precios de venta en los mercados locales entre los productos que se están elaborando actualmente. En el Cuadro No. 19, se resume la información recopilada teniendo como fuente a los mismos empresarios. Si bien se trata de productos elaborados en diferentes regiones y en diferentes condiciones y que se venden también en mercados locales, es necesario insistir en que en el momento en que se quiera entrar a un mismo mercado como por ejemplo Bogotá, es necesario que tanto los productos como los precios sean más uniformes y sobre todo más competitivos con relación a productos similares, aspecto que debe ser evaluado por los empresarios como integrantes de la cadena de valor de los productos amazónicos.

Cuadro No. 19 Presentación y precio de las mermeladas en mercados locales

Sabor	Presentación	Precio en mercado local
Arazá	Frasco de vidrio 300 gr.	\$2.400
	Frasco de vidrio 250 gr.	\$3.000
	Frasco de vidrio 310 gr.	\$2.900 y \$3.000
	Bolsa plástica 200 gr.	\$2.000
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.000
Cocona	Frasco de vidrio 300 gr.	\$4.000
	Frasco de vidrio 310 gr.	\$2.900 y \$3.000
	Frasco de vidrio 250 gr.	\$ 3.000
	Bolsa plástica 200 gr.	\$2.000
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.300
Copoazú	Frasco de vidrio 300 gr.	\$2.400 y \$3.000
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.900
	Bolsa metálica 310 gr.	\$2.300
	Frasco de vidrio 250 gr.	\$ 3.000

Fuente: listas de precios y presentaciones de los empresarios

Al igual que con las pulpas, se entregaron muestras de los productos elaborados por los empresarios de la amazonía a los entrevistados y se

encuentran diversas opiniones, desde los que dijeron no gustar en absoluto de los productos, hasta aquellos que si los considerarían dentro de sus opciones. En general fueron calificadas como de buen sabor y consistencia, aunque las presentaciones para el consumo institucional no son adecuadas. Tuvo mejor aceptación la mermelada que tiene mayor contenido de fruta que aquella de empaque “easy off”. En general los entrevistados consideran que estos sabores tendrían aceptación entre sus clientes habituales.

A pesar que parte de los entrevistados manifiestan el interés por consumir estas frutas en forma de pulpa porque no es factible adquirirla como fruta fresca, se puede afirmar que a menos que se aproveche este canal como un complemento a los demás canales institucionales que exigen empaques y características similares, por los bajos volúmenes y la dispersión en la distribución, no se debería concentrar una estrategia comercial de posicionamiento a través de este canal como eje principal. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los pocos volúmenes que se puedan distribuir a través de los clubes pueden ser el puente para que los consumidores que los prueban en el club después los quieran encontrar en los supermercados para el consumo en casa.

5.4 EVALUACION DE LAS SALSAS Y ADEREZOS DE FRUTAS AMAZONICAS

De acuerdo con el resultado de las entrevistas, este tipo de productos procesados no se consumen en los clubes entrevistados.

5.5 ANALISIS DOFA

El análisis de fortalezas y debilidades propias de los productos y las amenazas y oportunidades presentes en el mercado, permite evaluar el panorama dentro del cual se va a posicionar un nuevo producto y establecer las posibilidades reales frente a la competencia así como la potencialidad para atender la demanda de un mercado específico. A continuación se presenta la matriz DOFA para este canal:

Cuadro No. 20 Matriz DOFA: pulpas y mermeladas en Clubes

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empaques inadecuados para mercado institucional, tanto en pulpas como en mermeladas • Estacionalidad de la oferta de fruta lo cual puede ser inconveniente para la elaboración de productos procesados como las pulpas y las mermeladas. • Precios no competitivos frente a sabores de pulpas y mermeladas presentes en el mercado • Acidez de los sabores • Desconocimiento de las frutas en fresco por parte de los potenciales compradores. • Sabores con mediana aceptación y en el caso del copoazú no aceptado • Se desconoce su preparación y forma de consumo (agua, leche, etc.) • Productos sin ficha técnica • Medios de comunicación de los empresarios débiles (internet, teléfono, fax, etc.) para atender pedidos de manera eficiente y rápida • Protocolos de producción no estandarizados (mermeladas, pulpas, salsas) • Desigual desarrollo empresarial, capital de trabajo y tecnología para la elaboración y comercialización de los productos. • Necesidad de acompañamiento empresarial • Baja capacidad gerencial, administrativa y de mercadeo • Competencia individual de las empresas y no como cadena de valor • Falta de representante comercial en los mercados objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabores nuevos y exóticos • Productos elaborados a partir de materia prima sin químicos • Interés de los empresarios por explorar nuevos mercados • Avances en el cumplimiento de requisitos de etiquetado, permisos sanitarios, etc. • Precio de materia prima competitivo • Organización con visión empresarial de productores aunque incipiente • Entidades regionales que están proporcionando acompañamiento técnico • Apoyo de programas del Estado (Biocomercio, Mercados Verdes)

Cuadro No. 20 Matriz DOFA: pulpas y mermeladas en Clubes (Continuación)

AMENZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es un canal disperso que requiere contactos y negociaciones individuales que podrían implicar altos costos de distribución • Bajo consumo de pulpas, canal tradicional en el consumo de frutas frescas para jugos • Mínimo consumo de mermeladas y nulo consumo de salsas y aderezos procesados • Calidad, presentación y precios de las frutas frescas • Localización geográfica distante de los mercados objetivo • Logística de distribución costosa e inadecuada (red de frío) • Precios y cercanía a los mercados de los potenciales competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un canal intermedio, en el que se pueden dar a conocer los productos con el fin de inducir el consumo en los hogares • Tendencia del mercado hacia el consumo de productos ecológicos • Modelos de producción ambientalmente sostenibles • Interés del Estado para acompañamiento comercial a los empresarios

El panorama no es muy alentador de acuerdo con lo que muestra el cuadro anterior, sin embargo, cabe señalar que las oportunidades, aunque mínimas se pueden aprovechar siempre y cuando se trabaje para solucionar y atender los aspectos señalados en las debilidades con que cuentan los productos, ya que son éstas las que se encuentran al alcance del empresario con el fin convertirlas en fortalezas. Por otro lado, el hecho de que haya amenazas no significa que no se pueda ingresar al mercado, por el contrario, tenerlas claramente identificadas se puede constituir en una herramienta para abordar una estrategia que prevea tales aspectos con el fin de competir de manera exitosa en el mercado.

5.6 POSIBILIDADES DE NEGOCIO

Como se ha señalado a lo largo del capítulo, aunque el consumo de los productos en estudio a través de esta canal es muy bajo, se podría llegar a establecer una relación comercial con algunos de los clubes entrevistados. En el Cuadro No. 21, se resumen brevemente cual es la posición y el interés de cada club frente a los productos en estudio. Es

necesario advertir que el nivel de interés no es directamente proporcional a los volúmenes que estarían dispuestos a comprar.

Cuadro No. 21 Posibilidades de negocio con cada uno de los Clubes

CLUB	NIVEL DE INTERÉS
Club La Aguadora	Alto. Comprarían pulpa de arazá y de cocona y mermelada de los tres sabores en las presentaciones adecuadas. Actualmente no consumen pulpas de frutas.
Club El Nogal	Medio. Actualmente consumen pulpas, mermeladas en los desayunos y mermeladas para pastelería. Las exigencias en cuanto a calidad (los productos son evaluados a partir de un análisis microbiológico realizado en el club) y documentación son altas. No permiten hacer eventos de degustación en el club
Club Guaymaral	Medio. Actualmente consumen pulpas, mermeladas en los desayunos y mermeladas para pastelería. Se podría hacer un acercamiento con el nuevo chef, hubo cambio recientemente.
Club Campestre El Rancho	Bajo. Actualmente no consumen pulpas de frutas y las mermeladas son preparadas por el chef. Aunque el panel de degustación no gustó de los productos, el gerente de alimentos y bebidas señala la posibilidad de realizar un evento en día domingo para que los socios conozcan los sabores.
Club Los Lagartos	Bajo. No consumen pulpas y en mermeladas es mínimo, son preparadas por el chef. Actualmente compran una mínima cantidad de arazá.
Club El Country	Bajo. No consumen pulpas y en mermeladas es mínimo, son preparadas por el chef. Se podría hacer un acercamiento con el nuevo chef ya que hubo cambio.
Club Militar	Nulo. No les gustaron las frutas. No las comprarían en ninguna presentación
Club Campestre de Cafam	Podría ser alto si los productos son aceptados por los jefes de compra de la cadena. En este caso no es posible que el chef sea quien evalúe los productos.
Club Campestre de Colsubsidio	Podría ser alto si los productos son aceptados por los jefes de compra de la cadena. En este caso no es posible que el chef sea quien evalúe los productos.

Fuente: entrevistas a los chef y jefes de compra

5.7 OPORTUNIDADES DE MERCADO EN CLUBES DE NEIVA

A nivel regional⁹, los clubes sociales cumplen un papel fundamental como motor para el posicionamiento de nuevos productos, en razón a que estos son los sitios en los que se reúnen empresarios, comercializadores, dueños de restaurantes, hoteles y en general personas con capacidad de ingreso, los cuales una vez probado el probado y aceptado el producto se pueden convertir en sujetos interesados en comercializarlo en cada uno de sus negocios, convirtiéndose en una importante oportunidad para las empresas agroamazónicas.

La estrategia de entrada para los clubes sociales debe desarrollarse a partir de la presentación del producto a los chef, dándole a conocer su origen, sus cualidades y forma de preparación, en la medida en que las personas encargadas de sugerir y preparar platos y/o bebidas tengan más confianza en los productos, será mucho más fácil el ingreso al canal.

En Neiva, los clubes se abastecen de pulpa de fruta, siendo los sabores más consumidos gulupa, guanábana y maracuyá, aunque estos se encuentran en desventaja con el consumo de limonada. La entrega de los productos se hace semanalmente de acuerdo con la programación de eventos a realizar en cada establecimiento, sin embargo se cuenta con una capacidad de repuesta de los proveedores, quienes pueden realizar la entrega el mismo día o más tardar al día siguiente, lo cual debe ser planteado como una debilidad para las empresas de la amazonía las cuales no disponen de mecanismos de distribución permanente.

A nivel de mermeladas, el consumo es bajo teniendo en cuenta que ocasionalmente se sirven desayunos en estos lugares, a excepción del fin de semana en el club campestre. Para atender esta necesidad se abastecen de la línea institucional de Alpina.

⁹ Neiva cuenta con dos clubes sociales de tradición: Club Campestre de Neiva y Club Social de Neiva

5.8 REQUISITOS DEL CANAL

Este aparte se desarrolla a partir de la recopilación de la información proporcionada por los entrevistados. Hay una gran exigencia en tanto en la calidad de los productos como en los documentos y soportes que se deben anexar para poderse inscribir como proveedor:

REQUISITOS DEL CANAL
<ul style="list-style-type: none">• Los productos (pulpas y mermeladas) deben tener en la etiqueta fecha elaboración, fecha de vencimiento, registro sanitario y No. de lote• Lista de precios actuales• Certificados de calidad de los productos• Análisis microbiológicos y fisicoquímicos mensuales• Los pagos son cada 30 días que pueden ser 45 días dependiendo de la fecha en que se entregue el pedido <p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Referencia comercial• Referencia bancaria• Estados financieros de la empresa proveedora• Copia del NIT y Registro Único Tributario, RUT o del documento de identidad (persona natural)• Copia de una factura• Certificado de Cámara y Comercio• Registro impuestos municipales o distritales• Si es retenedor o gran contribuyente, fotocopia de la resolución correspondiente• Acta de la última inspección realizada por la Secretaría de Salud• Permiso para transportar alimentos

Adicional a los requisitos anteriormente señalados es importante recordar que en términos de empaque hay exigencias tanto en las pulpas (bolsa plástica de 1 kilo) y en las mermeladas (porción individual de 10 gr. o galón de 5 litros para pastelería).

5.9 PLAN DE ACCION PARA INGRESAR AL CANAL

El procedimiento más adecuado para ingresar con los productos en este canal, es a través del contacto directo con el chef. Al igual de lo que sucede en los hoteles, en este caso tampoco el jefe de compras es la persona más indicada para el primer contacto, más aún tratándose de productos desconocidos que requieren ser probados y analizados para establecer las posibilidades de compra.

Se recomienda contactar en primera instancia al chef para que pruebe los productos. Para ello es necesario hacer entrega de las muestras, acompañadas con una carta de presentación de la empresa y de los productos y anexar la ficha técnica de cada producto. También es importante llegar a esta primera reunión con una propuesta comercial que contemple los precios de venta y los términos de negociación de los productos.

Luego de 8 ó 15 días se deberá llamar o visitar al chef para conocer su concepto y el del comité de evaluación y el interés en la compra de los productos. Si se obtiene la aprobación de los productos el paso a seguir es la inscripción de la empresa como proveedor cumpliendo con la documentación y demás requisitos establecidos en cada caso, que como se señaló en el aparte anterior son bastante amplios

Es claro que este procedimiento lo podrán seguir aquellos empresarios que hayan hecho los ajustes en los empaques y cumplan con los demás requisitos señalados a lo largo de este capítulo.

PLAN DE ACCION
<ul style="list-style-type: none">• Selección de clubes a contactar• Solicitar Cita - Entrevista en el hotel con el Chef• Presentar Empresa y Producto• Entregar muestras del producto• Presentar Plan de mercadeo: Promoción, Precio, Descuentos• Esperar aprobación por comité de evaluación (8 - 30 días)• Trámites de codificación de proveedor y producto en el club (8 – 15 días)• Tomar pedidos• Entrega de pedido en cada club según programación• Facturar cada 15 días

5.10 ESTRATEGIA PARA EL CANAL

Luego del análisis de las fortalezas y las debilidades de los productos en estudio, es posible definir unos lineamientos particulares aplicables a este canal. Si se parte de la teoría del mercadeo mixto, el cual implica la combinación de una serie de variables para llegar al objetivo de mercado, hay que partir por decir que en el caso de los productos en estudio la estrategia en el corto plazo debe estar enfocada hacia el

desarrollo de este mercado, lo cual implica incrementar la participación con los productos actuales (luego de los ajustes) en un mercado nuevo.

El desarrollo de esta estrategia implica cumplir con una serie de pasos, previos antes del desarrollo de cualquier estrategia de promoción. Luego del análisis de los productos, es claro que se debe trabajar más en el desarrollo mismo de los productos. El cumplimiento de esta etapa significa avanzar en los puntos identificados como debilidades en términos de definir protocolos de producción claros que permitan obtener un producto con calidad estándar, trabajar en el diseño y elaboración de empaques para el mercado institucional y tener clara una estructura de costos que permita determinar márgenes de comercialización y precios competitivos.

Una vez se haya avanzado en estos aspectos se podría trabajar a través de tres estrategias de promoción a desarrollar de la mano con el chef, quien es en últimas el principal aliado y la persona con quien se discutirán y se definirá el momento más adecuado para el desarrollo de la estrategia.

- **Promoción de los productos en un evento y día específico que defina el club** para lo cual será necesario el diseño de “habladores” en donde se resalte el origen de las frutas, su forma de cultivo, sus características ecológicas, etc., acompañados de pendones u otro tipo de publicidad visual que de a conocer las frutas en fresco para que los consumidores se interesen por probar los productos como los jugos o las mermeladas que se dispondrán de acuerdo con lo que el chef recomiende.

Como se señaló en el capítulo de los hoteles, es importante tener en cuenta que si se trata del lanzamiento de los jugos debe ser un evento que se realice en horas de la tarde, ya que como se señaló anteriormente por tratarse de sabores ácidos se recomienda más su consumo en ese momento. Para las mermeladas se deberá buscar realizar la promoción de los productos en horas de la mañana durante los desayunos.

- **Eventos dirigidos a los chef y jefes de compra de los clubes**, en los cuales se muestre la diversidad de preparaciones que pueden tener las frutas en estudio y se lleven recetas para ser entregadas a los participantes. El desarrollo de esta estrategia implica primero que todo trabajar en la prueba de los productos en la elaboración de diferentes preparaciones culinarias: postres, salsa para helados,

tortas, etc., las cuales se presentarán a los chef en un recetario para que ellos a su vez las prueben o desarrollen unas nuevas.

- **Promoción de las frutas y sus productos a través de un evento** al cual se invite a representantes de los diferentes canales potenciales compradores, identificados por los empresarios y por las mismas entidades del sector (Biocomercio, Mercados Verdes, etc.) para darles a conocer las frutas en fresco y los productos procesados elaborados y sus diferentes formas de preparación. Para un evento de este tipo es necesario que los empresarios tengan elaboradas sus propuestas comerciales (precios, volúmenes, tiempo de entrega, periodicidad, tipo de empaque, etc.) que les permita durante el evento establecer contacto con clientes potenciales y poder iniciar una negociación la cual puede ser concretada en una posterior reunión más personalizada.

Cualquiera de las estrategias que se elija exige el conocimiento a profundidad de los productos por parte de los empresarios y si se dispone de los análisis bromatológicos de los productos será información de gran utilidad en el momento de los eventos promocionales ya que podrán brindar mayor información sobre contenidos nutricionales.

6 CASINOS Y CAFETERIAS - CATERING

6.1 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO DE CATERING

En los últimos años ha surgido un canal especializado en la preparación y suministro de alimentos denominado *catering* el cual ofrece sus servicios a empresas, hospitales, colegios, clubes, etc., atendiendo las necesidades de cada institución: desayunos, almuerzos, comidas, refrigerios y eventos especiales. Aunque el número de empresas que prestan este servicio puede ser limitado, su importancia radica en la cantidad de empresas que atiende cada una de ellas y del total de platos que se sirven diariamente.

En algunas ocasiones este canal es relacionado con el segmento de los restaurantes ejecutivos y a la carta, sin embargo tiene algunos aspectos que lo hacen diferente:

- Oficinas centralizadas – Entregas dispersas: la forma de operar de este tipo de empresas es de manera centralizada, en donde el responsable de cada casino informa de sus necesidades de ingredientes e insumos a la oficina principal y es esta la encargada de tramitar los pedidos a sus proveedores. La entrega de los alimentos debe hacerse en cada casino.
- Exigencias comerciales moderadas. Dependiendo del tamaño de la empresa de *catering*, los requisitos pueden variar, sin embargo el procedimiento para la compra de frutas es mucho más simplificado que el que se realiza con los supermercados.
- Comprador: La decisión de compra de nuevos productos esta a cargo del comprador de la empresa, sin embargo los menús son consultados con cada uno de los responsables de atender en cada casino, cocineros, ingenieros de alimentos o nutricionistas.

6.2 OPORTUNIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA FRESCA

Como se mencionó anteriormente el interés de las empresas de catering es el suministro de platos alimenticios balanceados, en donde la fruta cumple un papel determinante en el cumplimiento de estas dietas siendo utilizada como insumo para el jugo, preparación de postres, ensaladas y ocasionalmente como fruta de mesa.

Sin embargo, el manejo empresarial de estos negocios en el que el control de inventario de los insumos, el costo de producción de los platos y la programación del menú hacen parte de los factores de éxito, dificulta la adquisición de fruta fresca teniendo en cuenta la perecibilidad y la cuantificación en porciones.

Al evaluar la materia prima se debe considerar el procedimiento para obtener la pulpa de cada una de las frutas, de manera especial en la cocona, a la que es necesario realizarle un escaldado previo para la liberación de aroma y sabor, o el corte de la corteza y despulpado del copoazú, las cuales son consideradas como operaciones adicionales que requieren mano de obra lo que implica la inversión de tiempo y dinero para obtener la materia prima con la cual se prepararán las bebidas.

6.3 OPORTUNIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PULPA DE FRUTA

Para las empresas de catering uno de los aspectos de gran interés es el hecho de contar con insumos que sean de fácil preparación, siendo las pulpas los principales ingredientes para la elaboración de jugos, adicionalmente la posibilidad de prolongar su vida útil o la de cuantificar las porciones son motivos de preferencia de compra.

Independientemente del sabor de la pulpa, el interés radica en contar con proveedores confiables, que garanticen la calidad del producto y a precios competitivos. Por tanto, los argumentos de venta no deben enfocarse en el posicionamiento de platos o recetas exóticas sino en las bondades de la pulpa en cuanto rendimiento y costo del producto.

A nivel de precios es de señalar la importancia de fijar una política de precios acorde con las características del mercado, en donde la importancia del negocio está dada por los grandes volúmenes que se pueden transar con unos márgenes de comercialización reducidos, pues es muy diferente la venta en el supermercado de 1 porción de 250 gr. de pulpa a un precio de venta final de \$2.000 que una venta en el canal *catering* de 10 ó 20 Kg. de pulpa empacada en porciones de 1 Kg., lo cual conlleva menores costos de comercialización y empaque. Como se observa en el Cuadro No 22 el precio por Kg. de pulpa de frutas tradicionales varía entre \$3.245 y \$4.345 lo cual puede ser útil como patrón de comparación para el ingreso de las pulpas de frutas amazónicas en el mercado institucional.

Cuadro No.22 Precio promedio de pulpas de fruta para el mercado institucional

Fruta	Bolsa / Kg.	Bolsa Kg. / 10 porciones 100 gr.	Larga vida / Kg.
CURUBA	3.245	3.495	3.245
DURAZNO	4.500	ND	4.500
FEIJOA	3.795	4.045	3.795
FRESA	3.795	4.045	3.795
GUANABANA	5.250	5.500	5.250
GUAYABA	2.695	2.945	2.695
LIMON	3.575	3.825	3.575
LULO	4.345	4.595	4.345
MANGO	3.245	3.495	3.245
MARACUYA	3.795	4.045	3.795
MORA	4.345	4.595	4.345
NARANJA	4.180	ND	4.180
PAPAYA	3.245	ND	3.245
PIÑA	3.245	ND	3.245

Fuente: Pulpas SAS

La temperatura de congelación es otro aspecto a considerar, pues es indispensable que se maneje por lo menos -20°C, en las neveras del procesador y comercializador de tal forma que se garantice la cadena de frío para preservar la calidad del producto.

Aunque no se plantea como requisito, algunas empresas procesadoras ofrecen pulpa de fruta de otros sabores como producto 100% natural,

sin la adición de conservantes o aditivos, lo que hace necesario que las pulpas de la amazonía se presenten con características similares.

En cuanto la presentación del producto es recomendable manejar un empaque institucional en presentación de 1 Kg., preferiblemente porcionado en la cantidad necesaria para preparar un vaso de 300 ml. de acuerdo con las recomendaciones dadas por el comercializador. El empaque debe llevar su etiqueta institucional en la que pierde importancia el diseño o los colores, aunque se mantiene la información básica del producto en referencia al número del lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, temperatura de conservación, forma de preparación, registro sanitario y datos comerciales de la empresa. Algunas empresas para darle una mayor conservación a la pulpa han empezado a usar las bolsas resellables que aseguran un cierre hermético, evitando la contaminación por olores o agentes físicos.

Por otra parte es de considerar que el posicionamiento de productos procesados requiere de un mayor esfuerzo en materia de mercadeo, pues es necesario generar una buena imagen de la empresa que produce las pulpas así como del producto como tal.

Adicionalmente es fundamental evaluar el proceso y la tecnología con la que se obtiene la pulpa, en razón a que la pulpa no debe presentar ningún tipo de impureza o residuo, así mismo antes de la congelación requiere de un proceso de homogenización que garantice la uniformidad del producto dentro de su empaque, ya que en algunos casos se presenta una sedimentación de la pulpa presentándose un producto concentrado en un fase y en la otra fase, agua cristalizada.

A nivel hospitalario, la rigurosidad en el suministro y preparación de alimentos es bastante alta explicado por las características de los consumidores finales: pacientes con dietas controladas. Esta situación genera que los productos amazónicos tengan ciertas barreras para su ingreso, pues el hecho de NO estar incluido en la tabla nutricional elaborada por el Instituto Colombiano de Bienestar familiar es una limitante ya que los menús son preparados teniendo en cuenta la información de este documento, adicionalmente, el desconocimiento de los efectos secundarios que pueden tener estas frutas sobre los pacientes este otro motivo de los hospitales a restringir el acceso de las frutas amazónicas y sus procesados.

Cuadro No.23 Matriz DOFA: Pulpas de Fruta en Catering

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos provenientes de frutos exóticos, no conocidos en las grandes ciudades • Sabores nuevos • Pocos proveedores de pulpas de frutas amazónicas • Método adecuado de conservación de la fruta en fresco: pulpa congelada • Posibilidad de consumo durante todo el año • Generación de valor agregado • Propiedades nutritivas y funcionales. Ej.: Arazá (digestivo): • Diferentes usos y preparaciones: salsas, dulces, aderezos, postres, cocteles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la empresa: marca y producto • Información: propiedades, origen, forma de preparación, etc. son factores decisivos para una venta exitosa • Precios altos comparados con los del mercado - Necesidad de política de precios para el mercado institucional • Generar confianza en el cliente demostrando que la pulpa es 100% natural • Logística adecuada: entrega en cada casino, necesidad de cadena de frío • Empaque institucional 1 ó 2 Kg. dosificado en porciones de 120 – 180 gr., según recetas • Compite con sabores tradicionales y posicionados • Altos costos de congelación – Conservación de la cadena de frío • Necesidad de congelación a -20°C en inventarios • Producto perecedero, con vida útil menor a 1 mes almacenado a -7º C. • Estandarización en proceso de despulpado, homogenización y congelación que garantice la calidad de la pulpa: Necesidad de procesos semi -industrializados. • Frutas con alto contenido de agua que pueden presentar cristalización durante la congelación, generando desconfianza en el cliente. • Normalización de parámetros de calidad en propiedades fisicoquímicas y microbiológicas de la fruta en cosecha y procedimiento: BPA - BPM – HACCP, Trazabilidad del producto

Cuadro No.23 Matriz DOFA (Continuación): Pulpas de Fruta en Catering

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Necesidad en variedad de sabores• Compras centralizadas• Mercado en crecimiento• Pedidos permanentes durante todo el año una vez posicionado el producto• Uso en jugos y pastelería	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de cadena de frío• Compite con sabores tradicionales y posicionados• Poco interés de las empresas de catering en promocionar sabores amazónicos. Su necesidad está en usar pulpa a precios bajos.• Proceso de proveeduría riguroso

6.4 OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADAS, SALSAS Y ADEREZOS

A nivel de salsas y aderezos las oportunidades de ingresar con los productos amazónicos se ven limitadas por el interés de este canal en preparar platos con sabores convencionales y por tanto se reduce la posibilidad de aplicar salsas, ajíes o aderezos que modifiquen el sabor original de la comida.

Para las mermeladas las posibilidades pueden ser mayores, teniendo en cuenta que una de las áreas de mayor desarrollo de este canal es la preparación de productos horneables, dentro de los que se incluyen tortas, galletas, postres, etc. Sin embargo, es necesario el desarrollo de un producto que se ajuste a los requerimientos de las pastelerías, en razón a que las características de la mermelada producida actualmente por las empresas agroamazónicas no cumple con los requisitos en cuanto contenido y tipo de azúcar, viscosidad, capacidad de horneado.

Así mismo para el segmento de productos horneables se abre la posibilidad de desarrollar nuevos productos que pueden servir de insumos para la preparación de los postres y tortas, entre los que se puede mencionar salsas de frutas, cremas de frutas, pastas de frutas, frutas deshidratadas, entre otros.

6.5 REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE CASINOS Y CAFETERÍAS - CATERING

El procedimiento para la comercialización de frutas y procesados de fruta corresponde al cumplimiento de los requisitos comerciales de la empresa y del producto: Cámara de Comercio, Nit y Facturación numerada, referencias comerciales y bancarias.

Dado el nivel empresarial con que se manejan algunos de los restaurantes gourmet y a la carta, las exigencias para productos procesados aumentan en materia de licencia de funcionamiento de la empresa, registro sanitario, buenas prácticas de manufactura – BPM entre otros.

A nivel comercial el mayor interés de estos restaurantes consiste en contar con un proveedor confiable que entregue los productos en las cantidades y fechas acordadas, manteniendo la calidad del mismo de manera permanente.

REQUISITOS DEL CANAL
<ul style="list-style-type: none">• Características del producto: Muestras físicas• Entrega a domicilio• Mantener cadena de frío: productos congelados• Productos etiquetados con fecha elaboración, fecha de vencimiento, registro sanitario y No. de lote.• Estados financieros de la empresa proveedora• Copia del Nit y Rut• Facturación numerada• Certificado de Cámara y Comercio• Lista de precios actuales• Referencia comercial• Referencia bancaria• Los pagos pueden variar entre 8 y 30 días dependiendo del restaurante

La ficha técnica del producto es indispensable para este canal, en este documento se debe certificar las características fisicoquímicas en términos de sólidos solubles expresados como °Brix o acidez expresada como ácido cítrico, pH e Índice de madurez, a nivel microbiológico es indispensable contar con recuento de mesófilos aerobios, NMP (Número más probable) de coliformes totales, NMP de coliformes fecales y Recuento de hongos y levaduras.

Adicional a los requisitos anteriormente señalados es importante recordar que en términos de empaque hay exigencias tanto en las

pulpas (bolsa plástica de 1 kilo) y en las mermeladas (porción individual o galón de 5 litros para pastelería).

6.6 PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y PROCESADOS DE FRUTAS EN EL CANAL DE RESTAURANTES

El ingreso de las agroindustrias amazónicas al sector de catering requiere de una preparación previa a nivel técnico y comercial de los productos debido a las exigencias del canal.

En primer lugar, a pesar de su importancia en atender el suministro de alimentos en empresas, colegios, clínicas, hospitales y otras instituciones, el sector de catering es reducido y apetecido por la mayoría de empresas que suministran ingredientes o insumos para la preparación de alimentos, esto los convierte en un grupo de empresas especialistas en el sector de alimentos que se han posicionado en el mercado y vigilan de manera rigurosa la prestación de sus servicios, razón por la cual cuentan con proveedores de calidad.

Adicionalmente, las *catering* se rigen principalmente por el costo de sus productos, buscando de manera permanente la mayor rentabilidad en sus platos y preparaciones, y por tanto su interés es el de contar con insumos de excelente calidad con los menores precios, que teniendo en cuenta la capacidad de manejar grandes volúmenes se consiguen descuentos favorables para las empresas.

En consecuencia, la incorporación al sector supone el alistamiento de procesos y documentos que acrediten la capacidad de la empresa agroamazónica en atender las necesidades de sus clientes, para lo cual es necesario la elaboración de fichas técnicas, manuales de calidad, obtener licencias y registros sanitarios, y hoy día es común la solicitud de certificados de Buenas prácticas de manufacturas (BPM).

Por otra parte, el tema de precios es un factor decisivo para la incursión, pues como se mencionó anteriormente, el interés de las empresas de catering no es el de promover platos o productos exóticos, por el contrario, se busca mantener platos con recetas estandarizadas que se adaptan a cualquier tipo de consumidor, y por tanto la oportunidad de comercializar pulpa de fruta debe estar enfocada hacia la competitividad en materia de precios, logrando que los productos amazónicos

mantengan precios similares con productos de consumo actual tales como lulo, mora, piña o maracuyá.

Es de anotar que el ingreso a este canal debe trabajarse en conjunto tanto en la empresa de catering como en las empresas que contratan los servicios de alimentación, pues es común que estas últimas cuenten con nutricionistas (como en el caso de clínicas y hospitales) que son las personas encargadas de elaborar los menús o también son los ingenieros de alimentos o jefes de alimentos las personas encargadas de aprobar los menús planeados por el catering.

7 INDUSTRIA PROCESADORA

7.1 CARACTERÍSTICAS DEL CANAL

Este canal se evaluó más que como una alternativa de mercadeo de los productos, como una opción para establecer alianzas comerciales para el posicionamiento de los productos en los demás canales comerciales, ya sea a través del esquema de maquila o a haciendo uso de marcas comerciales ya reconocidas en el mercado. Con este propósito se hicieron algunas entrevistas puntuales que proporcionan información indicativa para los empresarios.

Al igual que en otros canales, las industrias procesadoras se pueden agrupar en dos categorías, la primera de ellas corresponde a las grandes empresas que procesan altos volúmenes bajo su propia marca en un mercado creado por ellas mismas, el cual puede ser catalogado como desarrollado, maduro y competitivo, buscando mantener su posición y participación en el mercado. Ejemplo de estas empresas son: Alpina, Parmalat, Postobón, Bavaria, etc.

El segundo segmento de industrias corresponde al de las industrias procesadoras encargadas de realizar *maquila* o *tercerización* de productos de consumo masivo a empresas de comercialización interesadas en introducir marcas propias y/o a cadenas de mercado, supermercado e hipermercados con capacidad de movilizar grandes volúmenes a través de sus productos genéricos a bajo precio.

Las empresas entrevistadas se presentan en el Cuadro No. 24, en donde se incluyen industrias productoras de pulpas e industrias lácteas pensando en la posibilidad de establecer una alianza para la elaboración de yogures haciendo uso de bases con sabores a las frutas en estudio

Cuadro No. 24 Industrias procesadoras entrevistadas

NOMBRE	CARACTERISTICAS	LOCALIZACION
Fruservice Ltda.	Industria procesadora de frutas para el mercado institucional	Bogotá
Pulpas SAS	Industria procesadora de fruta para la elaboración de pulpa	Bogotá
Agrofrut S.A. (Canoa)	Industria procesadora de fruta para la elaboración de pulpa para el mercado nacional y para exportación	Medellín
Alpina	Industria procesadora de productos lácteos con planta en Colombia, Ecuador y Venezuela	Sopó (Cundinamarca)
Parmalat	Industria multinacional procesadora de productos lácteos	Chía (Cundinamarca)
Fresco Industrial	Industria Procesadora de Frutas – Maquilador – servicios de Outsourcing para Bavaria otras grandes empresas. Planta en Bogota	Bogota

7.2 REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE MERMELADAS

De acuerdo con la información proporcionada por las empresas entrevistadas, el empaque más usado para la entrega de productos al mercado institucional (en especial cuando van a ser utilizada para la elaboración de otro tipo de productos como el yogur) es en el caso de las mermeladas, caja de cartón de 20 kilos, el producto va empacado en doble bolsa plástica amarrada. El empaque en frasco de vidrio de 5 kilos ya no se usa.

Para la opción de maquila, es necesario analizar el tamaño de la empresa con la cual se establecería la alianza y que haría el procesamiento, dado que de acuerdo con la capacidad instalada, los volúmenes diarios a procesar pueden variar desde 20 kilos/día hasta 6 toneladas/día, parámetro que define los requerimientos de fruta.

Con la fruta puesta en Bogotá, los costos de procesamiento de pulpa son de \$600/kilo valor al que hay que sumarle costos de empaque y transporte. El procesamiento de mermeladas tendría un costo de \$1.200/kilo, incluye el azúcar y los preservantes, el empaque es a granel, para un empaque distinto el empresario tendría que proveerlo. Aparentemente con estos costos de procesamiento serían más competitivos los productos, sin embargo a este valor hay que sumarle el costo de transporte desde la zona productora, así como evaluar si es posible entregar la fruta en Bogotá en condiciones adecuadas de maduración y en los volúmenes requeridos a costos que todavía le permitan ser competitivos.

7.3 REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE PULPAS

En relación con las pulpas, ninguna de las empresas entrevistadas manifestó interés en trabajar con estas frutas. Una de ellas ya hizo pruebas con pulpa de arazá, las cuales fueron entregadas a sus clientes para evaluación y no fue una fruta que gustara, la opinión general es que es una fruta muy fuerte, que se agria con facilidad y que se “aguarapa”, por esta razón no están interesados en trabajar con ninguna de estas frutas. La otra empresa informó que en este momento se encuentran trabajando a la máxima capacidad instalada y no podrían ampliar su portafolio de productos hacia frutas nuevas, solamente hasta dentro de unos seis meses cuando hayan ampliado sus instalaciones, estarían interesado en desarrollar nuevas propuestas, aunque no han trabajado previamente con ninguna de las frutas en estudio.



Figura No. Pulpa de fruta amazónica marca “Bioamazona”

7.4 REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE YOGURES

De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados, es necesario hacer algunas consideraciones para la elaboración de este producto a nivel industrial:

- El corto tiempo para el consumo de yogures y sus derivados es una limitante, los plazos entre la fabricación y la fecha de vencimiento de los productos lácteos no es muy grande.
- Las cantidades de fruta que se requieren para preparar un yogurt son bajas, aspecto que habría que evaluar para el desarrollo de este tipo de producto: se requieren 20 gramos de mermelada de fruta para preparar 200 gramos de yogurt y además se debe cumplir con los requisitos y estándares establecidos por el ICONTEC para productos lácteos. En el caso de las mermeladas deben tener el 4% de fruta, 42% de grados brix, Ph entre 4.0-4.2 y viscosidad de 2.500 – 3.000.
- El tipo de mermelada que se requiere para uso industrial (como materia prima para la elaboración de otro tipo de productos), es diferente a la mermelada para el consumo de mesa. Esto implica que los empresarios deberán elaborar dos tipos de mermeladas: una para uso industrial y otra para consumo de mesa.
- La cantidad mínima que estas empresas procesan para que un producto sea rentable es de 400 kg/mes, en una y de 6 toneladas/día en la otra empresa entrevistada, estas serían las cantidades mínimas a producir.
- Los precios de compra de mermeladas como base para yogurt son de \$3.500 – 4.500/ kilo en tambores de 30 kilos o en caja de cartón de 20 kilos con bolsa interna de polietileno.

Si bien las empresas entrevistadas manifestaron su interés en trabajar conjuntamente con los empresarios de la amazonía en desarrollar un nuevo producto a partir de estos sabores, en particular enfocados para consumo en las ciudades del sur del país, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos para llegar a una negociación:

- Evaluar cual es el tamaño y la capacidad de producción tanto en fruta fresca como en producto procesado (pulpas y mermeladas).

- Analizar el periodo climatérico de las frutas para poder establecer un cronograma de entregas de productos, ya sea fruta o productos elaborados por el esquema de maquila.
- Evaluar el rendimiento de la fruta para la elaboración de los diferentes productos.
- Cuáles son los factores que inciden en la oferta y en que esta se pueda manejar de manera estable a lo largo del año.
- Plantear diferentes escenarios para determinar el potencial de los productos elaborados.
- Establecer características físico - químicas de las frutas y de los productos.
- Tener claro qué es lo que hace atractivo al producto frente a otros similares.
- Determinar los precios de negociación
- Definir si se quiere comercializar con marca propia o cual sería el tipo de acuerdo en este aspecto.
- Tener claro cual sería el porcentaje a destinar para la publicidad según el tipo de negociación que se quiera establecer.

Responder a estos interrogantes es la base para presentar una propuesta de negociación con las empresas entrevistadas, ya que estos son los principales factores calificados para llegar a un acuerdo comercial con cualquier proveedor.

Igualmente, una de las empresas plantea la posibilidad de establecer un negocio de maquila para la elaboración de las mermeladas de acuerdo con los estándares de calidad fijados por la empresa o la entrega de fruta fresca en la planta procesadora que la empresa tiene en Chinchiná (Caldas).

Cualquiera de las alternativas anteriormente planteadas requiere de los empresarios el diseño de una propuesta comercial a ser presentada al departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos quienes se encargarán de orientar al empresario sobre el procedimiento a seguir hasta llegar a un acuerdo comercial o desechar el producto.



Figura No. productos procesados a partir de copoazú

7.5 COSTOS DE PROCESAMIENTO DE FRUTA

CUADRO No. 25 LISTA DE PRECIOS – PRODUCTOS TIPICOS PROCESADOS POR CANAL AGROINDUSTRIAL TERCERIZADOR– Ciudad Bogota - 2004

TOPPING PARA HELADERIAS		
SABOR	PRESENTACION	PRECIO
FRESA	GALON	\$ 15.480
MORA	GALON	\$ 15.750
MELOCOTON	GALON	\$ 11.600
PIÑA	GALON	\$ 13.500
GUANABANA	GALON	\$ 21.000
BREVA	GALON	\$ 15.700
CHOCOLATE	GALON	\$ 16.500
CIRUELA	GALON	\$ 21.500

RELLENOS PARA PASTELERIA		
SABOR	PRESENTACION	PRECIO
FRESA	GALON	\$ 16.500
MORA	GALON	\$ 16.500
MANZANA	GALON	\$ 21.900
PIÑA	GALON	\$ 15.500
CEREZA	GALON	\$ 33.000

**LISTA DE PRECIOS – PRODUCTOS TÍPICOS PROCESADOS POR
CANAL AGROINDUSTRIAL TERCERIZADOR– Ciudad Bogotá - 2004**

PULPAS CONGELADAS		
SABOR	PRESENTACION	PRECIO
CURUBA	KILO	\$ 3.500
FRESA	KILO	\$ 3.500
GUANABANA	KILO	\$ 5.100
GUAYABA	KILO	\$ 3.000
LIMON	KILO	\$ 3.100
LULO	KILO	\$ 3.700
T. ARBOL	KILO	\$ 3.700
MANGO	KILO	\$ 3.000
MARACUYA	KILO	\$ 3.300
MORA	KILO	\$ 3.500
PAPAYA	KILO	\$ 3.000
PIÑA	KILO	\$ 3.200

CONCENTRADOS PARA JUGOS		
MORA	LITRO	5500
LULO	LITRO	5300
MARACUYA	LITRO	5100
NARANJA	LITRO	5550
LIMON	LITRO	5550

**7.6 FICHA TECNICA, USOS Y APLICACIONES DE PROCESADOS DE
FRUTAS – CUADRO NO. 26**

7.7 RECOMENDACIONES PARA EL INGRESO AL CANAL INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS

Clientes intermedios: Pequeños productores de yogur, reposterías, panaderías, fabricantes de chocolates y confites, cadenas de comida rápida, envasadoras de jugos, heladerías especializadas, productores alimentos nutricionistas, .

Cliente final: Es el consumidor urbano, turista, trabajador y/o ejecutivo empresarial, grupo familiar, consumidor estilo de vida social (wellness-bienestar).

El ingreso con fruta fresca y pulpa a los clientes intermedios se puede lograr a través del desarrollo industrializado de bases para la preparación de jugos, repostería, panadería, confites y dulces, granolas, etc. Esto requiere una fuerte investigación de formulaciones, evaluación de productos, degustación y encuestas de sensibilización y de análisis de factibilidad costos-beneficio por quien ha decidido invertir en estas nuevas líneas. Plantear estrategias sería prematuro pues el mercado aun no tiene la suficiente madurez de conocimiento sobre estos los frutales amazónicos.

Sin embargo diseñar opciones de innovación con las frutas en la forma de producto deshidratado, en conserva, “capulate” obtenido del copoazú, o ampliar el portafolio de productos amazónicos, ejm. Nueces, ajíes, uvilla o marañón, pueden ser opciones que fortalecen y consolidan la oferta de productos amazónicos en grandes mercados.

En términos de promoción masiva NO se contempla esta alternativa pues este canal solo es un componente de la cadena de valor de un producto final. Bajo la hipótesis que se ampliara la demanda de frutales amazónicos, los mecanismos de respuesta serían deficientes en razón a que la oferta es deficiente como resultado de la falta de capacitación a los agricultores en las labores culturales de cosecha y poscosecha.

Por lo general el ingreso a canales industrializados se presenta como resultado de una demanda creada, la madurez del mercado, el nivel de innovación y/o el desarrollo de nuevas líneas de productos.

8 ESTRATEGIA GENERAL DE COMERCIALIZACION

El éxito en la comercialización de frutas y procesados de frutas amazónicas en buena medida dependerá de las estrategias que se desarrollen para enfrentar las debilidades y amenazas del canal seleccionado por cada una de las empresas agroamazónicas. El propósito de este capítulo es el de diseñar una estrategia general que apoye a la comercialización de los productos amazónicos independientemente del canal seleccionado por cada una de las empresas.

Como es de conocimiento general, el supermercado es la ventana más grande para comercializar productos, pues son considerados como los principales lugares de compra en las ciudades, sin embargo alcanzar una posición dentro de este tipo de establecimientos requiere un proceso de maduración de la marca, del producto, del canal de comercialización y del consumidor. La masificación del consumo de un producto para alcanzar la comercialización de grandes volúmenes de fruta fresca y procesada requiere de la formulación de un plan estratégico con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

8.1 ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO

Aunque no debe ser considerada como limitante, pero el hecho de contar con producciones inestables, dada la incertidumbre de las áreas sembradas, la estacionalidad de las frutas y la falta de capacitación en las labores de cosecha y poscosecha, son motivos que obligan al comercializador a buscar canales acordes con su capacidad de producción y de cumplimiento en cuanto los requisitos y exigencias con que cada uno de ellos cuenta.

Es por esto que se plantea como propuesta inicial el ingreso de los productos agroamazónicos al *Canal institucional* conformado por restaurantes, hoteles, clubes, cafeterías, casinos de empresas e instituciones, empresas de suministros de alimentos, entre otros, lo cual favorece a las empresas en aspectos tales como:

- Amplio Mercado
- Pedidos según capacidad de oferta

- Menores exigencias comerciales
- Aprendizaje en labores comerciales con diferentes segmentos
- Ajuste de los productos según necesidades del cliente

De acuerdo con los análisis DOFA realizados para cada uno de los canales, se plantea como puerta de entrada en el mercado de las grandes ciudades a: *Hoteles de categoría, Restaurantes Gourmet y Restaurantes Vegetarianos*. En la medida en que se avance en el posicionamiento de los productos en estos segmentos, se adelantará mercados con mayores restricciones pero con mayor amplitud como es el de las empresas de suministros de alimentos.

Esta estrategia en el corto plazo tiene como beneficio dar a conocer los productos a un consumidor interesado en su sabor, origen, propiedades nutricionales, beneficios medicinales o saludables y, con capacidad de pago para conocer y probarlo.

Como se mencionó en los aspectos metodológicos del mercadeo, los productos de frutas amazónicas, independientemente del canal en que se desenvuelvan, pueden ser categorizados como “*estrellas nacientes*” (según análisis BCG) que requieren “*penetrar el mercado*” (matriz mercado – producto de Ansoff) y los dos coinciden en la necesidad de realizar grandes inversiones con unos beneficios reducidos. “*Estos productos representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, etc., que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella»*”.

De acuerdo con los conceptos del mercadeo, la **promoción** del producto es la puerta de entrada al consumidor. Entre los objetivos que esta persigue se encuentra el de informar, persuadir y recordar al mercado la existencia de un producto. Teniendo en cuenta el **desconocimiento** que se tiene sobre las frutas amazónicas y sus productos procesados es necesario desarrollar una campaña para presentar los productos y lanzarlos al mercado.

Bajo la premisa de ingresar en primera medida al canal institucional en la categoría de *Hoteles de categoría, Restaurantes Gourmet y Restaurantes Vegetarianos*, en donde el consumidor final es guiado por el instinto y la capacidad de desarrollar productos a cargo el chef, es necesario el desarrollo de una estrategia de promoción que apoye a este último en la creación de productos e igualmente incentive al cliente final a consumirlo.

Por tanto, se plantea como mercado objetivo a los profesionales del sector gastronómico y de la alimentación, tales como Chef, nutricionistas, dietistas, ingenieros alimentos, administradores y propietarios de restaurantes especializados en el sector.

La estrategia de entrada para la fruta fresca y pulpa en los Restaurantes Gourmet y Restaurantes Vegetarianos debe desarrollarse a través del concepto de *mercadeo relacional*, interacción con cada uno de los clientes, a través de varias visitas personales acompañadas de muestras para la degustación como resultado de una recomendación especializada de tipo gastronómico, innovador en sabores, preparaciones, platos y recetas exóticas ya preestablecidas.

Para lograr este objetivo se propone el desarrollo de *Ficha técnica de la fruta y del producto*, acompañado de las recomendaciones para preparación y consumo. Se plantea como propuesta la elaboración de una **Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet** que permita presentar la fruta, las características nutritivas y nutracéuticas, que contenga imágenes llamativas que estimulen el interés al consumo, nombres exóticos de los platos, formas de preparación de las recetas, incluyendo jugos, cócteles, postres, helados, etc. Teniendo en cuenta el mercado objetivo hacia el cual va dirigido el programa, las recetas deberán ser desarrolladas por chef y especialistas de la gastronomía que le de el respaldo y el nivel deseado a cada uno de los platos.

El desarrollo de esta iniciativa deberá ir acompañado del diseño profesional de **material POP**¹⁰ que refuerce el consumo de platos e imágenes de las frutas exóticas de la Amazonía. Entre el material POP, se sugiere el uso de habladores (decoradores informativos que se ubican en los centro de mesa), agitadores, pendones, afiches, calendarios, almanaques, etc.

Con el fin de ilustrar a las empresas e instituciones interesadas en el desarrollo de esta iniciativa al final del capítulo presenta un esquema de las actividades necesarias para alcanzar el objetivo deseado:

¹⁰ Material POP (Punto de venta. POP: *point of purchase*, por su nombre en inglés) de tipo publicitario que puede ser utilizado para adecuar o promocionar el producto en el punto de venta

8.2 ESTRATEGIAS DE MEDIANO PLAZO

En el mediano plazo, es de esperarse un aumento en la oferta de frutales amazónicos, tanto en cantidad como en variedad, como resultado de una demanda creciente adelantada principalmente por el canal institucional y algunos mercados especializados tales como los *fruver de cadena*.

Una vez logrado este objetivo, el siguiente paso consiste en ampliar el mercado dentro del mismo canal o por fuera de este, lo cual es posible a través de la innovación y el desarrollo de nuevos productos procesados, actividad en la cual se vincularán industrias con capacidades tecnológicas. En la medida en que se abra camino en la comercialización de frutas frescas y productos con un grado de transformación primario, tales como las pulpas y néctares, es de esperarse el interés por comercializadores especializados e industrias que desarrollarán productos con mayor valor agregado y elaborados *sobre medidas*, es decir de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Este desarrollo industrial permitirá de manera implícita la masificación del producto de frutas, el cual puede presentarse como un ingrediente dentro de un alimento, perdiendo protagonismo la fruta como tal y logrando el posicionamiento del producto.

En el período de mediano plazo, una segunda alternativa que se puede desarrollar es el fortalecimiento de la canasta de productos amazónicos a través de la generación de un amplio portafolio de frutas y procesados de frutas con diferentes grados de elaboración, en la que las frutas *pioneras*¹¹ de esta estrategia se mantengan como *productos estrella*, o inclusive estas pueden ser desplazados por otros frutales con iguales o mayores oportunidades en el mercado, pues como es bien sabido la biodiversidad de esta selva aún no ha sido explorada en su totalidad.

Por lo anterior, se puede plantear que la estrategia a adelantar durante este período debe estar enfocada hacia el **desarrollo de productos** en la cual nuevas industrias se integrarán a la cadena de frutales amazónicos, demostrando su interés y participación en la investigación, diseño, lanzamiento y posicionamiento de nuevos procesados obtenidos a partir de las frutas amazónicas.

¹¹ Se consideran las frutas pioneras: Arazá, Cocona y Copoazú, con las cuales se han adelantado gestiones comerciales y desarrollo de productos procesados.

8.3 ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO

Cuando se habla de alimentos, el término largo plazo puede parecer incierto e incluso puede plantearse más bien como una tendencia del mercado hacia el cual debe apuntarse con las estrategias del corto y mediano plazo.

En el largo plazo, algunas de las empresas agroamazónicas se habrán fortalecido a nivel comercial, contando con una suficiente experiencia en los temas de servicio al cliente, relaciones públicas, mercadeo y comercialización de productos lo cual ha sido logrado por los mismos aciertos y fracasos de sus gestiones así como del entorno.

Así mismo, los procesos de producción de frutas y sus procesados habrán sido investigados lo suficiente de tal forma que se contará con un paquete tecnológico que incluya las actividades agronómicas, de poscosecha y procesamiento.

Con el desarrollo de nuevos productos y la garantía en la oferta de la materia prima, se emprenderá la etapa de masificación del producto adelantada por empresas que representan marcas posicionadas y cuentan con canales de distribución a mercados de alto consumo como el de los supermercados, los cuales mantienen cierto vínculo comercial que les facilita el ingreso de nuevos productos.

Así mismo, las empresas agroamazónicas podrán participar dentro de este mismo escenario, sin embargo deben estar lo suficientemente preparadas y fortalecidas para desafiar un mercado de alta exigencia, con producciones a escala y precios competitivos que le permitan enfrentarse con marcas posicionadas en el mercado con alto nivel de recordación por parte del consumidor.

8.4 ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCION EN EL CORTO PLAZO

GUÍA GASTRONÓMICA - RECETARIO GOURMET DE FRUTALES AMAZONICOS

8.4.1 DISEÑO Y PRODUCCION DE CD Guía Gastronómica y/o Recetario Gourmet.

8.4.1.1 Selección de participantes: Profesionales del sector gastronómico.

La finalidad de esta etapa de actividades es la de reunir una serie de talentos gastronómicos de la ciudad de Bogota y de Neiva, en la participación de este proyecto. Para tal fin se invitarán a especialistas de la alimentación: Chef, nutricionistas, ingenieros de alimentos, dietistas, cocineros reconocidos y demás personas del sector. Para tal fin se escogerán un número representativo de profesionales de cada uno de las canales.

- Sector restaurantes Gourmet y Vegetarianos.
- Sector Hoteles Cuatro y Cinco estrellas.
- Sector de discotecas, Bares & cafes
- Sector catering.
- Sector Institucional.

Se realizará una lista potencial de participantes, para luego generar una visita individual a fin de plantear la propuesta y conocer la intención de participar en la misma. Para tal fin se aplicará una encuesta de la visita, un planteamiento general del reglamento de participación y una carta de compromiso bajo los términos generales que se verán en el anexo.

Una vez conocida las hojas de vida, cargo, experiencia e intención de participar, se deberá definir tareas y lineamientos del trabajo clasificando a los especialistas según tipo de desarrollo gastronómico a realizar.

8.4.1.2 Contactar Instituciones de formación gastronómicas.

De forma y de manera simultánea al punto anterior, se invitarán a las diferentes escuelas de índole académico de la ciudad a participar en este desarrollo, para tal fin se realizará una lista potencial de universidades, institutos, academias tanto privadas como públicas a fin de que sus profesionales docentes y estudiantes participen. El compromiso y la escogencia se desarrollará a través del encargado de la institución.

8.4.1.3 Desarrollo e Innovación de platos y recetas.

El propósito de esta actividad es la de comprometer a los especialistas del sector seleccionados en los numerales anteriores, tanto de la ciudad de Bogotá como de la de Neiva, a participar en la generación de ideas innovadoras que conduzcan al desarrollo de nuevos productos gastronómicos.

De manera inicial, se realizará una reunión preliminar al grupo de participantes, y se plantearán los términos de los trabajos por áreas de la gastronomía, tales como: platos fríos, platos calientes, postres, coctelería, y pasabolas. De la misma manera se repartirán los equipos de trabajo de ser el caso.

El taller se iniciará con el tema de la innovación y desarrollo de productos aplicados a la gastronomía dictado por alguno de los especialistas voluntarios. Posteriormente se realizará la entrega de los materia prima, es decir muestras de fruta fresca, pulpa, mermeladas y salsas en la cantidad suficiente como para realizar una innovación.

Se definirá un cronograma de trabajo, seguimiento, control y fechas límite para la entrega de resultados. Esta actividad irá de la mano, tomando en cuenta datos nutricionales de cada presentación, entrega de recetas y formas de preparación, recomendaciones de uso y muestra física para efectos de tomas de fotos, imágenes y/o filmaciones de los procesos.

8.4.1.4 Investigación, Desarrollo y Diseño de contenidos.

Paralelamente a los procesos de desarrollo e innovación de platos, se realiza una fuerte investigación bibliográfica sobre los usos, bondades nutricionales, desarrollos culinarios ya realizados en Colombia y otros

países de la región amazónica. (Perú, Brasil, Ecuador, Venezuela) para tal fin se contara con investigaciones realizadas por centros dedicados a tal fin,, investigaciones realizadas en bases de datos especializadas en la web, y con especialistas en el desarrollo de contenidos usando medios tecnológicos. Ya descritos en el anexo a este documento.

8.4.1.5 Toma de fotos

La recolección de imágenes fijas y vivas son esenciales para este trabajo, pues son las que transmiten sensorialmente los contenidos, y dan cuerpo y forma al trabajo de investigación y desarrollo de los puntos anteriores. Para tal fin deberán definirse dos tipos de ilustraciones:

- Imágenes pre-existentes. Requieren la confirmación de uso.
- Imágenes por recolectar. Se tomaran en el momento indicado.

Deberán usarse en lo posible tomas digitales de aceptable resolución para este tipo de trabajos, a fin de agilizar la escogencia y “Maquillaje” de algunas imágenes. Se tomaran al menos dos imágenes por página de contenidos.

8.4.1.6 Resultados de Concurso de recetas (materiales, muestras, frutas, etc.).

Esta etapa del proyecto consiste en recopilar los resultados innovadores, clasificarlos, y ofrecer una evaluación por consenso mediante un evento cerrado realizado con los concursantes, que podría ser físico o virtual, según las condiciones de tiempo y espacio. El propósito es arrojar una serie de “los mejores” para ser incluidos en la guía gastronómica. De igual manera el crédito de cada inventor será registrado en la publicación junto con la ficha técnica del producto y sus características nutricionales, modos de servir, recomendaciones etc.

8.4.1.7 Montaje, edición y publicación recetas (libro CD-ROM).

Esta etapa corresponde a la recopilación de todos los contenidos escritos e imágenes de manera que permitan diseñar la edición más apropiada con el propósito de este trabajo. La cual es transmitir al consumidor las bondades y riquezas gastronómicas de la región amazónica colombiana. Pero además la de servir de guía para la elaboración de platos ya diseñados, con nombre propio y autóctonos. La información será en multimedia, amigable con el usuario, de fácil

instalación y con versiones imprimibles. El formato de edición permitirá en otras versiones añadir contenidos. Será una fuente de información valiosa al mercado objetivo de este material, como medio de promoción eficaz y económica. Esta fase es quizás la más exigente en términos de horas hombre

8.4.1.8 Elaboración Material POP.

La elaboración de material promocional se realizara usando las imágenes resultantes de la toma de fotos, para tal fin se utilizará la asesoría de un experto en esta área, publicista, diagramadores, especialista en diseño y producción grafica, de tal manera que permita editar diversos tipos de material promocional a ser usados tanto por los canales comerciales de estas frutas. Entre el material promocional a desarrollar se contará con: pendones, pancartas publicitarias, diseño de recetas individuales y volantes Informativos.

8.4.2 LANZAMIENTO Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet.

8.4.2.1 Elaboración de directorio de invitados.

En esta fase se elaborará un listado de personalidades asociadas a las empresas del mercado objetivo de esta promoción tales como: empresarios, hoteleros, propietarios de restaurantes, ejecutivos de compras de las cadenas, empresas agroindustriales, comerciantes, chef, nutricionistas e instituciones educativas relacionadas al sector, entre otros. Se establecerán bases de datos con las organizaciones, gremios, asociaciones, federaciones, periodistas y medios de comunicación (revistas y publicaciones especializadas), medios de comunicación nacional y regional, etc. Esta información permitirá resumir un universo de asistentes de alto impacto.

8.4.2.2 Convocatoria al sector de invitados.

Para este fin se utilizará como medio invitaciones selectivas, confirmadas con el envío de correos electrónicos o telemarketing. Esta categoría de invitados serán de alta prioridad, tales como empresarios y ejecutivos del sector. De igual manera se elaborarán algunas pancartas y afiches alusivos al evento para ser colocadas en sitios institucionales, tales como institutos públicos y privados, de igual manera se procurara incluir en algunos medios impresos la nota informativa de este evento como "Recomendado".

8.4.2.3 Evento de lanzamiento

El evento de lanzamiento, día, hora y lugar, serán preestablecidos con por lo menos un mes de anticipación. Esta fecha es de gran importancia pues debe tener en cuenta su favorabilidad en términos de máxima asistencia. Se ha de realizar en un lugar de fácil acceso, cómodo, con imagen y experiencia en este tipo de eventos. Por ejemplo en un salón con todas las instalaciones logísticas y de albergue. Como lo son las salas o salones especiales de hoteles de cinco estrellas existentes en la ciudad.

Alquiler salón

Implica escoger el salón adecuado para tal evento que cumpla con el espacio para una exposición y lanzamiento (charla introductoria), mesas y línea de buffet para las degustaciones. Facilidad de parqueo etc. acorde al tipo de invitados ya indicados en punto 1.1.

Muestras para degustación.

Estas muestras serán las degustaciones gastronómicas de las preparaciones existentes en el CD **Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet.**, en donde a través de platos variados podrán los invitados corroborar las bondades de cada preparación, asistidas por personal de protocolo y folletos explicativos de las preparaciones. El propósito es la crítica y opinión como medio para generar expectativa, conocimiento y opción de uso favorable por parte de los asistentes especializados.

Logística del evento

La logística de recibir, almacenar, preparar, degustar, atender, sincronizar las diversas etapas del lanzamiento tales como el ingreso a parqueaderos, ingreso al salón, organización interna, registro de asistentes, escarapelas, y entrega de folletos, seguridad, medios multimediales y/o audiovisuales, etc. La preparación antes, durante y después en todos los aspectos de atención serán vitales para el éxito del evento. Esta actividad será contratada según las condiciones del recinto donde se llevará a cabo el lanzamiento.

Invitaciones

Esta actividad corresponde a los resultados de la convocatoria a invitados. Aquí se formalizará la participación a través de tarjetas de invitación enviadas físicamente a la dirección correspondiente. Este punto será reforzado con recordatorios vía e-mail.

8.4.2.4 Entrega de CD Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet.

Este espacio de tiempo en el evento de lanzamiento corresponde al momento del protocolo, mediante el cual se realiza la exposición y una breve reseña del contenido, forma de uso del material CD que contiene la **Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet**. Aquí se realiza la entrega formal a cada uno de los invitados registrados y a los ausentes registrados se les enviará a través de correo. De igual manera se realizarán algunas entregas extras a los asistentes presentes de interés una vez llenada ficha y tarjeta de presentación.

8.4.2.4.1 Muestra comercial

Este evento también servirá para presentar algunas empresas, asociaciones de cultivadores, grupos de interés que proveen estas frutas originarias del Amazonas. Por lo que aquí los invitados podrán tener un primer acercamiento con algunos los proveedores para futuros

9 CONCLUSIONES

Si bien es cierto que el interés de las empresas y entidades involucradas en la investigación, desarrollo y comercialización de frutas amazónicas es el de generar oportunidades comerciales de los diferentes productos, para alcanzar el mercado de alto consumo es necesario recorrer un camino que puede resumirse de la siguiente manera:

En primer lugar, la incertidumbre en el cálculo de las áreas cultivadas y por tanto de la oferta real de cada región, sumado a la estacionalidad de la fruta y la ausencia de un paquete tecnológico en cosecha y poscosecha son factores que limitan la oferta de frutas amazónicas, lo cual se convierte en una primera barrera para el ingreso al mercado.

A nivel de procesamiento de frutas, se evidencia el interés de grupos de trabajo asociativo y empresas en el desarrollo de productos procesados de frutas, sin embargo, son contadas las empresas que cuentan con procesos estandarizados que garanticen la calidad del producto. Dentro de las muestras aportadas por las empresas de la amazonía, en algunas de ellas aún se observa disconformidades en sus características organolépticas, atributos tales como consistencia, color, sabor, textura y contenido neto que deben permanecer constantes.

La falta de mecanismos de distribución adecuados en términos de infraestructura, estado o ausencia de vías, rutas y frecuencia de transporte, costos de fletes, orden público e incluso las facilidades para desarrollar la actividad comercial en las ciudades principales de manera permanente son factores que afectan los costos del producto, generan desconfianza en el cliente, impiden la entrega oportuna de la mercancía en términos de calidad y cantidad y aun más, se reduce la posibilidad de penetración en segmentos de mercado de interés para las empresas.

A nivel comercial, objetivo central de la investigación, se caracterizaron los canales de comercialización utilizados de manera convencional para la distribución de productos alimenticios: supermercados, restaurantes, hoteles, clubes, catering y agroindustrias, desarrollando para cada uno de ellos los correspondientes análisis bajo la metodología DOFA, matriz

de Ansoff y Análisis Portfolio, estableciendo las oportunidades comerciales y el plan de acción a seguir para el ingreso a cada canal.

A pesar del interés que suscita el ingreso de los productos amazónicos a los supermercados al ser considerados como los principales lugares de compra en las ciudades, alcanzar una posición dentro de este tipo de establecimientos requiere un proceso de maduración de la marca, del producto, del canal de comercialización y del consumidor, el cual debe ser experimentado por las empresas de la amazonía considerando aun más las dificultades que tiene el posicionamiento de un producto tradicional con sabor nuevo y comercializado por una marca nueva.

Sin embargo, como resultado del interés del consumidor en productos saludables, el mercado de productos orgánicos se ha incrementado de manera considerable durante los últimos años, el cual ha sido apoyado por los supermercados de cadena quienes manifiestan su interés en la comercialización de este tipo de productos, lo cual genera una oportunidad para las empresas del amazonas interesadas en participar en procesos de certificación de productos orgánicos.

En el canal de restaurantes, dadas sus dimensiones y heterogeneidad, se clasificaron cuatro categorías: restaurantes ejecutivos, a la carta, vegetariano y gourmet. Al evaluar aspectos tales como la disposición e interés del consumidor por productos nuevos, necesidad de productos naturales, capacidad de pago, persona encargada de planear y preparar los platos e interés del establecimiento en innovar y presentar nuevos sabores, se considera que los segmentos con mayor favorabilidad en el corto plazo es el Restaurante Gourmet y el vegetariano. De igual manera sucede con los hoteles de categoría que cuentan con chef de alto nivel con capacidad para innovar platos y productos e interés para utilizar nuevos sabores como es el de las frutas amazónicas.

El ingreso al canal de grandes consumidores o institucional requiere la adecuación del producto en términos de presentación, como es el caso de las pulpas empacadas en bolsas de 1 Kg. y porcionada según recomendaciones del productor. La política de precios también debe ser fijada en relación con la presentación y volumen de ventas.

Como resultado de este estudio se evidencia el desconocimiento de la fruta en la mayoría de establecimientos, instituciones y empresas de comercio, preparación y consumo de alimentos, a excepción de algunos supermercados especializados en frutas y verduras – *fruver de cadena* y restaurantes tipo Gourmet y contados hoteles de categoría. Para

responder a esta situación e iniciar el desarrollo comercial de los productos, independientemente del canal seleccionado, se hace imprescindible adelantar campañas de promoción inicial enfocadas a la presentación de estos junto con sus atributos, origen, aspectos nutricionales, medicinales, posibilidades de uso, entre otros, forma de consumo, etc., la cual debe venir acompañada con muestras o degustaciones.

Teniendo en cuenta los altos costos que implica la introducción de un producto en el mercado, en especial por las actividades relacionadas con la promoción y mercadeo, como material de apoyo que facilite la presentación de las frutas amazónicas y sus productos procesados se plantea como propuesta institucional la elaboración de una ***Guía gastronómica y/o Recetario Gourmet*** que permita presentar la fruta, sus características nutritivas y nutraceuticas, con imágenes llamativas que estimulen el interés al consumo, nombres exóticos de los platos, formas de preparación de las recetas, incluyendo jugos, cócteles, postres, helados, etc., la cual podrá ser utilizada por las empresas interesadas en incursionar en los mercados de las grandes ciudades.

10 ANEXOS

10.1 ANEXO 1 DIRECTORIO DE ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR GASTRONOMICO Y COMERCIALIZADOR DE ALIMENTOS EN BOGOTA

10.2 ANEXO 2 DIRECTORIO DE ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR GASTRONOMICO COMERCIALIZADOR DE ALIMENTOS EN NEIVA

ANEXO 1. DIRECTORIO DE ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR
GASTRONOMICO Y COMERCIALIZADOR DE ALIMENTOS EN BOGOTÁ

ANEXO 2. DIRECTORIO DE ENTIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR
GASTRONOMICO Y COMERCIALIZADOR DE ALIMENTOS EN NEIVA