

**La Empresa
FRUVER**

**LOS AGRONEGOCIOS, FUTURO DEL SECTOR RURAL COLOMBIANO
CASO DE LAS EMPRESAS “FRUVER”**

*Gustavo E. Jaller G. Ing. Forestal M.S. Administración General -
M.S. Administración Agropecuaria*



2017

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
LOS AGRONEGOCIOS. UN ENFOQUE PRODUCTIVO SOSTENIBLE	9
• La globalización.....	10
• Producción para la generación de riqueza y excedentes	10
• Producto físico, servicio, producto líder.....	10
• La agricultura orgánica.....	11
• Cadenas productivas	11
LOS AGRONEGOCIOS	14
• Futuro promisorio	15
• La inversión	16
CONCEPTOS IMPORTANTES FRUVER.....	18
• Frutas	18
• Verduras y hortalizas	18
• Otros productos	19
• Calidad	19
• Perecibilidad.....	21
• Clasificación de los alimentos según su perecibilidad	22
CASO AGRONEGOCIO: COMERCIALIZADORAS DE “FRUVER”	23
• La empresa	23
• Objetivos de la empresa	24
• Súperobjetivos empresariales.....	24
• Alianzas	24
• Compromisos de la Cadena Comercial para con la Empresa FRUVER 25	
• Compromisos de la Empresa FRUVER para con la Cadena Comercial 25	
• Compromisos de la Empresa FRUVER para con los Proveedores	26
• Compromisos de los Proveedores para con la Empresa FRUVER	26
TIPOS DE ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO DE FRUVER's.....	27
1. Administración directa (Tipo 1)	27
2. Administración por concesión (Tipo 2)	28
3. Administración directa de la Empresa FRUVER (Tipo 3).....	31
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FRUVER	32
• Nombre de la empresa.....	33
• Órganos directivos y de gestión empresarial	33
▪ Junta de Socios. (Dueños, accionistas)	33
▪ Auditoría Fiscal	34
▪ Gerencia General	35

•	Compras FRUVER's	35
•	Registro de proveedores	36
	ÁREA DE OPERACIONES ADMINISTRATIVAS	38
•	Gestión de recursos humanos	39
•	Horarios	40
•	Contratación, expectativas y reciprocidad empresa <> empleados ...	41
•	Gestión de recursos presupuestales	43
•	Gestión de recursos financieros	43
•	Gestión de servicios - apoyo logístico	44
•	Sistema de redes informáticas y programas para sistematización	44
•	Virtualización: Seguridad y almacenamiento de la información	45
•	Gestión documental. Correspondencia	47
•	Sistema de información	48
•	Medios para la comunicación	49
•	Transporte de carga	50
•	Transporte rural <> urbano <> rural	50
	CONCEPTOS GENERALES IMPORTANTES PARA ADMINISTRAR	51
•	Ventas	51
•	Publicidad	52
•	Propaganda	54
•	Marketing	54
•	Ciclo de vida del bien o servicio	54
•	Comercialización	55
•	Mercadeo	55
•	Investigación de mercados	56
•	Manuales	56
	AREAS PRODUCTIVAS PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA "FRUVER"	60
•	Área para ingreso de productos	61
•	Preselección	61
•	Ingreso de productos (canastas y canastillas)	62
•	Ingreso o recepción de los productos requeridos	63
•	Área para la selección de productos	65
▪	Consideraciones generales sobre selección	67
•	Criterios de selección	68
•	Área de almacenaje bodega seca – cuarto frio	69
•	Despacho de productos	70
•	Almacenaje de productos	72
•	Diagrama de flujo de los procesos en planta	73
•	Infraestructura y equipos	74
•	Aspectos importantes para tener en cuenta para almacenamiento ...	76
	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	79
•	Comercialización	79

•	Ventas FRUVER.....	79
•	Precios de compra productos FRUVER.....	79
•	Precios de venta.....	79
•	Puntos de venta.....	80
	CONSIDERACIONES GENERALES.....	85
•	Generalidades.....	85
•	Camino hacia una empresa exitosa.....	85
•	Ética, moral y valores de los empresarios	88
	RECONOCIMIENTOS BIBLIOGRÁFICOS y Webgrafía.....	89

ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Cadena productiva en campo</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 2 Cadena productiva en planta</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 3 Cadena productiva de comercialización</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 4 Alianza estrecha</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 5 Estructura general de la Empresa FRUVER.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 6 Estructura administrativa</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 7 Modelo organización de la planta</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 8 Etapas del proceso general.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 9 Flujo de productos.....</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 10 Flujo de actividades.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 11 Fórmulas para cálculo mensual por área.....</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 12 Fórmula para el cálculo anual por área.....</i>	<i>82</i>

TABLAS

<i>Tabla 1 Actividades unidad o Empresa FRUVER.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2 Conceptos básicos de almacenaje.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 3 Parámetros para el montaje del almacén</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 4 Alimentos productores y sensibles al gas etileno</i>	<i>77</i>

LISTA DE IMAGENES

<i>Imagen 1 Hortalizas Vs. Verduras.....</i>	<i>19</i>
<i>Imagen 2 Frutas y verduras</i>	<i>19</i>
<i>Imagen 3 Red de informática.....</i>	<i>45</i>
<i>Imagen 4 Ciclo de vida del producto o servicio.....</i>	<i>55</i>
<i>Imagen 5 Tipos de canastillas.....</i>	<i>62</i>
<i>Imagen 6 Productos manipulados en la cinta o banda transportadora</i>	<i>66</i>
<i>Imagen 7 Características básicas de la cinta o banda transportadora.....</i>	<i>67</i>
<i>Imagen 8 Puntos de venta.....</i>	<i>80</i>
<i>Imagen 9 Exhibidores y formas de exhibición.....</i>	<i>84</i>

RESUMEN

Los agronegocios FRUVER's son fuente de trabajo e ingresos razonables para los eslabones de las Cadenas Productivas al vender productos sanos al mercado y contribuir al bienestar de los clientes cuando éstos consumen frutas, verduras y otros productos vegetales naturales.

Negocios como los anteriores, suscitan plantear la oportunidad que concurre con el establecimiento de Empresas FRUVER, emprendimiento asociado al tipo de administración para ejecutar las acciones de compra, selección y venta de frutas y verduras. Para ejecutar el agronegocio de FRUVER's se plantean tres tipos de administración, 1. La Cadena Comercial administra directamente el negocio FRUVER, 2. cuando hay alianza entre la Cadena y la Empresa FRUVER, y 3. cuando la Empresa FRUVER compra, procesa y vende los productos en instalaciones y puntos de venta propios, actuando como una empresa única e independiente o se convierte en proveedor de las Cadenas Comerciales.

Dado los posibles tipos de administración, en este documento se plantean ideas y criterios que ayudarán al montaje y administración de las empresas FRUVER's, ideas y criterios útiles para tener en cuenta al momento de decidir cuál puede ser administración más adecuada a las condiciones del mercado y posibilidades económicas de los empresarios. Vale advertir que los temas tratados pueden ser consultados y ampliados a través de expertos en la materia, lo que se pretende es provocar esa necesidad de consulta, la cual, resuelta, sea aprovechada por la dirección y organizados en la Empresa FRUVER.

Más allá del tema empresarial y mantener un lenguaje motivador, hay un deseo de transferir y gestionar el conocimiento y experiencia adquirida, motivaciones suficientes para plantear modestamente algunas criterios e ideas básicas para quienes fundaran nuevas empresas FRUVER o para aquellos cuyas empresas están en marcha y tengan la intención de perpetuar la empresa en el tiempo y modernizar la administración, a través de una organización ajustada al estilo de liderazgo de las directivas, tamaño de la empresa y el mercado.

Además, con este aporte, no se presume de sapiencia personal ponderada, pero si es propicio examinar que los conocimientos y experiencias adquiridas durante una vida profesional, no son tan propias, por lo que es responsable y necesario devolverlas a la sociedad para que ésta tenga elementos técnicos que le permita a sus ciudadanos elegir entre lo que es o no conveniente al tomar una decisión para crear o mejorar los agronegocios.

LOS AGRONEGOCIOS, FUTURO DEL SECTOR RURAL COLOMBIANO CASO DE LAS EMPRESAS “FRUVER”

INTRODUCCIÓN

Las empresas FRUVER¹ que comercializan frutas y verduras, se han constituido como un agronegocio urbano con responsabilidad social al ser un puente entre el campo y los centros urbanos consumidores deseosos de mejor salud. Estos agronegocios ciudadanos, al vincularse con zonas productoras de frutas y verduras, resuelven problemas de comercialización del campo colombiano e influyen en los productores para que asimilen la responsabilidad de entregar sus productos con alta calidad y sanidad al momento del consumo.

Ante la responsabilidad social de la Empresa FRUVER, en el contexto de sanidad e inocuidad de alimentos, las comercializadoras de FRUVER, son promotoras y facilitadoras para que los proveedores directos (cultivadores) tengan formación y conocimiento técnico de cada producto en el manejo de semillas, preparación del terreno, siembra y postsiembra, selección primaria y empaque, transporte, comercialización y, adopción de buenas prácticas agrícolas y manufactura y, en general, buscar la tecnificación de campo.

Dado que las comercializadoras y productores de frutas y verduras, están en comunión de objetivos con vínculos de reciprocidad, se requieren acuerdos entre ellos en favor del mercado justo, alta calidad de productos y precios adecuados para producir con base a una relación orientada a la solidaridad directa entre las comercializadoras y los productores en finca para evitar intermediarios.

LOS AGRONEGOCIOS. UN ENFOQUE PRODUCTIVO SOSTENIBLE

El enfoque productivo sostenible, requiere esfuerzos que resuelvan los efectos negativos causados por la ampliación indiscriminada de la frontera agrícola, esfuerzos que se encaminaran a la protección del ambiente porque a futuro los países que realizan sus actividades agropecuarias con fortaleza ecológica y sin elementos contaminadores, cobrarán importancia.

Este enfoque de sostenibilidad considera, globalizar la producción como fuente de trabajo que asegure el sistema alimentario mundial, también sostenible, generar riqueza y excedentes, lo cual hace propicio entender la diferencia entre producto físico (frutas) y el servicio que presta (salud) a fin de mejorar y ocasionar cambios en la agricultura tradicional hacia la orgánica, en beneficio de los menos favorecidos vulnerables y los no vulnerables en los países.

¹ Empresas FRUVER son las empresas comercializadoras de Frutas y Verduras

- **La globalización**

La interdependencia entre países posibilita, el intercambio, la formulación de agronegocios (fronterizos y ultramar) y la integración recíproca del desarrollo con relación al comercio, economía, geopolítica, comunicaciones, cultura, sistema financiero, movilización de recursos y el pluralismo religioso. Bajo esta supuesto de reciprocidad se espera que la globalización cree un ambiente justo y siembre la semilla para una mejor integración dentro y entre las sociedades, y sea posible:

- Intercambiar tecnologías agropecuarias, forestales y piscícolas que permitan pasar de una agricultura de subsistencia hacia una agricultura comercial y agroindustrial, a nivel de productor en campo.
- Llegar sin escollos a los mercados potenciales para producir riqueza, excedentes y capacidades e innovar procesos internos que contribuyan al progreso de los países.
- Cambiar la mentalidad del productor y del consumidor en cuanto a la concepción de la relación Producto <> Servicio <> Consumidor.
- Difundir el conocimiento sobre las preferencias de los consumidores y sus exigencias de mejor calidad.
- Generar cambios en la agricultura tradicional frente a la agricultura orgánica y sus implicaciones de comercialización más sofisticada.
- Procurar el equilibrio económico para disminuir costos de producción, aumentar el empleo, disponer bienes y servicios apoyados en el flujo de capitales proveniente del sistema de cooperación internacional, para propiciar desarrollo social y un comercio internacional que agende acciones para disminuir y detener la pobreza, evitar la marginación de vulnerables y se logren negocios para acceder a mercados nacionales e internacionales más justos.

- **Producción para la generación de riqueza y excedentes**

Los proyectos financiados y dirigidos a productores de escasos recursos deben satisfacer prioritariamente la demanda familiar de alimentos, en segundo lugar, conseguir excedentes vendibles e intercambiables por bienes y servicios que no produce en su unidad económica familiar. En el escenario de asociatividad y satisfechas necesidades del núcleo familiar, los productores solidarios tendrán oportunidades de exportar excedentes a los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales como efecto de una mayor producción participativa y capacidad creada por la asociatividad.

- **Producto físico, servicio, producto líder**

Para ir más allá de la concepción coloquial es importante diferenciar ¿qué es un producto, producto líder o servicio? En respuesta, el producto y el servicio son satisfactores de las necesidades de los consumidores, por otra parte, cuando a éstos se les indaga sobre ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? desean un determinado

producto o servicio aparece lo que se denomina producto líder el cual al venderse más lo que realmente está ocurriendo es que el producto satisface un mayor número de clientes y posiblemente atraerá otros clientes potenciales, lo que lleva a pensar que los consumidores, al comprar más un producto o servicio, compran satisfacción (servicios - salud), y no elementos sueltos (productos - frutas).

Es importante anotar que la noción de producto líder no es muy propia del sector de alimentos, sin embargo, puede aplicarse tal distinción a productos de mayor popularidad debido a gustos, preferencias del consumidor y procedencia del producto FRUVER. Otra observancia es que el producto como bien físico puede verse, tocarse por ser tangible, en tanto, el servicio es intangible y se expresa por la satisfacción del consumidor expresada a través de sus sentidos al consumir frutas y verduras sanas con mucha calidad.

- **La agricultura orgánica**

El uso de químicos perturba el hábitat natural y contamina tanto el ambiente (suelos, agua, aire), como los alimentos cultivados en los suelos contagiados, hechos que afectan la salud de los consumidores por el consumo en fresco de los productos agrícolas.

Para transformar esta inconveniencia, el proceso orgánico-agrícola debe ser modificado apropiando tecnologías que consientan producir insumos orgánicos y concientizar con rigor y directamente al productor más que al cliente, porque este solo exige sistemas agrícolas que originen productos sanos, conserven los recursos naturales y protejan el ambiente en cada eslabón de las Cadenas Productivas en Campo (*Ilustración 1*), Planta (*Ilustración 2*) y en los Procesos de Comercialización (*Ilustración 3*).

Otra manifestación para producir con calidad e inocuidad, es pretender lograr pequeñas o grandes ganancias a corto plazo, mediano o largo plazo asociadas a costos ambientales y socioeconómicos no aceptados por la sociedad, más bien, marchar hacia una agricultura viable que garantice la seguridad alimentaria a largo plazo con sostenibilidad ambiental porque es posible ir hacia una agricultura sostenible usando cero o mínimas cantidades de insumos inorgánicos, tema en el que la biotecnología puede desempeñar un papel importante.

- **Cadenas productivas**

La Cadena Productiva es un conjunto de operaciones planificadas para producir bienes-servicios, aplicando transformaciones, sustituyendo materiales, insumos, objetos, sistemas para elaborar el producto final o determinar el servicio a prestar al mercado de consumidores. Para explicar el concepto Cadena Productiva, es importante analizar las Imágenes e Ilustraciones correspondientes a las Cadenas que giran alrededor del negocio FRUVER.

La primera, *Cadena Productiva en Campo (Ilustración 1)*, corresponde a los procesos que se desarrollan en el campo, enlazando las actividades desde la siembra hasta la recolección, empaque y entrega al sitio de acopio; la segunda Cadena Productiva denominada *Cadena Productiva en Planta (Ilustración 2.)*, referencia los procesos de ingreso, selección, transformación, almacenamiento, despacho y distribución de productos a los sitios de venta o acopio. La tercera Cadena corresponde a la *Productiva de Comercialización (Ilustración 2)*, puede observarse como sus eslabones están relacionados a los procesos de transporte y entrega de productos en puntos de venta para llegar al consumidor final.

Ilustración 1 Cadena productiva en campo

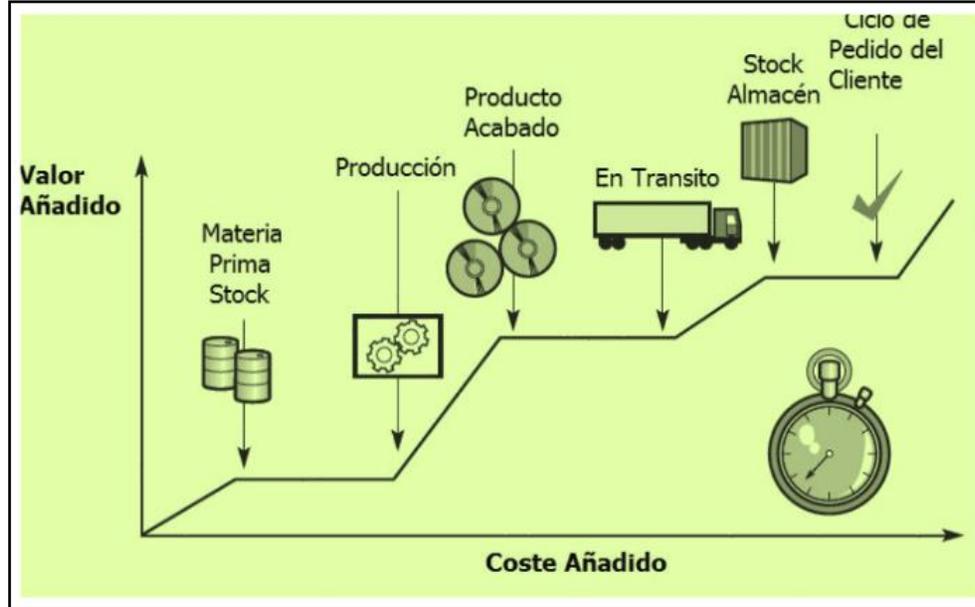


Fuente: Google

Ilustración 2 Cadena productiva en planta



Ilustración 3 Cadena productiva de comercialización



Fuente: Google

Reconocida la importancia e interacción entre Cadenas Productivas, el insumo básico (materia prima) son las frutas y verduras cuya etapa de manufactura comienza con el ingreso de los productos-insumos a la planta y continúa con la selección hasta lograr el producto final para que inmediatamente se agrupen en las bodegas de almacenamiento ordenadamente. Esta previsión del orden facilita la escogencia, el traslado y movilización de los productos a despachar, y asegura la revisión y control del stock (mínimos de pedidos normales) y del inventario general para retroalimentar las bodegas y mantener un flujo constante de productos con destino al comprador final.

En las Cadenas Productivas, se observa que la Empresa FRUVER es la entidad compradora, seleccionadora y despachadora de los productos de su negocio, a su vez, el productor del campo es el proveedor directo y principal, sin embargo y sin menoscabo de considerar al productor en campo como único proveedor para el negocio FRUVER, es importante el proveedor que importa y comercializa las frutas como manzanas, peras, uvas, kiwis, nectarines y otras, proveedor que complementa la gama de productos FRUVER.

LOS AGRONEGOCIOS

El concepto de agronegocios comenzó a materializarse en la década de los 50s, Davis y Goldberg, apoyados en la matriz de Insumo - Producto de Leontieff, definió los agronegocios como “... *la suma del total de operaciones involucradas en la manufactura y en la distribución de la producción agrícola; operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje, el procesamiento, y distribución de los commodities² agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos*”³.

Reordenando las operaciones de la definición anterior, el orden secuencial sería la producción en campo, transporte por parte del proveedor de sus productos a la planta, desde donde ocurre el procesamiento, despacho y distribución a los puntos de venta, en algunos casos, se agrega la manufactura industrializada de fruta y verduras (mermeladas, compotas, pastas, productos empacados...).

La empresa al planificar según cada Cadena Productiva, debe tener en cuenta que no todo es producto físico porque lo que realmente se está prestando es un servicio de salud, objetivo diario de las personas para prevenir enfermedades, permanecer sanos, prolongar la vida y disminuir los costos de atención médica inmediata para sí mismo y al Estado, de tal manera que el deseo de consumir frutas, verduras, procesadas, no procesadas sin contaminantes, proyecta un futuro promisorio a las empresas que seleccionen, procesen y comercialicen frutas y verduras sanas. Esta visión “saludable” junto al concepto orgánico, valida la oportunidad de proyectar la Empresa FRUVER al mercado internacional no sin afianzarse en el nacional.

Estas reflexiones muestran la oportunidad para constituir empresas orientadas con exclusividad al consumidor emplazado en diferentes mercados ya que al manifestar satisfacción o insatisfacción, se aprovecharían los clientes agrupados en un determinado mercado o sector de este, para resolver la satisfacción o insatisfacción, la empresa se comprometerá a mantener una alta dosis de obligatoriedad y responsabilidad social para defender, proteger y preservar el entorno de los negocios, los que han de perpetuarse y permanecer sustentables. Por lo tanto, si el sector empresarial elude la obligación, la responsabilidad social y la protección ambiental, estaría asegurando su desaparición por haber descuidado los clientes y haber consumido hasta el agotamiento los recursos de su propio entorno.

² **Materia prima.** Un **commodities** es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado, comercializados sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta, también es un término generalmente referido a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos. (Internet).

³ [PDF] ¿Qué son los Agronegocios? - BibliotecaDeaMag

<https://bibliotecadeamag.wikispaces.com/file/view/Qué+son+los+Agronegocios.pdf>

El concepto de agronegocios comenzó a materializarse en la década de 1950. Davis y ... importa estudiar cuando estudiamos a los agronegocios? Algunas de ...

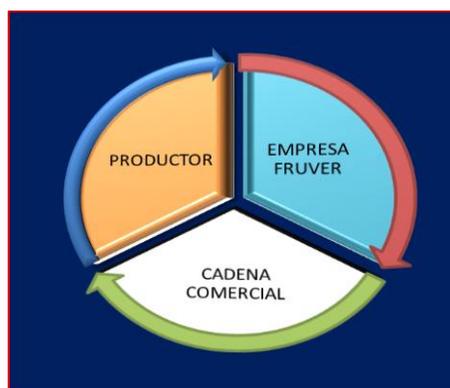
Más allá de los nuevos enfoques sobre agronegocios, es importante considerar que se está pasando de una cultura individual a la de comunidades más unidas, cercanas e interesadas en el uso mínimo de contaminantes y con ello el cierre definitivo y no repetición de la Revolución Verde, promotora en el pasado a usar agroquímicos para aumentar la producción pero que, en el futuro inmediato de ese entonces, produjo un resultado reduccionista en materia ambiental.

- **Futuro promisorio**

Para no “poner los huevos” o mejor, las “frutas y verduras” en un solo canasto, las comercializadoras de FRUVER, como toda organización que desea producir beneficios y generar ganancias a perpetuidad, no es suficiente proyectarse local, regional y nacionalmente, sino exportando aquellos productos demandados por el mercado internacional con calidad ventajosa ante la competencia externa, por lo tanto, teniendo sistemas de producción basados en la agricultura orgánica⁴ y buenas prácticas para la inocuidad de los alimentos⁵, se facilitaría la penetración a los mercados externos.

Para acceder al mercado internacional, nacional, regional y local, es importante que las empresas FRUVER estrechen sus vínculos estableciendo alianzas entre **Productor en Campo <> Empresa FRUVER <> Cadenas Comercial** (Ver *Ilustración 4*) para asegurar el crecimiento, cuyo resultado es perdurabilidad y permanencia del negocio en el mercados Esta alianza favorecerá la oportunidad para exportar teniendo en cuenta que las grandes Cadenas al ser multinacionales facilitarían la exportación de productos a los mercados en donde estén presente.

Ilustración 4 Alianza estrecha



⁴ La **agricultura orgánica** como sistema de producción, maneja racionalmente el uso mínimo de recursos naturales, haciendo de lados productos inorgánicos (fertilizantes químicos, plaguicidas, insecticidas) para proteger los suelos, la diversidad biológica y producir alimentos sanos.

⁵ **Inocuidad de alimentos**, esta práctica pretende mantener la calidad, evitar la contaminación y enfermedades transmitidas por el consumo de alimentos. Las condiciones y medidas se requieren durante los procesos de producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos, con esto se evitan los riesgos a la salud una vez sean consumidos.

- **La inversión**

La inversión para establecer una Empresa FRUVER es en esfuerzo, tiempo y dinero, las dos primeras acciones dependen de la motivación para formalizar acciones empresariales. El monto de la inversión en dinero depende del negocio, la capacidad individual del empresario y complementariamente de la capacidad crediticia y formas para adjudicarlos, no sin considerar que el préstamo es la última opción para iniciar o afianzar el negocio. A continuación, se advierten las inversiones más importantes para crear una Empresa FRUVER.

Inversión en infraestructura. Como la inversión inicial se concentra en el montaje de infraestructura (bodegas, cuarto frío, canastillas), equipos y herramientas, se requiere prevenir los recursos financieros, presupuestales y capital de trabajo para operar la empresa, formalizar las primeras compras, desarrollar los procesos administrativos y técnicos de selección, producción, comercialización para hacer la primera venta. Al mismo tiempo, otros recursos se reservarán para elaborar e imprimir los manuales administrativos y técnicos, en donde se agrupa el quehacer empresarial. Los manuales deben estar disponibles para proveedores (manuales técnicos), y de los empleados (manuales administrativos) de la propia empresa.

En un acto de previsión, se ha dicho que el monto de la inversión inicial depende del tamaño de la empresa y del negocio, esta inversión de arranque dispondrá fondos para cubrir los gastos, inversiones, imprevistos y primeras compras, mientras se regularizan los ingresos por las ventas e inicie la generación de utilidades, las cuales deberán ir creciendo en función de las inversiones y una gerencia excelente. Los ingresos periódicos originados por las ventas, utilidades, la forma de pago acordado y los desembolsos periódicos de las Cadenas, son los recursos que sustentarán la empresa en marcha, sin embargo, aunque haya cierta seguridad de recibir los pagos en los momentos acordados, es inminente prevenir mensualmente la disponibilidad de fondos para sostener la marcha de la empresa por cualquier incumplimiento.

El éxito esperado al realizar negocios FRUVER, se magnifica cuando en la visión y estatutos, quede contenido la intención al acceso a mercados internacionales, acceso que se logra en función de las políticas internas que harán fructificar el negocio, ante estos propósitos, es básico considerar la preparación de planes de inversión a mediano y largo plazo en favor de la expansión del negocio y posible ampliación y montaje de nuevas infraestructuras duras y blandas.

Inversión Vs. espacio. El espacio total está representado en bodegas y puntos de venta alquilados, propios o de la Cadena, estas posibilidades dependen del tipo de administración y condiciones de la Empresa FRUVER.

La inversión en infraestructura se aplica a la construcción, ampliación, alquiler de bodegas y puntos de venta, y es mayor cuando el espacio mínimo requerido es superior al demandado por la empresa. Cobra importancia el concepto de espacio óptimo en dimensiones (ancho-largo-alto), para no incurrir en inversiones ociosas

que no favorecen las condiciones económicas, los tiempos y movimiento, el acarreo y ubicación de equipos en la planta de procesamiento. La exageración de áreas más allá de las requeridas, sobre todo en la planta, implica altos costos de manejo porque se corre el riesgo de ser ocupadas inoficiosamente.

Surge entonces un llamado para tener muy en cuenta al momento de decidir el espacio óptimo requerido versus la inversión en infraestructura física, ya que al considerar el espacio sujeto de inversión, implica un manejo preciso que ofrezca comodidad, facilidad de almacenaje y movilización interna y externa para evitar accidentes, daños en personas, equipos y ambiente, pero, sin pasar al extremo de no abrir e invertir en espacios adicionales cuando se mantienen políticas de expansión a mediano y largo plazo.

CONCEPTOS IMPORTANTES FRUVER

Las actividades FRUVER's están asociadas a los clientes internos (personal de la empresa) y externos (proveedores, consumidores) por el concepto que tienen dichos agentes sobre las definiciones, diferencias y denominaciones de frutas, verduras y hortalizas, calidad y perecibilidad⁶, percepciones que deben ser muy claras para cada uno de los eslabones que enlazan la Cadena Productiva (Proveedor <> Comercializadora <> Clientes <> Consumidor), razón válida para hacer unas breves aclaraciones, al respecto.

- **Frutas**

Las frutas son productos naturales, comestibles, de plantas arbóreas cultivadas o silvestres, altamente nutritivos, contenido de agua apropiado, consumibles en fresco y madurez agradable, cocidas, precocidas, verdes, secas o procesadas; ácidas, dulces, (*no es conveniente la mezcla de frutas dulces con ácidas al consumir*), aromatizadas y con un buen color natural; útiles para elaborar jugos, pastelería, dulces. Aportan nutrientes, fibra, vitaminas, minerales, carbohidratos (azúcares, glucosa, fructosa, sacarosa) y algo muy especial, vienen en su propio empaque.

- **Verduras y hortalizas**

Aunque no es necesario establecer polémica alrededor de estos términos, para conocimiento general, se exponen algunas diferencias no sutiles para explicar las opiniones que se tienen al respecto. Las verduras (parte verde) y las hortalizas (disponibles en campo), son términos sinónimos para algunos, para otros, son productos diferentes.

Las verduras son percibidas como fuente de alimentos directos disponibles para consumo inmediato, se relacionan con expresiones nutricionales, no son frutas, son plantas de muchas hojas que se producen en campo al ser consideradas como la parte verde de las hortalizas.

Las hortalizas manifiestan un concepto aún más amplio que las verduras porque hacen referencia a la botánica hortícola y son asociadas a su disponibilidad en campo. Las diferencias, aunque no son muy definitivas, lo cierto es que tanto las verduras como las hortalizas se producen y obtienen del campo.

Para no seguir estableciendo más diferencias, vale considerar que las verduras pertenecen a las hortalizas y no son frutas, las [Imágenes 1 y 2](#), muestran algunas características organolépticas y diferencias más que apreciables.

⁶ **Perecibilidad**, se refiere a productos que se obtienen en cantidades adecuadas, se almacenan y se consumen de inmediato o cuando y como deben ser consumidos.

Imagen 1 Hortalizas Vs. Verduras



Fuente: Ref. 7 Pie de página

Imagen 2 Frutas y verduras



Fuente: Imágenes Google

- **Otros productos**

El negocio FRUVER no se refiere solo al manejo de frutas y verduras ya que puede diversificarse y no limitarse a la venta única de dichos productos, aunque sean el negocio principal y exclusivo, también es viable incluir en la selección, comercialización y venta las mermeladas, jugos, pastas de frutas, preempacados y otros como el coco.

- **Calidad**

Se manifiesta al seleccionar las frutas, verduras y hortalizas desde el campo, en la planta de procesamiento hasta en los puntos de venta para satisfacer las necesidades del productor, el comercializador y consumidor final, esta calidad se aprecia por la apariencia, sanidad e inocuidad del producto, cualidades visibles al consumidor.

La calidad, es una sensación intrínseca, mediante la cual el consumidor percibe con agrado y satisfacción el producto FRUVER, sensaciones que se suscitan al momento de comprar el producto por su apariencia, inocuidad, tamaño, textura,

color, grado de maduración, olor en algunos casos, limpieza, tipo de empaque apropiado y forma de exhibición en el punto de venta (góndolas).

La calificación de la calidad de un producto se registra cuando es examinada por el consumidor y compra el producto, pero concretar ésta no dependió solamente de la elección del cliente, es consecuencia también de los procesos de elección y selección realizados por el personal destacado en planta y campo, por tanto, el examen de calidad del producto depende de la calificación que las personas le dan al momento de la compra (consumidor), durante los procesos de selección en planta (empleados seleccionadores) y en el campo (recolectores adiestrados).

Los parámetros y criterios de calidad explícitos en los manuales discurren en que la calidad se encuentra en el producto, pero la calidad está intrínsecamente ligada a la persona que selecciona porque es quien califica qué es o no calidad, es quien define qué producto y porqué le será satisfactorio al comprarlo en el punto de venta. A su vez, las personas que seleccionan en la planta y en campo, debería estar interesados en cumplir con los requisitos y condiciones exigidas a nivel de la Empresa FRUVER, de la Cadena y consumidor final.

Esta capacidad para definir la mejor calidad posible de un producto o servicio se potencia formando y desarrollando criterios inteligentes a través de manuales comprensivos que definan la calidad más allá de los parámetros organolépticos o visuales, reforzando esto con entrenamiento y acompañamiento permanentes para aumentar la capacidad y poder separar con mayor precisión productos con calidades diferentes.

Producto de la selección, se obtiene uno principal y otro secundario, o sean, los productos de primera calidad que van a los mercados exigentes y las segundas calidades destinadas a sectores de consumo directo los cuales exigen calidades de inocuidad, eliminación de daños, averías, pero sin exigencias de apariencia.

Las segundas, se devuelven al proveedor quien se encarga de venderlas a menor precio, pero es importante anotar que la permanencia en bodega de las segundas (vendibles) y devoluciones (productos rechazados sin calidad), debe ser mínima y según indicaciones de la Empresa FRUVER. En función del espacio y sanidad en la planta, el proveedor debe retirar sus devoluciones antes de finalizar el tiempo que pueden estar en la planta, si el proveedor no cumple con el retiro de sus productos en el tiempo establecido, la empresa dispondrá de los mismos para desocupar las bodegas en planta.

Un tercer producto, resultante de la selección son los desechos, los cuales surgen por las devoluciones de los puntos de venta y en la planta, en ambos casos, ocasionados por daños físicos, sobremaduración y deterioro parcial o total del producto FRUVER. Estos desechos van a sitios limpios, cercanos y fuera de la bodega en donde se almacenan en contenedores apropiados y tapados para evitar contaminación del lugar, aparición de plagas y vectores que llevan a crear focos de infección.

Según la calidad de las frutas y las verduras, la empresa obtendrá de los clientes respuestas positivas o negativas quienes, en gran parte, posicionan y aseguran la existencia de la organización al tener en sus manos la oportunidad de rechazar o aceptar los productos seleccionados, por tanto, las consideraciones anteriores precisan que el personal encargado de seleccionar, sea altamente calificado, responsable, comprometido y con características humanas especiales de calidez, cualidades que permitirán lograr la calidad deseada en los productos y reconocer que *“nadie da de lo que no tiene.”*

- **Percibilidad**

Es otra característica importante para la Empresa FRUVER porque los productos que manipula son altamente perecibles y no almacenables por mucho tiempo en campo, bodegas de la planta o puntos de venta. La perecibilidad está relacionada con la selección resultante de quien califica la calidad, aquí cabe mi observancia para la empresa y organizados, *“si los productos son perecibles, la empresa y los organizados corren el riesgo de perecer. O sea, si la empresa perece, tú también pereces”*.

Al respecto de la perecibilidad, los productos FRUVER generan gases como el etileno (hormona de la maduración) durante el almacenamiento y exposición en los puntos de venta, gas que aumenta la respiración, produce pérdida de nutrientes, daños en la apariencia y deterioro de la sanidad e inocuidad cuando se supera el grado de maduración.

Para contrarrestar el efecto etileno, los productos se han de almacenar en el lugar adecuado después de cosechar y seleccionar a temperaturas apropiadas, con refrigeración controlada y buen recubrimiento para disminuir la perecibilidad y evitar sobremaduración temprana y disminuir las devoluciones, las cuales, aparte de una mala imagen para la Empresa FRUVER y la Cadena, generan cuantiosas pérdidas, segundo a segundo.

A pesar de los inconvenientes presentados por la producción del gas, el etileno (C₂H₄)⁷ es *producido de forma natural por frutas y verduras durante su metabolismo. Es la hormona que controla sus procesos de crecimiento, maduración y envejecimiento.*

Durante el proceso de maduración, el etileno tiene una serie de efectos fisiológicos positivos sobre los productos vegetales:

⁷ [¿Por qué las frutas y hortalizas producen etileno? - Ozeano](http://www.ozeano.net/es/por-que-las-frutas-y-hortalizas-producen-etileno/)

www.ozeano.net/es/por-que-las-frutas-y-hortalizas-producen-etileno/

El etileno (C₂H₄) es un gas producido de forma natural por frutas y verduras durante su metabolismo. Es la hormona que controla sus procesos de crecimiento.

- *El fruto se vuelve más sabroso y energético debido a la disminución de los niveles de ácido y de almidón y al aumento de los de azúcar.*
- *Se ablanda su textura.*
- *Se hacen comestibles, ya que acaba con compuestos tóxicos que, en las primeras fases de desarrollo, defienden los frutos de infecciones y los hace desagradables al paladar de los animales.*
- *Mejora su aroma y cambia el color de su piel a consecuencia de la reducción de clorofila.*

Pero tras el momento óptimo del producto, el etileno también será el responsable del proceso de envejecimiento y putrefacción de los vegetales.

- **Clasificación de los alimentos según su perecibilidad⁸**

Alimentos grupo perecederos. Se deterioran o alteran a temperatura ambiente en un término que no exceda 48 horas. Entre ellos están la mayoría de las carnes, aves, pescados, leche y derivados; frutas y hortalizas blandas, jugosas, tiernas (moras, fresas, arazá).

Alimentos grupo semiperecederos: Con manejo adecuado, pueden conservarse sin deterioro alguno durante pocas semanas. A este grupo pertenecen vegetales menos jugosos, frescos, con grado alto de madurez como las raíces (zanahoria), tubérculos (papa) y frutas de maduración tardía (cítricos, mangos).

Los efectos de la perecibilidad en los productos FRUVER tienen implicaciones económicas fuertes y en consecuencia en las utilidades por las pérdidas tanto en bodega (seca y húmeda) como en puntos de venta, más adelante en aspectos importantes para un cuidado sano del negocio FRUVER, se plantea el tema de inventarios por su correlación.

⁸ Sin título de diapositiva - Colombia Aprende
www.colombiaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-323145_recurso_3.pdf
 ALIMENTOS SEGÚN SU GRADO DE PERECIBILIDAD. ALIMENTOS PERECEDEROS: Son aquellos que se deterioran o alteran a temperatura ambiente en un ...

CASO AGRONEGOCIO: COMERCIALIZADORAS DE “FRUVER”

- **La empresa**

El propósito de crear Agronegocios FRUVER, es desarrollar un proyecto de vida que beneficie a dueños y socios directamente, e indirectamente a empleados, proveedores, compradores, comercializadoras y empresas afines para producir bienes (frutas, verduras) y servicios de calidad (satisfacción, salud) y maximizar el uso de recursos y obtener beneficios sociales, generando utilidades razonables en el corto, mediano y largo plazo.

Los Intereses personales en materia empresarial, cuando son comunes, facilitan el socio para formar empresas que les permita asegurar el futuro, afianzando el este con la formulación de la misión, visión, los objetivos generales y específicos y metas, apoyadas en una estructura organizacional adecuada⁹ y flexible que facilite la actividad principal con la ejecución de procesos eficientes, eficaces y efectivos.

Al maximizar los recursos, se dimensiona la Empresa FRUVER como una unidad netamente económica, aunque siendo este el objetivo, es necesario humanizarla, modernizarla y transformarla para valorar su potencial, conocer las fortalezas y la manera para promover una actitud positiva de los empleados por encima de las debilidades empresariales sin menoscabar la organización. Las personas son dinamizadoras y motoras del progreso de la empresa y ayudan a perpetuarla, sobre todo la gente comprometida y la buena gente.

Para lograr el progreso empresarial, cada unidad organizativa tendrá formulados sus objetivos generales, específicos y las metas que permitirán el cumplimiento de la misión y visión generales de la organización. Aunque la realidad se revista de utopía, es entendible que lo insuperable es pretender una organización ideal, porque lo real es que la empresa no discurre en total armonía y sin problema alguno. Entonces, para aproximarse a lo ideal, es necesario la proacción como acción anticipada de los directivos, ser productivos, competitivos e innovadores para mantenerse en el mercado a perpetuidad y lograr la solidez, sustentabilidad y obtener niveles de gestión no adecuados, sino a nivel de excelencia.

En lugar de las características del negocio, las empresas se constituyen a partir de las aspiraciones personales a colectivas, definidas y reglamentadas por las Cámaras de Comercio de cada país, por lo que se debe estar al corriente de esta temática como apoyo para poder decidir sobre la forma empresarial deseada y adecuada a la dimensión del negocio FRUVER, este tema de legalidad le dará vida jurídica y seriedad a la empresa.

⁹ **La estructura organizacional**, se expresa mediante organigramas para esquematizar el cómo se organiza la empresa, los tramos de control, establecer rangos o límites de autoridad, jerarquía, líneas o cadena de mando, este esquema no debe ser solo una figura, sino que hay que respetar lo que dice y debe ser muy bien reconocido por los organizados.

- **Objetivos de la empresa**

Los dueños y accionistas al crear la empresa prioritariamente deben formular la visión, misión, objetivos generales, objetivos específicos y determinar las metas a corto, mediano y largo plazo, formulaciones en donde se expresan los deseos de un grupo o una persona, con lo cual se indica que la empresa como entidad jurídica debe cumplir con los derroteros expresados en la misión, visión, objetivos y metas propuestas. A lugar, la empresa como proyecto de vida es un deseo ajustado a lo que anhela un determinado grupo, con esto, se vislumbra que las empresas, *per se*, no formulan la misión, visión, objetivos y metas como tal, todas estas formulaciones son deseos únicos de las personas, en forma individual o grupal o colectiva.

Para ampliar la aseveración y proposición anterior sobre que los deseos son de las personas y no de la empresa, se anotan unos ejemplos, un plan de aumento salarial emana del orden sindical; aumentar las utilidades es objetivo de dueños y accionistas; incrementar, ampliar la penetración de mercados o aumentar las ventas en un porcentaje, es motivado bien por los dueños o accionistas y/o el departamento de ventas, como se expresa y a final de cuentas, los derroteros los marcan y obedecen a deseos de una persona o grupos de personas dentro de la empresa.

- **Súperobjetivos empresariales**

Planteado que una entidad jurídica empresarial no fija derroteros, es importante reconocer que tienen súperobjetivos como son generar beneficios, perpetuarse, ser sustentable y tener responsabilidad social porque no es entendible crear una empresa para ir en contra de estos objetivos superiores, aunque se den casos no lícitos.

En todo caso y dada la dinámica del mercado y el entorno social, hay que estar revisando y reformulando la misión y visión, los objetivos y metas al corto, mediano y largo plazo, a fin de anticiparse (proaccionar) antes que responder ante hechos cumplidos (reaccionar) para responder a los cambios constantes del mercado, tendencias económicas, sociales y de sostenibilidad.

- **Alianzas**

La alianza es un pacto celebrado entre personas para lograr propósitos comunes y planteado que la empresa no tiene objetivos como tal, tampoco hace alianzas, éstas las establecen y protocolizan las personas a través de contratos o uniones temporales, documentos firmados por la representación legal empresarial según el orden estatutario de las empresas en alianza.

La alianza como estrategia conjunta, se instituye para lograr sinergias asociativas para comprar, vender productos, servicios y conseguir utilidades razonables para

los propietarios de las compañías aliadas, ante esto, primero, debe haber un *yo gano tu ganas*, en segundo lugar, la alianza estratégica es de ida y vuelta porque genera compromisos mutuos a cumplir estrictamente por las partes en armonía, honradez, seriedad y sinceridad, características que la alianza deberá mantener para cumplir con sus propósitos, en contrario, se disturba el ámbito empresarial.

- **Compromisos de la Cadena Comercial para con la Empresa FRUVER**

La Cadena para con la Empresa FRUVER, debe:

- ✓ Aceptarla como generadora de riqueza, prosperidad e imagen para ambas organizaciones.
- ✓ Incorporarla a la estructura organizacional de la propia Cadena.
- ✓ Es facilitar las operaciones FRUVER.
- ✓ Integrar el personal FRUVER a las actividades comerciales y recreacionales de la Cadena.
- ✓ Protegerla para que se consolide y preste mejores servicios.
- ✓ Pagarle oportunamente según los acuerdos al pacto de pagos y para que pueda responder a sus proveedores.
- ✓ Promover entre sí el intercambio de conocimientos
- ✓ Acordar los parámetros de calidad y control.
- ✓ Avalar crediticiamente a la comercializadora.
- ✓ Permitir y facilitar el suministro de equipos y personal de apoyo temporal, ante eventualidades.
- ✓ Dar apoyo logístico.
- ✓ Fomentar las buenas relaciones intra e interempresariales.

- **Compromisos de la Empresa FRUVER para con la Cadena Comercial**

La Empresa FRUVER para con la Cadena Comercial, debe:

- ✓ Asegurar la calidad y entrega oportuna de los productos a vender.
- ✓ Cuidar la imagen de la Cadena y propia.
- ✓ Mantener y promover el nombre comercial.
- ✓ Mantener la honorabilidad y credibilidad.
- ✓ Desarrollar altos niveles de compromiso, comercial y empresarial.
- ✓ Integrar el personal de los puntos de venta a la Cadena.
- ✓ Cumplir con los pactos y alianzas establecidas.
- ✓ Sustener precios según la realidad de los mercados.
- ✓ Fomentar y adelantar planes promocionales.
- ✓ Responder ante necesidades imprevistas.
- ✓ Apoyar comercial y económicamente los planes conjuntos.

- **Compromisos de la Empresa FRUVER para con los Proveedores**

La Empresa FRUVER para con los proveedores, debe:

- ✓ Dar asistencia técnica sobre cada producto en cuanto a calidad.
- ✓ Suministrar los Manuales Técnicos.
- ✓ Asesorar en los procesos de selección en campo y transporte.
- ✓ Asistir en el manejo de semillas, insumos, siembra, postsiembra, cosecha, empaque y transporte.
- ✓ Pagar oportunamente y en las fechas fijas la facturación.
- ✓ Hacer visitas técnicas a los predios de producción.
- ✓ Incorporar a las reuniones técnicas y recreacionales.
- ✓ Invitar la asistencia a conferencias de intercambio y gerencial

- **Compromisos de los Proveedores para con la Empresa FRUVER**

Los proveedores para con la Empresa FRUVER, deben:

- ✓ Apropiar los conocimientos de la asistencia técnica dada.
- ✓ Entregar los productos oportunamente según pedidos.
- ✓ Asegurar la calidad de los productos a entregar.
- ✓ Mantener la seriedad comercial y fidelidad.
- ✓ Asegurar la administración del agro negocio
- ✓ Asegurar la sanidad e inocuidad de los productos.
- ✓ Asegurar la protección del ambiente en forma sostenible.

Esta gran alianza entre **Cadena <> Empresa FRUVER <> Comercializadora <> Proveedores**, ha de estar fundamentada en la fidelidad entre estas entidades, para entre promover las Buenas Prácticas Empresariales (BPE), tales como:

- ✓ Pagos justos.
- ✓ Períodos oportunos de pago aceptados y justos.
- ✓ Descuentos por pronto pago.
- ✓ Bonificaciones por calidad de los productos.
- ✓ Descuentos sobre volumen de compras y de ventas.
- ✓ Rebajas de precios.
- ✓ Promoción conjunta de productos en épocas especiales e institucionales.
- ✓ Reconocimientos por logros alcanzados por una de las partes.
- ✓ Desarrollo de actividades sociales conjuntas.
- ✓ Protección empresarial mutuas.

Para lograr los beneficios conjuntamente, la fidelidad es precisa para integrar los tres actores, reconociendo que la Empresa FRUVER es el eslabón que conecta los demás actores de la cadena.

TIPOS DE ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO DE FRUVER'S

Siendo que la forma de administrar el negocio FRUVER es diferente, aquí, los esfuerzos por transmitir conocimiento se concentran en el análisis de tres tipos de conveniencias administrativas para comprar, seleccionar y vender FRUVER'S, entonces, para resolver estas posibilidades y tomar la decisión más acertada, se requiere preguntarse: *¿quién realizará o tendrá a cargo la ejecución de todas las actividades y prestación de servicios FRUVER?* Para resolver esta pregunta, se plantean las siguientes posibilidades:

1. Si la decisión de comprar, procesar y vender los productos es de la Cadena Comercial, la opción es una Administración Tipo 1.
2. En caso de decidirse la Cadena no ejecutar directamente los procesos del negocio FRUVER, la opción es Administración Tipo 2, ante esta decisión, la Cadena Comercial haría alianzas¹⁰ con la Empresa FRUVER, entidad que reemplazaría la Cadena Comercial en la realización de las actividades pertinentes.
3. Otra opción de Administración es la Tipo 3, corresponde a una Empresa FRUVER comercializadora y autónoma que provee productos FRUVER a diferentes clientes.

1. Administración directa (Tipo 1)

Se trata de Cadenas Comerciales que incluyen en el rubro general de alimentos los productos FRUVER, esto implica, primero, un monto apreciable de recursos para montar la estructura organizacional que realizaría los procesos de compra, selección y venta de las frutas y verduras, en segundo lugar, abrir espacio y crear en Cadena Comercial la Unidad que se encargue del negocio FRUVER y tercero, emplear personas dedicadas y responsables de la planificación, organización, dirección, motivación, ejecución y control de los procesos en la Unidad.

Cuando la Cadena decide administrar directamente el negocio FRUVER, asume, la responsabilidad de operar las labores y procesos en planta que anteceden y proceden hasta entregar productos debidamente seleccionados al consumidor, adicionalmente, la Cadena Comercial, se ocupará de la carga contractual de los empleados gestores de la Unidad responsable del negocio FRUVER. En cuanto a proveedores, éstos suministrarán los productos, según exigencias de calidad, normas, precios y momentos de entrega directa, establecidas por la Cadena.

Para poner o mantener en marcha el negocio FRUVER, la Cadena realizará, al menos, las actividades relacionadas en [Tabla 1 Actividades unidad o Empresa FRUVER](#) y asumir responsabilidades directivas, organizacionales, económicas y laborales.

¹⁰ **Alianza** estratégica (negocios). Es un acuerdo entre dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Compromiso, apoyo, beneficios acordados y justos para las partes.

2. Administración por concesión (Tipo 2)

Sobre esta modalidad se concentran los esfuerzos por transmitir el conocimiento, proponiéndose este documento como guía orientadora para que sean las ideas apropiadas por quienes entraran o están en el tema de los negocios FRUVER's y de pronto con fines académicos prácticos.

Ante la decisión de asumir una Administración Tipo 2, importa tener presente el concepto de concesión¹¹ *“La **concesión** es un contrato innominado por el cual una persona - denominada "concedente" - se obliga a suministrar a otra persona - denominada "concesionario" - determinados productos, que el concesionario se obliga a comprar para revender en una zona determinada. El contrato de concesión establece un cuadro normativo para regular las futuras relaciones entre concedente y concesionario, entre éste y sus clientes y aun entre los distintos concesionarios.*

El concedente puede ser un fabricante, un importador o un mayorista. El concesionario es un comerciante, generalmente minorista, que compra al principal y revende al consumidor, con la característica de que comercializa ciertos productos en un régimen de exclusividad dentro de una determinada zona.

La concesión del derecho a distribuir directamente sus productos no es absoluta, puesto que el concedente la limita espacial y temporalmente. La limitación espacial surge de la demarcación al concesionario de una zona de exclusividad, donde el concedente se obliga a no vender por sí o por otros. La limitación temporal surge del plazo establecido en el contrato o de la reserva para el concedente del derecho de rescisión unilateral”.

La tipificación de este Tipo de Administración se identifica cuando la Cadena Concedente aporta instalaciones apropiadas, especialmente bodega y espacios para que la Empresa FRUVER Concesionaria, realice todos los procesos que anteceden a la entrega del producto final en los puntos de venta acordados y ubicados con la Cadena Comercial. Bajo su responsabilidad, la Concesionaria cometerá los procesos de procesamiento y responderá por la contractualidad de los empleados de toda la empresa, se encargará de la logística, organización y administración de los puntos venta del Concedente.

Al facilitar la Cadena (Concedente) las instalaciones a la Empresa FRUVER (Concesionaria) en donde operará, ésta deberá prever las inversiones iniciales y permanentes para dotar la empresa de personal idóneo calificado para la gestión administrativa, compra, producción, selección, empaque, distribución, transporte y venta de los productos FRUVER.

¹¹ [¿Qué es un contrato de concesión comercial? - www ...
www.derechocomercial.edu.uy/RespContDistrib02.htm](http://www.derechocomercial.edu.uy/RespContDistrib02.htm)

Otras inversiones serán previstas para mantener la infraestructura y comprar los equipos mayores y menores como cuarto frío, cava, bandas transportadoras para selección, computadores; elementos y herramientas de trabajo como carretillas, canastillas, estivas, computadores, papelería y otros. Se observa que, bajo este Tipo de administración, la Cadena Comercial se evita realizar las actividades descritas en la siguiente [Tabla No. 1](#).

Tabla 1 Actividades unidad o Empresa FRUVER

ACTIVIDADES DE LA UNIDAD O EMPRESA FRUVER	
ACTIVIDAD PRINCIPAL	SUBACTIVIDADES – REQUERIMIENTOS
<p>3. CREACION Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD O EMPRESA FRUVER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión dueños y/o socios • Elaboración de estatutos • Registro en Cámara de Comercio • Formulación de la misión, visión y objetivos • Establecer la estructura organizacional y de cargos • Definir responsabilidades y funciones • Crear y establecer los manuales técnicos y administrativos • Establecer los horarios de trabajo según cada área • Dotar de los recursos a la unidad o empresa FRUVER • Poner en marcha
<p>• CONTRATACION DE LOS RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación del personal administrativo y técnico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinación del número y calidad del personal ○ Identificación de fuentes de personal ○ Reclutamiento ○ Selección ○ Inducción ○ Contratación ○ Nómina ○ Premios y reconocimientos ○ Seguridad social ○ Seguridad industrial ○ Manejo de kardex ○ Plan de capacitación ○ Cronograma de reuniones
<p>• PRESTACIÓN DE SERVICIOS GENERALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de equipos infraestructura (bodegas seca y húmeda, equipos, infraestructura, zonas para tratamiento de residuos, cargue y descargue) • Aseo general • Compras para servicios administrativos • Almacén de elementos, materiales y suministros • Contratación de transporte
<p>• ADQUISICIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de apoyo del área administrativa (escritorios, archivadores, elementos de escritorio y aseo, computadores, impresoras, tableros de control, papelería impresa, materiales y suministros) • Infraestructura (bodega seca, cuarto frío o bodega húmeda, delimitación de zonas de cargue y descargue, zona para tratamiento de residuos, recipientes contenedores de residuos de productos FRUVER y basuras) • Equipos y herramientas (cuarto frío, computadores, carretillas, estivas, carretillas, banda transportadora, balanzas para pesaje) • Otros (canastillas, papelería, suministros, software). • Para puntos de venta:

ACTIVIDADES DE LA UNIDAD O EMPRESA FRUVER	
ACTIVIDAD PRINCIPAL	SUBACTIVIDADES – REQUERIMIENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estantería ○ Neveras ○ Exhibidores ○ Canastillas especiales ○ Balanzas ○ Portaprecios. Cuchillos. Toallas. Separadores ○ Contenedores de agua. Rociadores ○ Papelería, materiales y suministros
<ul style="list-style-type: none"> • DISPOSICION DE LOS RECURSO FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones: <ul style="list-style-type: none"> ○ De inicio ○ Permanentes ○ Ampliaciones ○ Publicidad • Gastos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fijos ○ Variables ○ Imprevistos • Capital de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inicial ○ Permanente • Compras: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pagos regulares a proveedores ○ Equipos y herramientas. • Nómina: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pago directo. ○ Transferencia • Mantenimiento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo del plan de mantenimiento ○ Materiales e insumos
ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REFERIDAS A:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores FRUVER 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de proveedores • Selección y evaluación técnica • Manejo registro de proveedores • Acuerdos de pago • Asistencia técnica • Supervisión de fincas
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas para precios de compra • Solicitud de productos • Inventario inicial y permanente • Recepción e ingreso de productos: <ul style="list-style-type: none"> ○ De proveedores ○ Devoluciones de los puntos de venta • Investigación de precios de compra y mercados • Promociones
<ul style="list-style-type: none"> 1. Selección de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Sistema: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por medio de bandas o cintas transportadoras ○ Manual 3. Control de calidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Preselección ○ Selección rigurosa ○ Revisiones y muestreo en bodegas 4. Almacenamiento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bodega seca ○ Cuarto frio ○ Cavas 5. Devoluciones a proveedores

ACTIVIDADES DE LA UNIDAD O EMPRESA FRUVER	
ACTIVIDAD PRINCIPAL	SUBACTIVIDADES – REQUERIMIENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disposición adecuada ○ Control sanitario de productos y contenedores ○ Lavado de contenedores y canastillas
6. Despachos	<ol style="list-style-type: none"> 7. Recepción, pesaje y preparación de pedidos 8. Ubicación de despachos por cliente 9. Transporte de productos a puntos de venta 10. Control de despachos y transportadores 11. Organización y reorganización de bodegas
12. Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 13. Políticas para precios de venta 14. Investigación de precios y mercados 15. Canasta familiar 16. Análisis y comparación de precios 17. Listas de precios por cliente o sectorizadas 18. Administración y atención permanente de los puntos de venta: <ul style="list-style-type: none"> ○ Equipos ○ Materiales y suministros ○ Aseo y mantenimiento ○ Riego de productos ○ Rotación 19. Promociones 20. Patrocinio de proveedores

3. Administración directa de la Empresa FRUVER (Tipo 3)

Con Tipo de Administración, la Empresa FRUVER administra y ejecuta todas las actividades descritas en *Tabla 1. Actividades de la Empresa FRUVER*. Como empresa autónoma es administrada según el estilo particular de los propietarios. En este caso, la Empresa es proveedor independiente de las Cadenas en alianza no más allá de vínculos comerciales temporales o permanentes, y como es de esperar, realiza sus actividades FRUVER instalaciones propias, donde alojan la administración y las labores técnicas de selección.

Una distinción importante es que la Empresa FRUVER al vender los productos en sus propios puntos de venta (uno o varios) los provee con criterios de calidad y venden al público en general con precios convenientes, pero sin injerencia de las Cadenas Comerciales en la fijación de los mismos y exigencias de calidad para los productos. La Empresa FRUVER vende sin intermediarios, tiene vida y marca propias como proveedores exclusivos y ser una empresa única.

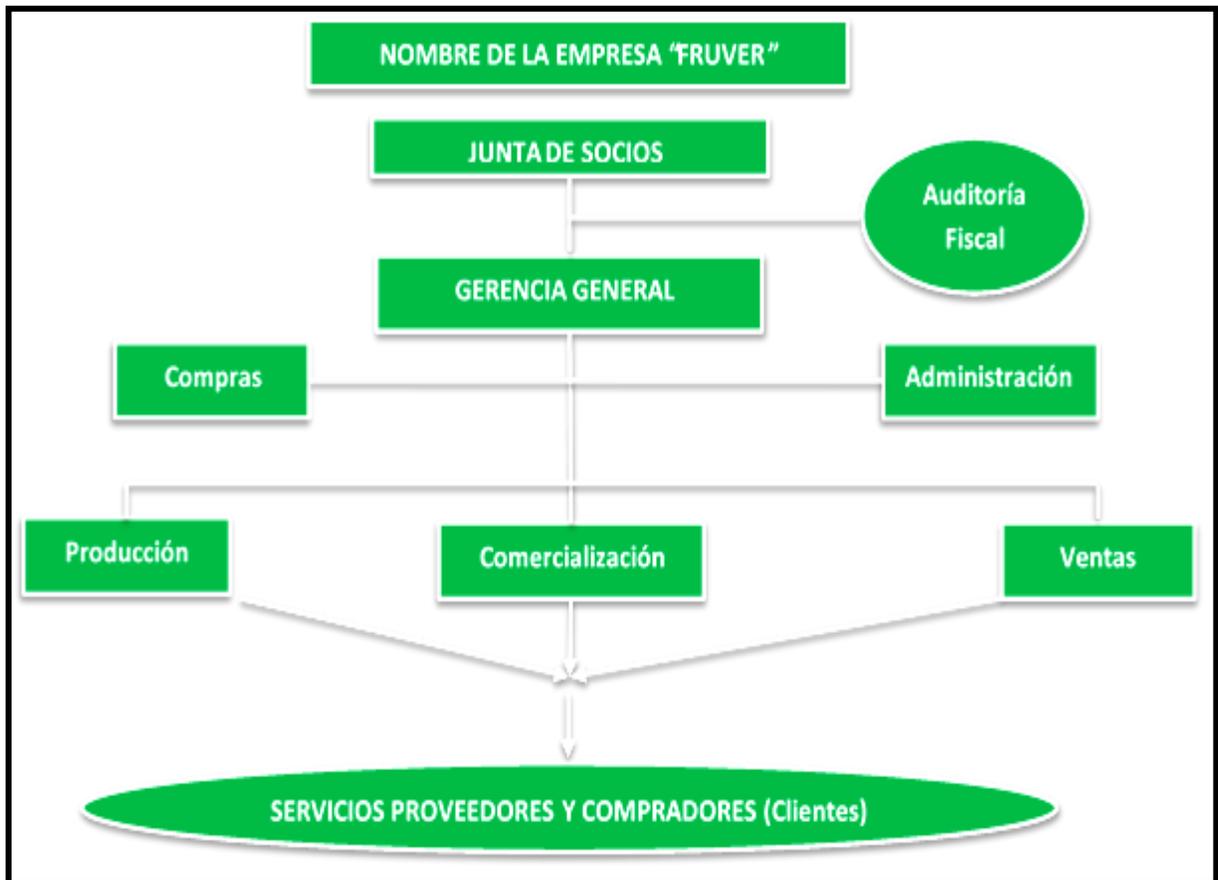
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FRUVER

La Empresa FRUVER, demanda organicidad técnica y administrativa, soportada en estructuras que diferencien procesos, unidades, jerarquías, tramos de control, líneas de mando y control, elementos para ejecutar los procesos para dar respuesta a necesidades de clientes y dueños y cumplir los propósitos de ambos.

La siguiente propuesta de estructura general (*Ilustración 5 Estructura general de la empresa de la Empresa FRUVER*) ilustra como las unidades organizacionales están ordenadas para alcanzar los propósitos de la **Empresa FRUVER mediana (Administración Tipo 2.)**, es esencial anotar que un buen diseño de la estructura organizacional no asegura el éxito de la empresa, a menos que esté dotada de personal comprometido, considérese también, que las estructuras organizativas son dinámicas y varían su desarrollo en proporción al aumento de proyectos y en respuesta a cambios internos y externos a la empresa.

Para mayor claridad, se explican cada uno de los componentes que conforman la estructura general de la Empresa FRUVER, estructura que debe tomarse como modelo al formalizar una nueva empresa o reestructurar la que está en marcha.

Ilustración 5 Estructura general de la Empresa FRUVER



- **Nombre de la empresa**

La estructura organizacional es encabezada con el nombre de la empresa, el cual la identifica no solo en el mercado sino en el ámbito de los negocios FRUVER. Para lograr el reconocimiento de los clientes, el nombre, órganos directivos (socios-gerencia), áreas administrativas, compras, producción, comercialización y ventas, al organizarlas e implementarlas, deben formalizar el desarrollo de los procesos de acuerdo con el objetivo de la Empresa FRUVER. La estructura es vital porque ordena las actividades empresariales y si los directivos y empleados no actúan bajo esta estructura, no deja de ser una quimera y un esquema más que sirve solo para mostrar algo que no es real y de apariencia.

El nombre de la Empresa FRUVER está altamente asociado a su actividad principal para que sea encriptada en la mente de clientes actuales y potenciales como una marca vendedora de calidad y salud, aunque tenga otros productos o negocios asociados a la comercialización local, nacional e internacional.

Así como el nombre de la Empresa FRUVER la identifica en el mercado, es de precaución y seriedad, que la empresa tenga toda la documentación pertinente al día para que sea reconocida de acuerdo con normas legales constituidas por organismos de control estatal, esto, ofrece ventajas para efectos crediticios y presume responsabilidad y seriedad ante la colectividad empresarial, socios y propietarios, empleados y proveedores.

- **Órganos directivos y de gestión empresarial**

Así como la misión, visión y funciones de la Empresa FRUVER se formulan y registran en Estatutos, también se registran los fundamentos, responsabilidades y funciones de los órganos directivos. Los Estatutos se avalan con su registro en la Cámara de Comercio conveniente, órgano que gobierna y vigila la gestión empresarial.

Para la **Empresa FRUVER mediana**, se proponen nombres, unidades y funciones generales, las cuales, varían con el tiempo en función del crecimiento empresarial, pasando de lo simple a la sofisticación de los nombres y funciones de cada unidad orgánica:

- **Junta de Socios. (Dueños, accionistas)**

- Funciones generales de la Junta de Socios:

- Gobernar la empresa, en cabeza del presidente.
- Nombrar el Gerente General y el Suplente.
- Asignar al Gerente general las funciones y poderes para nombramientos y capacidad para la firma de los contratos.
- Fiscalizar la gestión de la empresa.
- Tomar decisiones de acuerdo con las normas estatutarias.

- Ordenar el levantamiento y archivo de Actas de cada sesión y el registro en la Cámara de Comercio.
- Celebrar contratos y tomar las decisiones que beneficien y aseguren la buena marcha de la empresa.
- Ordenar la distribución de las utilidades.
- Establecer su propio cronograma de reuniones.

▪ **Auditoría Fiscal**

La Auditoría Fiscal, *“es el examen y evaluación crítica y sistemática externa sobre la base de un conjunto de procedimientos y técnicas, operaciones, estados contables y demás documentos sustentatorios, dentro de un marco legal tributario aplicable a cada periodo sujeto a verificación y fiscalización”*¹². Para cumplir con los procesos de examen y evaluación de auditoría, la Empresa FRUVER contrata directamente la Auditoría Fiscal externa para autocontrol, en armonía con los planes de la empresa y las normas nacionales e internacionales.

Aunque la Auditoría involucra el análisis de resultados al final de cada vigencia fiscal, es ineludible hacer Auditoría Selectiva, ésta no requiere planificarse porque su efectividad radica en la sorpresa y se realizará sin previo aviso a las áreas administrativa en general y especialmente en lo concerniente a las actividades financiera y contable. Los resultados de la auditoría durante una vigencia fiscal, se presentan a los dueños y socios en las Asambleas Generales en las fechas establecidas legalmente, en cambio, las Auditorías o Pruebas Selectivas hechas durante la vigencia respectiva, se analizan y discuten con la Gerencia General para aplicar inmediatamente los correctivos sugeridos por el agente auditor, de presentarse inconvenientes superiores, los resultados de la Auditoría (Pruebas) Selectiva se pondrán en conocimiento de los asambleístas en Asamblea Extraordinaria o a algunos miembros, según amerite la situación encontrada y lo prescriban los Estatutos.

El ejecutor de la Auditoría o Auditor, según la capacidad de la Empresa FRUVER, contratará una persona natural o jurídica, la cual se encargará de realizar las funciones en forma permanente o por períodos fijos, previamente definitivos. Las funciones generales de la persona natural o jurídica contratada serán:

- Funciones del Auditor Fiscal (Jurídica o Natural):
 - Cumplir con los aspectos contractuales.
 - Realizar las auditorías fiscales de cada vigencia.

¹² [PDF|AUDITORIA FISCAL www.uaa.edu.py/eventos/download/Auditoria_Fiscal.pdf](http://www.uaa.edu.py/eventos/download/Auditoria_Fiscal.pdf) Galo A. Orué. 2. Auditoría Fiscal. Concepto. Es el examen y evaluación crítica y sistemática externa sobre la base de un conjunto de procedimientos y técnicas ...

- Realizar control y pruebas selectivas a las actividades de la empresa y presentarlo para análisis a la Gerencia general y verificar la aplicación inmediata de los correctivos del caso.
- Inspeccionar, revisar y controlar el cumplimiento de normas contables y financieras.
- Verificar la información presentada como contribuyente.
- Comprobar el cumplimiento de las obligaciones e impuestos con el tesoro público.
- Recaudar información para verificar, ingresos, egresos, impuestos, declaraciones de renta y similares.
- Redactar el informe de auditoría y presentarlo a las directivas para conocimiento de la situación en la que se encuentra la empresa.

▪ **Gerencia General**

El Gerente puede ser una persona incluido en la Junta de Socios, con o sin participación en la propiedad de la Empresa FRUVER, también puede ser una persona externa a la empresa.

- Funciones generales del Gerente General:
 - Responder por el éxito o fracaso de la gestión empresarial.
 - Planificar, dirigir, seguir, motivar, controlar y evaluar la gestión de la empresa de acuerdo con los Estatutos y estructura organizacional.
 - Buscar oportunidades de negocios e innovación empresarial.
 - Mantener la organización actualizada en función del objetivo social y económico de la empresa.
 - Motivar permanentemente al personal de la empresa.
 - Prevenir los fracasos económicos.
 - Rendir informes a los Órganos Directivos.

• **Compras FRUVER's**

La actividad de compras se realiza cuando el proveedor entrega un producto a la empresa a cambio de un pago en dinero, proceso vital para el éxito de la Empresa FRUVER por el volumen de recursos invertidos, la calidad con la que se reciben los productos y posibilidad de establecer precios de venta, cuya diferencia ($\text{Precio de Venta} = \text{Costos de producción} + \text{Precio de Compra} + \text{Utilidad}$) indicará la ganancia razonable obtenida de cada uno de los productos. Por estar involucrados los beneficios económicos de la empresa, es razón suficiente para formular políticas de compras FRUVER que sean claras para el responsable de las compras y estar evaluando permanentemente, consultando y comparando precios a nivel de mercado mayorista, minorista, abastecimiento y centros de acopio.

Aunque el proceso general y desarrollo de la actividad FRUVER está en las etapas esenciales de selección, comercialización y ventas, es forzoso adelantar acciones importantes para facilitar la ejecución de los planes de compras:

- Fuentes de producción: Para asegurar la entrega de productos a los clientes, es preciso conocer el tipo de proveedor, entre los cuales cuentan:
 - Agricultor directo.
 - Agricultor asociado en cooperativas.
 - Comercializadoras especializadas en uno o varios productos.
 - Proveedores de productos importados.
 - Proveedores ocasionales.

- **Registro de proveedores**

Para asegurar el abastecimiento permanente de productos, la empresa tendrá un Registro de Proveedores. Éstos serán inicialmente preseleccionados, evaluados e incorporados, previa visita técnica a las fincas, zonas de producción, clase de empresa, direcciones, teléfonos, fax, correo y mensajería electrónica; productos que vende, procedencia y algo muy importante es verificar el no uso de aguas contaminantes al momento del lavado de las frutas y verduras. La visita de evaluación técnica tiene como objetivo verificar la información suministrada, la forma y condiciones de producción y manipulación de los productos en campo, lavado, bodegaje, empaque, despacho y establecer una relación más cercana con cada uno de los proveedores.

Es recomendable que la Unidad o Departamento de Compras, esté bajo control del Gerente General, quien ejercerá vigilancia permanente dado el alto monto en dinero comprometido al hacer los pedidos de productos, la cantidad de productos que ingresan, precios de compra, exigencias de calidad y búsqueda de mejores proveedores y precios en pro de la rentabilidad y utilidades empresariales, pero sin menoscabar al proveedor.

Con la responsabilidad de vigilancia, no significa que el Gerente hará de agente comprador, pero sí debe verificar el cumplimiento de las políticas de compra formuladas, políticas estrictas muy claras para el responsable directo de esta actividad, quien debe ser una persona honesta para con la empresa y justa para con el proveedor.

- Funciones generales del Jefe de Compras:
 - Elaborar y costear periódicamente el Plan de Compras.
 - Implementar políticas para compra de productos, parámetros de calidad, procedimientos, registro de productos y proveedores.
 - Supervisar el ingreso diario de productos y proveedores.

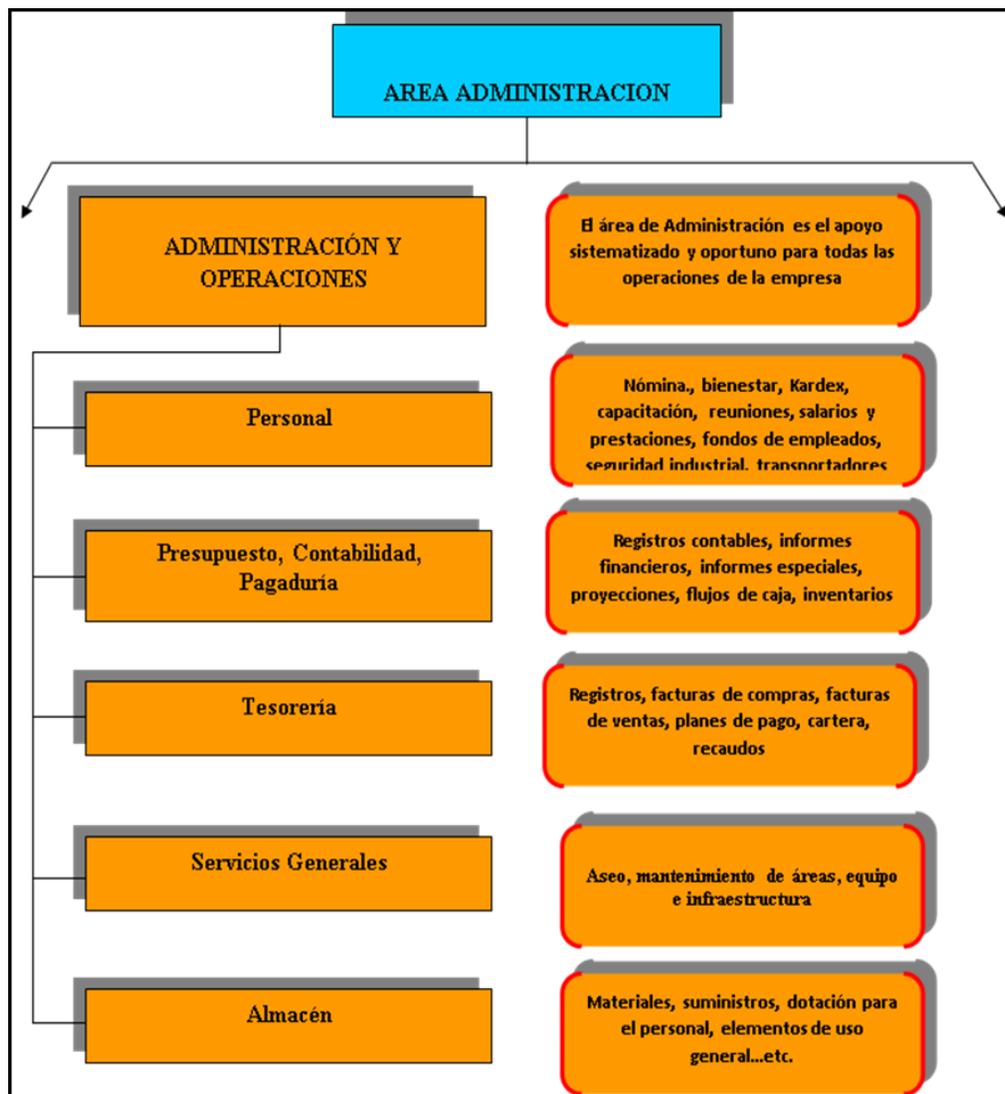
- Mantener y retroalimentar el Registro de Proveedores con proveedores idóneos y de acuerdo con las políticas, previamente definidas al respecto.
- Elaborar informes periódicos sobre el movimiento de los precios de compra y venta, según cada mercado de proveedores y centros de abastecimiento u otros medios captadores del estado de los precios.
- Mantener actualizado y suficiente el inventario de productos en bodega seca y húmeda.
- Vigilar la rotación de los productos.
- Presentar al Gerente General informes de las actividades realizadas, en los períodos establecidos.
-

ÁREA DE OPERACIONES ADMINISTRATIVAS

Cualquier empresa por pequeña que sea en relación con su tamaño y magnitud del negocio, cuando arranca o en marcha, se conserva con criterios de modernidad administrativa, personal calificado y una estructura organizacional ajustada al tamaño y desarrollo del negocio, arreglo donde se manifiestan cargos y responsabilidades para quienes ejercerán las funciones administrativas.

La *Ilustración 6 Estructura administrativa*, señala los aspectos operativos de la empresa e indica la organización de la unidad encargada de las operaciones y las acciones o actividades que deben llevarse a cabo para beneficio de las áreas de selección, comercialización, ventas, en armonía con propósitos particulares y generales.

Ilustración 6 Estructura administrativa



El área de operaciones administrativas presta los servicios de apoyo en forma integral a las otras áreas de la Empresa FRUVER, para ello, es organizada y agrupada en actividades relacionadas con el qué hacer de cada unidad. A cada unidad se le asignan determinadas actividades específicas agrupadas y puede denominarse como departamento, unidad, sección u otro nombre que convoque actividades correlacionadas como las siguientes, en cabeza del empleado responsable de la gestión de:

- Recursos humanos
- Recursos presupuestales
- Recursos financieros
- Recursos de servicios y apoyo logístico

- **Gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos inicia identificando las necesidades, exigencias profesionales, técnicas, condiciones y experiencia para desarrollar los procesos técnicos y administrativos. Una empresa que haya seleccionado e incorporado personal excelente tendrá ventajas sobre la competencia porque entenderá con rigor que lo que se vende no son solo frutas y verduras como “*productos perse*”, a cambio, pensará que está transfiriendo salud y satisfacción al consumidor final. Este cambio de mentalidad, al aceptarlo el empleado, lo hará actuar de forma distinta al seleccionar y manipular FRUVER’s porque interioriza la buena calidad para bien del consumidor.

El respaldo que la empresa dé a sus empleados es decisivo en su sentimiento de pertenencia con ella. Este respaldo se evidencia y conserva al estar registrado en el Kardex de Personal, herramienta donde se registran los datos personales durante la vida laboral. Otro documento importante es el carné, el cual acredita la persona como empleado y que al tenerlo incentiva a generar compromiso y respeto dentro y fuera de la empresa, al mismo tiempo, ésta se obliga moral y éticamente a mantener su personal protegido de acuerdo con la normatividad laboral vigente.

Los empleados para la empresa son su activo” principal y como tal, se les debe desarrollar habilidades mediante preparación, actualización técnica permanente en la manipulación y manejo de alimentos (frutas, verduras) para que comprenda la importancia de una buena y correcta selección y propiciar una mejor salud del consumidor. Así como hay formación técnica, es necesario que los empleados tengan preparación administrativa para ejercer control del negocio y diligencien correctamente la documentación empleada.

El personal por reclutar se seleccionará, contratará según el tamaño del negocio, políticas de contratación y manuales, exigiendo condiciones como la fluidez de lectura y escritura clara, que entiendan y comprendan la significancia del trabajo y lo que representa para sí, su familia y profesar que está bajo una organización

que protege trabajando dignamente con calidez humana, sentimientos que la Empresa FRUVER está obligada a promover.

Para otro tipo de personal, el transporte de FRUVER's requiere fortaleza física para el acarreo rápido, pesaje, ubicación de productos en bodegas, cargue y descargue de canastillas y empaques mayores. Otra característica importante son el aseo y la organización permanentes, por lo que el personal encargado del aseo general debe tener claro que la limpieza y la organización son signos de responsabilidad, pertinencia y crean un aroma organizacional.

El número de operarios para la planta, ventas, comercialización y administración variará según exigencias del negocio, sin embargo, a medida que la organización aprenda y los empleados se especialicen diariamente y desarrollen habilidades, es posible disminuir paulatinamente el número de personas, permitiéndose la permanencia de los empleados más idóneos y experimentados.

- **Horarios**

En consideración al horario de trabajo, es pertinente analizar la posibilidad de establecer horarios de entrada y salida diferentes, posiblemente en el siguiente orden a manera de ejemplo:

1. Horario:

- i. Personal del área de despacho. Este grupo es el primero en entrar a laborar desde muy temprano por ser responsable del despacho de los productos y último en salir porque tienen que dejar listos los pedidos solicitados para envío a los puntos de venta al siguiente día, además, también es responsable de reordenar las bodegas para abrir espacios y recibir nuevos productos.
- ii. Personal del área de recibo. Este grupo, recibe productos en fresco a primera hora en horario compatible con el de los proveedores, para que los productos que ingresan surtan los procesos de ingreso y movilización y ubicación inmediata en los sitios de selección manual y por banda.

En ocasiones por el alto volumen de los pedidos que ingresan, el personal del área de despachos es el indicado para apoyar en la movilización y ubicación de los productos en cada bodega, cuando el producto al ser preseleccionado y reúne condiciones de calidad y cantidad exigidas, pasa directamente a la bodega seca o al cuarto frío.

2. Horario.

- i. Personal del área de selección. Este grupo encuentra organizados los productos en cada punto de selección manual o banda aplicando el sentido común de primeros en entrar, primeros en seleccionar, especialmente productos con perecibilidad baja (manzanas, peras, cocos...), a su vez, los productos con grado de perecibilidad alta y

que requieren control de temperatura, serán los primeros en dársele atención.

3. Horario.

- i. Personal del área administrativa. Debido a que estos empleados no están vinculados directamente a actividades de recibo y selección, pueden ingresar en el horario que inician labores las empresas en general. Incluye el personal de aseo y mantenimiento.

4. Horario:

- i. Personal del área de venta: Para el punto de venta, el horario de entrada es el mismo de la Cadena Comercial, a partir de la llegada y recibo de los productos enviados por la bodega principal FRUVER.

El ingreso de productos es vigilado por el Supervisor designado por la Cadena Comercial, cumplido el proceso de recibo y aprobación del Supervisor, se procede, a la ubicación de productos, alistamiento de góndolas y almacenamiento de los productos excedentes que asegurarán la reposición de los mismos por la salida mayoritaria por venta durante el día. El punto de venta debe quedar listo para atender a los clientes, antes de la apertura de la Cadena Comercial.

Al definir horarios de entrada del personal a cada área, es apropiado considerar los de salida teniendo en cuenta la jornada laboral diaria que rija legalmente. La afijación de horarios redundante en el bienestar del personal, evita interferencias, pérdida de tiempo y, sobre todo, comodidad a los empleados para que organicen sus actividades familiares, a su vez, para la empresa, se generan menores costos laborales y uso de otros recursos.

Debe ser política de la Empresa FRUVER la realización de reuniones de orden empresarial y social, las primeras son reuniones instruccionales, motivacionales e intercambio de comunicaciones para conocer el estado y futuro de la empresa, las sociales son de acercamiento como cumpleaños de la empresa y empleados, en función de los calendarios festivos nacionales. Otras reuniones especiales son para planificar, revisar lo proyectado Vs. lo ejecutado, tomar acciones correctivas y volver a planificar para reestablecer metas de venta y compra de productos, entre otras determinaciones.

- **Contratación, expectativas y reciprocidad empresa <> empleados**

Para mantener la Empresa FRUVER dentro de las normas legales y como parte de la ética empresarial, el contrato es un instrumento justo para incorporar las personas a la empresa. El contrato es un documento vinculante que permite acordar conductas de mutuas, las labores a realizar para proteger la empresa y a la persona contratada.

Aparte del contrato escrito, existe un contrato psicológico no escrito, el cual alude a lo que el empleado espera de la empresa y ésta del empleado, son expectativas

y esperanzas que no están incluidas en el articulado contractual pero que de alguna forma se pueden identificar al establecer las relaciones entre empresas y que al reconocerlas mejoran el clima organizacional de la empresa. Cada actor, por lo menos, tiene expectativas como las siguientes:

- De los empleados para con la empresa:
 - La empresa espera de sus empleados que:
 - Pongan al servicio todas sus capacidades como expertos en manipulación, rotación, calidad, costos y precios de las frutas y verduras.
 - Atiendan con atención preferencial al cliente, con respeto y un ser medio para incentivar y concretar la venta.
 - Se conviertan en vendedores y busquen nuevos clientes sin comprometer la empresa.
 - Hablen bien de la organización y compañeros.
 - Vigilen la propiedad de la empresa.
 - Tengan salud física, mental y eviten los vicios.
 - Tengan un hogar estable y adecuado.
 - Haya disponibilidad ante emergencias.
 - Sean ejemplo como agente promotor de la empresa
 - Que eviten sanciones de cualquier naturaleza.
 - Cuidar y proteger los bienes e inventarios.

- De la empresa para con los empleados:
 - Los empleados esperan de la empresa:
 - El respeto y consideración de las directivas
 - Los mantengan informados sobre la situación de la empresa y efectos sobre ellos.
 - Sean capacitados para ser competentes y poder realizar el trabajo.
 - Sean amparados mediante normas de salubridad de acuerdo con lo establecido por las entidades sanitarias locales, nacionales e internacionales en caso de exportaciones.
 - Facilidades de bienestar social, recreación e integración.
 - Fomento del ahorro con la creación de Fondos de Solidaridad para aliviar cargas económicas como matrículas y adquisición de bienes para el hogar.
 - Protección y pago de salarios justos en correspondencia con las prestaciones sociales.
 - Fomento de actividades deportivas e incentivos de acuerdo con el plan de méritos por resultados para empleados destacados.

- **Gestión de recursos presupuestales**

Para la gestión de estos recursos, es mejor imaginar el futuro que esperar a que ocurra sin haberlo previsto, ese futuro deseado se formula en el presupuesto o plan que se anhela para la empresa, pero, expresado en dinero. El presupuesto es un techo de gastos e inversiones que necesariamente no debe consumirse en su totalidad porque es susceptible hacer economías y ahorros sin afectar de calidad y responsabilidad empresarial ante los dueños, socios, proveedores y clientes.

En el presupuesto se declaran y soportan las inversiones y gastos para una vigencia fiscal, sin embargo, a veces se elaboran presupuestos específicos, por ejemplo, ampliación de bodega, mejoramiento de estructuras de venta, nuevos equipos de exhibición y refrigeración y otros.

Por otra parte, el seguimiento a la ejecución presupuestal es permanente para anticiparse y tomar las decisiones inmediatas conducentes y evitar se afecte la buena marcha de la organización y obtención de **mejores**¹³ utilidades y beneficios del ejercicio económico. Este seguimiento compara lo presupuestado Vs. lo ejecutado, resultando las desviaciones absolutas y porcentualizadas que advierten analizar las razones que modificaron el curso de la empresa, cambios expresados en el éxito (positivo) o el fracaso (negativo) como resultado de buenas, regulares o malas decisiones.

Así mismo es importante comprender que una desviación presupuestal, al ser positiva o negativa, indica una buena o mala gestión, experiencia bien sea para mejorar lo positivo o corregir el resultado no deseado y evitar su repetición. Así como lo positivo es favorable, lo negativo puede serlo porque induce también a no repetirlo y evita nuevos errores con efectos económicos o de otra índole.

Cada área que requiera inversiones y gastos para realizar sus actividades es un centro de costos que genera ingresos, otras áreas como la administrativa, aunque generan aparentemente solo gastos, contribuyen a la generación de ingresos y utilidades al tener organizados los procesos y registros de sus actividades, que al analizarlas permiten anticiparse a hechos indeseables.

- **Gestión de recursos financieros**

La sana gestión financiera mantiene los recursos de la empresa en forma suficientes, oportunos y permanentes para cubrir los gastos de funcionamiento e inversiones requeridas para el crecimiento de la organización, pero **“si metes basura, sacas basura.”**¹⁴

¹³ Mejores: se hace referencia a la calidad ética y moral con la cual se obtienen mayores beneficios.

¹⁴ En la ciencia de informática (computación) hay una máxima: **sí metes basura, sale basura.**

El control financiero se hace a través del sistema contable porque registra y suministra los datos producto de las compras, ventas, costos de producción; pago y control de préstamos, nómina, seguridad social, pérdidas y ganancias de la empresa, por tal razón, es riesgoso no revisar los resultados contables por cuanto se hacen llamativos solo cuando se presentan los estados financieros al final del período, momento que puede ser tardío para tomar decisiones ante resultados económicos negativos (fracaso), en el caso de ser favorables, también requieren análisis para conocer el porqué del éxito económico.

La implementación de un sistema de información contable es un soporte efectivo para: evaluar la gestión empresarial, integrar la información contable, financiera, presupuestal, analizar los estados financieros e indicadores de gestión y sistemas de costos y flujo de caja, entre otros.¹⁵ A propósito, el flujo de caja es de mucha utilidad porque permite conocer cuánto dinero se tiene disponible o cuánto falta diaria, semanal o mensualmente.

- **Gestión de servicios - apoyo logístico**

Para que los procesos administrativos fluyan uniformemente, el Agronegocio FRUVER debe consultar y aprovechar tecnologías del mercado para sistematizar las operaciones administrativas, consideradas a veces triviales, pero sin dudar, fundamentales para desarrollar la organización ya que, de la buena gestión en la prestación y oportunos servicios y apoyo logístico, dependen de que las actividades administrativas y técnicas fluyan ordenadamente y agilidad.

- **Sistema de redes informáticas y programas para sistematización**

Los programas para sistematizar los procesos en las empresas FRUVER, pueden adquirirse en el mercado o ser desarrollados por cada empresa en particular por expertos que conozcan con suficiencia los procesos FRUVER. Cuando el programa es comprado, éste y la empresa desarrolladora, deben ser confiables y comprobado su aplicación con el reconocimiento que otras empresas puedan testimoniar. Vale aclarar, ¿qué sucede al comprar los programas?, ocurre que la Empresa FRUVER depende de los propietarios de cada programa, por lo que se requiere definir los derechos de propiedad, claves de acceso para modificaciones e instalación de actualizaciones y evitar bloqueos que paralizarían la gestión empresarial.

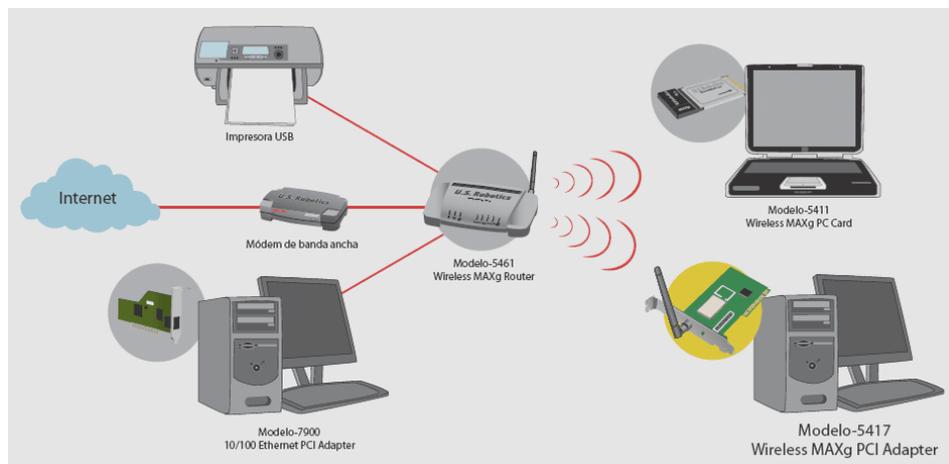
Este sistema computacional se apoya en una red informática (*Imagen 3 Red de informática*) enlazada mediante computadores y perimetrales, conectados para compartir datos e información derivada del registro de transacciones de ingreso, selección, ubicación y despacho de productos. La administración en red no comparte información con las áreas de procesos técnicos por la confidencialidad

¹⁵ BONCOLDEX Formación Empresarial ¡A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES! LA GESTION FINANCIERA EL PRODUCTIVO USO DE LOS RECURSOS EMPRESARIALES. Bogotá D.C. Colombia.

y sigilo que debe haber en el manejo administrativo de las operaciones contables, tesorería, compras, puntos de venta, información a la cual el Gerente General debe tener acceso permanente en tiempo real.

La red y su equipamiento requieren mantenimiento y actualización permanentes, contingencias de solución inmediata, se recomienda contratar empresas idóneas que diseñen y ejecuten los planes de capacitación al inicio en forma persistente, para tener el personal preparado y asegurar la operación y mantenimiento de las redes, equipos y actualización los sistemas en red para consulta en tiempo real.

Imagen 3 Red de informática



Fuente: Google

- **Virtualización: Seguridad y almacenamiento de la información**

Para administrar la información y asegurar su almacenamiento, es básico elegir, bien sea, programas que ejecuten y procesen la información totalmente en línea o que se instalen programas modulares para cada punto fuente donde se originan los registros. La primera alternativa, aunque hay propiedad de los servidores locales, se presenta el riesgo ante un posible paro informático total y con ello la pérdida de información, en cambio, con la alternativa modular solo dejarían de funcionar uno o varios módulos, disminuyéndose el riesgo de parálisis total.

La información empresarial merece centralizarse y almacenarse en servidores externos propios a través de una “nube informática” desde donde la empresa tiene acceso a servidores remotos que permanecen encendidos y en donde se encuentra almacenada toda la información, esta iniciativa es segura cuando los prestadores de los servicios informáticos son de reconocida prestancia en el ambiente de las comunicaciones por internet. Tener en cuenta que normalmente los oferentes cobran por servicios de informáticos tales como servidores, bases de datos, software, capacidad de almacenamiento redes, entre otros.

Dada la importancia de la contabilidad y sus resultados positivos o negativos en materia económica, la empresa debe adquirir un programa contable que sea seguro, adecuado a necesidades y tamaño de la empresa y que permita registrar todas las transacciones de compras, ventas, recaudos, pagos, presupuesto, informes financieros, presupuesto, tributación, inventarios, nómina, incentivos, descuentos, proveedores y otros.

El Gerente General debe tener acceso al sistema de información de la empresa, quien debe comprender la información originada de los procesos productivos, administrativos y financieros, para lo cual es básico diseñar formatos de entradas y salidas (informes parciales, diarios, semanales, mensuales) que se producen por defecto o creadas por el Gerente y pueda acceder a informes específicos y periódicos en tiempo real y conocer el avance de las actividades empresariales o cuando se requiera, entonces, para tener un sistema computacional integral, son básicas las siguientes observaciones o recomendaciones:

- Interconexión. En línea, sistema integral o modular para registro de datos generados en cada área y según los procesos en planta y administración.
- Backup. Ante posible pérdida de datos e información, se requieren copias de seguridad archivadas en los servidores remotos para posteriormente consultar, restaurar o recuperar oportunamente los datos y la información generada por el sistema modular o integral de la empresa.

Las copias de seguridad requieren servidores especiales ubicados en la empresa o fuera de ella e interconectados, estas copias deben hacerse en tiempo real o en momentos establecidos y apropiados, dependiendo de los movimientos operacionales, el volumen de datos, tipo y calidad de control exigido por los directivos de la empresa.

- Salidas por área específica. Son informes parciales o finales producidos por cada área para su control y del Gerente General, sin perder de vista el número de salidas, el formato y el tipo de información deseada, esto, porque en ocasiones una gran cantidad de datos e información inútil puede generar confusión y poca motivación para analizar y sacar conclusiones.
- Información en tiempo real. Es el tiempo y capacidad de respuesta de los sistemas. El tiempo puede ser inmediato en algunos casos, pero en otros, tomará el tiempo requerido por cada sistema para correlacionar datos y producir información pertinente para quien le compete.
- Restricciones. Para seguridad de los sistemas, es necesario establecer la auditoría de sistemas, la cual establece las restricciones de acceso del personal a la información y datos contenidos en sistemas específicos para evitar interferencias, pero sin irrumpir la confidencialidad que garantice la responsabilidad única de uno u otro operador de cada sistema.

Por lo anterior se necesita que la empresa determine quienes sí y quienes no pueden acceder a cada sistema específico, en algunos casos o para un determinado programa, no se necesitarán claves que limiten el acceso a la estructura básica del software, situación que debe aclararse en las condiciones compraventa del mismo.

- Evolución. Los programas sistematizados que registren las actividades FRUVER, han de ser actualizables y tener la posibilidad de evolucionar o surtir cambios parciales o totales en acuerdo a necesidades del mercado, la empresa y aparición de programas más eficientes.
 - Fácil mantenimiento. El mejor respaldo para el buen funcionamiento de las redes de información es realizar revisiones periódicas programadas. Esto requiere previsiones contractuales a acordar con el desarrollador original del programa para se comprometa a mantener actualizado el programa o los programas.
 - Capacitación. Se dirige a empleados antiguos, nuevos y operadores directos de los sistemas, dada la capacidad de evolución de los mismos, dada esta condición, la capacitación es permanente y programada.
- **Gestión documental. Correspondencia**

Los documentos creados diariamente por el devenir de la Empresa FRUVER, son la memoria institucional, vitales por el contenido con una importancia en mayor o menor grado. La movilización y calidad de los documentos dentro y fuera de la empresa, provocan una administración eficiente al proporcionar elementos útiles para la toma de decisiones, por otra parte, los documentos son testimonios como prueba legal e histórica porque evidencian todas las relaciones entre la empresa y los clientes internos y externos.

Razones como las anteriores, demandan un tratamiento serio, estandarizado para digitalizar la gestión documental, controlar el sistema de calidad de la empresa y el registro diario del qué hacer para que, en un momento dado, se facilite la trazabilidad de la documentación para vigilar el cumplimiento de las órdenes transmitidas por empleados competentes y autorizados.

El contenido, el transporte, entrega y el recibo de documentaciones vinculan formalmente a los agentes involucrados mediante el mensaje por lo que es importante e interesa cumplir, los siguientes requisitos para propender por una buena, oportuna, de fácil interpretación del mensaje y correcta comunicación escrita entre quien envía y recibe la misión¹⁶:

¹⁶ Carta comercial (correspondencia para empresas). Capítulo 2: [Importancia. Correspondencia.](#)

- Fijar claramente el objetivo del mensaje.
- Pensar a quien se dirige el mensaje o destinatario, tratar de compenetrarse con los intereses, gustos, necesidades del destinatario, sin perder de vista el objetivo, esto es ponerse en los zapatos del otro.
- Planear cuidadosamente lo que se expresará.
- Jerarquizar las ideas de acuerdo con el objetivo.
- Cuidar el tono, éste revela la intención de quien escribe, envía y firma el mensaje.
- No escribir bajo la presión, impulsos ni precipitaciones, debido a que los arrepentimientos ya escritos y publicados, son contraproducentes.
- Demostrar amabilidad y comprensión.
- Enriquecer el vocabulario, dominar el idiomático general y las variaciones regionales para usar oportunamente.
- Evitar la cacofonía (disonancia entre palabras, ejemplo: Atroz zozobra) y huir de vulgarismos, barbarismos, solecismos y evitar frases ambiguas.
- Escribir una idea por párrafo. El párrafo es la unidad básica del documento y su particularidad es tratar en contexto una sola idea o variante de la ésta en el documento.
- Cuidar la estructura de las oraciones y darles sentido completo.
- Asumir una actitud crítica y autocrítica.
- Cultivar el dinamismo y la responsabilidad necesarios para que la actividad de redactar sea ejercitada y perfeccionada constantemente.
- Hacer lectura consiente y fiel de los documentos recibidos.
- No mal interpretar el mensaje.

La unidad de correspondencia administra las comunicaciones escritas, formales y electrónicas tanto internas como externas de la empresa, como tal, el área debe soportarse con tecnologías de digitalización para administrar, guardar y custodiar los documentos de acuerdo con las normas nacionales.

En consideración a que la tecnología y los documentos producidos interna y externamente son la memoria institucional, cobra importancia, que la Empresa FRUVER aplique las buenas prácticas administrativas, se sistematice el archivo y custodia documental mediante programas especializados. El archivo y custodia documental, aunque pueden estar en la empresa, es factible y más seguro que se contrate una organización seria y especializada que asegure un responsable manejo de documentos y la Empresa FRUVER no sufra menoscabo en ningún sentido.

- **Sistema de información**

Los mensajes se elaboran con los datos porque estos son descriptores de un hecho y de lo que ocurre en la empresa durante su vida, por lo tanto, es necesario agruparlos ordenadamente para que al correlacionarlos generen la información pertinente, ya que esta una herramienta de apoyo empresarial

definitivo para la gestión de la organización y su relación con otras empresas e individuos.

Dada la gran cantidad de datos, información, mensajes entrantes y salientes generados a diario en las empresas, darles protección es inminente, utilizando computadores, servidores y otros medios. El por qué proteger la información, la respuesta está por su contenido lucrativo, calidad y utilidad para la toma de decisiones encaminadas a corregir el rumbo organizacional o resolver una situación, por esto se requiere sistemas informáticos avanzados que permitan determinar con exactitud qué informes producir, quién puede acceder a ellos en un momento dado y qué deben hacer con ellos.

El sistema informativo empresarial, refleja la imagen o identidad corporativa, siendo ésta la forma visual de cómo un cliente o una colectividad percibe a la Empresa FRUVER, sistema conformado y expresado en medios publicitarios radio, televisión, afiches, botones, manuales, pancartas, especialmente en páginas web. Otros, son las edificaciones, tecnología, equipos, organización, logo, cumplimiento, seriedad, presentación de los empleados y en general, la prestación de servicios y venta de productos con calidad, pero satisfactorios de las necesidades del consumidor.

- **Medios para la comunicación**

Se refiere a la dotación de un sistema interconectado interna y externamente a través de redes, uso de teléfonos fijos (aún hoy día) y móviles que faciliten el intercambio de datos entre contactos de la planta, proveedores, transportes, puntos de venta (compradores) y otras instancias de la empresa.

Las comunicaciones por diferentes medios son, en primer lugar, para acortar distancias, permiten contacto verbal directo individualizado o en conferencia de grupo, aunque no hay cara a cara personal con quien está al otro extremo de la línea, hay aplicaciones que permiten la comunicación visual emisor <> receptor utilizando el móvil y el computador. Bien utilizados los medios físicos de comunicación para intercambio de información y/o datos escuetos, en un momento pueden ser efectivos porque los documentos son fuente para tomar decisiones inmediatas como, por ejemplo, enviar datos e información sobre algún aspecto requerido por el receptor.

Es válido considerar el supuesto que en ocasiones lo hablado tiene el riesgo de ser desvirtuado posteriormente, esta situación desafortunada, puede ser evitada grabando la conversación telefónica, acordada y autorizada por los interlocutores, aunque no es muy común, si es necesario hacer grabaciones de reuniones como las que realizan la Junta Directiva y Asambleas Generales o aquellas que, por su contenido, requieren grabación para tener constancias verbales de quienes han sido grabados.

- **Transporte de carga**

El transporte de productos FRUVER, depende de necesidades, posibilidades económicas y tamaño del negocio. La movilización de productos es realizada por una flotilla vehicular, especializada y según el lleno de requisitos exigidos por las autoridades competentes para transportar y manipular alimentos, sin embargo, aunque haya exigencias y normas reguladoras para conservar la sanidad de alimentos, la empresa como organización seria y comprometida, es responsable de un transporte libre de contaminación para asegurar la salud del consumidor. En favor de la empresa y los clientes y según las características de los productos FRUVER, los vehículos deben dotarse con los equipos de refrigeración y ventilación adecuados, y estar debidamente cubiertos o carpados, en algunos casos.

La entrega de productos FRUVER ha de ser oportuna y sin interrupciones, siendo preciso comprar o alquilar equipos o el servicio total o parcialmente con transportistas especializados, permanente y posibilidad de asistencia inmediata ante emergencias y potenciales pedidos adicionales por parte de los clientes. En todo caso, sean propios o no los servicios de transporte, la movilización no debe ser afectada por incumplimiento de los requisitos y normas establecidos por las autoridades de tránsito, tanto para el vehículo como conductor.

Comprar los vehículos, implica la administración y disponibilidad de recursos para operación, mantenimiento, aparcamiento y nómina de conductores, pero tiene como ventaja asegurar la oportunidad de entrega. La alternativa de alquilar el servicio de transporte elimina la inversión en equipos, operación y mantenimiento de vehículos, pero no ofrece seguridad de atención para la entrega al no tenerse el control sobre la prestación del servicio, además, para emergencias no es segura ni oportuna y permanente el servicio, en algo esto se soluciona, cuando el contrato de alquiler se hace con empresas de transporte especializado y con buena capacidad de reemplazo vehículos.

- **Transporte rural <> urbano <> rural**

Una consideración poco común, es analizar el peso que tienen las normas de tránsito vehicular rural <> urbana <> rural y su influencia en los costos para transporte de productos del campo a la ciudad y el regreso de los vehículos al campo, vacíos o con carga. En este sentido, los vehículos al movilizarse de lo rural a la ciudad, a los propietarios, Cadena Comercial y Empresa FRUVER, les incumbe conocer las normas sobre horarios de entrada y salida a la zona urbana, sitios de parqueo, rutas de fácil acceso, lugar y distancia donde se confiará la preciosa carga FRUVER, éstos y otros factores relacionados, aumentan costos de transporte, afectan la llegada de vehículos, la calidad y entrega oportuna de FRUVER's por la congestión de la movilidad urbana.

Este aspecto de transporte de productos, es un factor importante para evaluar al momento de decidir el tipo de administración a adoptar por la Cadena Comercial, estimándose que como más costoso asumir la Administración Tipo 1 por estar la Cadena en el área urbana, ubicación que tiene incidencia ciudadana y vehicular (particular, público), algo más, los proveedores de FRUVER normalmente llevan uno o pocos productos aumentando el número y congestión vehicular ciudadana, por esto la Cadena Comercial habrá de tener área suficiente para el montaje de muelles y fijar el estacionamiento de los vehículos.

Para los Tipos 1 y 2 de Administración, la ubicación de la Empresa FRUVER se recomienda esté en los alrededores de la zona urbana, para que transportadores de frutas y verduras no ingresen a la ciudad, se disminuyan las congestiones vehiculares y lleguen oportunamente a la Empresa FRUVER los productos. Aunque estas previsiones disminuyen el movimiento de vehículos en la ciudad al estar la Empresa FRUVER fuera de la zona urbana, tendrá que utilizar otro tipo de vehículo más especializado para llevar productos a la Cadena Comercial.

CONCEPTOS GENERALES IMPORTANTES PARA ADMINISTRAR

La capacitación permanente de las personas que conforman las organizaciones empresariales es fundamental y se refiere a la formación de empleados, dueños, socios, clientes y proveedores en cuanto a cómo administrarlas y no dejarlas a iniciativas experimentales basadas en experiencias. Para administrar empresas FRUVER importa conocer algunos conceptos de la administración general para que ayuden a dirigentes y empleados a operar mejor las empresas FRUVER's, de acuerdo con las funciones administrativas y que los Gerentes se incentiven a profundizar en el conocimiento de los siguientes temas.

- **Ventas**

La venta de bienes y servicios es la principal actividad de la Empresa FRUVER, mediante la cual se cede la propiedad al entregar el producto o servicio a cambio de dinero. Aunque las ventas inmediatas pueden ser al detal o al por mayor, es necesario mantener existencias para atender ventas mayores potenciales, disponibles en bodegas y puntos de venta.

También las ventas son primordiales para generar negocios, tanto para el pequeño, mediano como productor grande ya que por medio de ellas se ofrecen bienes y servicios como minorista o mayorista y poder usufructuar beneficios económicos o de otra clase. Sin el producido de las ventas no hay pagos a empleados ni sustento para la empresa, nada se da, si no se vende, así de sencillo.

Las ventas para hacerlas posibles deben ser planificadas a partir de las necesidades del cliente y disponibilidad en los mercados proveedores, para esto se requiere mantener un equilibrio entre las necesidades de

productos y precios de venta, para lograrlo es obligatorio investigar el mercado para saber requerimientos, deseos y hábitos del consumidor (Cadena Comercial, Supermercado, comprador directo).

Con dicha investigación se puede seguir la pista de los productos que el mercado ofrece y conocer los precios ofrecidos por la competencia, esto permite compararlos con los precios propios mediante listados que aclaren la situación precio – producto - competencia. Esta comparación permite ajustar los precios al interior de la organización FRUVER tanto para vender como para comprar los productos del portafolio y en particular, la Canasta Familiar.

Los productos FRUVER se pueden clasificar como suntuarios (peras, manzanas, uvas, kiwis...etc. y básicos como los que conforman la Canasta Familiar, constituida ésta por los productos habituales que una familia promedia consume a diario con niveles nutricionales aceptables para su sostenimiento.

Aunque la Canasta General Familiar es regulada por el Estado, es conveniente diseñar la Canasta Familiar de FRUVER's, para responder a las necesidades de las familias que se sostienen en una economía media, como tal, la Canasta puede ser un medio para ayudar a los menos favorecidos y competir con precios moderadamente bajos con otros agentes vendedores.

- **Publicidad**

Son estrategias mediante las cuales la empresa promueve la venta de sus productos a la comunidad nacional e internacional y suscitar la compra y venta de bienes y servicios con fines de lucro económico y comercial en los mercados que sean objetivos o específicos, utilizando las estadísticas, la psicología, sociología, la comunicación social, los medios de comunicación, la antropología y elementos de la economía.

“La empresa, mediante la publicidad llega a su público objetivo a través de medios de comunicación, estos a cambio de una contraprestación previamente fijada (ya sea económica o no) ceden al anunciante o a la agencia unidades de tiempo o espacios disponibles y se comprometen a desarrollar la actividad técnica necesaria para lograr la difusión de la pieza publicitaria, cuyo compromiso queda plasmado en un contrato denominado contrato de difusión.

Las agencias de publicidad, medios, productoras, estudios de diseño, etc. se ocupan profesionalmente de la creación y ejecución de las campañas de publicidad o elementos aislados de éstas, por lo general mediante un briefing (pauta).

En ocasiones determinados productos adquieren relevancia debido a la publicidad, no necesariamente como consecuencia de una campaña intencionada, sino por el hecho de tener una cobertura periodística relevante. En internet o tecnologías digitales se habla de publicidad no solicitada o spam al hecho de enviar mensajes electrónicos, tales como correos electrónicos, mensajería instantánea celular, u otros medios, sin haberlo solicitado, por lo general en cantidades masivas. No obstante, Internet es un medio habitual para el desarrollo de campañas de publicidad interactiva que no caen en invasión a la privacidad, sino por el contrario, llevan la publicidad tradicional a los nuevos espacios donde se pueda desarrollar.”¹⁷

Es importante anotar que en ocasiones los empresarios consideran, y así se declara en los registros contables, que la publicidad es un gasto, sin embargo, renovando el concepto, la publicidad es inversión porque genera beneficios debido a que promueve las ventas y aumentan los beneficios al influir en el consumidor en favor de las utilidades.

Algunos aspectos referidos a publicidad son la remanencia publicitaria y el efecto sinérgico que se produce al aprovechar medios de la empresa. En cuanto al remanente publicitario, la publicidad, aunque sea periódica y pasado el auge, siempre mantiene una alta influencia de recordación en la mente de los consumidores lo publicitado, sobre todo si la publicidad es responsable y lo publicitado es de alta calidad en su contenido y veracidad.

El efecto sinérgico, $(2 + 2) = 5$ o dos cabezas piensan más que una, se manifiesta al momento de utilizar los medios y recursos de la empresa, aprovechando promover otros elementos empresariales, por ejemplo, cuando se utilizan los medios de transporte de productos a los clientes, se promueve puede promover la imagen corporativa (nombre de la empresa, productos, direcciones, logo...etc.) de la empresa cada vez que los vehículos se movilizan.

Una reflexión importante está referida a las funciones de la publicidad, por cuanto promueve por ella se promueven marcas de productos o bienes específicos (perfumes, harinas, elementos de aseo y otros), para el caso de productos FRUVER, realmente no se promueve en sí la lechuga, el mago, la manzana y similares, se promueve de alguna forma la procedencia, el valor y beneficios al consumir frutas y verduras y a su vez, promover la Empresa FRUVER.

¹⁷ [de que se trata el mercadeo? ¿ventajas? cuanto tiempo dura esta ... https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070710091924AAhRJEh](https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070710091924AAhRJEh)

10 jul. 2007 - El **mercadeo** no es solamente venta ni **publicidad**, sino que incluye también investigación de mercado, precio, manejo y franqueo. El propósito ...

En tales circunstancias, adquiere preponderancia la publicidad dirigida a la empresa y ésta promociona sus productos como saludables, de alta calidad, originarios de sitios con sostenibilidad ambiental y social no contaminados, limpios y seleccionados para dar satisfacción a los clientes.

Realmente, la publicidad debe darse al interior y exterior de la empresa y debe ser administrada por organizaciones especializadas porque si no haces publicidad no ganas o ganas menos y si los otros hacen publicidad, ganan y ganan más.

- **Propaganda**

La actividad publicitaria se reseña la difusión de ideas políticas o religiosas, promovidas por una persona o colectivo de individuos con propósitos similares, es utilizada para promover ideas, creencias y opiniones pertinentes a personas o grupo determinado, como tal, la propaganda se dirige a sectores particulares con la presunción de no producir efectos económicos sino más bien, modificar las actitudes humanas. Para el caso de los productos FRUVER's, la propaganda debería hacerse para demostrar los efectos en una buena salud por su consumo, buscando cambios de actitud en los consumidores.

- **Marketing**

La publicidad es una estrategia de marketing cuyo objetivo es crear imagen de una marca, bien o servicio para que sea reconocible dentro una variedad de productos o servicios similares o sustitutos. Otras funciones son posicionar los productos en los mercados persuadiendo al público para aumentar la venta de bienes y servicios ofrecidos. Tanto el mercadeo como la comercialización tienen que ver con el ciclo de vida del producto o del servicio porque indica su duración presencial en el mercado y su alcance en el largo plazo.

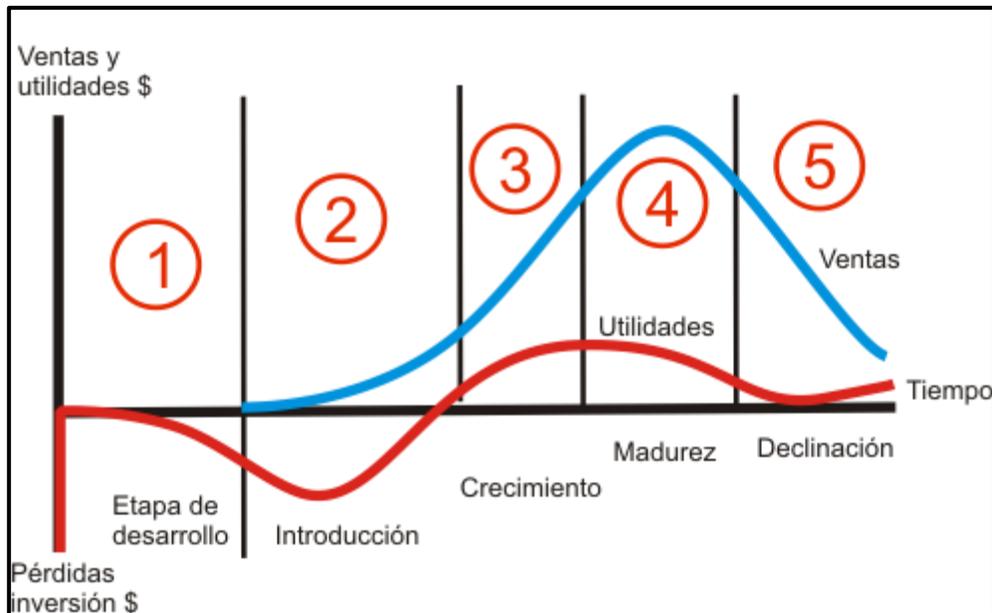
- **Ciclo de vida del bien o servicio**

La siguiente Imagen (*Imagen 4*) Ciclo de Vida del Producto, muestra las etapas de como el producto va evolucionando desde su desarrollo hasta la etapa de declinación en el tiempo. Esta evolución se identifica con el número de unidades vendidas () y su relación con las utilidades ().

Es notable que los productos FRUVER por su perecibilidad tienen un ciclo de vida muy corto, pero se puede mirar la empresa como un producto en conjunto que evoluciona desde su concepción, diseño y cierre si es del caso, pero no el propósito inicial, igualmente es posible

analizar el ciclo de vida de productos FRUVER cuando a estos se les promueve la marca dada por sus productores.

Imagen 4 Ciclo de vida del producto o servicio



Fuente: Imagen Google

- **Comercialización.**

La comercialización complementa el mercadeo y facilita la venta de los productos o servicios deseados por los clientes. Las redes sociales, páginas y blogs admiten ser medios para comercializar, sin embargo, a los productos FRUVER's unitariamente no les favorece estos medios, aunque algunos son más vendibles agrupados en canastas o anchetas de frutas y verduras.

Universalmente, son funciones de la comercialización comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar, seleccionar o clasificar, funciones que permiten un buen entendimiento entre vendedor y comprador estableciéndose entre ellos relaciones y reciprocidad cuando el primero, a cambio de dinero especialmente, entrega la propiedad y uso de un bien o servicio al segundo. Esta relación es estrecha y verdadera cuando ambos protagonistas quedan en ambas direcciones igualmente satisfechos con la transacción venta - compra, de lo contrario, no hay un negocio puro.

- **Mercadeo**

El mercadeo abarca las actividades apropiadas para el intercambio de bienes entre el productor y el consumidor, incluye la investigación de

mercados para saber quién quiere qué, cuánto, cómo necesita el producto o servicio a ofrecer y cuáles son las condiciones bajo las cuales preferirían los productos propios de la empresa.

- **Investigación de mercados**

La investigación de mercados es permanente y recurrente en forma general o específica para evitar el estancamiento. Tiene como objetivo indagar qué está aconteciendo al interior y exterior de la empresa y averiguar cuáles son las tendencias de los deseos del consumidor, para ello se requiere la recopilación de datos confiables que proporcionen certeza para tomar decisiones ante posibles cambios en hábitos, costumbres alimenticias y motivaciones de consumidores, adicionalmente se precisa verificar la producción general, conocer tipo y lugar de competidores, analizar qué productos nuevos y sustitutos, cuáles son los canales predominantes, posibilidad de establecer precios que sean justos y la mejor manera de promover los productos en los mercados locales, regionales e internacionales.

Para investigar los mercados FRUVER, los instrumentos más utilizados son el muestreo, las estadísticas, encuestas, estudios, observación, entrevista, sondeos, formularios de preguntas en puntos de venta, de cuyo análisis se esperan mejores planes de mercadeo. Como toda acción que sea para visualizar un futuro inmediato, mediano o largo plazo, se requiere planificar la investigación general o específica sobre un aspecto global o en particular utilizando dispositivos manuales y electrónicos que reporten en tiempo real los datos capturados.

- **Manuales**

Generalidades. Para establecer criterios unificados e independientes para administrar y operar la Empresa FRUVER, vale la pena contratar personal asesor que ayude a diseñar, elaborar los manuales y llevarlos a la práctica, estos no deben confundirse con manuales específicos que indican como operar y hacerles el mantenimiento, en particular a cada equipo.

Los manuales se documentan en forma escrita, sencillos, comprensibles, apropiados a la empresa, disponibles físicamente o en línea para consulta para aplicación permanente por operadores y empleados y adopción como herramientas obligadas para conocer e interpretar durante la inducción a empleados que la empresa incorpora.

Los manuales orientan y evitan que los empleados improvisen al momento de ejecutar las acciones administrativas y técnicas: Como apoyo, entre otros se incluyen en los manuales:

- Diagramas, representan gráficamente la secuencia y desarrollo de las actividades requeridas para realizar los procesos administrativo y técnico, permiten interpretar los procesos visualmente cuando son representados mediante diagramas, fotos, flujogramas, barras y similares.
- Formatos, son elaborados de acuerdo con cada y en función de los procesos y requerimientos administrativos, impresos con el logotipo de la empresa para registrar datos según requisitos exigidos para control de la propia empresa y organismos fiscalizadores del país.
- Símbolos, son representaciones convencionales que forman parte de flujogramas, útiles para mostrar conexiones de actividades y procesos, algunos son para indicar inicios, documentos, entrada, salida, continuidad...etc.

Por su significancia, los manuales deben ser conocidos y estar disponibles en físico y en línea para todos los miembros de la organización para que cada uno conozca su propia actividad y observe el encadenamiento con otros organizados.

Tipos de Manuales Por el uso más usual, aquí se agrupan los manuales en las siguientes áreas, sin embargo, el diseño de los manuales depende del qué hacer general de cada empresa, en particular.

- Manuales administrativos. Guían y conducen sistemáticamente las actividades administrativas de acuerdo con cada proceso. Algunos manuales aplicables a la Empresa FRUVER, son:
 - Manual de funciones. Antecedes a estos, analizar los cargos y las respectivas cargas de trabajo en busca de equidad y nivelación de sueldos. El Manual de Funciones, es de los más importantes por su aplicación cuidadosa a personas que están e ingresan a la empresa, en ellos se describen:
 - Características y requisitos de los cargos apropiados.
 - Documento de cada cargo, donde se indican sueldo, nombre, ubicación, objetivo, superior inmediato, formación, responsabilidades, habilidades, aptitudes, funciones principales y esenciales.

Cada cargo posee su propio manual de funciones para en conjunto instituir el Manual Total de Funciones, documento que demanda revisión periódica por la dinámica empresarial, crecimiento y cambio de los mercados. Otros manuales administrativos más comunes y sus derivados son:

- Manual para la organización.
- Manual para el manejo del Kardex de Personal.

- Manual para el área financiera.
 - Manual para tesorería.
 - Manual para administración de personal
 - Manual de inventarios de los bienes de la empresa.
- Manual de procedimientos. Son instrumentos escritos que ayudan a los empleados para desarrollar en el qué hacer de la empresa. Un manual de procedimientos, indica las actividades a realizar de cada proceso y la secuencia para desenvolver la gestión administrativa.

Para la Empresa FRUVER algunos manuales importantes son:

- Manual para la operación de compras.
 - Manual para el manejo de inventarios.
 - Manual para manejo de devoluciones y averías.
 - Manual para ventas.
 - Manual para operación de los puntos de venta.
 - Manual para mantenimiento de cada área de trabajo.
 - Manual para investigación de mercados y fijación de precios.
 - Manual para manejo de inventarios.
 - Manual para archivo y correspondencia.
- Manuales técnicos.

A los manuales de procedimiento, se agregan manuales de técnicos los cuales son instrumentos deseables para que la Empresa FRUVER gestione conocimientos de asistencia técnica hacia empleados y proveedores que procesan frutas y verduras. Los manuales técnicos deben tener los siguientes descriptores para cada producto en fresco o empacado:

- Presentación e introducción.
- Descripción y características de cada producto.
- Caracterización botánica.
- Origen del producto.
- Mapa zonas de producción.
- Presiembra, siembra, postsiembra.
- Calidad, tamaño, apariencia, maduración, coloración.
- Características ambientales (temperatura, humedad, ventilación)
- Efectos del gas de etileno.
- Rotación.
- Empacado.
- Almacenamiento.
- Recomendaciones de manejo en bodega.
- Recomendaciones para evitar daños al producto.

- Daños en bodega fría o seca. Defectos.
- Embarque o despacho.
- Exhibición y comunicación con el cliente.
- Aspectos nutricionales.
- Formas de preparación y consumo.
- Manejo de residuos en bodega y campo.

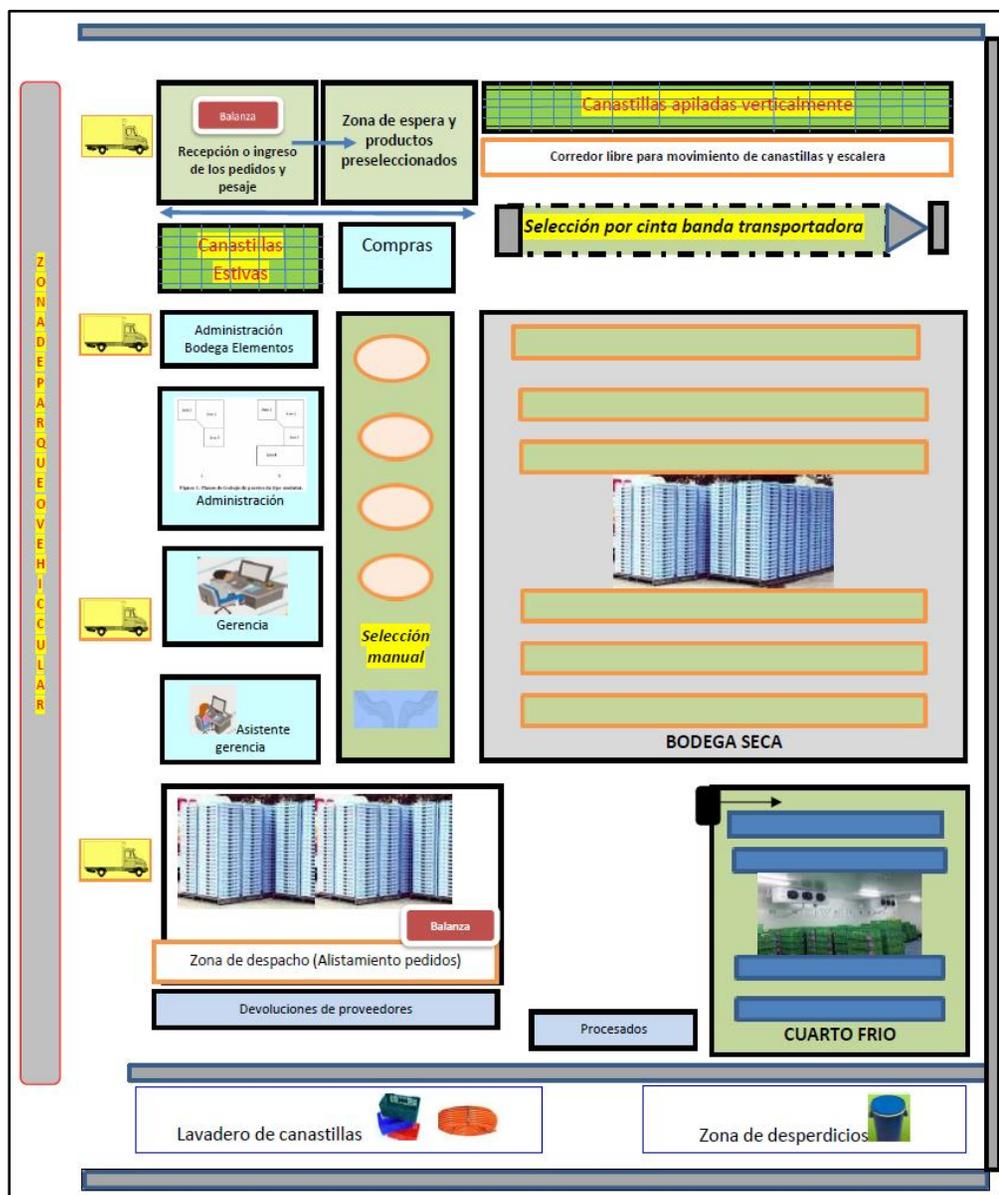
Para que los manuales surtan efectos han de ser vistosos, que muestren las bondades por su aplicación y sean compartidos con empleados de la empresa y proveedores.

Es válido tener en cuenta que la empresa no debe recargarse de manuales para evitar confusiones y pérdida de tiempo, también existe el riesgo del olvido de los manuales en la medida que se va adquiriendo destreza, para evitar riesgos de cualquier naturaleza, los manuales deben ser evaluados periódicamente durante reuniones con los empleados para introducir cambios o hacer nuevos ajustes.

AREAS PRODUCTIVAS PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA “FRUVER”

Delimitar áreas menores para desarrollar actividades específicas dentro del área mayor (total) en planta, mejora la operación administrativa y técnica y facilita la realización de los procesos para desembarque, ingreso, selección, ubicación, almacenamiento, manipuleo, despacho de productos y en especial el control de inventarios a la entrada y salida de productos de la empresa. Un modelo para distribución de áreas es propuesta en la *Ilustración 7 Modelo organización de la planta*, siguiente:

Ilustración 7 Modelo organización de la planta



Es válido tener en cuenta que el modelo anterior de organización de la planta es un esquema que induce a ser organizados en la distribución de las áreas en cualquier negocio y tomarlo como guía por Cadenas Comercializadoras directas de FRUVER's o Empresa FRUVER en particular. La optimización del área se logra determinando con precisión las dimensiones (ancho, largo, altura) de los espacios requeridos para operaciones FRUVER, complementa mentándose con la compra de equipos necesarios y montaje de la infraestructura adecuada para reducir tiempos y movimientos de la carga transportada.

El no administrar adecuadamente los espacios ocupados en puntos de venta y planta, causa costos adicionales (ocultos) no visibles en los estados financieros porque no se registran como tal, pero están inmersos en las inversiones y gastos de operación y mantenimiento sobre todo cuando los espacios superan las necesidades. Administrar con exactitud los espacios, evita inversiones superfluas y costos de operación innecesarios en la planta y puntos de venta, lo cual favorece las utilidades y la seguridad laboral de empleados y clientes.

Para tener algunos criterios básicos referentes a la distribución de las áreas en donde se ejecuta las actividades FRUVER's, se proveen a continuación, algunas pautas consecuentes con el esquema propuesto.

- **Área para ingreso de productos**

Como se observa en la *Ilustración 7*, anterior, la organización empieza fuera de la planta al delimitar y señalar las áreas de aparcamiento para asegurar el turno de entrega de la carga y evitar conflictos entre transportadores, además, estas acciones, demuestran organización empresarial y respeto a los transportadores.

En algunos casos y en donde la infraestructura y el tamaño de la empresa va más allá de una pequeña o mediana Empresa FRUVER, se requiere la construcción de muelles para descargar los vehículos.

- **Preselección**

Al ingresar los productos a la planta, es recomendable preseleccionar el producto antes del pesaje, dicha operación es apropiada para retirar productos averiados, basuras, elementos contaminantes e indeseables que afectarían la precisión del pesaje y el tiempo justo para hacer la selección rigurosa.

Evidenciada la calidad del lote preseleccionado, se pesa y lleva inmediatamente a las bodegas, actividad reservada para productos con buena apariencia, corteza suave y delicada, sanos, limpios y poca manipulación, sin excluir productos como el coco, papa empacada, plátanos verdes, bananos, mora y fresas empacadas.

Los beneficios de la preselección son posibles cuando se asesora y da asistencia técnica a los proveedores para que conozcan sus productos, los procesos de manipulación y perciban las ventajas económicas de seleccionar como debe ser

y buscar sean reconocidos por otros compradores de sus productos por la calidad y entrega oportuna de los mismos.

El productor y la Empresa FRUVER, al actuar seria y con responsabilidad en el manejo de espacios, verán sus resultados al disminuirse el tiempo de operación, lograr menores costos de transporte y excelentes resultados económicos. Otra ventaja, apenas perceptible por individuos detallistas, es la satisfacción de los empleados cuando los productos a seleccionar son mínimamente rechazados lo que facilita un mayor rendimiento al terminar el trabajo diario.

- **Ingreso de productos (canastas y canastillas)**

El ingreso de productos FRUVER (naranjas, limones, tomates, melones, acelga, cilantro, apio, cebollas, plátano verde, plátano maduro...), se hace en canastillas especiales para facilitar la manipulación y el transporte; otros, ingresan a granel (costales), en bolsas enmalladas (papa criolla), bolsas plásticas (papa), costales (coco). Hay productos más delicados que ingresan en canastillas pequeñas y especializadas (uvas, moras, uchuvas), en general, las canastillas, de acuerdo con el producto y volumen, los proveedores utilizan canastillas grandes y planas ([ver Imagen 5 Tipos de canastillas](#)).

La propiedad de las canastillas puede determinar el hacer o no inversiones. Las canastillas pueden ser del proveedor o de la empresa, pero dada la inversión muy apreciable, a veces es preferible que los proveedores suministren temporalmente las canastillas ante la superación del número de canastillas disponibles o cuando proceden de otros fabricantes, cuyo diseño dificulta el almacenamiento y el apilamiento vertical de las mismas por las formas y tamaños distintos a los de la Empresa FRUVER. Sea cual fuere el empaque, manejo y tipo de canastilla, se requiere de una permanente revisión y control del inventario de canastillas por el movimiento de entrada y salidas de todo tipo de las mismas.

Imagen 5 Tipos de canastillas



Fuente: Imágenes Google

- **Ingreso o recepción de los productos requeridos**

El empleado receptor al iniciar labores encuentra en su puesto de trabajo las requisiciones porque el responsable de la Unidad de Compras, el día anterior las ha reunido y entregado en los formatos de la empresa en donde se indican cantidades y los productos que se espera ingresen, esta disponibilidad de las requisiciones puede ser en físico o en línea, mucho mejor. Al ingresar los productos, es conveniente realizar los siguientes procesos.

- Preselección. Esta actividad inicial se aplica, sin excepción, a todos los productos que la empresa compra y vende. Determinan el ingreso directo de los productos a las bodegas seca o húmeda (cuarto frío), la limpieza, sanidad, agradabilidad, sin contaminantes y maduración, cualidades que, asociadas a la entrega exacta de la cantidad solicitada, facilitan el pesaje estricto y el sitio de ubicación inmediata en la bodega respectiva.

En presencia del proveedor y recepcionista autorizado (Nutricionista), se preselecciona el producto, evitando provocar diferencias entre quien preselecciona y el proveedor, de ahí la importancia que la persona preseleccionadora conozca bien las características de cada producto, como la calidad e inocuidad de alimentos, entre otros factores.

Para agilizar el ingreso de productos y según el volumen de estos, se incorporará transitoriamente personal de despachos o selección para agilizar el transporte de los mismos a las áreas de selección rigurosa o directamente a las bodegas seca o húmeda (cuarto frío).

- Entrega de canastillas para empaque. Esta labor tiene como propósito empaquetar los productos en canastillas propias y marcadas con el logo de la empresa, siendo necesario controlar estrictamente el estado y cantidad de las canastillas entregadas al proveedor. En ocasiones el proveedor facilita canastillas indeseables e inadecuadas, estas deben ser rechazadas para evitar la ocupación de espacios destinados para los productos seleccionados, además, exige responsabilidad, tiempo, cuidado de las canastillas en bodega, así sea momentáneamente o por varios días.
- Pesaje. El área de recibo contará con los elementos apropiados para registrar el ingreso de productos, destacándose la balanza electrónica la cual debe realizar automáticamente las acciones de pesaje, destare y registro impreso. El pesaje exacto de balanzas electrónicas, al recibo y despacho de los productos, debe satisfacer a proveedores y clientes dentro de un contexto de confianza en la empresa.

Otro equipo fundamental es el computador, este contiene formularios que evidencian las requisiciones e ingresos de productos, conectado en línea con la balanza e impresoras para generar los comprobantes con destino al proveedor y empresa. Ideal es que las operaciones se efectúen en línea y sean accesadas por el responsable de compras quien debe conocer qué productos ingresaron para, si es del caso, reprogramar nuevas requisiciones, igualmente debe tener acceso el área administrativa para registrar o contabilizar las facturas de compra y procesar los pagos en las fechas previstas.

- Tiqueteado de lotes. Mediante esta acción se identifica el lote entrante, con un número al azar y si es deseable, anotar fecha y hora de pesaje, inmediatamente pasa el lote al área de espera antes de la selección rigurosa. Es importante tiquetear porque se identifica el lote sin indicar el nombre del proveedor, esta prevención evita preferencias de los seleccionadores por un determinado proveedor, situación que desvirtúa la selección correcta de productos.
- Facturación de la compra. Este proceso, aparte de registrar una deuda de proveeduría, compara los productos, la cantidad y calidad solicitada versus productos recibidos, además, es herramienta útil para evaluar el cumplimiento de cada uno de los proveedores.
- Disposición en cola del producto a seleccionar. De acuerdo con el volumen de productos y presencia de varios proveedores, se requiere disponer del área de amortiguamiento o de espera, situando los productos mientras se dan oportunidades para el procesamiento de productos. Cuando el lote reúne requisitos de calidad y la cantidad aceptable, pasa inmediatamente a la bodega correspondiente, previa autorización del responsable de supervisar estado, inocuidad y calidad de los alimentos FRUVER.
- Terminación ingreso de productos. Terminado el proceso de ingreso de los productos aceptados, etiquetado de lotes y ubicación en el área correspondiente, el responsable reorganizará el área y dejará todo dispuesto y en orden para el siguiente día.

Vale la pena analizar el horario de trabajo del empleado responsable de la recepción de FRUVER's, debido al tiempo de trabajo utilizado porque inicia más temprano y termina en la mañana, a menos que esté recibiendo productos todo el día. Revisar y acordar el horario reduce costos por la contratación parcial y ofrece al empleado la oportunidad de otro empleo fuera de la empresa o que, al terminar el recibo, se le encargue de actividades administrativas que mejoren los trámites y la prestación de servicios.

Los responsables de compras y recibo de los productos son empleados independientes no subordinados uno del otro porque no pueden simultáneamente ser juez y parte en la definición de proveedores y prioridades para la compra e ingreso de productos, solo hay relaciones de coordinación basada en condiciones de honestidad y pulcritud para salvaguardar bienes y propósitos económicos de la Empresa FRUVER.

- **Área para la selección de productos**

La palabra seleccionar se emplea de modo extendido en nuestro idioma para dar cuenta de aquella acción a partir de la cual se escogen, eligen, de modo cuidadoso, ya sea cosas o individuos de entre varias correspondientes a su misma especie o categoría, porque se considera que son las que mejor reúnen las condiciones que se buscan¹⁸.

Como se trata de fomentar la salud humana al consumir productos FRUVER's, cobra importancia la selección rigurosa de los mismos, así, el consumidor podrá escoger vegetales sanos, en condiciones de inocuidad y sanidad alimenticia que satisfagan las necesidades corporales y equilibrar la salud obteniendo nutrientes al consumir diferentes, convenientes, buenos y sanos productos. La selección de productos FRUVER en general, se hace efectúa de las siguientes formas:

- **Preselección.** Se realiza antes de ingresar los productos para pesaje y registro de lotes. ([Preselección](#)).
- **Selección manual:** Pasan productos eximidos de banda y son objeto de la selección manual acelga, coles, lechugas, coliflor, cebolla junca o larga, repollos, tomates, plátanos verde y maduros, yuca, ñame; aguacates verdes; calabazas, patilla (sandía), productos empacados en canastillas pequeñas como uchuva, fresa, mora; bolsas enmalladas, bolsa plásticas (papas); cajas de cartón para empacar bananos, peras, manzanas, uvas, nectarines.

Cuando los productos son preempacados (fresas, moras) o grandes y pesados como ahuyama y patilla, se ingresan directamente a bodega después de haberse hecho la preselección.

- **Selección por banda:** Es clasificar el producto en forma manual, pero utilizando bandas transportadoras. Los productos que se seleccionan por este método llegan a granel, son redondos, pequeños, resistentes, buen grado de maduración, bajo peso y corteza resistente (rábano,

¹⁸ [Definición de Seleccionar » Concepto en Definición ABC](#) www.definicionabc.com › **General** La palabra seleccionar se emplea de modo extendido en nuestro idioma para dar cuenta de aquella acción a partir de la cual se escogen, eligen, de modo ...

remolacha, zanahoria, cebollas redondas, melones, pimentones, tomates verdes, pepinos, papa suelta).

Las bandas son adecuadas cuando reúnen condiciones para realizar el proceso de selección, como tal, se necesitan tengan recubrimientos que permitan el deslizamiento de los productos, diseños higiénicos exentos de material tóxico, velocidad variable y ergonómicos que admitan la selección cuidadosa y manipulación delicada sin afectar el personal.

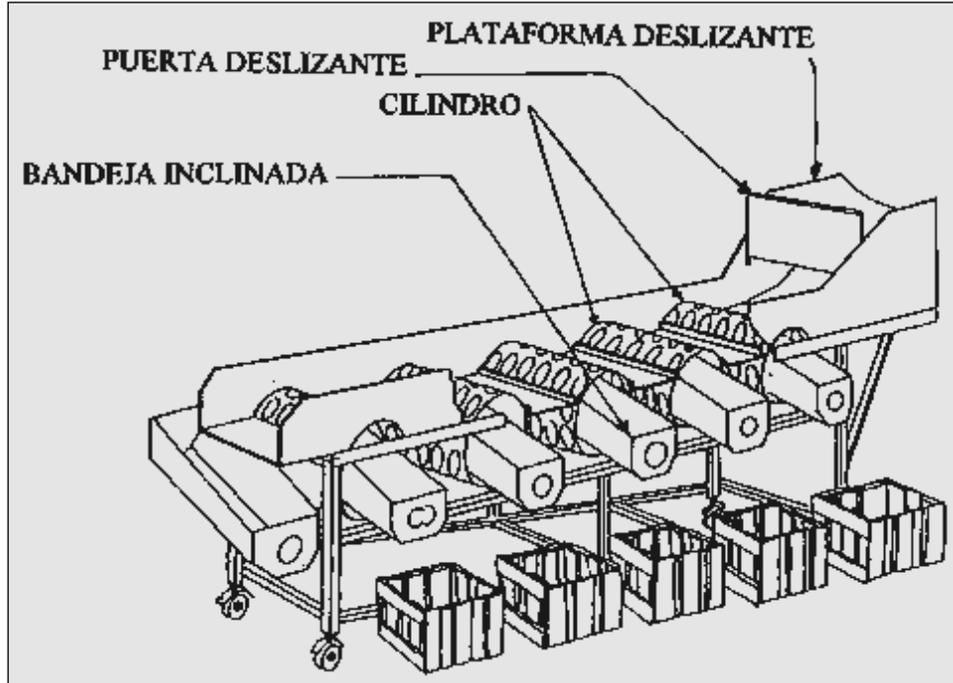
En favor de la administración de espacios en bodega y de acuerdo con los volúmenes de compra y venta, es importante definir con precisión las dimensiones de la banda. Las dimensiones más apreciadas son, altura del piso en relación con la contextura del seleccionador, longitud o distancia de recorrido del producto que dé tiempo de seleccionar y el ancho de la banda que permita manipular el producto por uno o varios operarios de un solo lado o de frente, es favorable que la altura y velocidad sean regulables, con material de construcción apto para manipular alimentos, buen acabado, portabilidad y fáciles de empotrar. *(ver Imágenes 6 y 7).*

Imagen 6 Productos manipulados en la cinta o banda transportadora



Fuente: Imagen Google

Imagen 7 Características básicas de la cinta o banda transportadora



Fuente: Imágen Google

La buena atención y calidad excelente posicionan la empresa en el mercado, para conservar esta aceptación, interesa la permanencia del personal seleccionador en planta y puntos de venta, que haya adquirido experiencia teniendo en cuenta que la capacitación y formación de individuos es costosa, afecta la marcha y calidad de los procesos hasta que nuevos y buenos empleados acojan el ritmo de producción a nivel de excelencia.

Las bondades de la experiencia se reflejarán en el menor tiempo de selección, mejor presencia de productos en las góndolas y disminución de las devoluciones por mala calidad en los productos en los puntos de venta, sin embargo, se requiere estricta supervisión del cumplimiento de los procesos según manuales y las normas de calidad por parte de una o varias personas capacitadas y expertas en productos FRUVER y nutricionismo.

- **Consideraciones generales sobre selección**

Dentro de la Cadena del procesamiento agroindustrial de los productos FRUVER, la selección como eslabón es de los más importantes porque estandariza y clasifica los productos por el tamaño y la calidad, por lo tanto, estas actividades demandan permanente valoración para evitar la subjetividad del proveedor y del seleccionador de planta, puesto que

el concepto de calidad está inmerso en la persona y para eliminar dicha subjetividad están los planes de capacitación para que los empleados conozcan los parámetros de calidad que regulan cada producto y así satisfacer al cliente y al consumidor directo.

- Productos para la selección manual.
 - Acelga, cilantro, perejil, lechugas, coliflor, brócoli, endivias, repollos, cebolla junca, sábila, coco, ahuyamas, zapallos, aguacates, papa en bolsa o mayas, plátanos, plátano colí, yuca, arracacha, batatas, calabaza, badea, bananos, champiñones, uvas, manzanas, peras en cajas, melones, papayas, moras, fresas, mangos, uchucas en canastillas, uva isabela en bandeja, concentrados, congelados, mazorcas, champiñones, manzanas y peras empacadas.
- Productos para la selección por banda.
 - Ciruelas, manzanas y peras a granel, tomate de árbol, feijoa, curubas, tangelos, naranjas, limones, mandarinas, guayabas, papayuelas, mangostino, mangos pequeños, tomates, moras y fresas a granel, uchucas en cáscara, zanahoria, remolacha, pepinos, pimentones, ajo importado en cajas o a granel, cebollas, mazorca de maíz en ameros (con hojas).
- Desechos y ajuste al peso neto.
 - Durante la preselección y la selección rigurosa, bien sea por banda o manualmente, se retira el material indeseable, productos averiados, sobremaduros, basuras, elementos contaminadores y otros, estas acciones de limpieza aseguran una mejor selección y minimiza los riesgos de pérdidas por deterioro de los productos. Los materiales retirados, si su peso es significativo, se descontarán del peso registrado al ingreso del producto.
- **Criterios de selección.** Los principales criterios de selección son:
 - Apariencia. Conforme de productos enteros, sanos, agradables, firmes, resistentes, sin defectos físicos y malformaciones.
 - Uniformidad en tamaños. Algunos productos son elegidos por el consumidor y suelen venderse de acuerdo con el tamaño. La uniformidad del tamaño facilita el empaque y exhibición de los productos.
 - Madurez. Condición importante que da vistosidad y alternativas de compra. En las góndolas se aprecia el grado de madurez de

los productos, esta característica permite al consumidor elegir productos para preservar en el hogar o utilizar inmediatamente en el lugar de transformarlos en alimento comestible.

- **Color.** Se califica según el grado de madurez y es propio de cada producto, esta condición se afecta por la producción del gas etileno y momento de maduración.
- **Brillo.** Incumbe al brillo natural del producto, algunos productos (manzanas, naranjas, tangelos), se brillan con lacas inocuas para realzar sus cualidades y calidad o para proteger la corteza, otros se parafinan como la yuca.
- **Percepción.** Es del consumidor, permite interpretar visualmente la información organoléptica del producto, generando una sensación de agrado, sensibilidad al tacto, olor del producto, en las hojas, por ejemplo, se percibe un olor en condiciones de humedad.
- **Sabor.** Aunque forma parte de la percepción o imaginación del consumidor, se percibe en las degustaciones promocionales de los productos.

- **Área de almacenaje bodega seca – cuarto frio**

Almacenar es disponer ordenadamente productos (frutas, verduras), equipos, elementos, papelería, materiales y suministros) en un lugar para proteger los productos FRUVER en fresco, materiales, elementos de trabajo y equipos en sitios o bodegas separadas según tipo de elemento. Para el efecto, es preciso conocer (*Tabla 2*) las definiciones de los siguientes conceptos¹⁹:

Tabla 2 Conceptos básicos de almacenaje

CONCEPTO	DEFINICION
ALMACENAMIENTO	Disposición que se le da a los objetos en un lugar determinado o almacén
APILAR	Colocar ordenadamente un objeto encima del otro.
ARRUMAR	Distribuir los objetos en grupos organizados.
AMARRE	Atar, mantener unidos materiales separables de las pilas o arrumes.
BODEGA	Lugar donde se almacenan o guardan ordenadamente los objetos
EMBALAJE	Empaque o cubierta que protege el objeto.
ESTIVA	Tablero de madera para apilar o arrumar y facilitar transporte.
ESCALERA	Elemento para subir o descender.
ELEMENTOS DE AMARRE	Cuerdas, bandas, Cadenas, cables.
MANIPULAR	Mover objetos manualmente o mecánicamente.

Fuente: Seguridad en bodegas de almacenamiento. Consejo Colombiano de Seguridad

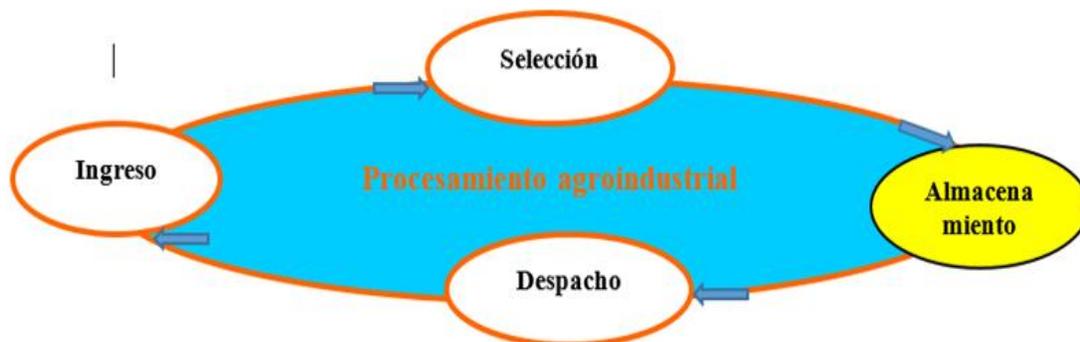
¹⁹ [PDF\]seguridad en bodegas de almacenamiento - CDIM - ESAP](https://www.cdim.gov.co/seguridad-en-bodegas-de-almacenamiento)

[cdim.esap.edu.co/.../seguridad%20en%20bodegas%20de%20almacenamiento.pdf](https://www.cdim.gov.co/seguridad-en-bodegas-de-almacenamiento)

actividad así lo exija tendrán **espacios** independientes para depósitos de ... elementos para **manejo** y transporte de materiales, se deberán mantener y operar.

En la siguiente *Ilustración 8*, se muestran las etapas para lograr el procesamiento de agroindustrial de los productos FRUVER, hasta su almacenamiento.

Ilustración 8 Etapas del proceso general



El almacenaje o almacenamiento son actividades relacionadas con el almacén, lugar donde se custodian los bienes de la empresa, por lo que es importante tener en consideración los siguientes parámetros al construir o instalar la bodega o almacén de FRUVER.

- **Despacho de productos**

Las instalaciones son planificadas y construidas de acuerdo con las necesidades del negocio FRUVER, algunas variables fundamentales se presentan en la *Tabla 3 Parámetros para el montaje del almacén*:

Tabla 3 Parámetros para el montaje del almacén

	
VARIABLES DE CONTRUCCION DE ALMACENES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación dentro de la instalación. • Preferiblemente de una sola planta. • Planeación y calculo del espacio necesario tanto horizontal como vertical. • Áreas de recepción y despacho de materiales. • Áreas de oficinas y servicios sanitarios. • Áreas especiales para almacenar. • Pisos resistentes. • Facilidades de acceso y zonas externas de circulación. • Suficiente ventilación e iluminación. • Salidas de emergencias. • Sistema de cerramiento del área o lote. • Sistema de protección contra incendio. 	

Fuente: Consejo Colombiano de Seguridad

El despacho sobreviene desde la recepción de los pedidos hasta entregar los productos a los clientes en sus puntos de venta. La preparación de pedidos inicia con la revisión de existencias en las bodegas secas y cuarto frío, en horas de la mañana y se completan con productos ingresados durante el día, si es del caso. Verificadas las existencias, se procede a separar, pesar, ubicar canastillas en el área de cada cliente y a elaborar las facturas automáticamente de productos.

Previamente se han planificado las rutas que deben seguir los transportadores de productos y poder así, hacer seguimiento al cumplimiento de rutas y tiempos para ir y regresar, controlar horarios de conductores y seguridad de las entregas programadas.

Otro aspecto importante y relacionado con el transporte es la seguridad de vehículos y carga, para ello, los vehículos y la carga deben estar asegurados mediante pólizas ante posibles accidentes y pérdida por robos inesperados, especialmente cuando se despachan productos a sitios lejanos.

Tomadas las precauciones, el proceso para despachar los productos se efectúa en el siguiente orden y simultáneamente:

- Pedidos: Recibir pedidos de puntos de ventas y otros clientes, enviados el día anterior a la planta en los vehículos que llevaron productos a los clientes, trajeron canastillas y devoluciones por deterioro o daño de los mismos en las góndolas y bodegas provisionales dispuestas por la Cadena Comercial o cliente diferente.

Otra manera de enviar los pedidos un día antes en horario establecido, es utilizando el sistema de comunicaciones acordado entre cliente y empresa FRUVER, los envíos suelen ser mediante correo electrónico u otro medio similar.

- Alistamiento de pedidos: Retirar productos de las bodegas secas y cuarto frío.
- Pesaje y facturación: Preparar los pedidos, pesar, facturar y ubicar en el área de la bodega asignada a cada punto de venta o cliente.
- Verificación de los pedidos: Revisar y verificar pedidos, frente a lo despachado en primera oportunidad, por punto de venta o cliente.
- Cargue: Cargar los vehículos ordenadamente teniendo en cuenta clase, peso de los productos y tipo de canastilla, el despacho ocurre normalmente al siguiente día.
- Recuento: Contar de nuevo las canastillas embarcadas para verificar los pedidos frente a lo facturado. Este es un momento importante por cuanto evitará reclamos por posibles faltantes FRUVER.
- Sellos: Los vehículos deben ser cerrados y selladas sus puertas
- Puntos de venta: Al momento de la entrega de los FRUVER's en los puntos de venta o cliente directo, se retiran los sellos verificará y se registra:

- Hora de llegada.
- Parqueo adecuado.
- Pesaje e ingreso de productos.
- Retiro de canastillas.
- Retiro de devoluciones de productos.
- Hora de salida desde el punto de venta o cliente
- Regreso y llegada a la planta: Se os registrará:
 - Hora de llegada de los vehículos.
 - Entrega de pedidos para despachar el día siguiente, facturas de venta, canastillas, devolución de productos las cuales a veces incluyen los rechazados por el cliente al momento del recibo de los mismos.
- Limpieza:
 - Lavado y ubicación apropiada de vehículos, cuando estos son de propiedad de la empresa FRUVER.
 - Lavado inmediato de canastillas y sitio.

- **Almacenaje de productos**

El almacenaje se realiza inmediatamente después de la selección rigurosa y consiste en guardar los productos en canastillas y empaques adecuados en las bodegas. Dada la correcta forma cómo se han de almacenar los productos, es necesario conocer algunos aspectos importantes para hacer un buen almacenaje de productos en bodega:

- Bodega seca: Se almacenan productos como plátano, papas, papa criolla, tomates (tomate chonto, ciruelo, de mesa o milano), zanahoria, arracacha, pepinos, ñame, ciruela criolla, durazno nacional, kiwi, naranja, tangelos, mandarinas, grapefruit, limones, higos, tomate de árbol, tamarillo, feijoa, granadilla, melones, piña, zapotes, patilla, guanábana, chirimoya, níspero, mangos, aguacates. Hay que tener cuidado de no mezclar productos como el durazno nacional y los aguacates con productos de maduración más tardía para evitar la maduración rápida de dichos productos.
- Bodega húmeda (Cuarto Frío). Requieren que el almacenaje se haga sobre estivas de madera o plásticas para evitar el contacto entre las canastillas y el piso húmedo, los productos más comunes a llevar a cuartos fríos son acelga, apio, cilantro, espinaca, cilantro, coliflor, repollo, ajíes, brócoli, endivias, espárragos, remolacha, rábanos, lechugas, habichuelas, cebolla junca, yuca limpia, maíces, productos importados (manzanas, peras, uvas, nectarines, ciruelas, duraznos), calabazas, calabacín, moras, fresas.

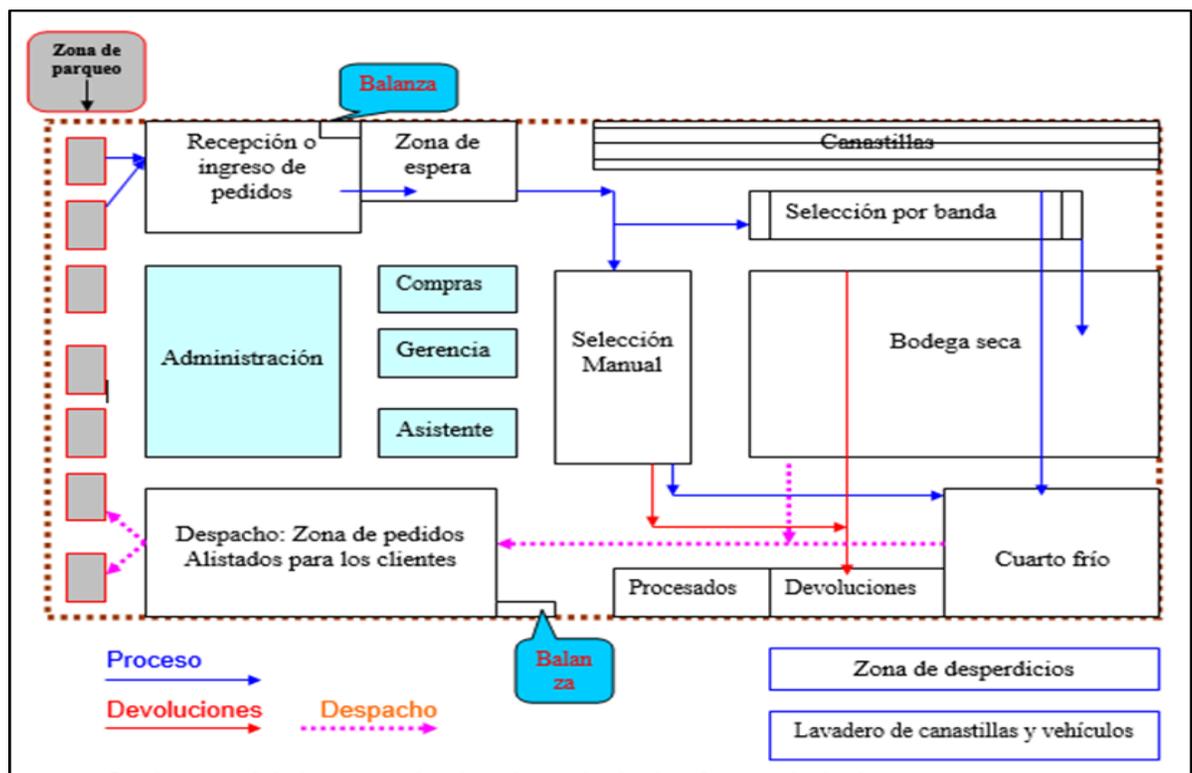
No deben entremezclarse las hojas y los importados, debe ser separados en orden secuencial que permita el retiro e ingreso de los mismos al cuarto frío, este debe permanecer cerrado en favor de los productos y ahorro de energía.

- **Diagrama de flujo de los procesos en planta**

El diagrama de flujo²⁰ es herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos se puede ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada. Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales, además...Muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita, y puede indicar, el equipo que se utilice en cada caso.

Las *Ilustraciones 9 y 10*, muestran el flujo de cómo lo productos se trasladan y la continuidad de las actividades en planta para desarrollar los procesos productivos. También, esta diagramación indica encadenamiento y secuencia de cómo cada unidad alimenta a la siguiente y la secuenciación a seguir para estandarizar tiempos, movimientos y la circulación dentro y fuera de la planta.

Ilustración 9 Flujo de productos

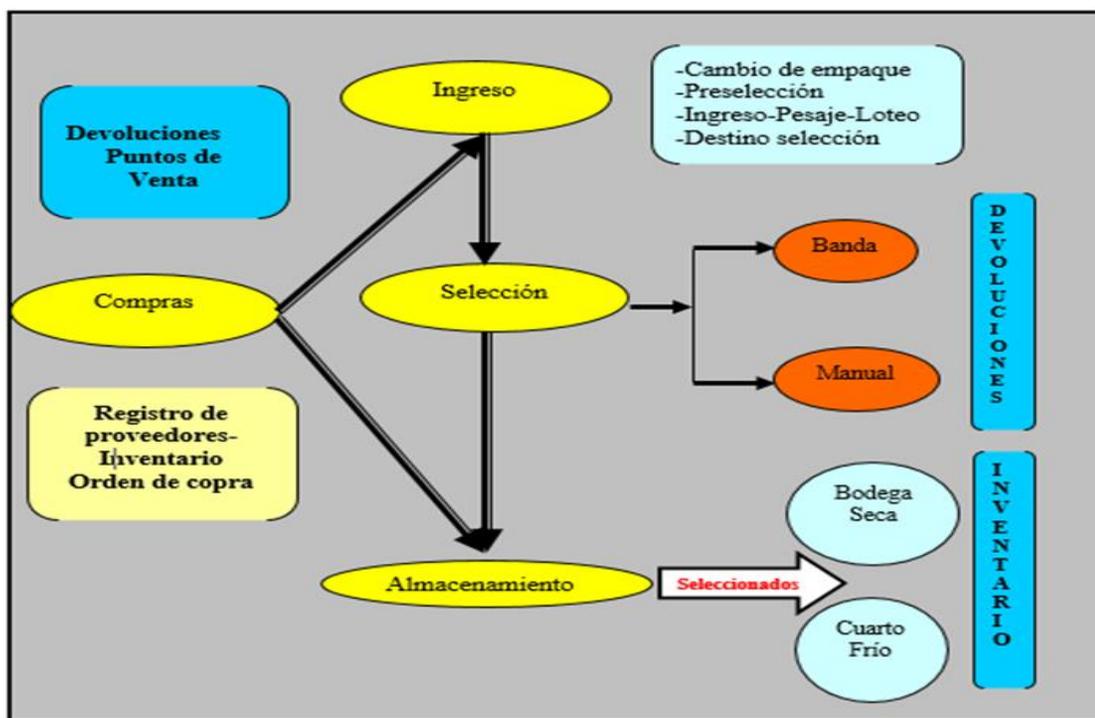


²⁰ [procesosbio - DIAGRAMACION DE PROCESOS INDUSTRIALES](http://procesosbio.wikispaces.com/DIAGRAMACION+DE+PROCESOS+INDUSTRIALES)

procesosbio.wikispaces.com/DIAGRAMACION+DE+PROCESOS+INDUSTRIALES

El Diagrama de Flujo de Proceso es una representación esquemática del ... adoptados para representar las diferentes operaciones/equipos industriales son ... y Control de Proceso responsable de revisar los esquemas de control, a fin de ...

Ilustración 10 Flujo de actividades



Estos diagramas anteriores, enseñan cuán necesario es tener presente y conocer el ordenamiento inicial y permanente de la planta porque procuran converger todas las actividades que facilitan el desarrollo de cada uno de los procesos en forma armónica y que, en el mediano y largo plazo, reflejará una acertada administración, mayores utilidades, menores costos, sin afectar la calidad con la cual se deben procesar los FRUVER's.

Para mayor efectividad, los diagramas deben ser sencillos, agradables, claros y expuestos en la planta para que sean conocidos y utilizados, especialmente por los operarios. En las góndolas pueden establecerse algunos diagramas como los que indican una ubicación promedia de productos en y en las neveras.

• Infraestructura y equipos

- Planta. Esta infraestructura corresponde a las instalaciones, sede principal de la Empresa FRUVER, puede ser propia o alquilada, según el futuro deseado y la capacidad de inversión de la organización, o puede ser de la Cadena de Mercados cuando es cedida por ésta como sede del negocio FRUVER en concesión.
- Cuarto frío. Cavas. El manejo de una gama de productos FRUVER, como los importados (manzanas, peras, uvas, nectarines...), demandan equipos especializados en la planta como los cuartos fríos. La cava es otro equipo

útil para acelerar la maduración de los plátanos, bananos para satisfacer las necesidades del mercado, sin embargo, es aconsejable en favor de la calidad y presentación de productos, madurarlos a temperatura ambiental para lo cual se debe tener inventarios suficientes.

- Bandas para selección. Balanzas. Adicionalmente es necesario dotar la planta con bandas para selección, ([Imagen 6 Productos manipulados en la cinta o banda transportadora](#), [Imagen 7 Características básicas de la cinta o banda transportadora](#)) y balanzas electrónicas para pesaje de productos al ingreso de pedidos, devoluciones y en el área de despachos para armar los pedidos con destino a los puntos de venta.

Como el pesaje es una actividad que demanda claridad y transparencia para proveedores y clientes, las balanzas adecuadas son las electrónicas y que ofrezcan precisión, no son menos importante otros elementos como las selladoras, equipos para transporte y movilización de productos internamente en la planta y en los puntos de venta, tales como carretillas, cargadores, tiqueteadoras, portaprecios, papel transparente para envolver y proteger las frutas puestas en bandeja y en ocasiones a los atados.

- Otros elementos. Para asegurar el acarreo masivo de productos son útiles las estivas (madera o plásticas) y las canastillas (grandes o planas), éstas últimas requieren cuidado y control por la alta inversión del inventario que debe mantenerse y el riesgo de pérdida para no alimentar un mercado negro de canastillas con dudosa procedencia, legalidad y circulación no controlada y que mueve grandes sumas de dinero. La empresa FRUVER debe ser ajena a la compra de canastillas en dicho mercado.
- Suministros. Este rubro, importante para evitar accidentes y mantener la salud de los empleados. Incluye dotación para empleados de la planta, puntos de venta y administrativo, en función de ocupación y normatividad establecida para la protección social de los empleados. La dotación está referida a uniformes, cascos, guantes, máscaras, cinturones de seguridad industrial, botas con punteras de acero, entre otros elementos y equipos de seguridad.

Otros suministros incluidos son para aseo general, papelería para el registro de los procesos administrativo y comunicaciones escritas, útiles de escritorio, bandejas de diferentes tipos según uso o tipo de producto a empacar; papelería administrativa para registrar requisiciones, facturas de compra y venta; proformas con el listado de productos para marcar los productos requeridos y anotar la cantidad de productos al momento de hacer inventario, y agilizar el registro de los nombres de productos para formalizar los pedidos e inventarios.

- **Aspectos importantes para tener en cuenta para almacenamiento**

- Percibibilidad. Esta condición está relacionada con procesos de maduración, momento de cosecha y permanencia de los productos en bodega, afectando ostensiblemente aspectos económicos importantes, por lo que es significativo saber ubicar los productos en cada bodega, siendo recomendable alejar productos de aquellos que tienen una acelerada maduración, o en caso contrario, acercarlos cuando se requiere maduración rápida.
- Ubicación. Los productos se ubican seguidamente en las bodegas indicadas para asegurar el despeje de las áreas de recibo y selección. Se requiere separar productos que generan gases para evitar la sobremaduración por la producción e intercambio del gas etileno entre las frutas lo cual acelera la maduración tanto en bodega seca como húmeda.
- Canastillas. La práctica para almacenar las canastillas con productos es en línea vertical, colocando las de mayor peso en la base de la línea vertical y las de menos pesos hacia la parte superior. La altura del techo y la facilidad de manipulación, determinan el número de canastillas por línea, es preciso tener cuidado al bajar las canastillas para evitar accidentes de trabajo, esto aplica para las canastillas con FRUVER's como vacías.

Existen diferentes tipos de canastillas como las planas, grandes, bandejas y canastillas plásticas pequeñas, ([Imagen 5 Tipos de canastillas](#)). Cada fabricante ofrece canastillas de acuerdo con el mercado FRUVER.

El inventario de canastillas, especialmente las grandes y planas, requieren conteo diario por la inversión considerable y ser susceptibles de sustracción se acuerde con el constructor de canastillas la exclusiva de fabricación con el logo e indicaciones apropiadas para distinguirlas de empresas y proveedores.

- Señalización. Esta prevención es efectiva porque evita accidentes en la planta y puntos de venta y debe ser hecha por expertos en función de la forma como han sido distribuidos espacios. Permite guiar la ubicación de las canastillas ordenadamente y determinar áreas para el manipuleo de productos, por lo tanto, las canastillas deben colocarse inmediatamente en los sitios asignados para cada producto, buscando con el correr del tiempo que la ubicación de los productos se vuelva rutinario y todos en la bodega sepan en donde están ubicados los productos tanto en bodega seca como fría.

Normalmente las bodegas se señalizan con pintura amarilla industrial de acuerdo con las normas hechas al respecto e incluye líneas de evacuación ante emergencias.

- Revisión de productos FRUVER. Dada la percibibilidad de los productos FRUVER's, la revisión debe ser permanente y se puede realizar por muestreo selectivo o para el total de productos.

- Rechazo por selección. Los productos rechazados por los seleccionadores entraran a la bodega de productos rechazados para devolución posterior a proveedores. El tiempo de permanencia en planta de productos rechazados debe ser, mínimo, un día, sin embargo, es apropiado dejar en los registros de compra e ingreso de producto el tiempo de permanencia, cumplido este tiempo, la empresa podrá disponer de ellos.
- Devoluciones. Se refiere a los productos en mal estado, no aceptados por el Supervisor de la Cadena, estos son devueltos por los puntos de venta y pasan al área de productos residuales o de desperdicios en la planta.
- Aprovechamientos. Área para productos procesados y aprovechamientos. En esta área un empleado estará plastificando las bandejas con productos sanos pero que no reúnen los requisitos de calidad rigurosa exigidos por el mercado.
- Empacado. De productos procesados individuales o mezclados:
 - Productos picados, zanahoria, cilantro, pimentones; descascarados como curubas.
 - Conservación. No mezclar, limpiar.
- Gas etileno. Un asunto muy significativo y que vale tratar de nuevo, es la producción del *gas etileno* por parte de las frutas especialmente en bodega. Si bien el gas afecta entre sí en mayor o menor a los FRUVER's, es necesario separar en sitios estratégicos los productos que pueden ser o no mayormente afectados. El exceso de etileno produce maduración mucho más rápida de lo normal, lo cual conduce a una prematura descomposición, reduciendo la vida útil de cada producto.

Por suerte, con un almacenamiento estratégico, se consigue extender la vida útil de las frutas y verduras, acopiando los alimentos que producen gas en lugares distintos de aquellos productos sensibles a los gases que se emiten en cada bodega. En la [Tabla 4](#), se muestran algunos productos que expelen el gas de etileno y su sensibilidad al mismo.²¹

Tabla 4 Alimentos productores y sensibles al gas etileno

PRODUCTORES DE GAS ETILENO			SENSIBLES AL GAS ETILENO	
Manzana	Mango	Piña	Espárrago	Col rizada
Albaricoque	Melón	Plátano	Brócoli	Lechuga
Aguacate	Setas	Ciruelas	Coles	Perejil

²¹ [Gas Etileno, el destructor de las frutas y verduras | Almacenamiento ...](#) runfitners.com/.../gas-etileno-el-destructor-de-las-frutas-y-verduras-almacenamiento-e....9 abr. 2012 - En esta nota te contamos los efectos del **gas etileno** en **frutas** y verduras y te mostramos como almacenarlas **para** que duren más. ... Sino lo sabes muchas **frutas** y verduras producen a medida que comienzan a **madurar, gas** ...

PRODUCTORES DE GAS ETILENO			SENSIBLES AL GAS ETILENO	
Plátano	Uva	Tomates	Remolacha	Chícharos
Arándano	Pimiento	Cebollas	Zanahoria	Patata
Melones	Papaya	Guayaba	Coliflor	Lechuga
Cítricos	Granadilla	Kiwi	Acelga	Espinacas
Arándano	Durazno	Sandía	Pepino	Calabacín
Higo	Pera	Caqui	Berenjena	Batatas

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Estas áreas requieren especial atención por ser la fuente principal de ingresos por venta de productos FRUVER, por lo que es preciso analizar algunos aspectos importantes para asegurar que las utilidades no se vean afectadas.

- **Comercialización.** Se mencionó que la comercialización complementa el mercadeo y facilita la venta de los productos y servicios deseados por los clientes.
- **Ventas FRUVER.** Ocurre cuando se entrega un bien o servicio al cliente a cambio de dinero se cede el derecho de propiedad, uso y el consumo del bien en transacción, en este momento la Empresa FRUVER empieza a posicionarse en el mercado y directamente con el consumidor – cliente, además de esto, es importante formular políticas de atención al cliente que afiancen y promuevan atender con esmero por parte del personal de los puntos de venta a quien compra los productos y servicios ofrecidos.
- **Precios de compra productos FRUVER.** La organización en marcha, de acuerdo con la oferta y demanda de los clientes y consumidores, verificará los precios fijados por los proveedores a sus productos, dependiendo de los resultados, se determinan las necesidades de las Cadenas frente a las existencias en inventario, esta verificación permitirá elaborar los planes de compra diariamente y requerir a proveedores las cantidades de productos necesarias, los cuales ingresaran en los siguientes días. Los planes de compras que incluyen productos muy perecibles son diarios, en cambio, para los menos perecibles (coco, ahuyamas, naranjas...), son periódicos.

En todo caso, para elaborar los planes se parte de la siguiente información básica:

- Estado de precios de productos FRUVER en los mercados mayoristas y minoristas.
 - Existencias en bodega seca y fría o húmeda.
 - Demanda de productos de los puntos de venta y otros clientes. como hoteles, colegios, restaurantes y similares.
 - Calidad y perecibilidad de los productos.
 - Épocas de cosecha y escasez.
 - Necesidades de abastecimiento para fechas conmemorativas (día de la madre, día del padre, Navidad, Año Nuevo...) en los Supermercados o Cadenas comerciales.
 - Disponibilidad del espacio para almacenaje y conservación de los productos en las bodegas.
- **Precios de venta.** Así como se verifican los precios de compra ofrecidos por los proveedores, es necesario periódicamente investigar los precios de venta

de la competencia. Esta exploración se hace, por ejemplo, semanalmente, para conocer y ajustar los precios de venta establecidos por la competencia, dependiendo del análisis comparativo y precios de compra a proveedores, se ajustarán los precios de venta y precios de compra de a proveedores.

En consideración al número de productos que maneja una Empresa FRUVER, es importante que la empresa tenga programas que, al introducir los precios de la competencia, automáticamente se muestren los cambios en los precios de venta de los productos generándose un listado comparativo y las gráficas respectivas, hechos los ajustes convenientes para la empresa, se elaboran los listados de precios para cada sector del mercado o clientes.

El manejo de precios de venta al consumidor y compra a productores debe mantener un equilibrio justo para propiciar un mercado justo, esta política evita la voracidad de enriquecimiento injusto y la pérdida a futuro de la empresa con su salida del mercado, tarde o temprano.

- **Puntos de venta.** El punto de venta es el lugar externo a la planta en donde se efectúan la compra de los productos FRUVER por parte del cliente, se venden los productos y se administra parte del negocio, esto ocurre dentro de la Cadena Comercial o en aquel sitio o local particular cuando el negocio es individual.

El punto de venta alberga góndolas y exhibidores FRUVER's (*ver Imagen 8 Puntos de venta*) y es donde se promueven los productos según diferentes formas de exhibición, por tanto, el lugar y exhibidores deben ser diseñados funcional, creativa y estéticamente sencillos para que el cliente sea atraído por la manera de exhibir destacándose los colores naturales de los productos y que sean esto los protagonistas y reflejen su propósito de ser fuente de salud y vida.

Imagen 8 Puntos de venta



Fuente: Imágenes Google

Cada punto debe considerarse, no solo un estimulador de ventas, sino como una unidad empresarial única dentro del contexto general de la empresa. Esta unidad,

en función del volumen de las ventas, es un centro de utilidades y costos muy importante que puede ser medido por unidad de área en ocupada y en servicio.

Con el fin de comparar la productividad de cada punto de venta, vale tener índices para analizar cuánto una unidad de área (m^2) vende y qué utilidades brutas y netas se generan por metro cuadrado ocupado, bien sea mensual o anualmente. Igualmente, es propicio conocer los costos en los que la Empresa FRUVER incurre en cada punto de venta para vender y obtener utilidades. Índices similares pueden aplicarse a la organización y suelen ser medidos mensual y anualmente, este último puede calcular tomando el promedio de 12 meses.

Para el cálculo de lo anterior se presentan las siguientes fórmulas (*Ilustraciones 11 y 12*) que al aplicarse generan indicadores que miden la gestión de la empresa y de cuyo seguimiento se pueden extraer notificaciones sobre qué tanto cuesta y cuánto produce un determinado punto de venta o todos. Es recomendable que el seguimiento se haga mensual y anualmente para vigilar y evaluar la gestión de ventas y uso apropiado del espacio.

Ilustración 11 Fórmulas para cálculo mensual por área

Fórmulas para calcular valores de la Utilidad Bruta y Neta MENSUAL por m^2 del Punto de Venta

$$\text{Ventas Brutas Mensuales del Punto de Venta por } m^2 = \frac{\text{Ventas Brutas Mensuales del Punto de Venta}}{\text{Área Total del Punto de Venta } (m^2)}$$

$$\left[\text{VBM del PV por } m^2 = \frac{\text{VBM del PV}}{\text{AT del PV } (m^2)} \right]$$

$$\text{Ventas Netas Mensuales del Punto de Venta} = \text{Ventas Brutas Mensuales del Punto de Venta} - \text{Costos Totales del Punto de Venta}$$

$$\left[\text{VNM del PV por } (m^2) = \text{VBM} - \text{CTM del PV} \right]$$

$$\text{Utilidad Neta Mensual del Punto de Venta por } m^2 = \frac{\text{Venta Neta Mensual del Punto de Venta}}{\text{Área Total del Punto } (m^2)}$$

$$\left[\text{UNM} = \frac{\text{VNM del PV}}{\text{AT del PV } (m^2)} \right]$$

Ilustración 12 Fórmula para el cálculo anual por área

Fórmulas para calcular la Utilidad Bruta y Utilidad Neta ANUALES por m² del Punto de Venta

Ventas Brutas Anuales del Punto de Venta por m² = $\frac{\text{Ventas Brutas Anuales del Punto de Venta}}{\text{Área Total del Punto de Venta (m}^2\text{)}}$

$$\left[\text{VBA del PV por m}^2 = \frac{\text{VBA del PV del PV}}{\text{AT del PV (m}^2\text{)}} \right]$$

Ventas Netas Anuales del Punto de Venta = Ventas Brutas Anuales del Punto de Venta – Costos Totales Anual del Punto de Venta

$$\left[\text{VNA del PV por (m}^2\text{)} = \text{VBA} - \text{CTA del PV} \right]$$

Utilidad Neta Anual del Punto de Venta por m² = $\frac{\text{Venta Neta Anual del Punto de Venta}}{\text{Área Total del Punto (m}^2\text{)}}$

$$\left[\text{UNA} = \frac{\text{VNA del PV}}{\text{ÁT del PV (m}^2\text{)}} \right]$$

Por ser el punto de venta un centro de costos y utilidades y un lugar donde se realizan operaciones técnicas (selección, exhibición...) y administrativas (manejo de formatos, caja menor, supervisión...) los puntos, tienen esencialidades únicas para alcanzar los niveles de venta deseados y para lo cual se requiere de:

- **Personal.** Como en toda la organización, en los puntos de venta se requiere personal entregado incondicionalmente a satisfacer al cliente sin mayor esfuerzo, buena apariencia, especializado con conocimiento profundo de cada producto en cuanto origen, localización, zonas de producción, pero, debe recibir entrenamiento permanente en el manejo de las góndolas, exhibición, comunicación y atención a la clientela.

El personal debe estar y ser adiestrado periódicamente en actividades administrativas para controlar el ingreso de productos, ventas, pérdidas (devoluciones), formularios y registros de la empresa correspondientes a los procesos de preventa, ventas y posventas.

- **Exhibidores (góndolas).** Equipos esenciales para vender productos FRUVER's, se potencian colocándoles luces (resaltan el color natural de las frutas y verduras) y espejos (reflejan espacio, abundancia y volumen) para destacar la calidad y características organolépticas de cada producto y en conjunto. El diseño de estos presentadores de productos ha de ser atractivo para que el consumidor vea prevalecida las bondades de los productos exhibidos.

Los productos naturales han sido dotados de colores y formas que, al exhibirse, merecen resaltarse y ser apreciados por los consumidores con luminosidad y espejos estratégicamente ubicados en las góndolas. Para algunos productos, los exhibidores deben tener refrigeración, otros serán expuestos directamente en las góndolas en condiciones de humedad y temperatura adecuadas para disminuir las mermas por deshidratación y resequedad de los productos FRUVER, (ver [Imagen 8 Exhibidores y formas de exhibición](#)).

- **Empaque del producto.** *“El principal objetivo del empaque de alimentos es proteger los productos del daño mecánico y de la contaminación química y microbiana y del oxígeno, el vapor de agua y la luz, en algunos casos. El tipo de empaque utilizado para este fin juega un papel importante en la vida del producto, brindando una barrera simple a la influencia de factores, tanto internos como externos”.*²²

En la mayoría de los casos, los productos FRUVER's se expenden en fresco y no preempacados puesto que ellos traen su propio empaque, sin embargo, algunos lo requieren por conveniencia de transporte y que en un momento dado pueden ser reutilizados por el cliente y reciclados por la empresa. El tipo de empaque se usa para recolectar, transportar y despachar a los puntos de venta y en góndola (ver [Imagen 4 Tipos de canastillas](#))

Los empaques facilitan el manipuleo y evitan daños mecánicos, uniformizan la cantidad y protegen los productos FRUVER's de la humedad, del exceso de luz, vapor, temperaturas extremas, poca aireación y microorganismos, tanto en bodega (planta) como en puntos de venta.

El cilantro, cebolla junca, apio vienen en atados; lechugas, repollos, maíz tierno, uvas, manzanas, peras, kiwis y otros, son almacenados en canastillas grandes dentro de cuartos fríos especiales en condiciones de humedad y temperatura controlables, en los puntos de venta las góndolas o exhibidores

²² Descripción de empaques para frutas y vegetales frescos. Bienvenidos.

www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/empaques.htm

INTRODUCCIÓN. El principal objetivo del empaque de alimentos es proteger los productos del daño mecánico y de la contaminación química y microbiana y ...

deben ser refrigeradas para ubicar en ellas los productos que requieran de temperatura y humedad controladas.

- **Equipos e infraestructura.** Útiles para el apoyo y gestión de los procesos de ventas, se destacan:
 - Balanzas para pesaje inmediato de productos a granel para que el cliente advierta el peso en relación con el precio, antes de tomar una decisión de compra.
 - Formatos, canastillas, carretillas, etiquetadoras, portaprecios para anotar nombre y precio del producto por unidad de venta (Libras, Kilos...), separadores de producto, bolsas, lápices, marcadores, tijeras, cuchillos, lavamanos, secadores de mano...etc.

Imagen 8 Exhibidores y formas de exhibición



Fuente: Imágenes Google

CONSIDERACIONES GENERALES

- **Generalidades**

Este aparte final conlleva una serie de reflexiones que inducirán a visualizar los negocios como una forma de ganarse la vida honestamente sin que implique acciones ilícitas o de mal gusto porque a futuro ellas tienen efectos que llevarían al traste cualquier empresa.

Un negocio es real cuando *tú ganas y yo gano* y las partes se sienten satisfechas, en caso contrario, no hay asomo de negocio y solo habrá perdedores, esta aseveración es aplicable por la empresa para con los empleados, proveedores, clientes y cualquier otra persona o entidad que en un momento dado establezca alguna relación empresarial con el negocio FRUVER.

- **Camino hacia una empresa exitosa**

Las empresas tienen como funciones fundamentales planificar, organizar, dirigir y controlar, pueden sumarse funciones de coordinación, motivación, evaluación y seguimiento. Aquí entra en juego la oportunidad del negocio, que haya visto el emprendedor (iniciativa) o empresario (desarrolla la empresa). De todas formas, se busca que la empresa, bajo una dirección y liderazgo bien definido sea llevada siempre por un camino que la lleve a ser exitosa.

El éxito de la empresa depende de la oportunidad visualizada por alguien y de los dueños, socios y directivos quienes deben garantizar al menos los siguientes cualidades y características:

- Oportunidad. La oportunidad es el fundamento para crear empresa y poner en marcha las funciones generales de la administración, por tanto, la habilidad para desarrollar negocios es una capacidad innata o que se desarrolla cuando se camina dentro de un negocio y sus afines.
- Liderazgo. Basado en la gente y la producción, equilibradamente, significa estimular a la a directivos y subordinados para que produzca lo necesario con motivación y esmero.
- Congruencia. Ser convenientes y adecuados con la misión, visión, políticas, normas y reglas de la empresa, esta congruencia debe existir en todos los niveles de la organización.
- Organización. Los organigramas y esquemas de procesos bien elaborados pueden reflejar una buena organización, pero esto no es suficiente, siendo necesario ahondar dentro de la empresa para conocer la realidad, la cual se traduce en como los organizados están interpretando los organigramas y los diagramas de procesos.

- Supervisión. Es vigilar que los procesos se cumplan correctamente sin llegar a la inflexibilidad, dejada ésta para cuando hay opiniones diferentes ante un hecho imprevisto. En ningún momento la supervisión debe convertirse en policiva, es para vigilar se haga lo correcto y sea útil para retroalimentar y mejorar los procesos, haciendo las correcciones más convenientes. Otro aspecto no menos importante, es que se deben establecer los parámetros de control y tener en cuenta que todo este sistema de supervisión debe ser rentable y no tener una connotación coloquial cuando se dice que “vale más el collar que el perro”.

Los supervisores han de tener una superioridad jerárquica para que puedan ejercer la vigilancia y control de las acciones a cargo y bajo responsabilidad de los supervisados, esta supervisión incluye evaluar permanentemente la misión, visión, políticas, reglas normas y procesos.

Vale la pena considerar que la supervisión debe hacerse adecuadamente a cada nivel de la organización, esto implica supervisores con formación especializada porque no es lo mismo supervisar a niveles como los directivos y subordinados como los de planta.

- Autocontrol. El sistema de supervisión es creado para que la empresa pueda autocontrolarse bien sea por asesores externos para el caso de evaluar los propósitos superiores de la empresa o con personal interno para supervisar las actividades de producción, comercialización y ventas.
- Recursos. Tener recursos suficientes previsivos antes y durante el desarrollo o marcha de la empresa.
- Responsabilidad social. Está relacionada con el impacto social que puede forjar una empresa de cualquier tamaño. Es cuidar el entorno y aprovechar para devolver lo que la sociedad le ha dado y resarcirla ante cualquier efecto nocivo causado.

*La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE) o inversión socialmente responsable, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento **social**, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación ...²³*

- Sostenibilidad. *Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes*

²³ Artículos académicos para **responsabilidad social empresarial**

Responsabilidad Social Empresarial - RSE - Citado por 9

Responsabilidad Social Empresarial - Ares - Citado por 5

y futuras, en su entorno general. Por su parte al hablar de sostenible nos referimos a algo que puede mantenerse por sí mismo gracias a que las condiciones económicas, sociales o ambientales lo permiten, se puede sostener sin afectar los recursos”²⁴.

- **Sustentabilidad.** La palabra sustentable se refiere a algo que puede sostenerse o sustentarse por sí mismo y con razones propias. Una forma de aplicar esta definición es minimizar el uso de créditos, facilismo que ha llevado a la quiebra a más de una empresa.
- **Rentabilidad:** Una empresa produce beneficios económicos y sociales.
- **Competitividad.** La empresa competitiva es innovadora, tiene una alta calidad en la industrialización de sus productos, bienes y servicios junto con una de alta calidad y buenas prácticas administrativas en la gestión de los procesos técnicos y administrativos. Mantiene motivada a sus empleados, proveedores y clientes, con la disposición para comprar a buenos precios y vender con precios similares al mercado.
- **Honorabilidad.** Se ha dejado para el final porque si los aspectos anteriores no son cumplidos y respetados, la empresa parece y si vende frutas y verduras, con mayor razón. La honorabilidad implica honestidad, veracidad, honradez y confiabilidad en momentos empresariales con sus empleados, proveedores, clientes y el Estado, buscando siempre mantener precios justos para crear mercados justos.

Lamentablemente el mundo de los negocios se ha visto infectado por la corrupción y ello no es permisible desde ningún punto de vista. Los dueños y directivos de las organizaciones empresariales, al reunir cualidades de excelencia, verán con seguridad cuál es camino para que la empresa sea exitosa, se posicione en el mercado y en consecuencia perdure y sea la sociedad que consume sus productos la que la proteja y le asegure la perpetuidad en los mercados.

²⁴ [Cuál es la diferencia entre sustentable y sostenible - Educación](https://educacion.uncomo.com)

<https://educacion.uncomo.com> › ... › Ingenierías › Medio ambiente [En caché](#)

Seguro que alguna vez habrás oído hablar de desarrollo **sostenible** y también del desarrollo **sustentable**. Ambas palabras son similares, pero ¿serán lo mismo?



- **Ética, moral y valores de los empresarios**

Se han expuesto tres tipos de administración del negocio FRUVER, con ello se pretende dar algunas luces generales y de advertencia sobre el negocio de frutas y verduras, el cual, además de ser gratificante por el tipo de bien que se manipula, es suficientemente rentable si la administración es responsable, sana y correcta que responda a las expectativas de los clientes, proveedores y de los empleados.

Complementariamente, la Empresa FRUVER al crearse adquiere un compromiso social inaplazable, el cual se da por cumplido cuando los efectos de sus acciones se manifiestan porque se protege el ambiente, el entorno comercial y se renueva e innova permanentemente con base a cambios que ocurren en la sociedad y los mercados.

Por otra parte, no es muy común cuando se habla de administración y la forma de administrar sobre la importancia de la ética (correcto Vs. incorrecto), tampoco se habla de la moral (normas para vivir bien) ni de los valores (elección de lo bueno o lo malo) de quienes las dirigen y de todos los organizados, porque así como la empresa (ente jurídico) no fija objetivos, excepto los súperobjetivos y no hace alianzas ni firma contratos, tampoco el nombre de la firma es responsable de la poca idoneidad de sus directivos y empleados, sobre quienes recaen las responsabilidades éticas, morales y la manera como se ejerzan los valores para definir entre lo que es o no bueno o malo en el mundo de los negocios.

Por lo tanto, es fundamental y vital para la empresa y quienes la dirigen, que sea reconocida no solo por la calidad de los productos que vende, la entrega oportuna de los mismos y la seriedad comercial, esto no basta, hay que generar conciencia para trabajar con formalidad, alta honestidad a prueba y un gran respeto a la sociedad, representada en clientes, proveedores de bienes y servicios, dueños y empleados, dando a cada quien lo que bien merece porque éstos perpetuarán las actividades empresariales y permitirán lograr utilidades razonables utilidades y sin avidez, las cuales deberán obtenerse sin abusar a los clientes, proveedores y de la sociedad en general.

RECONOCIMIENTOS BIBLIOGRÁFICOS y Webgrafía

Algunas ideas, imágenes y similares han sido tomadas de las siguientes Páginas Web, para cuyos autores van los créditos correspondientes.

1. [PDF] ¿Qué son los Agronegocios? - BibliotecaDeaMag
2. <https://bibliotecadeamag.wikispaces.com/file/view/Qué+son+los+Agronegocios.pdf> El concepto de agronegocios comenzó a materializarse en la década de 1950. Davis y ... importa estudiar cuando estudiamos a los agronegocios? Algunas de ...
3. [Más allá de la revolución verde: un papel para la biotecnología](#)
... La Revolución Verde se sustentó sobre todo en la mejora de tres cereales
...Hay que reconocer que la Revolución Verde ha sido un factor esencial en ...
www.ugr.es/~eianez/Biotecnologia/agricultura.htm - 82k - [En caché](#) - [Páginas similares](#) Enrique Ibáñez Instituto de Biotecnología Universidad de Granada
4. [PDF]TEMA 1: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN: La Negociación - ULPGC
www.ulpgc.es/hege/almacen/.../tema_1_estretegias_de_gestion_la_negociacion.pdf La **negociación** es un medio de resolución de conflictos cuando las partes ... c) El conflicto y la **negociación** están mediatizados por las relaciones de poder.
5. [Globalización - Monografias.com](#) ... Pero una motivación aún mayor para la **globalización** es el advenimiento de ... Los impulsos de la **globalización** industrial crean el potencial para que el ...
www.monografias.com/trabajos2/globalización/globalizacion.shtml - 102k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)
6. [Teoría de la Globalización - Monografias.com](#) ... La **globalización** es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan ... disputa en términos de la teoría de la **globalización** tienen relación con: (a) el ...
www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml - 44k - 11 Mar 2005 - [En caché](#) - [Páginas similares](#)
[[Más resultados de www.monografias.com](#)]
7. [Comercialización: Sistemas y Organizaciones - Monografias.com](#)
Comercialización. Sistemas y Organizaciones. ¿QUE ES LA **COMERCIALIZACION**? ...Como se relaciona la **comercialización** con la producción. ... www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml - 101k - 4 Mar 2005 - [En caché](#) - [Páginas similares](#)
8. [InfoAserca: Información de Apoyos y Servicios a la ...](#)
Instrumento para el impulso a la **comercialización** de la producción agropecuaria en beneficio de los productores del campo. Órgano ...
www.infoaserca.gob.mx/ - 20k - 4 Mar 2005 - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

9. [Evaluación interna de las ventas - Monografias.com](#)
Evaluación interna de las **ventas**. ... (Kotler, 1996). La función del departamento de **ventas** es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. ... www.monografias.com/trabajos12/evintven/evintven.shtml - 62k - [En caché](#) - [Páginas similares](#) Autores: **Fabiola Mora, Walter Schupnik**, walter.schupnik@aig.com
10. FIAP (Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales. Control y manejo de inventarios. 2014
11. [Marketing - Monografias.com](#) **Marketing**. INTRODUCCIÓN. En la actualidad el **Marketing** es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro. ... www.monografias.com/trabajos/marketing/marketing.shtml - 33k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)
12. **Conceptos generales de calidad total** Trabajo enviado por: Carlos González gandrade@prodigy.net.mx.
13. **FAO Manual Para la Preparación y Venta de Frutas y Hortalizas Del campo al mercado** por **Andrés F. López Camelo** PhD. INTA E.E.A. Balcarce ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN Roma, 2003.
14. Bibliografía: KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, 2da. Edición, 1989. pp.157-200.
15. [Importancia. Correspondencia - Mailxmail](#)
www.mailxmail.com/curso...comercial-correspondencia.../importancia-correspondenc...4 mar. 2011 - La importancia de *la correspondencia en la actividad comercial* se deduce del hecho que determina su propia necesidad. Actualmente no hay ...
16. Más allá de la revolución verde: un papel para la biotecnología ... La Revolución Verde se sustentó sobre todo en la mejora de tres cereales ... Hay que reconocer que la Revolución Verde ha sido un factor esencial en ... www.ugr.es/~eianez/Biotecnologia/agricultura.htm - 82k - [En caché](#) - [Páginas similares](#) Enrique Ibáñez Instituto de Biotecnología Universidad de Granada
17. [IMPACTOS DE LA REVOLUCION VERDE, AGRICULTURA CONVENCIONAL ...](#)
IMPACTOS DE LA **REVOLUCIÓN VERDE**, AGRICULTURA CONVENCIONAL ... como productores adoptaron las premisas de la **Revolución Verde** (o agricultura moderna, ... www.ecocomunidad.org.uy/coeduca/artic/impactos_verde1.htm - 12k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)
18. [Lecciones de la Revolución Verde](#) ... Para aquellos que recuerdan las promesas de que la "**Revolución Verde**" iba a ... El mito de la **Revolución Verde** es más o menos así: "Las semillas ... www.eco-sitio.com.ar/lecciones_de_la_revolucion_verde.htm - 26k - 11 Mar 2005 - [En caché](#) - [Páginas similares](#)
19. [Demanda, Cluster, Cadena Productiva, Agronomía e](#)
[...https://prezi.com/oymq835o5rpg/demanda-cluster-Cadena-productiva.....](https://prezi.com/oymq835o5rpg/demanda-cluster-Cadena-productiva.....)

el mejor aliado para cualquier compañía que hace parte **de la Cadena productiva de la** comunicación **gráfica** desarrollando temas en inteligencia competitiva, ...

20. [Gráfica 1: Estructura simplificada de la Cadena](#)

www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos PDF/est_ven_car... ·

Archivo PDF ... Venezuela, los componentes **de la Cadena** agro-productiva cárnica son: ... Comercialización: es el componente **de la Cadena** cárnica encargado **de** distribuir