

**Direccionamiento de la estrategia empresarial
de Monru (Moben Ruli) según su
posicionamiento y su entorno en Hamburgo,
Alemania**

Nicole Nathaly Macías Bermúdez

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2015

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

**Direccionamiento de la estrategia empresarial
de Monru (Moben Ruli) según su
posicionamiento y su entorno en Hamburgo,
Alemania**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniera en Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Nicole Nathaly Macías Bermúdez

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2015

Direccionamiento de la estrategia empresarial de Monru (Moben Ruli) según su posicionamiento y su entorno en Hamburgo, Alemania

Presentado por:

Nicole Nathaly Macías Bermúdez

Aprobado:

Martín Leal Plata M.Sc. MAE
Asesor principal

Rommel Reconco, MAE., MF
Director
Departamento de Administración de
Agronegocios

Miguel Calderón, DBA
Asesor

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

Direccinamiento de la estrategia empresarial de Monru (Moben Ruli) según su posicionamiento y su entorno en Hamburgo, Alemania

Nicole Nathaly Macías Bermúdez

Resumen. Ante el crecimiento del mercado y de las nuevas tendencias las empresas deben mantenerse a la vanguardia y redefinir sus estrategias acorde a estos cambios. Monru (Moben Ruli) es una empresa que está en etapa de crecimiento y que actúa como vínculo entre los proveedores de frutas de ultramar y sus clientes, por lo que requiere conocer su posicionamiento actual para tomar decisiones de planificación y redefinir su imagen corporativa. Se realizó un análisis interno y externo de esta empresa, se mejoró la imagen corporativa y se crearon herramientas cuantitativas para la toma de decisiones. Para el análisis se realizó un FODA y un diagnóstico situacional, se evaluaron fuentes secundarias y se analizaron sus competidores y su proceso de comercialización. En la generación de la información cuantitativa se plasmó un análisis de las fuerzas de Porter junto con un diseño de matriz U-V-T (Utilidad-volumen y tamaño de importancia), se crearon portafolios de productos, clientes y proveedores y se eligieron las bases para decidir las características de la imagen empresarial para su página web. Como conclusión, se propuso a Monru concentrarse y especializarse en productos exóticos, ser un vínculo de información para sus socios comerciales y planificar utilizando las herramientas generadas en este estudio para reducir el riesgo en la toma de decisiones.

Palabras clave: Crecimiento empresarial, investigación de mercado, planificación, rentabilidad.

Abstract: Design strategies help companies achieve their goals objectively and clearly. Given the new trends, companies must go to advanced search and redefine their strategies according to these changes, which, Monru (Moben Ruli) a company that acts as a link between fruit suppliers and customers overseas and is in a growth stage, it requires knowing your current position as a company to make planning decisions and redefine its corporate image. Given this need, it should conduct an internal and external analysis of Monru, enhance corporate image and create quantitative tools for decision-making. For internal SWOT analysis and a situational analysis it was performed after it was made the external evaluation, which focused on: secondary sources, analysis of competitors and the marketing process. To generate quantitative data analysis Porter forces with a design matrix, which is coupled to the information needs of the company, product portfolios, customer and supplier bases were created and generated is reflected to decide the characteristics of the image of the company. Finally, he set to work on internal and external communication, develop innovation, strengthen concentration and avoid exotic products for the German market.

Key words: Business growth, market research, planning, profitability

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	6
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	9
4. CONCLUSIONES.....	28
5. RECOMENDACIONES.....	29
6. LITERATURA CITADA.....	30
7. ANEXOS	32

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Análisis DOFA de Monru	11
2. Resultados de FODA y DOFA para Monru	12
3. Estimación del consumo per cápita, en Alemania de las frutas principales.....	13
4. Clasificación según competencia por fruta.....	15
5. Porcentaje de crecimiento por productos entre cada periodo	26

Figuras	Página
1. Análisis de la matriz FODA.	10
2. Amenaza de nuevos competidores para Monru.....	16
3. Poder de negociación de los clientes para Monru	17
4. Amenaza de nuevos productos para Monru.	18
5. Rivalidad y competencia del mercado para Monru	19
6. Poder de negociación de los proveedores de Monru	20
7. Fuerza de negociación de Monru.	21
8. Proveedores principales y su porcentaje de ganancias que representaron en el periodo 2013/2014.....	22
9. Clientes principales y su porcentaje de ganancias que representaron en el periodo 2013/2014.....	23
10. Principales frutas de Monru según su venta en el periodo 2012/2013.	24
11. Principales frutas de Monru según su venta en el periodo 2013/2014	24
12. Incremento y decrecimiento de las ventas con respecto a los principales productos en los periodos analizados (2012-2013) (2013-2014).	25
13. Volumen-Utilidad-Porcentaje de ventas por fruta.....	27

1. Características de los principales competidores en términos de imagen corporativa.	32
2. Características de los principales proveedores de Monru	34
3. Clientes principales y el producto con el que han comercializado con Monru, según su volumen en kilogramos.	35
4. Encuestas realizadas electrónicamente en Monru	35
5. Recorrido por el proceso de operación. Holanda	37

1. INTRODUCCIÓN

El ser humano se ha visto en la necesidad de comercializar entre países, para poder subsistir, en un intercambio de bienes y servicios. El comercio permite que la sociedad tenga más opciones de compra y que se aproveche la especialización de los países. En el mercado, las exigencias de los consumidores van en aumento y para poder llenar esta necesidad es importante la importación de productos de otras partes del mundo. Los primeros productos comercializados fueron agrícolas por su importancia en la dieta de las personas, ya sea por mar o tierra fue una actividad que hasta el día de hoy tiene actividad en el mundo (Salas, 2015).

El comercio de frutas es global, sobre todo cuando la demografía, la demanda, la oferta y la cultura se hacen presentes. La situación del comercio de las frutas es muy cambiante, existe una tendencia muy marcada hacia el incremento de las importaciones y exportaciones, sin embargo en los últimos dos años por sucesos de la economía como el precio del petróleo, asuntos políticos y apreciación del dólar se ha identificado una contracción en las exportaciones de 1.4% para el 2014 (Giordano, P., Michalczewsky, K. y Ramos, A. 2015).

El primer continente en producción de frutas y hortalizas es Asia seguido de América, sin embargo, en estos continentes suceden situaciones muy diferentes. En Asia, a pesar de ser el mayor productor, destina la mayoría de su producto al consumo interno, mientras que América maneja alrededor del 50% de las exportaciones de frutas en el mundo.

Debido a la estacionalidad y las exigencias de calidad, Europa se convierte en el primer cliente de ambos continentes (Martínez, L. y Gómez, M. n.d) En Europa, los cambios en exigencia de control de calidad, llegan a incrementar los costos de producción para estos países, a esto se suma que no siempre cuentan con un buen ambiente para desarrollar sus productos, en Alemania la producción nacional ha aumentado en un 4% y el consumo se ha incrementado por las nuevas tendencias de una nutrición sana (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010).

En Alemania existen las frutas de temporadas, es decir, sólo las tiene durante un determinado periodo de tiempo (RAE, 2015), y las frutas de contra temporadas que son las que surten el mercado cuando las de temporada no están disponibles, este es el espacio en el cual la empresa realiza su mayor actividad comercial.

Según la FAO, "La producción mayor de frutas y verduras se realiza entre junio y octubre, lo que coincide con una considerable disminución de las ventas dentro de Alemania debido a la temporada de vacaciones de verano. De mayo a octubre, las ventas disminuyen hasta en un 30 por ciento. Las ventas mayores tienen lugar en el invierno, especialmente antes de Navidad. Esto significa que los exportadores extranjeros de frutas y verduras pueden aprovechar la temporada alta" (FAO, 2001).

Asia, América y África ante esta ventana de oportunidades, preparan sus frutas para suplir esta demanda, la comercialización de las frutas se realiza principalmente por vía marítima siendo el Puerto de Holanda el punto estratégico que facilita el comercio para Alemania, estadísticamente Holanda figura dentro de los principales países importadores; pero muchas empresas alemanas tienen sucursales en Holanda (caso Monru) por lo cual parte de este producto se destina a Alemania y a otros países, siendo Holanda solo un puerto de tránsito. Durante la temporada existe reventa (87%) a causa de la sobre oferta o de algunos problemas de calidad, es un negocio en el cual se involucran muchas personas desde el productor hasta el consumidor y todos en su conjunto desempeñan un papel importante para que las frutas puedan llegar a los hogares alemanes con las características requeridas. (Martínez, L. y Gómez, M., s.f.)

El consumidor alemán gusta de viajar por el mundo, esto trae consigo que tenga pleno conocimiento de la existencia de diversos frutos y que al consumirlo quisiera tenerlo en su país. También buscan un precio justo y que sean beneficioso para su salud, ellos prefieren la calidad. Por otro lado, es uno de los países que apuesta a lo orgánico y a las energías verdes, por lo cual su alimentación también se refleja en que quiera consumir siempre productos saludables y lo más natural posible. Acorde con los requerimientos del consumidor alemán, las frutas consideradas tropicales y exóticas se acoplan perfectamente, ya que estas son las que mayor contenido de vitaminas y minerales poseen, adicionalmente que sus colores vistosos provocan en el consumidor estimular el apetito y además porque son ricos en carotenos y flavonoides. (Boletín, CCI 1999)

En Europa se está desplegando una creciente demanda por productos exóticos (Inteligencia de mercados, 2013), es decir, algo que no pertenece al lugar en donde se encuentra, en este caso se trata de frutos que provienen de ultramar. A este respecto, en un simposio que se realizó en San Miguel (España, 2012) se discutió el hecho de que lo exótico dejaba de ser una moda, para convertirse en una realidad y necesidad, ya que gracias a los cambiantes gustos por la gastronomía su demanda comenzaba a crecer y a ocupar un lugar cada vez más importante para el consumidor (Merino, 1989). Existen dos tipos de consumidores en Europa: aquellos que gustan de lo tradicional y prefieren los frutos comunes; y, los que son aventureros y gustan de probar cosas nuevas. Actualmente con la publicidad sobre los beneficios de estos exóticos, se ha logrado la aceptación de este tipo de frutas, a esto se le suma las frutas tropicales que son de la zona de clima tropical o subtropical (Merino, 1989). Las frutas tropicales tienen en común no soportar el frío durante la producción (Baldwin, 2001), que genera una oportunidad competitiva para los países exportadores.

El comercio de frutas es más demandante en cuanto a calidad y eficiencia, la competencia se está incrementando entre los países exportadores y los importadores, ya que la necesidad de cubrir la demanda es cada vez mayor. Existen productos que son *commodities* y productos especializados, la mayoría de las frutas entran en la categorización de *commodities* ya que carecen de diferenciación, son productos básicos, un producto especializado se entiende al que tiene un valor agregado ya sea un servicio adicional o que no son muy comunes en el mercado.

Las frutas para generar ganancias son vendidas a grandes volúmenes, ya que el margen de ganancia por unidad es reducido, al introducir exóticos al mercado como empresa, se obtienen más márgenes de ganancias ya que es un producto que se vende a menor escala y por lo tanto su demanda es mayor. Las frutas exóticas pueden llegar a estar a 5 dólares la libra en el mercado internacional es decir casi 10 veces más su precio que en el mercado local (Ramón, 2012).

Alemania es uno de los países que más exigencias posee en cuanto a calidad. La historia demuestra que se han tenido diversas experiencias en el ámbito de la comercialización en Europa, en lo que se refiere a medidas sanitarias, generando conflictos internacionales. En el ámbito ambiental se conoce de matanza de elefantes para obtención de marfil, en la salud pública, de uvas chilenas con residuos de cianuro, antibióticos en alimentos, en sanidad vegetal, como mosca de la fruta, mosca de la carambola, y así más ejemplos que han provocado grandes problemas a nivel mundial, cuando este tipo de infestaciones son introducidas, pueden llegar a provocar la pérdida de las cosechas como resultado de algún vector (Prociandino Fruthex, 1997).

A medida que transcurre el tiempo, las nuevas normas de calidad son cada vez más estrictas. En 2004, el DFHV (sus siglas, Asociación Nacional del Comercio de Frutas y Hortalizas de Alemania) publicó un manual sobre el International Food Standard (IFS), que contiene instrucciones prácticas para la aplicación rápida y efectiva de la IFS (Merino, 2014), lo cual, ha generado que las importaciones y exportaciones sean más rigurosas con la calidad.

Dentro de las importaciones con respecto a las frutas, Alemania en el periodo del 2009-2012 importó alrededor de 2.18 millones de toneladas, convirtiéndose en el segundo importador de frutas en Europa, el consumo de frutas para el año 2013 fue de 5.53 en millones de toneladas (Bundesamt y BMEL, 2014). Para lograr suplir esta demanda, los supermercados realizan la mayoría de sus compras a mayoristas, debido a que brindan mayor seguridad con relación a la trazabilidad y el surtimiento constante de productos, además generan estabilidad y confianza a los supermercados.

Diseñar y publicar la estrategia corporativa, aportará a la eficiencia operacional ya que los colaboradores le dan un valor a las actividades que realizan diariamente y aporta a la creación de valor para el servicio de los socios comerciales. La estrategia empresarial se orientará a que la compañía como un todo sea más que la suma de las unidades de negocio que la forman. La necesidad de repensar la estrategia empresarial nunca podría ser más que urgente (Porter, 1987).

Al inicio de la empresa, las operaciones eran menores con respecto al volumen actual comercializado y el personal de igual forma, a medida ha crecido Monru ha empezado a tomar una participación importante dentro del mercado. Monru es una empresa que actúa como vínculo entre los proveedores de frutas de ultramar y sus clientes, comienza una nueva etapa de crecimiento y requiere conocer su posición actual como empresa para tomar las decisiones de planificación y comenzar a construir la imagen corporativa que quiere proyectar.

Las empresas que disfrutan de un éxito duradero, tienen valores y un propósito central que se mantienen fijos, mientras las estrategias y prácticas comerciales se van adaptando indefinidamente a un mundo en permanente cambio. Empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola y Nordstrom se convirtieron en instituciones de élite capaces de auto renovarse y de lograr un desempeño superior en el largo plazo. Por cambiar las normas culturales y las estrategias comerciales no significa que han perdido el espíritu como corporación (Collins, 1997).

La planeación estratégica de mercadotecnia es una de las principales guías para que las otras estrategias de la empresa se desarrollen; para que esta pueda generarse de forma correcta se necesita tener cuatro partes bien definidas, estas son: una misión, objetivos y metas, la creación de una cartera de negocios y el diseño de planes funcionales (Kotler, P. y Armstrong, G., 2001).

Este estudio es una herramienta para que Monru visualice las áreas que puede modificar o potencializar, con la finalidad de obtener beneficios económicos y organizacionales. La construcción de la estrategia empresarial y el análisis le brindará a Monru una visión amplia de su situación actual en el mercado.

Monru maneja sus datos de forma confidencial, esto y la falta de tiempo de su personal para interactuar por medio de entrevistas a profundidad o con grupos focales, por lo cual, el estudio a recabó información de diversas formas. También faltó acercamiento con los clientes y proveedores principales, ya que estas relaciones son complicadas por la delicadeza de éstas. El tiempo de desarrollo del proyecto para conocer resultados, se consideró una limitante y por ser un área extensa a discutir, no se realizó un análisis de la estructura de costos.

Los objetivos fueron:

- Generar estrategias comerciales para los próximos 3 años, analizando el entorno.
- Diseñar la imagen corporativa para facilitar la comunicación entre sus socios comerciales.
- Generar herramientas cuantitativas para la toma de decisiones.

2. METODOLOGÍA

Diagnóstico situacional.

En el análisis del entorno interno, se diseñó una encuesta electrónica para los colaboradores empleando *SurveyMonkey* como herramienta para mantener el anonimato, la cual, se aplicó a 13 personas de los 15 representantes de las ventas, lo que representó un 87% de la opinión de los colaboradores. El contenido de la encuesta fue con respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que habían identificado en la empresa y en el mercado, es decir un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Seguido de esto se realizó un análisis DOFA (herramienta analítica) en el cual, con la información del FODA se tomaron las oportunidades para mitigar las debilidades, se potencializó las fortalezas para contrarrestar las posibles amenazas y de esta forma evaluar lo que Monru tiene a favor y en contra.

Este análisis es clave para el diseño de las estrategias empresariales ya que permiten conocer sus ventajas y desventajas, las cuales se analizan de forma interna y externa. Las fortalezas y debilidades son consideradas como parte de la organización interna, mientras que las oportunidades y amenazas se identifican del entorno de la empresa y las tendencias del mercado, son las que permitieron el diseño de estrategias (J. Delgado, 2014). Adicionalmente se adjuntaron tres preguntas que apoyaban al diseño posterior de la estrategia. El objetivo de esta actividad fue encontrar diferentes criterios para construir una visión amplia de lo que ocurre internamente.

Entorno Externo.

- **Fuentes secundarias.** Dentro de la revisión de fuente secundaria se consideraron fuentes sindicadas las cuales son de consulta para la empresa estas son reportes de *TWMC Global Markets Report*, adicionalmente se usó de la Base de datos *Statista*, con la cual, se conoció información con respecto a las frutas en el mercado alemán y con información de la oficina federal se identificó la demanda de frutas per cápita en Alemania.

- **Análisis de los principales competidores.** Para reconocer los principales competidores se recabó información primaria cualitativa por los gerentes de la empresa. Con la experiencia de ellos se clasificaron de los principales competidores. Primero se seleccionaron las frutas de mayor comercialización de Monru y luego por cada fruta se consideró la empresa que suplía el mismo producto y contabilizando por las veces en que esas empresas competían, por un mismo producto se realizó la categorización de los competidores más importantes. Se investigó a la competencia por medio de fuentes secundarias externas y análisis de ventas históricas para conocer en qué productos diferían. Esto permitió generar una herramienta adicional para ser usada en el diseño de la página web, ya que se obtuvo información de eslogan, innovación e imagen.

- **Visitas a supermercados en el proceso de comercialización.** Para tener una mayor apreciación de la cadena comercial la empresa brindó una visita desde el punto de llegada de la fruta hasta el momento en que la fruta es puesta en los supermercados, con guía de un vendedor de Monru se visitaron los cinco supermercados principales, estos fueron: Etesi, Loil, Anre, Raste y Toner.

Análisis de las fuerzas de Porter. Se generaron cuadros con las categorizaciones según las cinco fuerzas de Porter y con ayuda de la información recaudada con anterioridad se brindaron las correspondientes puntuaciones, la creación de las gráficas permitió conocer cómo está la empresa con respecto a su entorno. El método de análisis de las fuerza de Porter es muy utilizado, ya que permite comparar el poder de negociación de la empresa entre diversos personajes del mercado, como los clientes, proveedores, competidores, amenazas de nuevos productos y de nuevos competidores.

Diseño de página web. Con la información que se recolectó sobre los proveedores, clientes y competidores se seleccionó lo más relevante según lo discutido con el supervisor para colocar en la página web, se trabajó en conjunto con una empresa de diseño web y los contenidos fueron seleccionados y traducidos.

Para el diseño de la página web, se consideró junto con el supervisor principal, que la imagen que debe proyectar la empresa debería contener:

- Frescura
- Confianza
- Seriedad

La forma de negociación abierta y de propuestas innovadoras son características principales de Monru. Para alcanzar éste concepto se propuso que los colores de la página sean claros y que el contenido sea sencillo, creativo y sustancial. Dentro del diseño se propició de información básica de la empresa, conservando de igual forma información que se consideró confidencial. Adicionalmente, se construyó con base en el análisis, la imagen corporativa que se espera ser publicada internamente.

Portafolio de productos, clientes y proveedores principales. Para la creación de los portafolios, se usó la base de datos que posee la empresa *Microsoft Dynamics (SAV)* y se clasificó la información de los dos últimos periodos. Se diseñaron tablas dinámicas con la herramienta de *Microsoft Excel* para filtrar los datos más relevantes. El criterio para evaluar los productos, clientes y proveedores, se realizaron con base en ganancias generadas, porcentaje de las ganancias que representa en la empresa y porcentaje de ganancias que representan con respecto al total de los productos, respectivamente. Este criterio fue discutido con el supervisor general para posterior diseño.

Clasificación para los portafolios. En el análisis de los principales proveedores se tomó la diferencia entre costo y precio para obtener las ganancias netas y se las representó en la gráfica de pastel según su contribución a las ganancias totales. Para la clasificación de los clientes principales se eligieron las ventas totales de cada uno, luego se ordenaron de forma descendente y con los ocho principales cliente se realizó una gráfica de pastel. Ésta contenía el porcentaje de aporte a las ventas totales que cada cliente representaba. En la clasificación de los productos, se filtraron las diez frutas principales con mayores ventas en euros, se realizaron los análisis para cada periodo y una comparación entre éstos, para observar el cambio anual de las ventas.

Matriz U-V-T (utilidad-volumen y tamaño de importancia). Se seleccionaron las frutas principales y se buscó cuál es el volumen de venta de cada una y la utilidad que aporta a la empresa ya que fueron los principales factores para analizar. Además para evaluar concentración de los productos se analizó la representación de cada por porcentaje de ventas por frutas. Esto permitió observar como fluctuaban los productos y evaluar su importancia dentro de la empresa, lo cual ayudó a identificar las potencialidades de cada uno.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Diagnóstico situacional

Monru es una empresa que opera dentro del rubro de la comercialización de frutas y verduras, este mercado es fluctuante y difícil de predecir. La empresa, a pesar de esto, ha buscado la forma ideal para lograr desarrollarse y crecer en los últimos años. Bajo este escenario, la importancia de su coordinación como empresa debe mejorar para poder seguir brindando el servicio por el cual es reconocida.

Antes de iniciar el estudio, se observó que Monru, internamente no cuenta con un área de investigación o mercadeo, la mayor parte de las actividades en el día se centran en las ventas. La planificación internamente entre los colaboradores con respecto a las ventas y a la coordinación de procesos carece de retroalimentación, las reuniones son no programadas y no existe un espacio fijo en el día en el que puedan trabajar en esto, una vez al año se realiza una reunión para evaluar la planeación y esta se da a nivel gerencial.

Los colaboradores de Monru desconocían la existencia de una declaración de misión, visión y valores corporativos, también de los objetivos para el año en transcurso. El capital humano que Monru posee tiene un buen nivel, disposición de trabajo y talento. Sus vendedores son personas con más de siete años de experiencia en el mercado, y conocen a sus clientes y proveedores, ya que la empresa les brinda la oportunidad de tener un contacto en campo y conocer el proceso comercial.

Para el análisis del entorno se identificaron las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas (Figura 1).



Figura 1. Análisis de la matriz FODA.

Se debe potencializar lo positivo y trabajar con lo negativo, para continuar en crecimiento. Lo más relevante de la matriz es el trabajo en la comunicación y sincronización de información y de actividades en el cual, denota poca eficacia, las oportunidades existentes con las que se puede incursionar son relevantes, si se realizan las actividades correctas para alcanzarlas.

Cuadro 1. Análisis DOFA de Monru

FODA DOFA	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Falta de efectividad de estimación de precios • Falta de comunicación • Falta de personal • Falta de investigación de mercado 	Fortaleza <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de producto orientado al cliente • Flexibilidad y creatividad para brindar servicio • Experiencia en la comercialización • Jerarquía plana • Transparencia de información con sus proveedores
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Clientes con necesidad de mayor información • Especialización • Cliente con deseo de innovación y facilidad en los empaques 	DO <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación de los precios para los clientes y asignación de valor de los productos • Realizar investigación de mercado para conocer las tendencias de empaques que mejor se adaptan a las necesidades 	FO <ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres en conjunto con la organización para establecer combos de ventas según los clientes y las condiciones del mercado • Recibir la retroalimentación sobre los deseos de la demanda para capturar mercado
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Retrasarse en la innovación • Integrarse hacia atrás de los supermercados • Concentración de supermercados • Dependencia de cuentas claves 	DA <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio para conocer las nuevas tendencias y brindar una propuesta de valor diferente • Crear reuniones periódicas en las que se analice los precios y se dé retroalimentación de las ventas para evitar concentración 	FA <ul style="list-style-type: none"> • Resaltar a los supermercados las facilidades y la experiencia con la que cuenta la empresa para las importaciones • Crear talleres en los que se pueda aprovechar la creatividad para diversificar clientes y proveedores

La innovación y la organización interna deben ser fundamental para ir al mismo nivel que los cambios del entorno. La investigación de nuevos mercados y clientes como una alternativa que ayudará a reducir riesgos de concentración y de desplazamiento de la cadena. Adicionalmente, se debe considerar la sobrecarga del trabajo como un factor principal que incide en la eficacia de la organización y planeación.

Cuadro 2. Resultados de FODA y DOFA para Monru

Planificación de actividades		Año 1 (meses)												Año 2 (meses)												Año 3 (meses)											
Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dar a conocer de forma interna la planificación de la empresa a los colaboradores y externamente mantener la retroalimentación con los socios comerciales.	Solidificar las relaciones con los socios comerciales con una comunicación permanente.	[Green]												[Green]												[Green]											
	Trabajar internamente la comunicación, con reuniones periódicas, actualización de información del mercado y poniendo en consideración diferentes ideas de trabajo que sean	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]																								
Desarrollar la innovación dentro de la empresa para mejorar en el mercado con productos, servicios y empaques de mayor valor.	Analizar tendencias a través de estudios de mercado	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]																								
	Desarrollar propuestas												[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]													
	Aplicar las propuestas														[Blue]																						
	Evaluar las propuestas																																				
Evitar las concentraciones de clientes y proveedores para diversificar el riesgo en el mercado y en las relaciones.	Valorar los servicios de Monru personalizando el trato según las necesidades a través de encuestas de servicio.						[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]	[Red]																								
	Acercamiento a cuentas prospecto.						[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]												
	Evaluar las propuestas de los nuevos socios comerciales													[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]
	Aumentar el número de cuentas claves ofreciendo los catálogos de productos a diferentes clientes prospectos																									[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]	[Green]
	Buscar alternativas de inversión							[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]													[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]
Estimular la venta de exóticos para crear especialización en el área y ventaja competitiva en el mercado.	Dar a conocer sus beneficios con videos y links de información a sus clientes.	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	
	Ofrecer productos nuevos de prueba						[DarkBlue]	[DarkBlue]	[DarkBlue]	[DarkBlue]	[DarkBlue]	[DarkBlue]																									
	Dar valor agregado a los exóticos.																																				

En el cuadro de resultados se planteó trabajar con sinergia de forma general, también se diseñaron las estrategias para ayudar al direccionamiento de Monru. Como priorización se determinó la organización interna, es decir trabajar con el equipo de Monru aportando ideas que identifiquen del medio y en dar opiniones de servicio.

Adicionalmente, llevar a la innovación según las necesidades de los clientes y la creatividad como el centro de los siguientes tres años, ya que de esto surgirán nuevas formas de diferenciar a Monru como una empresa que siempre está un paso adelante de lo que surge en el mercado. Sin incursionar en esto Monru es fácilmente reemplazado o generaría un menor valor para sus socios comerciales.

Evitar concentrar su comercialización, ya sea con clientes o proveedores, tener aperturas a nuevos mercados o canales de comercialización centrado en exóticos le dará a Monru libertad para tomar decisiones sin depender de alguna parte. Para llegar a estas propuestas se debe empezar a corto plazo a realizar investigaciones, pruebas y evaluaciones de las ideas que surjan.

Cuadro 3. Estimación del consumo per cápita, en Alemania de las frutas principales.

Frutas	Consumo Total (kg)	Consumo per cápita (kg)
Manzana	2,088,104,309.2	25.90
Uva	451,482,012.8	5.60
Cebolla	499,855,085.6	6.20
Mango	61,252,150	0.76
Banana	209,616,648.8	2.60
Litschi	8,062,178.8	0.10
Granadillas	49,985,508.56	0.62
Melón	330,549,330.8	4.10
Lima	120,932,682	1.50
Pera	217,678,827.6	2.70
Camote	248,315,107.04	3.08

Las frutas con mayor volumen de venta de Monru fueron seleccionadas para identificar el consumo per cápita en Alemania, con un total de 80 millones de habitantes, lo que permitió estimar la demanda potencial (cuadro 3). Como resultado se encontró que la fruta predilecta de los alemanes es la manzana, su demanda es saciada con producción nacional; pero existe un porcentaje que no es cubierto en su totalidad y debe ser importado, principalmente proviene de Polonia. Alemania es el segundo importador de manzanas después de Rusia a nivel mundial, “El año pasado, Alemania importó una cantidad de cerca de 580.000 toneladas, más que en las dos temporadas anteriores, pero todavía no tanto como cuando se importaban más de 600.000 toneladas” (Boon J., 2014).

La cebolla, la uva y el melón son las frutas de mayor consumo por parte de los alemanes, dentro de las diez frutas que se seleccionaron. En Monru, el producto estrella es la uva por lo cual, gracias a su alto consumo, presenta oportunidad para crecer aún más en la oferta. La cebolla y el melón, presentaron un consumo elevado, que indica que aún Monru puede seguir cubriendo esta demanda y va a encontrar clientes.

Dentro de los exóticos, la litschi es de menor consumo, por ser un fruto nuevo en el mercado alemán. Monru posee una ventaja competitiva de esta fruta ya que maneja un volumen considerado para poder ofrecer al mercado, y que aún la competencia no ha incursionado de forma agresiva como lo ha hecho con los frutos exóticos.

Los principales competidores son:

- Conana
- Nivog
- Rey
- Wentir
- Gtp
- Tares
- Prode
- Santel

Se clasificó la información de los principales competidores según su eslogan, innovación e imagen, para generar un criterio de la información pertinente que debería tener Monru en su página web. De forma general, se resaltó que la competencia se muestra abierta al público y trabaja por la imagen que proyecta, la cual está enfocada en el consumo de alimentos sanos y en la importancia de una alimentación rica en frutas, a esto se suma las intenciones de éstas por resaltar la calidad de sus productos, y sus nuevos proyectos.

El entorno de Monru es más conservador y maneja un perfil bajo, lo cual hace que no resalte entre la competencia, esto se podría interpretar como una de las características operativas de Monru, el problema surge cuando un cliente nuevo necesita encontrar información de Monru y ésta carece de un sitio específico para exponer los servicios que ofrece. Actualmente las personas se manejan por la informática y los motores de búsqueda son una excelente herramienta para ofrecer servicios.

Cuadro 4. Clasificación según competencia por fruta.

Producto	Empresa
Manzana	Gtp, Conana, Tares
Uvas	Killa, Nivog, Rey, Tares
Cebollas	Port, Conana, Lontus
Mangos	Prode, Nivog, Prore, Conana
Piñas	Wentir, Rey, Durte, Conana, Nivog
Litschi	Rey, Nivog
Granadas	Wentir, Santel, Nivog, Special Fruit
Melones	Santel, Conana
Limas	Mont, Wentir
Peras	Gtp, Conana
Camote	Rey, Yex
Aguacate	Nivog, Westfalia, Total, Prode

Algunas empresas son clientes de Monru y al mismo tiempo competencia (cuadro 4). Sin embargo es pertinente realizar una comparación con ellas para lograr medir el nivel de Monru frente a éstas. A nivel de servicios y calidad, Monru comienza a destacar, ya que logra dar un servicio más personalizado, que las empresas multinacionales que manejan las relaciones más como transacciones.

Las empresas competidoras están actualizando cada vez más sus procesos, con lo cual reducen costos lo que representaría una desventaja para Monru, ya que su negocio es de *commodities* y el precio es importante para comercializar, una alternativa a considerar son sus procesos operativos para identificar en que es capaz de reducir costos para no perder competitividad. Un ejemplo de estos procesos es una plataforma propuesta por Santel, que evalúa la eficiencia de cada proveedor y ayuda a visualizar sus rendimientos como proveedor, generar records de sus experiencias y así evitar que se cometan errores pasados.

Se sugiere que Monru incursione en procesos creativos que faciliten el manejo de información y cree procesos eficaces, lo cual, haría que la empresa cuente con un servicio único y de mayor valor. Monru no cuenta con una parte analítica que mantenga a la empresa al filo de la innovación y desarrollando ideas. Corre el riesgo de entrar en miopía de marketing, es decir centrarse en una sola actividad.

Creación de nuevas propuestas de valor para los *commodities* es parte de las tendencias que se identificaron en el análisis de los competidores, surgen ideas como plataformas y escáneres de QR para identificación de la información nutricional del fruto en particular. La especialización de las empresas en ciertos artículos forman parte del entorno, algunas de ellas han sabido aprovechar esta ventaja hasta ser caracterizadas con ese lineamiento como por ejemplo Prode, y su portafolio de exóticos. Monru debe redefinir su perfil para fortalecer algunas de sus características y destacarlas, como la calidad y su excelente servicio, podría crear campañas para entregar información al respecto a sus principales clientes.

La calidad y procesos de valor para los clientes como certificaciones y sellos son de mayor importancia. Monru realiza un buen trabajo en esta área, al trabajar con el desarrollo del departamento de calidad, eso quita incertidumbre a sus clientes y genera valor. Con respecto a ésta área trabaja bien el concepto; pero se podría mostrar de forma más creativa su trabajo y destacar este punto. Con respecto a cada supermercado en las visitas se identificó que cada uno manejaba características únicas según su segmentación de clientes, tener conocimiento de la forma de operación de los supermercados le brinda a Monru bases para saber negociar con ellos según el estilo que maneja cada uno.

En la construcción de la página web los puntos a mejorar fueron:

- Comunicación
- Información
- Estandarización de información para los proveedores con respecto a la demanda de calidad de la fruta
- Crear una imagen para los clientes, dentro de la cual se destaca la calidad.

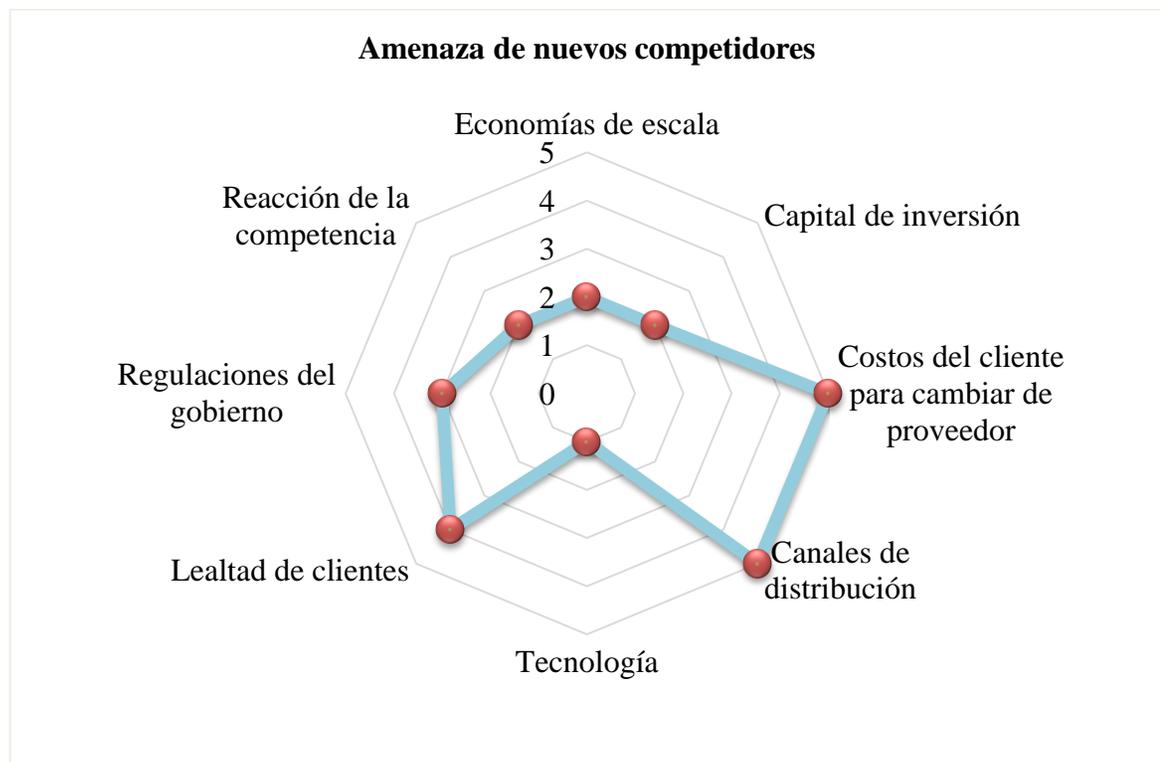


Figura 2. Amenaza de nuevos competidores para Monru

La amenazas de nuevos competidores (Figura 2), tiene como sus puntos más riesgosos los canales de distribución, lealtad de clientes y las regulaciones del gobierno. Se consideró que los canales de distribución son fáciles de encontrar, ya que se cuenta con el mercado mayorista y minorista como también las ventas especializadas a los restaurantes y clientes especiales, por lo cual al existir varios canales hace que sea fácil entrar en el mercado.

La lealtad de los clientes es posible perderla, si se realiza un mal trabajo, ya que los supermercados son de poca tolerancia a los errores de sus socios comerciales en especial si saben que tienen empresas queriendo entrar a venderle a éstos. Por último se corre el riesgo que el gobierno quiera eliminar los intermediarios de las compras de los consumidores y hacer que la cadena sea directa.

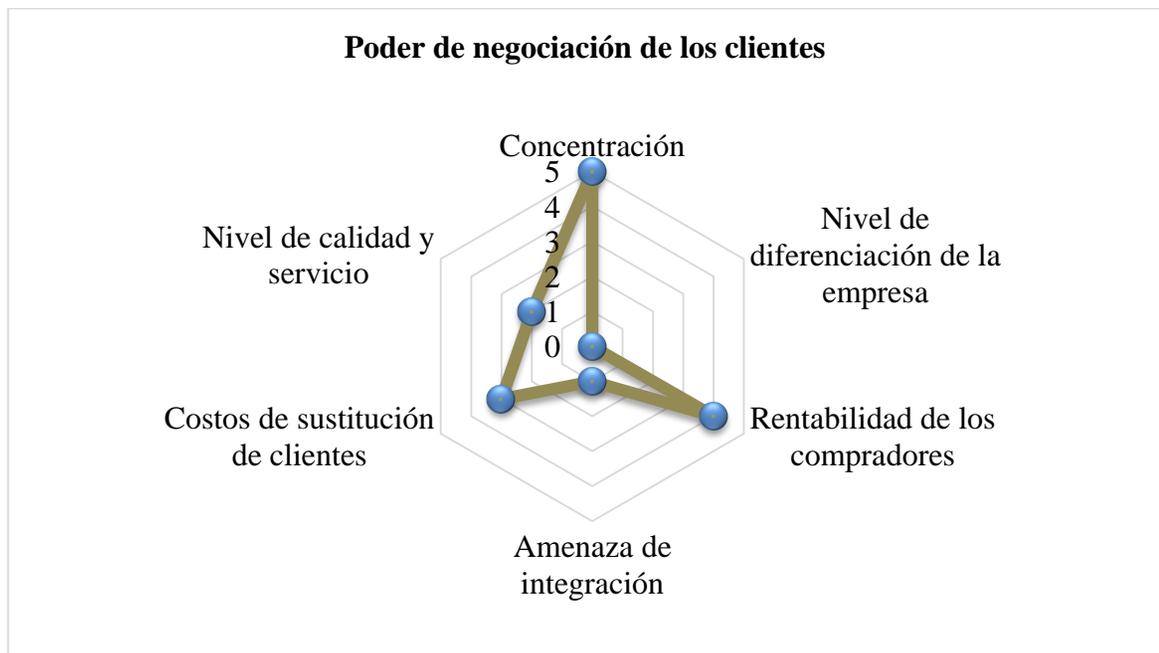


Figura 3. Poder de negociación de los clientes para Monru

El poder de negociación de los clientes es muy alto, para los supermercados en especial, poder cambiar de proveedor es muy fácil, ellos cuentan con muchas opciones de proveedores que quieren llegar a suplir los supermercados, Monru deberá comenzar en crear ideas que hagan que este punto de vulnerabilidad disminuya. Al encontrarse concentrados los supermercados, se podría crear una dependencia muy riesgosa a éstos clientes, por lo que la diversificación de clientes se debe trabajar (Figura 3).

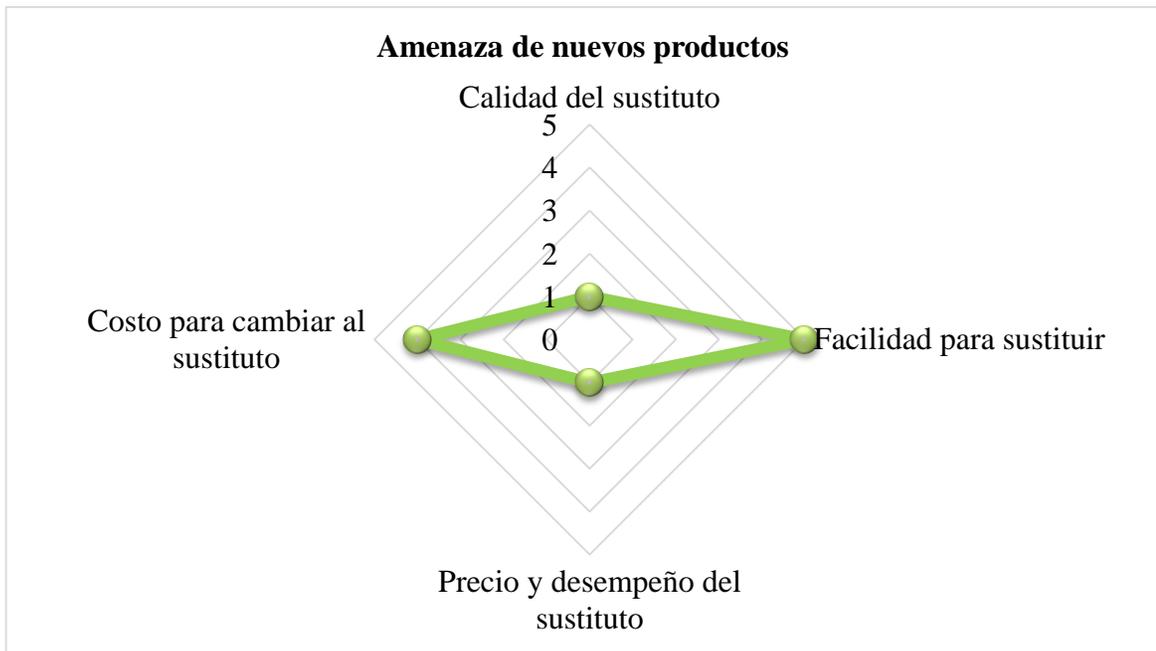


Figura 4. Amenaza de nuevos productos para Monru.

Los nuevos productos es una categoría que podría llegar a ser explotada por la competencia, aun es algo que se encuentra latente por la poca diferenciación, pero que sin embargo existen competidores que están tratando de indagar en el campo de la innovación con respecto a la presentación de los productos. La facilidad para sustituir a los productos es alta, la creación de diferenciación es indispensables para mitigar este riesgo, podrían ser con el servicio, el empaque, los procesos o las líneas de comercialización (Figura 4).

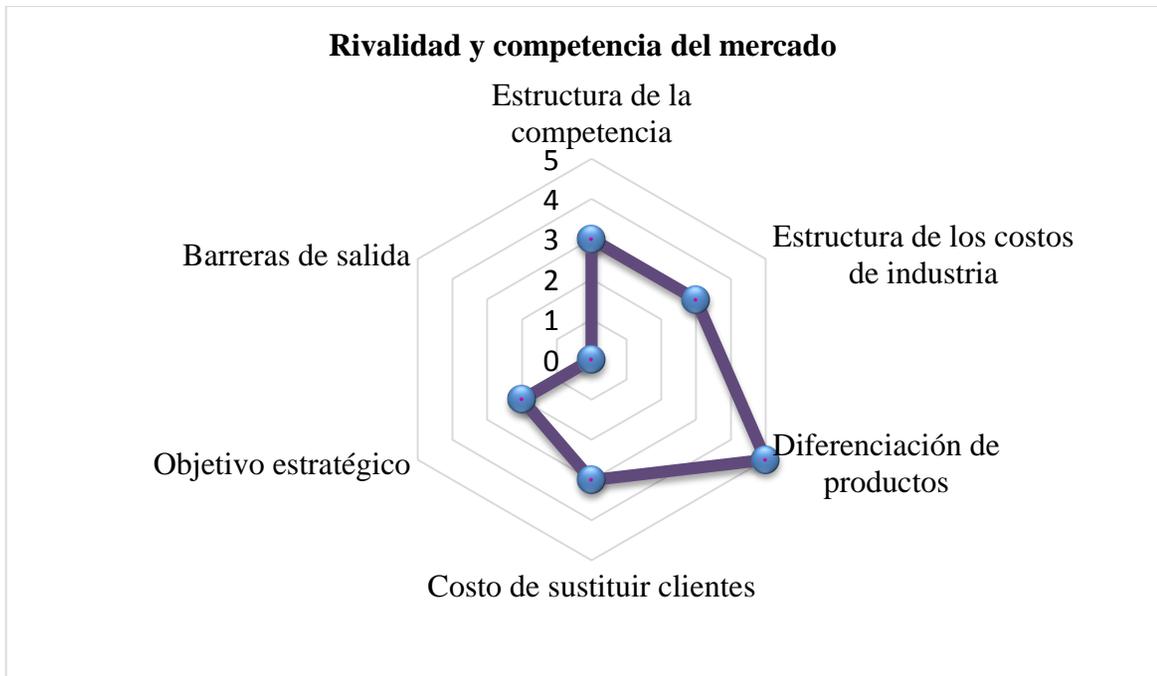


Figura 5. Rivalidad y competencia del mercado para Monru

La rivalidad y competencia del mercado es un punto de alta vulnerabilidad, se consideró la facilidad de la competencia para obtener información, sobre los precios que maneja cada empresa y la poca diferenciación existente entre los productos (Figura 5). Para los clientes es muy fácil suplir a los proveedores por que presentan estructuras similares. Los costos de sustitución son muy bajos, para fortalecer esta vulnerabilidad, podría la empresa buscar convertirse en un proveedor indispensable de algún producto para disminuir la posibilidad de ser reemplazado, tan fácilmente y convertirse en un socio estratégico.

Monru frente a sus proveedores ejerce un poder de negociación mayor con respecto a los otros parámetros valuados, esto se debe a que ellos no se encuentran concentrados y las oportunidades de nuevas relaciones siempre están disponibles para Monru (Figura 6). El costo de reemplazar clientes por parte de los proveedores es difícil ya que para ellos es muy fácil dejar de trabajar con Monru y empezar nuevas relaciones, este punto es delicado para la empresa por su actividad, ya que la mayor parte del éxito de Monru se basa en las buenas relaciones con sus proveedores.

En las negociaciones el poder siempre lo tiene Monru con respecto a los proveedores ya que las posibilidades de integración de éstos hacia adelante o hacia atrás son muy bajas. El nivel de servicio y calidad de los proveedores en la mayoría de los casos son estándares ya que se está tratando con commodities y el peso de la marca de ellos no maneja el posicionamiento suficiente.

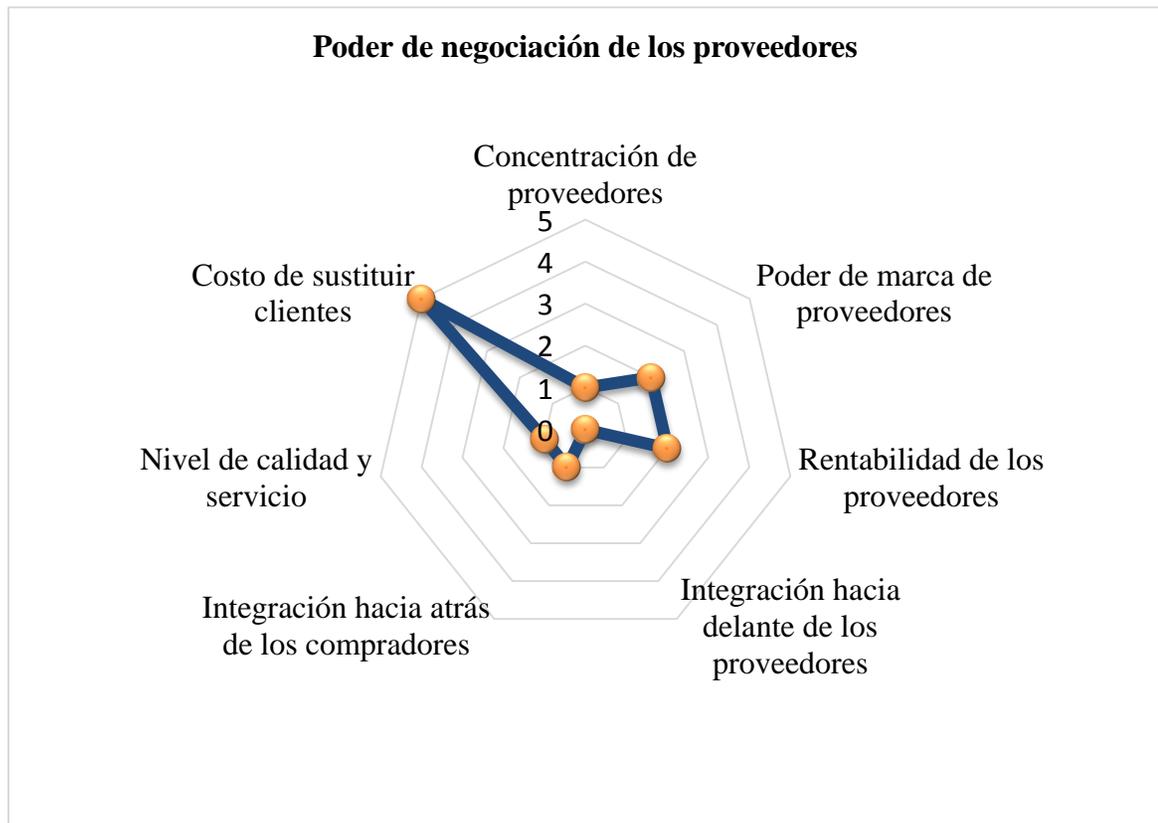


Figura 6. Poder de negociación de los proveedores de Monru

A pesar del análisis se debe recalcar que los proveedores son fundamentales para brindar un servicio de calidad e indispensables para que el negocio funcione bien. Existen algunas cuentas claves que si se continúan concentrando, harán que la empresa pierda poder de negociación por lo que se recomienda tener buenas relaciones siempre y a demás trabajar en la retroalimentación, sin dejar de lado la posibilidad de negociar con nuevos proveedores.

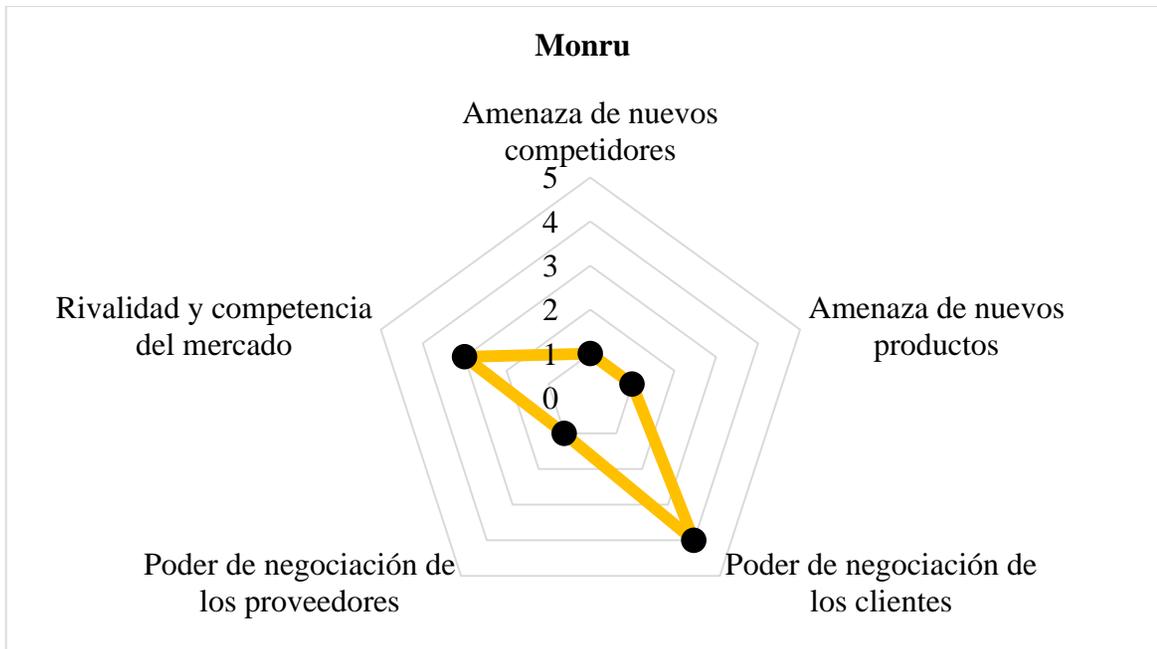


Figura 7. Fuerza de negociación de Monru.

Con base en lo discutido se puede constatar que el negocio es riesgoso, y que Monru puede verse vulnerable ante dos fuerza que son el poder de negociación de los clientes y la rivalidad y competencia del mercado. En ambas partes crear una propuesta de valor única, permitirá a Monru disminuir el riesgo ante ellas, tener nuevos empaques, buscar nuevos mercados, crear alianzas estratégicas, ofrecer servicios diferentes, o incluso incursionar en nuevas divisiones, aumentara la robustez de Monru. Adicionalmente de no se deben descuidar el resto de los factores, para mantener y no retroceder en el análisis de fuerzas.

La página web brinda información pertinente y necesaria, pero para construir la imagen corporativa hace falta analizar ésta desde un nivel más general, con respecto a sus socios y clientes. Se recomendó brindar una imagen abierta y de fácil acceso para estrechar las relaciones, el área de calidad, fue un punto de relevancia para destacar de Monru. Las páginas de la competencia cuentan con varias campañas publicitarias en donde es el servicio y la imagen lo que buscan destacar, como por ejemplo en Prode como especialista en exóticos.

Esta exploración de la competencia dejó en claro que Monru no puede quedarse atrás con respecto a su imagen, tecnología e innovación o pronto será una empresa deficiente para competir, por el poco valor que promociona y que talvez podría destacar de otra forma. Para la clasificación de los principales proveedores y clientes para Monru se consideró el último periodo para el análisis por la volatilidad del mercado.

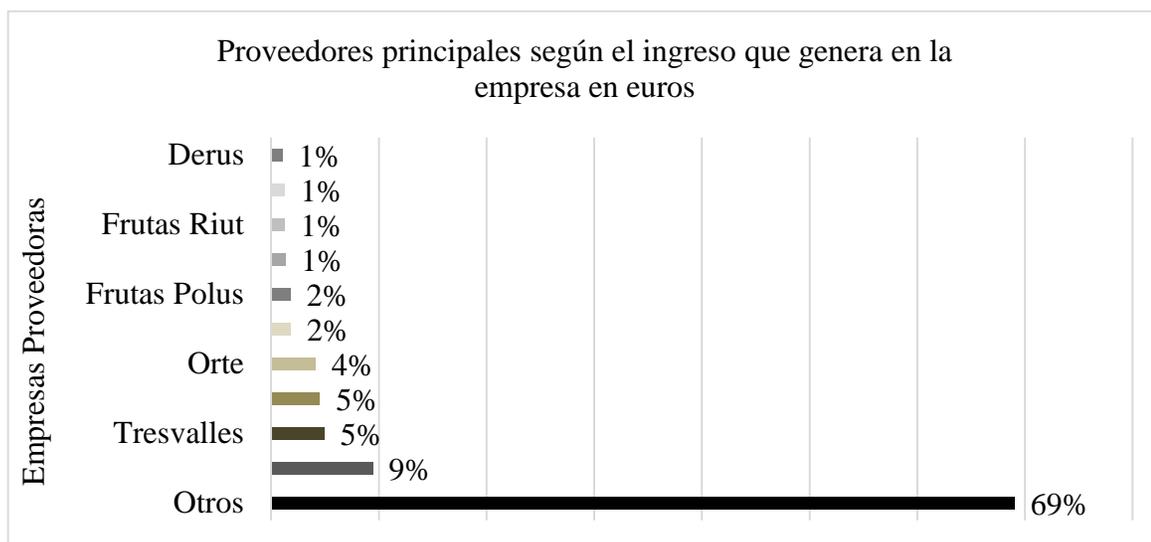


Figura 8. Proveedores principales y su porcentaje de ganancias que representaron en el periodo 2013/2014

Se identificaron los diez proveedores más importantes para Monru provenientes de ultramar (Figura 8). El 30% lo domina la empresa de Namibia la cual sule de uvas a la empresa, como se mencionó antes, las uvas son el producto estrella de Monru, la importancia de este socio es crucial para las actividades de la empresa. Seguido de esta empresa se encuentra Tres valles que provee el mismo producto al igual que Orte, por lo que se podría concluir que suman alrededor de un 59% (si solo se toman los productos ultramar), de las ganancias de la empresa, es decir casi la mitad de los ingresos provienen de las uvas.

Renacer, proporciona las physalis uno de los productos con mayor margen y crecimiento en el mercado, como se observó en el consumo per cápita, esta fruta está entrando con agresividad y por el análisis de la competencia se comprobó que solo dos empresas cuentan con este fruto, adicionalmente proporciona un 16% de las ganancias.

El resto de las empresas se centran en tropicales como mango, cítricos y otros exóticos. Lo que tienen en común algunas de estas empresas, es que tienen como origen Perú, Chile y Colombia, es decir, que lo que ocurra en estos países afectaría a Monru en su demanda de producto, al igual que Namibia.

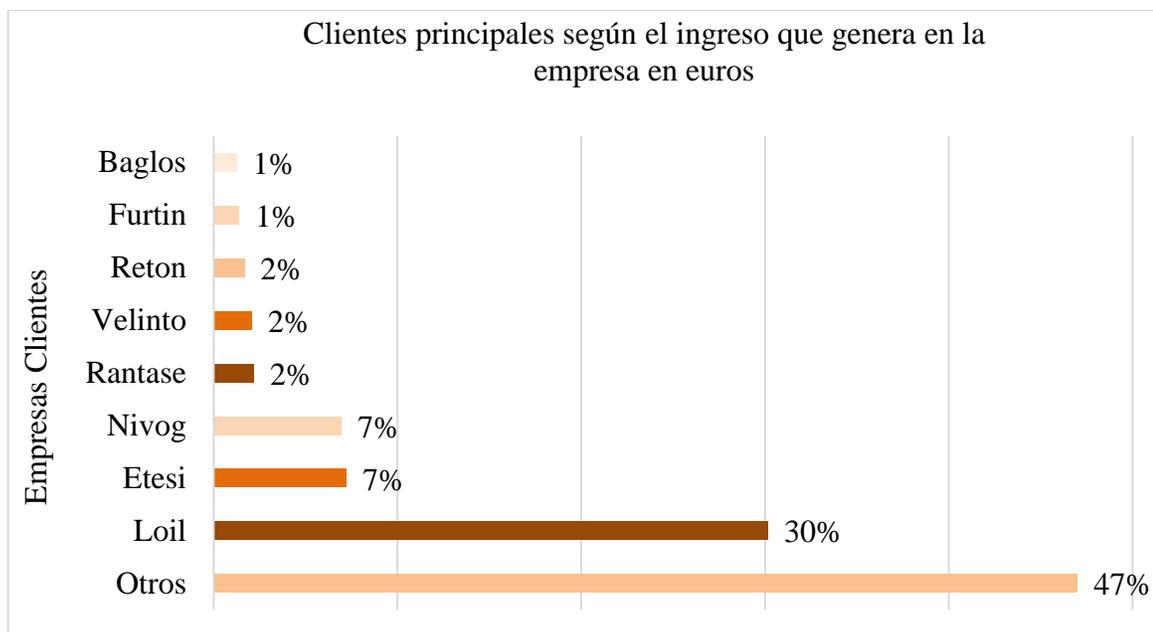


Figura 9. Clientes principales y su porcentaje de ganancias que representaron en el periodo 2013/2014.

Dentro de los clientes principales se consideraron tanto los supermercados como las empresas, que a pesar de ser competencia también son clientes de Monru (Figura 9). Aproximadamente un 37% de las ganancias que obtiene Monru provienen de dos supermercados, Loil y Etesi.

Ambos supermercados poseen perfiles muy diferentes, el primero busca precios bajos siempre, por lo cual Monru debe entregarle buenos precios con alta calidad, ya que es el lineamiento por el cual se guía este supermercado. Por otro lado Etesi, tiene un segmento de mercado más sofisticado en el cual se puede ofrecer otro tipo de productos con mayor valor, como diferentes empaques, re empacados o madurados.

Nivog y Rantase, manejan un 7%, Nivog además, es uno de los competidores principales pero también un importante socio comercial para Monru, por lo cual conviene mantener lazos estrechos con esta empresa, ya que ambas crecen cuando trabajan en conjunto. Aunque Rantase, no se lo consideró un competidor fuerte, sí entra dentro de los socios más importantes para Monru, formando parte de las cuentas claves a mantener y hacer crecer.

El resto de empresas constituyen porcentajes menores, no tan representativos como la cuenta con Loil, esto aumenta el riesgo de Monru de depender económicamente de una cuenta, al igual que con los proveedores se debería diversificar y expandir la cartera. Como se mencionó en el análisis FODA, oportunidades de expansión de clientes existen en el medio.

Se realizó el análisis por separado de cada periodo, para comenzar a clasificar las principales frutas.

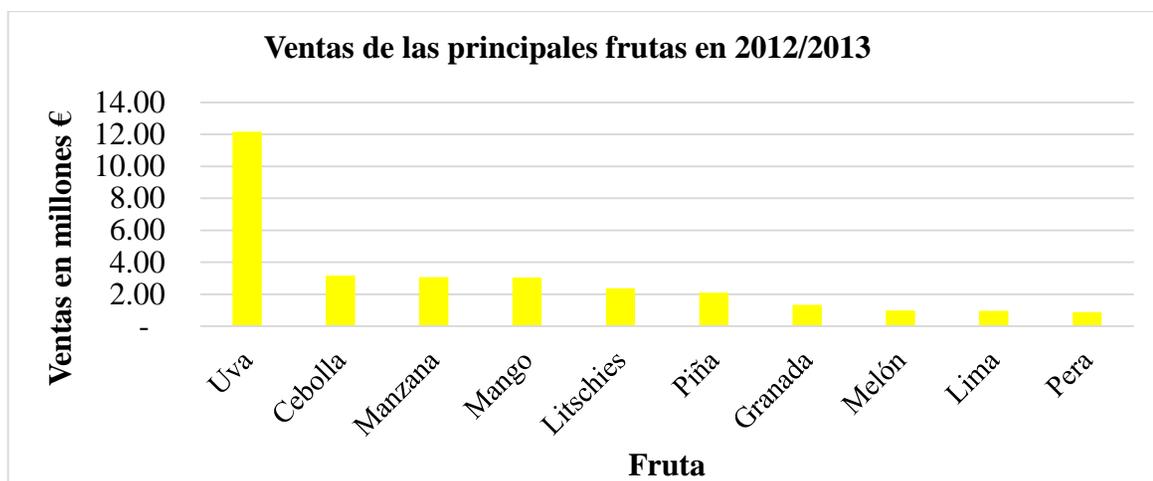


Figura 10. Principales frutas de Monru según su venta en el periodo 2012/2013.

En el primer periodo se observa que la uva es la fruta con mayor venta (Figura 10). Seguido del resto de las frutas, con lo cual se obtuvo el top 10 de las frutas con las ventas más altas del 2012/2013, ya en este periodo Monru comienza a trabajar con exóticos como la Litschi. De forma general el volumen de ventas se ve concentrado en un solo producto, que es la uva.

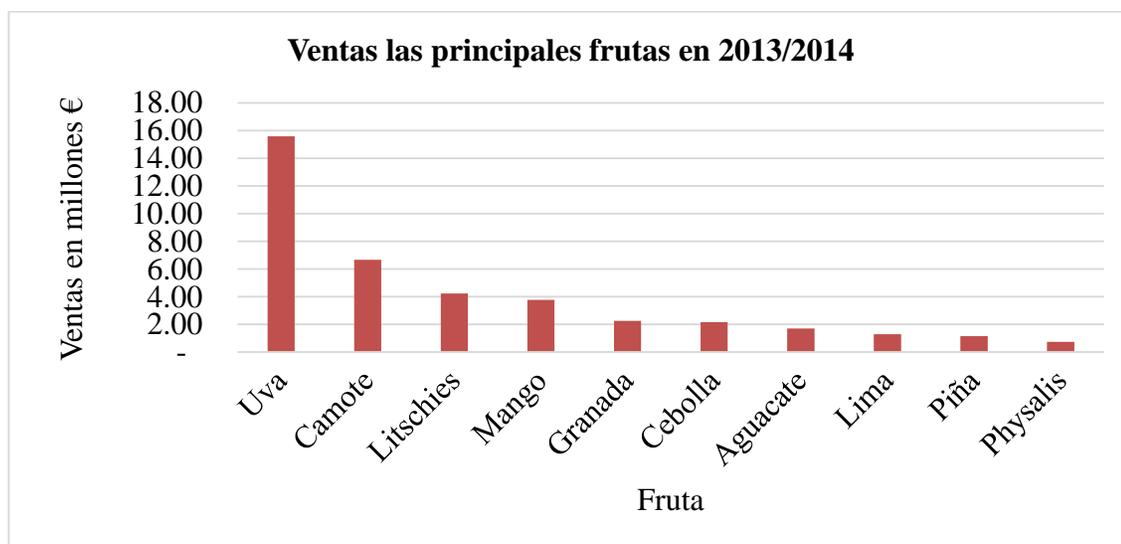


Figura 11. Principales frutas de Monru según su venta en el periodo 2013/2014

En el siguiente periodo 2013/2014, la uva aumenta sus ventas de 12 a 16 millones de euros (Figura 11), con la diferencia que no está tan alejada de otros productos como el camote que aparece con agresividad en las ventas. Productos como la manzana y la pera salen de la lista de top 10 en este periodo. Se explica la usencia de éstas por un problema con las manzanas y un cliente en el anterior periodo; por otro lado las peras son un mercado de difícil manejo.

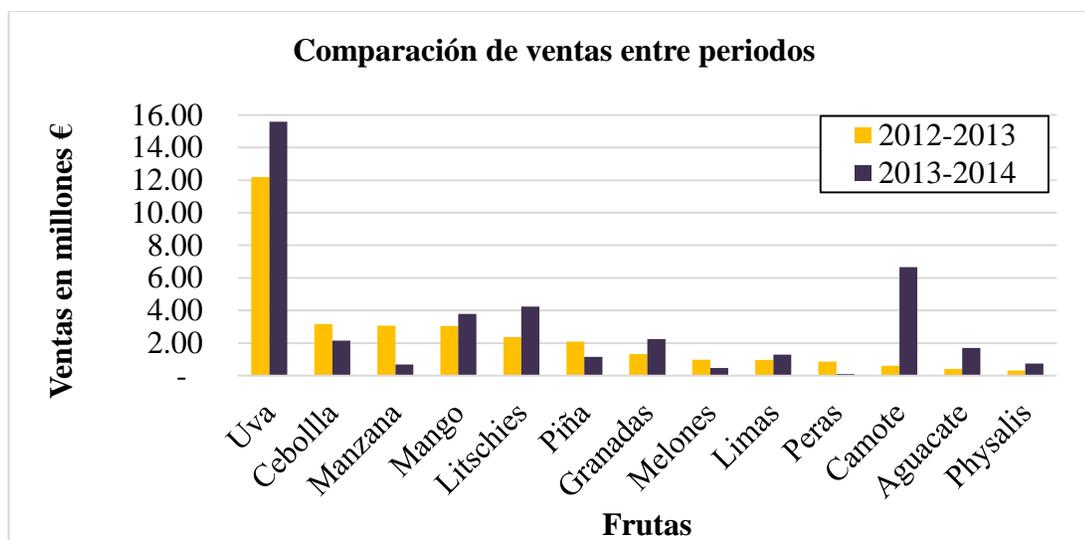


Figura 12. Incremento y decrecimiento de las ventas con respecto a los principales productos en los periodos analizados (2012-2013) (2013-2014).

Comparar periodos permite visualizar en cuáles de los productos están ocurriendo cambios y evaluar su impacto (Figura 12). Como se explicó las manzanas y las peras perdieron participación, sin embargo los mango, Litschi, granada y camote sobre todo muestran un buen crecimiento, es decir que los exóticos y los tropicales están empezando a ser de suma importancia para Monru, ya que están en expansión de demanda y se debe aprovechar esta etapa para presentar diversas propuestas con estas frutas.

Cuadro 5. Porcentaje de crecimiento por productos entre cada periodo

Fruta	Porcentaje de crecimiento (%) (2012-2013 / 2013-2014)
Uva	0.28
Cebolla	-0.32
Manzana	-0.77
Mango	0.24
Litschies	0.80
Piña	-0.45
Granadas	0.70
Melones	-0.53
Limas	0.35
Peras	-0.89
Camote	9.87
Aguacate	3.07
Physalis	1.34

Se identificaron seis productos que han disminuido su porcentaje de ventas en más de un 30% (cuadro 5), por ser mercados volátiles, en donde el precio no es constantes y la oferta tanto como la demanda son cambiantes. A pesar de estas variaciones se mantuvo un crecimiento con la uva de 28%, no es un crecimiento tan representativo como lo fue el camote, pero sin embargo no decreció, lo cual indica que se está realizando un buen trabajo con esta fruta.

Dentro de las frutas que perdieron crecimiento, en este caso la manzana se ha explicado su motivo al igual que las peras. La piña y el melón fueron frutas de difícil comercialización por su vida útil y de difícil manejo. Sin embargo representan una buena oportunidad para ingresar a estos mercados, ya que por su complicación, es probable que pocas empresas se atrevan a ofertar estos frutos.

Los exóticos siguen demostrando que tienen potencial como la physalis, litschi, granadas y mangos, el crecimiento de estos productos llegan hasta 80%, aprovechando esta oportunidad de mercado se podría incursionar con nuevas presentaciones y brindar más información de los beneficios de su consumo.

Matriz U-V-T (utilidad-volumen y tamaño de importancia).

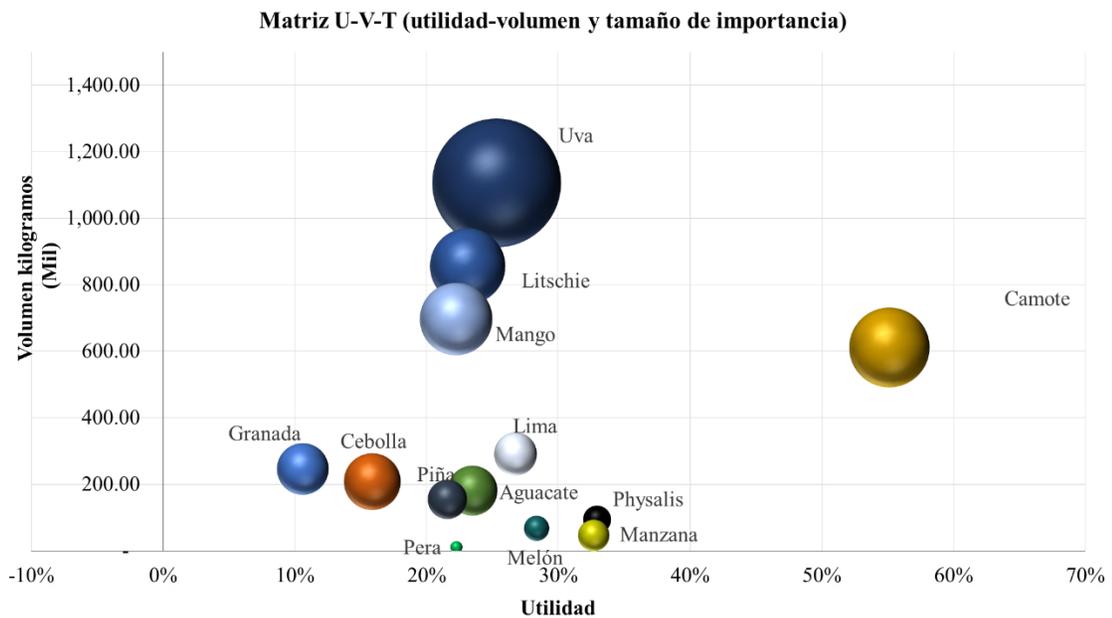


Figura 13. Volumen-Utilidad-Porcentaje de ventas por fruta.

Las cuatro principales frutas que aportan un margen de utilidad alto son: el camote, physalis, manzanas, melón y uva, aunque con volúmenes diferentes (Figura 13). Como oportunidad de crecer en volumen se considera como alternativas camote, physalis y melón, el problema del melón es su manejo, pero puede llegar a ser una buena oportunidad.

Por otro lado, existen frutas en las que se identificó un margen de utilidad bajo y que sin embargo presentan volúmenes altos, cuando la concentración de las ventas podría ser más eficiente si estuvieran en aquellas frutas que brindan mayor margen. Con las granadas se consideró un margen negativo ya que existió pérdida entre un periodo y otro, una alternativa a considerar es presentar otro empaque o técnica de venta.

Pera, piña y mango, son frutas con un alto volumen de ventas; pero la utilidad que dejan es baja, esto puede ser motivo a los problemas de comercialización de estos tropicales o la alta competencia en el caso de la pera. Son frutas que se deben considerar para quitar de la cartera de frutas de Monru, ya que a pesar que se están vendiendo, las ganancias que dejan son bajas. El dejar de invertir en estas frutas puede hacer que otras frutas reciban más apoyo como los exóticos y el camote.

4. CONCLUSIONES

- Las frutas exóticas para Alemania fueron la categoría con mayores ventajas para el mercado y la comercialización, la comunicación interna fue una debilidad dentro de la organización, la empresa posee concentración de productos y de clientes, genera aumento del riesgo de negociación y la innovación es importante para poder mantenerse compitiendo dentro del mercado.
- Rediseñar la imagen corporativa no fue suficiente para lograr el vínculo de la comunicación entre los socios comerciales.
- La matriz U-V-T, y el diseño de portafolios fueron herramientas útiles para tener un panorama objetivo orientado a reducir el riesgo en la toma de decisiones.

5. RECOMENDACIONES

- Reorganizar la base de datos, uniformando los datos, ya que se encontraron frutas con diferentes nombres siendo la misma.
- Realizar un estudio posterior para medir la efectividad de las estrategias propuestas
- En la recolección de información interna, se puede hacer investigación con técnicas de investigación cualitativa.
- Realizar entrevistas a profundidad con los clientes y proveedores de los servicios de Monru.

6. LITERATURA CITADA

Baldwin, E. 2001. Nuevas formulaciones de recubrimientos para la conservación de frutas tropicales. (en línea). Consultado febrero 22 del 2015. Disponible en: <http://technofruits2001.cirad.fr/fr/baldwin.htm>

Boletín CCI. 1999. Perfil del mercado. No. 3. (en línea), consultado febrero 20 del 2015. Disponible en: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200512992425_Bolet%C3%ADn%20CCI_Alemaniadoc.pdf.

Boon, J. 2014. El interés de la UE en el mercado global de la manzana disminuye. Hechos de frutas y verduras. Plaza fresca. (en línea). Consultado Septiembre 03 del 2015. Disponible en: <http://www.freshplaza.es/article/86590/El-inter%C3%A9s-de-la-UE-en-el-mercado-global-de-la-manzana-disminuye>

Delgado, J. Ph. D. 2014. Planificando estratégicamente. California, Windmills Ediciones. ISBN 9781329169456. p. 155.

FAO. 2001. Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas (en línea) Consultado febrero 24 del 2015. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s09.htm>

Giordano, P., Michalczewsky, K., A. Ramos. 2015. Estimación de las tendencias Comerciales en América Latina 2015. Sistema de Información sobre Integración y Comercio. (en línea). P 15. consultado 31 de Agosto del 2015. Disponible en : <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6731/Estimaciones-de-las-Tendencias-Comerciales-America-Latina-2014.pdf?sequence=9>
<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/supermercados-alemania-2.pdf>

Inteligencia de mercados. 2013. El sector minorista en Alemania. México. Consultado agosto 17 del 2015. Disponible en:

James C. Collins, Jerry I. Porras. 1997. La construcción de la visión de su empresa. Revisión del negocio de Harvard, producción. Revista Gestión.V2 N° 5. Obtenido Febrero 26, 2015 p.165.

Kotler , P. y Amstrong, G. 2001. Mercadotecnia (7 ed.) Person Educación. Editorial Marisa. México. ISBN 0139570020. Consultado el 23 de febrero 2015. p. 768.

M, Martínez León (n.d.). Evolución de la producción y comercio mundial de Frutas en el Mundo (en línea) In: M. D. de Miguel Gómez. consultado febrero 20 del 2015. Disponible en: <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/985/1/epc1.pdf>

Merino, D. M. 1989. Las frutas exóticas en los mercados internacionales. Servicio de fomento agrario- DIPUTACION FORAL DE GUIPUZCOA, p. 52-54. Obtenido febrero 28 del 2015, Disponible en: http://www.fraisoro.net/articulos/13_52_54.pdf

Merino. R. 2014. Implantación de las normas de calidad IFS y BCR en una industria conservera. Tesis Ing. Industrial. España. Universidad de la Rioja. p 12-15

Ministerio de relaciones exteriores, comercio e integración. 2010. PROECUADOR. Oficina comercial en Hamburgo. (en línea). P 6-7. Consultado 31 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Estudios-de-Mercado-de-frutas-y-vegetales-en-Alemania-2010.pdf>

Ministerio de Relaciones exteriores. 2013. La caja negra del consumidor: Jugo de frutas, puré y pulpa. Mercado de información. (en línea). p-2. Consultado septiembre 8 del 2015. Disponible en: <http://www.cbi.eu/sites/default/files/study/trade-statistics-europe-fresh-fruit-vegetables-2014.pdf>

Oficina Federal, BmEL . 2014. Frutas y verduras - Statista expediente. Alemania: BmEL Oficina Federal de Estadística. (reporte). consultado febrero 23 del 2015.

Porter, M. 1987. A partir de la ventaja competitiva de Estrategia Corporación. Harvard Negocios. Consultado febrero 20 del 2015. p. 21

Prociandino Fruthex. 1997. Producción y mercados competitivos para frutas y hortalizas de la región andina. In: J. Felix, Chirinos (ed.) Instituto Iberoamericano de cooperación para la Agricultura/Centro regional Andino/Programa cooperativo de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria para la subregión Andina/Red Andina de Frutihorticultura de exportación. Quito: FONAIAP. Revisado Febrero 28, 2015. p 90-92.

RAE.(n.d.) (en línea). consultado febrero 28 del 2015. Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=temporada>

Ramón, J. 2012. Producción de frutos exóticos, ¿una opción?. Especialista de la Subdirección de Evaluación de Programas de FIRA. (en línea). Consultado Septiembre 03 del 2015. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2012/04/30/produccion-frutos-exoticos-opcion>

Salas, J. 2015. Definición e importancia del comercio internacional. Academia (en línea). Consultado agosto 02 del 2015. Disponible en: http://www.academia.edu/3689745/DEFINICION_E_IMPORTANCIA_DEL_COMERCIO_INTERNACIONAL

7. ANEXOS

Anexo 1. Características de los principales competidores en términos de imagen corporativa.

Empresas	Eslogan	Innovación	Imagen
GTF	Pasión por las frutas	-Ayuda social -Participación en la comunidad -Comercio justo -IFS	-Muestran su equipo abiertamente en los medios sociales
CONANA	-Como una red de pequeñas y medianas empresas un anillo fruta Conana todavía tiene una estructura casi única que beneficia a los clientes y se benefician directamente	-Trato personalizado en planificación de programas a minoristas -Madurez de banano -Sistemas informáticos de QR	-Marcas propias -Alto nivel de calidad auditan a sus proveedores
TARES	-Sinónimo de frescura	-Cuentan con granjas propias de producción -Calendarios de ventas -Cuenta con informes financieros en la red	- Imagen con posicionamiento fuerte a nivel mundial - Busca estar junto a la producción primaria en las actividades agrícolas

Anexo 1. Continuación.

Empresas	Eslogan	Innovación	Imagen
REY	- Rey te hace sentir bien	- Videos de cocina para los usuarios en página. -Web beneficios nutricionales, en cada fruta, productos con proceso mínimo y una parte fruta fresca, diversificado.	-Enfocada en la nutrición -Trato justo y ético con el equipo de trabajo desde productores hasta clientes
WENTIR	-Servicio en línea diseñado para informar ampliamente acerca de todas las posibilidades del comercio de frutas de Inter	-Comercialización de exóticos -Maneja algunas fincas con certificación , bcs öko-garantie gmbh, entidad de control para la inspección y certificación de acuerdo al reglamento europeo para productos orgánicos	-Marcas propias Alto nivel de calidad auditan a sus proveedores Normas IFS
PRODE	-Entrega de frutas exóticas y verduras de calidad superior es nuestro reto diario	-Ready to eat	-Orgullo de la naturaleza es una empresa innovadora que se especializa en la importación, exportación , maduración , envasado y distribución de frutas y hortalizas exóticas

Anexo 2. Características de los principales proveedores de Monru

SOL NACIENTE
Sol naciente, es la asociación de varios productores de Namibia ellos representaron el 30% de las ganancias fuera de costos para Monru. Por su ubicación y su clima esta empresa puede surtir la demanda de la empresa, es el principal socio comercial, ya que vende a Monru uvas y éste precisamente es el producto estrella de la empresa.
TRESVALLES
Este es un grupo de productores que se han asociado para brindar la más alta calidad de fruta posible, es una empresa del sur de África. Su fuerte es la comercialización de uvas y frutas de hueso. Esta empresa represento el 16% de las ganancias de toda la comercialización de sus productos.
RAGO
Empresa Brasileira, los principales productos que comercializa son lima y mango con Monru ellos representaron el 14% de las ganancias de la empresa.
ORTE
Empresa de Namibia.
RENACER
Esta empresa está logrando un crecimiento fuerte en el mercado gracias a que su producto está bien valorado internacionalmente como uno de los exóticos de mayor demanda, este fruto es la Physalis y forma parte de la cartera de productos de Monru. Está comprometida con el desarrollo de las unidades productoras familiares que la conforman, su ubicación es Colombia y ayudo a generar a Monru 6% de sus ganancias
FRUTAS POLUS
Empresa Peruana, cuenta con la producción, industrialización y empaqueo de la fruta, su producto principal es el Mango. Como parte de sus objetivos está el de mantener siempre la confianza en sus productos y construir una imagen seria y responsable para mantener las relaciones laborales. Esta empresa aportó el 6% de las ganancias de Monru.
PASIRO
Empresa Chilena, aporta con uvas y represento 4% de las ganancias de Monru.
FRUTAS RIUT
Con su ubicación en Perú, esta empresa se dedica a la producción, industrialización y exportación de la fruta, su producto estrella y con el cual comercializa a Monru es el Mango, generó un 4% de las ganancias que tuvo Monru. Uno de sus principales objetivos es ser una empresa socialmente responsable
MANGO P.
Esta empresa productora y procesadora de mango se localiza en Puerto Rico, la producción de esta fruta es su especialidad como empresa. Utilizan recursos para apoyar a las buenas prácticas agrícolas y hacen uso de energías renovables para poder suplir su demanda energética, como los paneles solares.
DERUS
Grupo de empresarios en Perú, entre sus productos principales se encuentran las uvas, las cuales son comercializadas con Monru, brindando así el 3% de las ganancias de la empresa. Esta empresa es de un carácter social responsable muy marcado y busca ser una empresa globalizada que aporte al desarrollo, tienen procesos de empaque para poder entregar sus productos con el mayor valor agregado posible, actualmente se encuentra enviando productos a varios países como Holanda, Japón, Canadá, entre otros.

Anexo 3. Clientes principales y el producto con el que han comercializado con Monru, según su volumen en kilogramos.

Empresa				
ETESI	VELINTO	RANTASE	WYLUM	BAGLOS
Uva	Uva	Uva	Litschi	Mango
Ganadas	Naranja	Ciruela	Uva	
Ciruela	Limonos	Litschi	Higos	
Mango	Ciruela	Mango	Naranja	
Manzana	Lima	Lima	Lechugas	

Empresa				
FURTIN	LOIL	RETON	NIVOG	LYMK
Uva	Camote	Litschi	Uva	Camote
Piña	Litschi	Uva	Mango	Ciruela
Tomate	Uva	Piña	Ganadas	Ganadas
Lima	Mango	Camote	Aguacate	Litschi
Litschi	Aguacate		Lima	Uva

Anexo 4. Encuestas realizadas electrónicamente en Monru

ENCUESTAS

Monru

Hola equipo de Monru, mi nombre es Nnmb soy pasante en Monru actualmente. Como parte del trabajo que realizó en el área de marketing e imagen, me gustaría conocer que piensan sobre las siguientes preguntas, están son con el fin de realizar mejoras como empresa y como parte del equipo su opinión es muy importante, le pido por favor sea lo más concreto posible, llenarla por computadora.

- Menciona 3 fortalezas de Monru, estas son características que Monru ya posee como empresa.
- Menciona 3 oportunidades que has identificado en el mercado o ambiente laboral, para Monru. Estas oportunidades son cosas que están presentes pero que Monru no ha incursionado.
- Menciona 3 Debilidades que Monru posee como empresa, estas son cosas físicas que la empresa posee actualmente.
- Menciona 3 Amenazas que has podido identificar en el mercado que pueden afectar a la empresa

Para terminar unas cortas preguntas de opinión abierta.

¿Por qué Monru entrega servicio, cual es la importancia?

¿Qué pasa si algún día se acaba Monru?

¿Cómo te gustaría ver a Monru en unos 10 años?

¿Qué representa Monru para Ud.?

Muchas Gracias!

Monru

Hello Monru team, my name is Nnmb am currently an intern at Monru. As part of the work done in the area of marketing and image, I would like to know what your think about the following questions, are to make improvements as a company and as a team that we are your feedback is very important.

- Lists 3 strengths of Monru, these features should already have as a company.
- Mention 3 opportunities that you have identified in the market or workplace, for Monru. These opportunities are things that are present but has not ventured Monru yet.
- Mentioned 3 Weaknesses that Monru has as a company, these are physical things that the company currently owns.
- Mention 3 Threats that you have been identified on the market that may affect the company.

To end a few short open questions.

Why Monru service delivery, what is the significance?

What if someday Monru end?

How would you like to see Monru in 10 years?

What is Monru for you?

Many Thanks!

Anexo 5. Recorrido por el proceso de operación. Holanda



Nota:

Este documento ha sido modificado cambiando los nombres reales de los personajes y de la información con el objetivo de proteger a las personas involucradas en el estudio.