

**EXPORTACIÓN DE UCHUVA FRESCA COLOMBIANA HACIA LAS
CADENAS MINORISTAS EN CANADÁ.**

RAFAEL CAMILO BERRÍO OSORIO

HARBIS LUIS GUTIÉRREZ ESTRADA

LADY DIANA MONTOYA LONDOÑO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. 2016

**EXPORTACIÓN DE UCHUVA FRESCA COLOMBIANA HACIA LAS
CADENAS MINORISTAS EN CANADÁ.**

RAFAEL CAMILO BERRÍO OSORIO

HARBIS LUIS GUTIÉRREZ ESTRADA

LADY DIANA MONTOYA LONDOÑO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en

Gerencia de Proyectos

Asesor: OSCAR IGNACIO GÓMEZ SILVA

Gerente de Proyectos- PMP

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. 2016

Notas de aceptación

.....
.....
.....
.....
.....

.....

Firma del presidente del jurado.

.....

Firma del jurado.

.....

Firma del jurado.

Bogotá, octubre de 2016

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto fue realizado gracias a los conocimientos adquiridos en la especialización de Gerencia de Proyectos y por el aporte recibido en cada materia por los docentes calificados que nos presentó la Universidad Piloto de Colombia.

También es el fruto de la constancia, el esfuerzo y la dedicación de cada uno de los integrantes del grupo, acciones que se deben al apoyo incondicional de nuestros familiares, a quienes queremos dedicar el resultado de este trabajo de grado.

Este trabajo fue orientado y guiado durante estos meses por el profesor Oscar Gómez a quien agradecemos su disposición y sus valiosas observaciones para conducirnos a la realización de este trabajo.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	16
1 FORMULACION	17
1.1 Organización para la cual se desarrolla el proyecto.....	17
1.1.1 Razón social.	17
1.1.2 Misión.	17
1.1.3 Visión.	17
1.1.4 Clientes principales.	17
1.1.5 Producto principal.	18
1.1.6 Proveedores principales.	20
1.1.7 Competidores principales.....	20
1.1.8 Tamaño.....	21
1.2 El Problema.....	21
1.2.1 Antecedentes.	21
1.2.2 Matriz de interesados.	24
1.2.3 Árbol de problemas.	27
1.2.4 Árbol de objetivos.	28

1.2.5	Alternativas de solución.....	28
1.2.6	Matriz del marco lógico	32
1.3	Objetivos del Proyecto	34
1.3.1	Objetivo General.....	34
1.3.2	Objetivos Específicos.....	34
1.4	Marco Metodológico.....	34
1.4.1	Fuentes de Información.....	34
1.4.2	Tipo y Método de Investigación	35
1.4.3	Herramientas	35
1.4.4	Supuestos y restricciones	36
1.4.5	Entregables del Proyecto.....	37
1.5	Project Charter	41
1.5.1	Justificación.....	41
1.5.2	Objetivo General	45
1.5.3	Factores Claves para el Éxito.....	45
1.5.4	Requerimientos	45

1.5.5	Fases (EDT de Primer Nivel).....	47
1.5.6	Riesgos	47
1.5.7	Hitos Claves	48
1.5.8	Costos Estimados	48
1.5.9	Aprobación.....	49
1.5.10	Gerente del Proyecto.....	49
1.5.11	Patrocinador del Proyecto	50
1.5.12	Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto.....	51
2	ESTUDIOS Y EVALUACIONES.....	52
2.1	Estudio Técnico.....	52
2.1.1	Localización	52
2.1.2	Tamaño.....	52
2.1.3	Proceso	53
2.1.4	Materia Prima – Suministros – Insumos	54
2.1.5	Organización requerida – Estructura organizacional	55
2.2	Estudio de mercado.....	56
2.2.1	Competidores	56

2.2.2	Mercado potencial.....	57
2.2.3	Mercado Objetivo.....	58
2.2.4	Precio.....	59
2.2.5	Plan de ventas.....	60
2.3	Estudio Ambiental.....	62
2.4	Estudio Social	66
2.5	Económico / Financiero	67
3	PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO	76
3.1	Procedimiento de control de cambios	76
3.2	Plan de gestión del alcance	79
3.2.1	Planear el Alcance.....	79
3.2.2	Requerimientos	81
3.2.3	Alcance (Entregables)	84
3.2.4	WBS (EDT).....	88
3.2.5	Diccionario WBS	89
3.2.6	Validar el alcance.....	95
3.2.7	Control	96

3.3	Plan de gestión del tiempo	97
3.3.1	Planear Cronograma.....	97
3.3.2	Cronograma.....	99
3.3.3	Control	102
3.4	Plan de gestión de costos.....	104
3.4.1	Planear la gestión de costos.....	104
3.4.2	Costos.....	105
3.4.3	Presupuesto (Curva S).....	107
3.4.4	Control	108
3.5	Calidad	108
3.5.1	Política	108
3.5.2	Estándares de Calidad	109
3.5.3	Actividades de Control.....	109
3.5.4	Actividades de aseguramiento.....	111
3.5.5	Métricas.....	112
3.6	Recursos Humanos.....	114

3.6.1	Organigrama detallado	114
3.6.2	Matriz de Roles y Funciones.....	115
3.7	Comunicaciones	121
3.8	Plan de gestión de riesgos	122
3.8.1	Oportunidades	126
3.8.2	Amenazas	126
3.8.3	Matriz probabilidad/impacto.....	128
3.8.4	Registro de Riesgos.....	129
3.8.5	Planes de Respuesta	130
3.9	Plan de gestión de Adquisiciones.....	131
3.10	Plan de gestión de grupos de interés	138
4	CONCLUSIONES	144
5	RECOMENDACIONES	144

Lista de tablas

- Tabla 1. Clientes Principales
- Tabla 2. Proveedores Principales
- Tabla 3. Competidores Principales
- Tabla 4. Matriz de Interesados
- Tabla 5. Matriz del marco lógico
- Tabla 6. Hitos claves
- Tabla 7. Costos Estimados
- Tabla 8. Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto
- Tabla 9. Tamaño empresa
- Tabla 10. Proveedores materia prima
- Tabla 11. Perfil Competidores Principales
- Tabla 12. Emisión de gas del proyecto
- Tabla 13. Activos del proyecto
- Tabla 14. Costos de producción y exportación
- Tabla 15. Presupuesto personal por fases.
- Tabla 16. Costos de productos vendidos
- Tabla 17. Ingresos operacionales
- Tabla 18. Estado de resultados
- Tabla 19. Flujo de caja
- Tabla 20. Balance general
- Tabla 21. TIR
- Tabla 22. Rentabilidad
- Tabla 23. Proceso recolección requisitos
- Tabla 24. Matriz de trazabilidad
- Tabla 25. Entregables
- Tabla 26. Diccionario WBS
- Tabla 27. Control del alcance
- Tabla 28. Costos por fase
- Tabla 29. Interpretación curva S

- Tabla 30. Control de costos
- Tabla 31. Aseguramiento de calidad
- Tabla 32. Métricas del producto
- Tabla 33. Roles y funciones RH
- Tabla 34. Metodología de Gestión de Riesgos
- Tabla 35. Matriz probabilidad e impacto

- Tabla 36. Definición de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos

- Tabla 37. Herramientas del plan de seguimiento y control

- Tabla 38. Planes de respuesta

- Tabla 39. Reservas de contingencias

- Tabla 40. Requerimientos de adquisiciones

- Tabla 41. Criterios de decisión

- Tabla 42. Cronograma del proceso

- Tabla 43. Formato de evaluación proveedores

- Tabla. 44 Registro de grupos de interesados

Lista de figuras

Figura 1. Principales productos exportados por toneladas

Figura 2. Árbol de problemas

Figura 3. Árbol de objetivos

Figura 4. Selección de Alternativas

Figura 5. Alternativas de solución

Figura 6: Organigrama Colexfrut

Figura 7: Fases EDT

Figura 8: Proceso

Figura 9: Flujo grama proceso de cambios

Figura 10: Cronograma

Figura 11: Curva S

Figura 12: Organigrama

Figura 13: Mapa de riesgos

Figura 14: Selección de proveedores

Figura 15: Matrices de clasificación interesados, impacto/interesados y poder/dinamismo.

Resumen Ejecutivo

El negocio consiste en la creación de una empresa y de un plan de exportación de uchuva fresca desde Colombia hacia el mercado Canadiense.

Las principales fuentes de ingresos para el proyecto serán de un grupo de inversionistas a quienes les interesa el proyecto y lo ven como una buena alternativa para fomentar el emprendimiento del país e impulsar mercados agrícolas sostenibles.

Se requiere de una inversión inicial de \$430.000.000 a \$600.000.000 millones, los cuales serán aportados por el grupo de inversionistas durante el primer año del proyecto.

El tiempo estimado para que el proyecto entre en un punto de equilibrio es de dos años, recuperando el total de la inversión y dejando una rentabilidad para la empresa.

Gracias a los datos históricos que reporta Pro-Colombia, el mercado de la uchuva viene en crecimiento en diferentes países, con una gran acogida en Canadá, donde se observan altas oportunidades de negocio.

Por lo que de entrada la principal estrategia debe ser de difusión y de comunicación de la calidad del producto y de los beneficios que otorga la empresa para la importación del producto a los clientes Canadienses.

1 FORMULACION

1.1 Organización para la cual se desarrolla el proyecto

1.1.1 Razón social.

La empresa COLEXFRUT será ubicada en la zona industrial en el barrio Siberia Calle 80 en el Parque Industrial ZF Metropolitana, será una empresa de distribución de fruta exótica, para exportación, donde se trabaja con productos frescos de excelente calidad. (Colexfrut, 2016)

1.1.2 Misión.

Colexfrut es una exportadora colombiana de uchuva fresca que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders en el corto, mediano y largo plazo, mientras que contribuye al crecimiento sostenible del sector agrícola de la uchuva en Colombia. (Colexfrut, 2016)

1.1.3 Visión.

Liderar el mercado internacional en los próximos cinco años mediante la exportación de uchuva fresca, superando los estándares de calidad exigidos por los mercados objetivos. (Colexfrut, 2016)

1.1.4 Clientes principales.

Los principales clientes de Colexfrut se encuentran en cuatro cadenas de distribución minoristas de alimentos, que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Clientes Principales

Cadena	Perfil	Oficina principal	Tiendas
Loblaw Companies Ltd.	Loblaw Companies Ltd. es la empresa líder en productos alimenticios y de farmacia en Canadá, una de los minoristas más grande del país. (Loblaw Companies Ltd.)	Toronto	1859
Sobeys Inc.	Modernas tiendas de alimentos que ofrece carnes, mariscos, productos frescos de granja, productos de panaderías y los alimentos preparados. (Sobeys Inc.)	Stellarton	1392
Metro Richelieu	Con ventas anuales de más de \$ 11 mil millones, Metro inc., Fundada en 1947, es la única gran empresa de distribución de alimentos de Canadá que tiene su sede en Quebec. Junto con sus filiales y franquiciados, Metro cuenta con más de 65.000 personas, cuya misión es satisfacer a sus clientes todos los días. (Metro Richelieu)	Montréal	1150
Couche Tard	La red de Couche-Tard comprende 7.987 tiendas minoristas en toda América del Norte. Su red de América del Norte se compone de 15 unidades de negocio. (Couche Tard.)	Laval	1574

Fuente: Construcción del autor.

1.1.5 Producto principal.

Uchuva Fresca.

a) Ficha técnica de la Uchuva Fresca.

- Nombre Común en Colombia: Uchuva.
- Nombre Común en Norte América: Cape Gooseberries, Golden goosberries.
- Nombre Científico: *Physalis peruviana L.*
- Familia: Solanáceas.

- Origen: Suramérica – Cordillera de los Andes.
- Clasificación Arancelaria: 08.10.30.00.00
- Tendencia: Es una fruta exótica de gran aceptación en mercados internacionales, principalmente en el mercado Norteamericano y Europeo.
- Rendimiento: 20 a 30 Ton/Ha/año.
- Altitud De Adaptabilidad: 1800 a 2600 m.s.n.m.
- Temperatura: 18°C.
- Humedad Relativa: 70 – 80%.

Propagación: La forma más común es por semilla, la germinación de la semilla tarde 10 a 15 días con una viabilidad del 85%; a los dos meses la planta está lista para el trasplante al sitio definitivo. (Sistema de Inteligencia Competitiva para la Cadena Hortofrutícola de la región Bogotá – Cundinamarca, 2005).

El producto principal de Colexfrut son las uchuvas frescas, éstas cumplen las siguientes características:

- Son de sabores dulces.
- Su presentación es limpia y sin manchas, cuidamos mucho la apariencia de la fruta.
- Son productos de muy buena calidad, a precios competitivos y con una excelente presentación.
- Las uchuvas son de un capacho color crema (no muy ácida).
- El empaque contiene a granel 1,8 kg.
- Se encuentra en canastillas de 100 g con hoja incluida.
- En caso de que la Uchuva sea pelada, se encontrará en canastillas de 250g o 227g por canasta.

- Las uchuvas van muy organizadas y con los troncos organizados en un mismo sentido dentro de las canastillas.
- Cada canastilla se empacará en una caja máster de 12 o 16 canastillas.

1.1.6 Proveedores principales.

Los principales proveedores de Colexfrut son las siguientes cuatro empresas productoras de Uchuvas en Colombia:

Tabla 2. Proveedores Principales

Nombre	Dirección
Asociación Aprocan	Vereda San Mateo
AGROESCO	Vereda Escobal
Bioagro Vivero	Vía Bogotá - Melgar km 53
Organización de Procaven	Finca Piedra Alta cl. 5 n° 5-100 Vereda Montoya

Fuente: Directorio Agropecuario Colombiano. (Directorio Agropecuario Colombiano)

1.1.7 Competidores principales.

Los principales competidores de Colexfrut son las siguientes cuatro empresas exportadoras de Uchuvas en Colombia:

Tabla 3. Competidores Principales

Empresa	Oficina principal
Ocati S.A	Calle 96 No 13 – 31 Oficina 503 Bogotá DC – Colombia
Novacampo S.A.	Calle 27 No. 7ª - 85 Parque Industrial Casablanca módulo 7
Caribbean Exotics S.A.	Vereda Cimarronas Carretera a Marinilla Km 1, RIONEGRO-COLOMBIA
Andes Export Company S.A.	Autopista Medellín Km 3 vía Siberia - Cota, módulo 4 bodega 43.

Fuente: Construcción del autor.

1.1.8 Tamaño.

Según la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004) (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.), nuestra empresa clasifica como una Microempresa, ya que, actualmente cuenta con:

- Planta de personal: 13 Personas.
- Activos Totales: 350 SMLV.

1.2 El Problema

1.2.1 Antecedentes.

En el 2012, Países Bajos, Alemania, Canadá y Francia registraron como los principales mercados destino de las frutas exóticas colombianas.

En los últimos años, la demanda de frutas exóticas ha presentado una tendencia creciente gracias, en parte, a la valoración que las personas le están dando a sus aportes nutricionales y funcionales, por lo que la venta en mercados internacionales se vislumbra como una gran oportunidad. (Legiscomex.com, 2012)

Debido a ello y a las características del país, el Gobierno Nacional, junto con el sector privado, está trabajando para potencializar el cultivo y exportación de frutas exóticas como la uchuva, gulupa, granadilla, pitahaya, tomate de árbol, maracuyá, feijoa, chirimoya, arándonos y mango. (Legiscomex.com, 2012)

Así, en el 2012, Colombia exportó más de USD48.6 millones de frutas exóticas e importó USD1.5 millones, lo que arroja una balanza comercial superavitaria de USD47 millones. Entre las frutas exóticas más exportadas se encuentran la uchuva, la gulupa, la granadilla y la pitahaya, mientras las más importadas fueron los mangos. (Legiscomex.com, 2012)

Los principales mercados destino de las frutas exóticas colombianas son, entre otros, Países Bajos, Alemania, Canadá, Francia y Costa Rica. Así mismo, es importante resaltar que se ha logrado diversificar los mercados de exportación ya que, por ejemplo, la pitahaya registra a Hong Kong, Indonesia, Singapur y Brasil como países destino. (Legiscomex.com, 2012)

- **Exportaciones Colombianas de Uchuva.**

Durante los últimos años, la Uchuva, antes considerada como una simple fruta silvestre, se ha convertido en un integrante de gran importancia en las exportaciones no tradicionales de Colombia.

A pesar de no haber sido muy conocida en el mercado nacional, ni en el internacional, la Uchuva se ha posicionado como una de las frutas más importantes para la exportación colombiana, excluyendo banano y plátano. (PROCOLOMBIA, 2012)

Como ya se había enunciado, la uchuva es una de las frutas más exportadas de Colombia. Lo anterior se puede demostrar en que en el año 2007, según Legiscomex (2012), se exportaron 8.024.679 kg de uchuva.

Por consiguiente, las exportaciones de uchuva en el año 2007 se dirigieron principalmente a los siguientes países: Países Bajos (\$10,9 millones USD), Alemania (\$6,8 millones USD), Francia (\$3,2 millones USD), Estados Unidos (\$2,3 millones USD), Canadá (\$1,2 millones USD), Suecia (\$987.246 USD) y el Reino Unido (\$827.940 USD). (PROCOLOMBIA, 2012)

Justamente, en el sector agrícola entre los años 2011 y 2013, los productos considerados como importantes para la exportación, fueron la Uchuva, la Caña de Azúcar y las Naranjas frescas o secas, dónde la Uchuva tuvo una participación en el total

de toneladas exportadas en 2013 de 14,5%, seguido por Caña de Azúcar con 13% y las Naranjas frescas o secas con 12,6%. (PROCOLOMBIA, 2012)

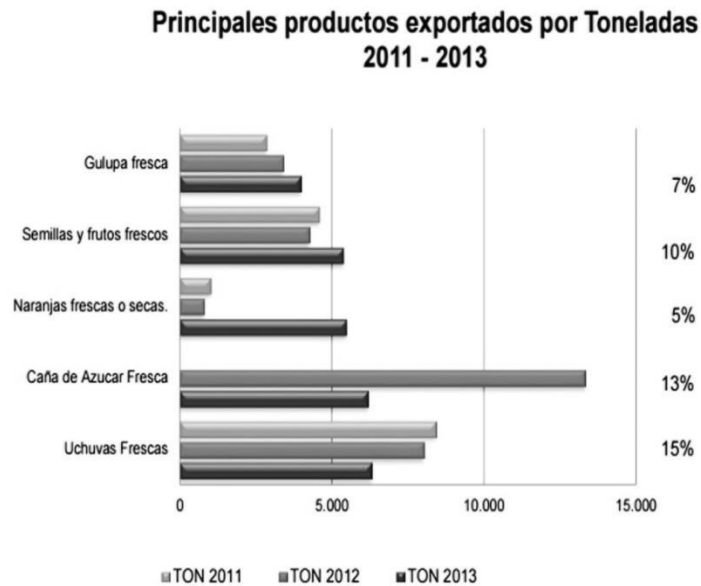


Figura 1. Principales productos exportados por toneladas
Fuente: DANE MinCit, Cálculos PROCOLOMBIA.

- **Exportaciones de Colombia hacia Canadá.**

En el año 2013, Canadá ocupó el puesto 13 como importador en el mundo, destacándose con una participación del 2,5% (US\$461.799,5 millones) de las importaciones mundiales. Al siguiente año, en el 2014, su principal proveedor fue Estados Unidos con una participación de 54,3% (US\$251.468,7 millones), seguido por China con 11,5% (US\$53.070,1 millones), y México con 5,6% (US\$26.032,8 millones). (PROCOLOMBIA, 2014)

En el 2014, 379 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Canadá por monto superior a los US\$10.000. Durante el mismo año, las exportaciones

colombianas a Canadá alcanzaron US\$664,8 millones, US\$274,6 millones (70,4%) más que en 2013 cuando sumaron US\$390,2 millones.

Por su parte, éstas representaron 1,21% de las exportaciones totales de Colombia al mundo. En el 2014, el segmento no minero representó el 14% de las exportaciones colombianas a Canadá (US\$93,2 millones), con un decrecimiento de US\$14,5 millones (-13,5%) respecto al valor registrado en 2013 (US\$107,7 millones). (PROCOLOMBIA, 2014)

En el transcurso de los últimos años, las tendencias de consumo del mercado canadiense en sector agroindustrial se han caracterizado por lo siguiente:

- Productos saludables.
- Frutas orgánicas (Fresas, plátanos, kiwis, naranjas y manzanas).
- Frutas y verduras orgánicas.
- Frutas exóticas serán más comunes por el crecimiento población asiática.
- Productos en presentaciones individuales.
- Productos con mayores nutrientes y beneficios para la salud. (PROCOLOMBIA, 2014)

1.2.2 Matriz de interesados.

Tabla 4. Matriz de Interesados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Empresa Colexfrut	* Cumplir a cabalidad las necesidades y expectativas de los interesados, a través de la realización de un proyecto exitoso que tenga las mínimas desviaciones en tiempo, alcance y costo.	* Falta de estrategias para generar ingresos operacionales. * Carencia de personal capacitado para realización de negociaciones internacionales.	* Recursos Humanos. * Recurso tecnológico. * Experiencia en la gerencia de proyectos. * Tiempo.
Cientes directos: Comercializadores de Uchuva en el mercado internacional	* Obtener uchuvas colombianas de muy buena calidad que cumplan con los requisitos exigidos por los consumidores de uchuvas.	* No logran satisfacer la demanda de la uchuva, la cual crece cada año.	* Capacidad instalada para la distribución de uchuvas. * Intención de compra de uchuvas. * Recursos monetarios para adquirir el producto.
Cientes indirectos: Consumidores de Uchuva en el mercado internacional	* Obtener la uchuva fresca para su consumo.	* Baja oferta de uchuva fresca en el mercado internacional. * Encuentran uchuvas de mala calidad.	* Intención de compra de uchuvas. * Recursos monetarios para adquirir el producto.
Proveedores de uchuva	* Vender uchuvas de muy buena calidad a precios competitivos.	* Poco entrenamiento para el manejo óptimo de la uchuva. *La Uchuva puede presentar problemas de: ablandamiento, hongos, pudrición, rajaduras, etc.	*Capacidad instalada para la producción de uchuva. *Tierras para el sembrado y cosecha de uchuvas. *Recursos financieros.

Continuación Tabla 4. Matriz de Interesados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
DIAN	*Garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras y cambiarias para facilitar las operaciones de comercio internacional en el país.	*Evasión de impuestos por parte de organizaciones.	*Normas y estatutos de que las empresas deben seguir para realizar sus operaciones comerciales nacionales e internacionales.
ICA	*Hacer que se cumplan los requisitos de calidad en los productos agroalimentarios.	*Demora en los tiempos de procesamiento solicitudes.	*Normas y directrices de que deben cumplir las empresas para poder producir sus productos alimenticios.
INVIMA	*Hacer que se cumpla todo el reglamento para lograr la admisibilidad sanitaria.	*Demora en los tiempos de procesamiento solicitudes	*Normas y directrices de que deben cumplir las empresas para lograr la admisibilidad sanitaria.
Pro Colombia	* La promoción de las exportaciones tradicionales mercados potencial, la atracción de inversión extranjera directa.	* Información general acerca del sector agrícola, no específica sobre los diferentes productos.	*Conocimiento sobre los mercados objetivos. *Contactos con posibles clientes o proveedores en el exterior.

Continuación Tabla 4. Matriz de Interesados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Gobierno Colombiano	* Fortalecer la industria agrícola en el país. * Apoyar a los exportadores en la conquista de mercados internacionales.	* Muchos procesos burocráticos para la exportación. * Pocos incentivos a las mejoras de infraestructura para el transporte de frutas.	* Recursos financieros que apoyan a las Pymes. * Leyes y normas que deben cumplir las empresas para su operación en Colombia. * Tratado de Libre Comercio con Canadá.

Fuente: Construcción del autor.

1.2.3 Árbol de problemas.

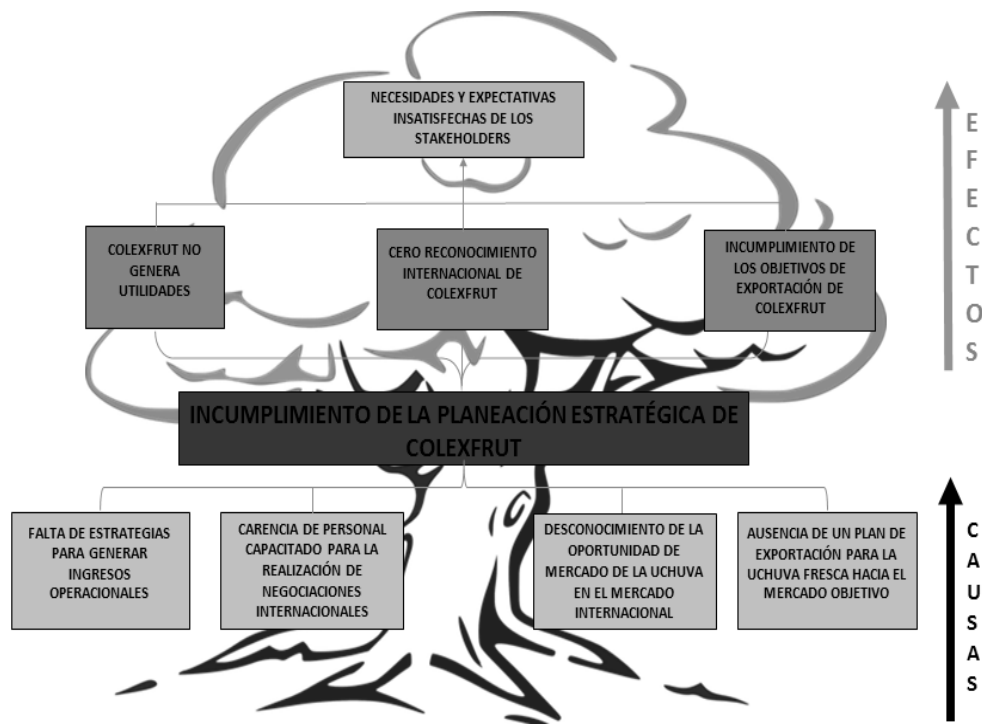


Figura 2. Árbol de problemas

Fuente: Construcción del autor.

1.2.4 Árbol de objetivos.

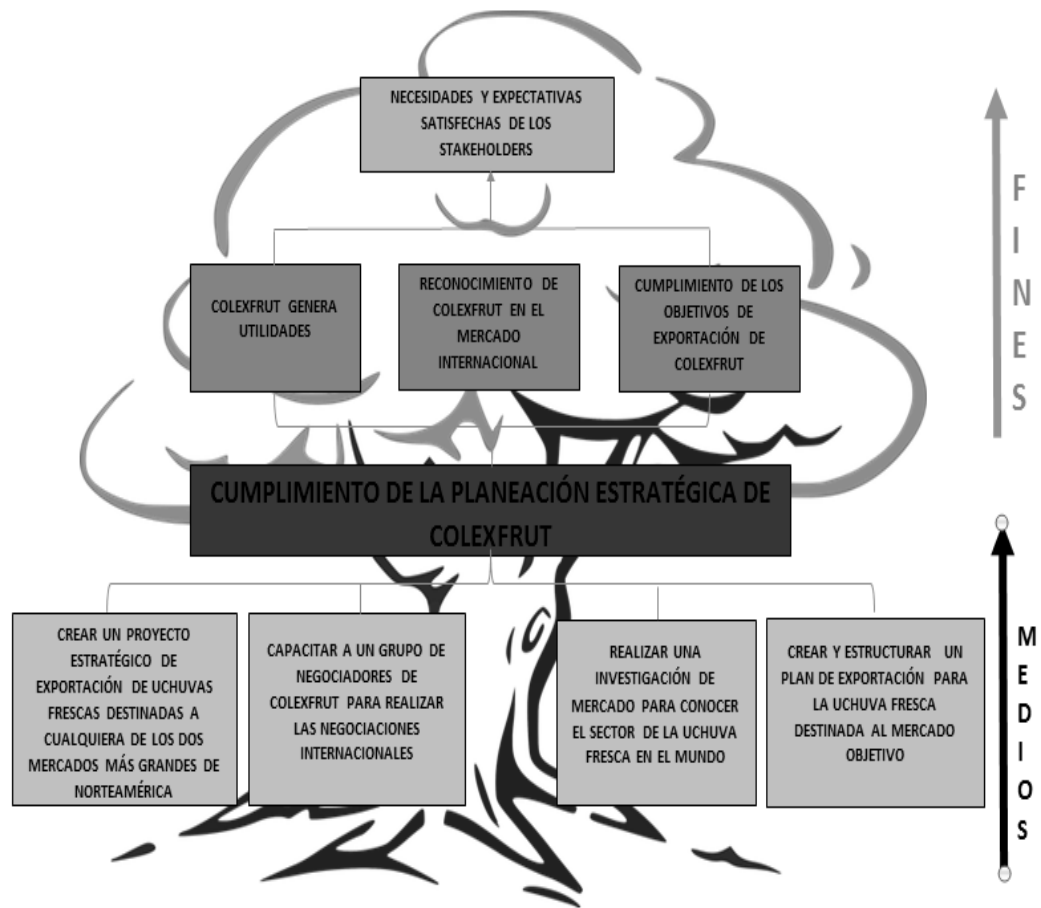


Figura 3. Árbol de objetivos

Fuente: Construcción del autor.

1.2.5 Alternativas de solución.

Las figuras a continuación realizan una comparación de alternativas:

Escala de calificación

- B = Baja
- M = Media
- A = Alta

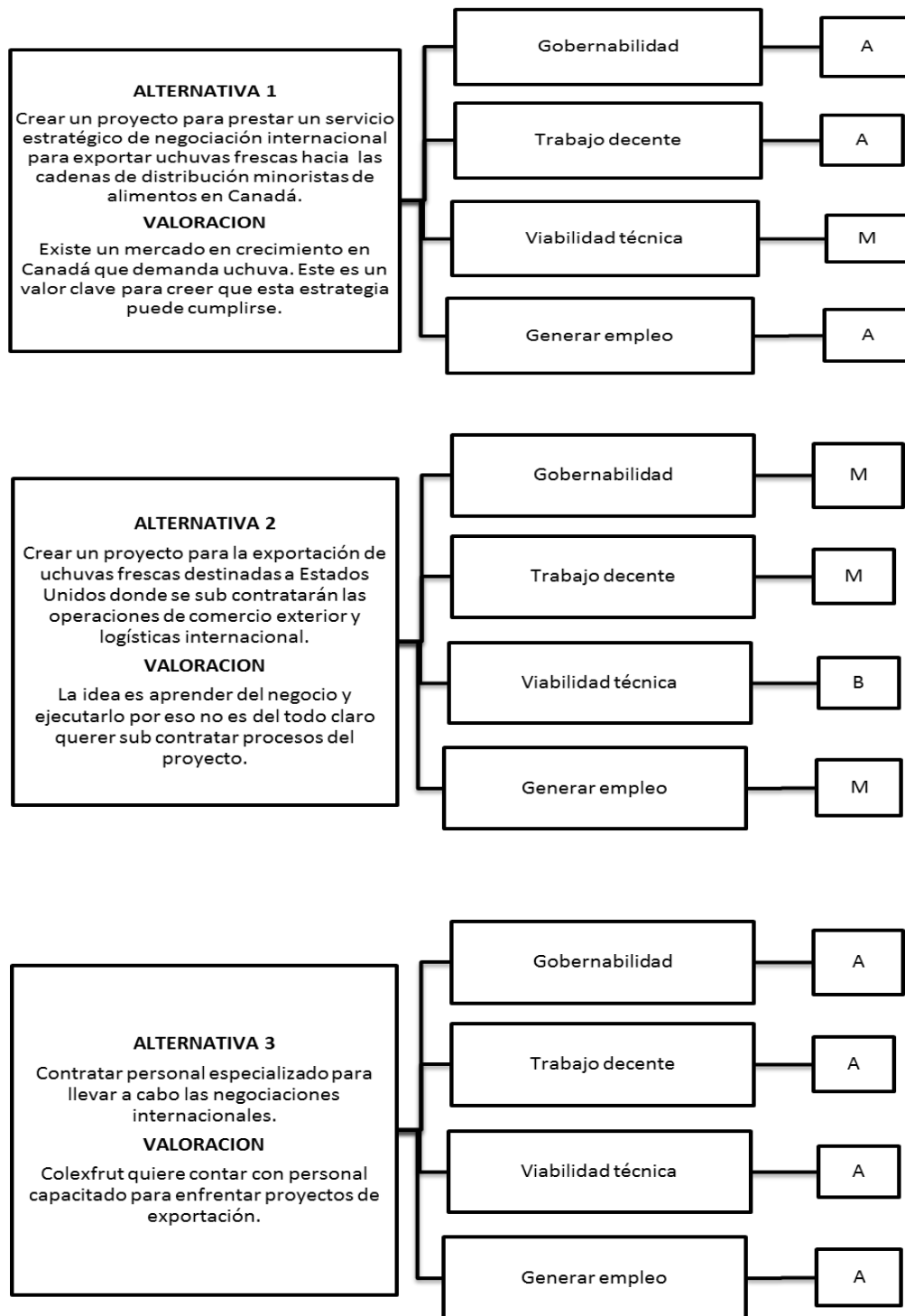


Figura 4. Selección de Alternativas

Fuente: Construcción del autor.

Continuacion Figura 4. Selección de Alternativas

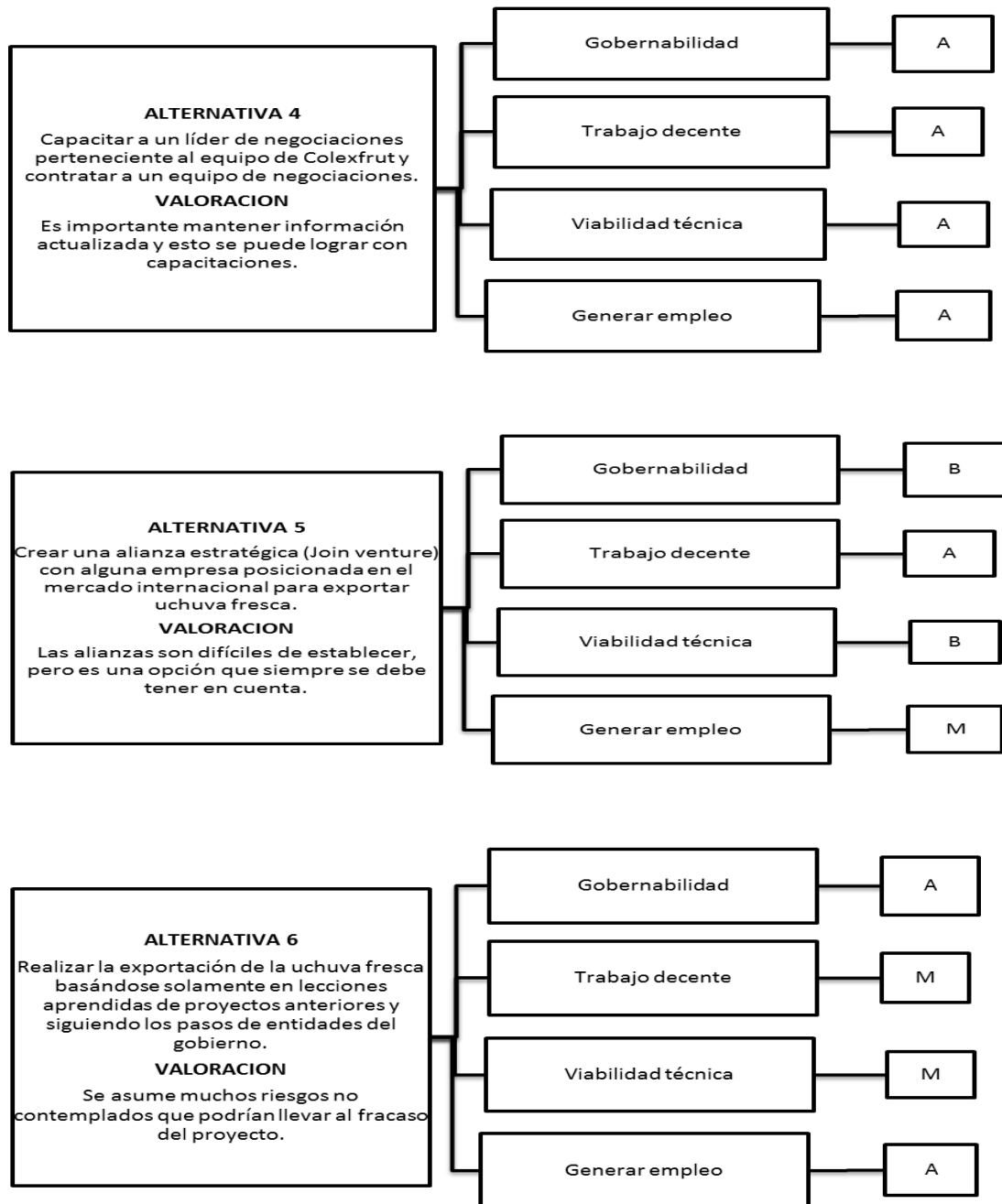


Figura 4. Selección de Alternativas

Fuente: Construcción del autor

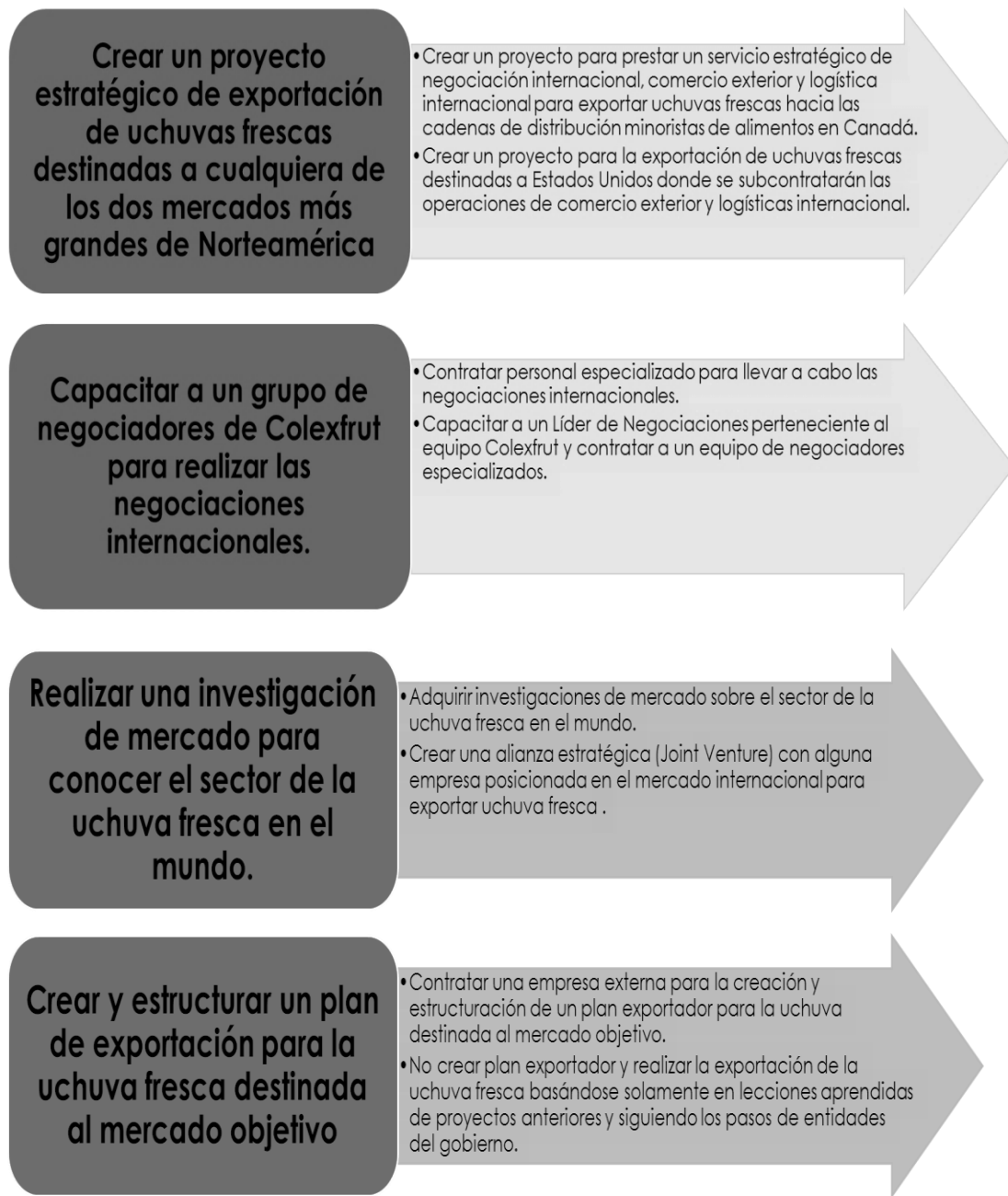


Figura 5. Alternativas de solución

Fuente: Construcción del autor.

1.2.6 Matriz del marco lógico

Tabla 5. Matriz del marco lógico

Nivel	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin / Fines			
1. Fomentar la agricultura Colombiana. 2. Alternativas de negocio para los campesinos del país en exportación.	1. PIB. 2. Número de exportaciones en el país.	1. Medición realizada anualmente por el ministerio de agricultura y Fedesarrollo. 2. Datos históricos de Pro Colombia.	1. Un mercado con precios competitivos 2. Apoyo financiero para la creación de nuevos mercados a los sectores rurales del país.
Propósito			
Crear una empresa y a su vez estructurar un plan de exportación para la uchuva fresca destinada al mercado objetivo.	Exportaciones logradas en la empresa	Informe de gestión del proyecto.	Aprobación de los recursos financieros para poder crear la empresa y el plan de exportación.
Entregables			
- Cámara de comercio de la constitución de la empresa. - Acta de Constitución del Proyecto - Planes para la dirección	- Cámara de comercio de la empresa. - Documentos de todos los planes solicitados para el proyecto.	- Informe de costos de la constitución de la empresa - Proceso de aprobación de todos los planes entregados.	- Se cuenta con todos los recursos para realizar los componentes propuestos
Actividades de alto nivel			
- Acta de Constitución del Proyecto - Identificación Grupos de Interesados	- Presupuesto desglosado del proyecto - Registro de las actividades del proyecto para medir su avance	- Aprobación de acta de constitución del proyecto - Reunión de avance de actividades. - Aprobación de la EDT	- Se cuenta con la capacidad de conocimiento por parte del personal para realizar los estudios y planes contemplados en el proyecto.

Continuación Tabla 5. Matriz del marco lógico

Actividades de alto nivel			
- Desarrollar y planificar todos los planes para la Dirección del Proyecto	- Presupuesto desglosado del proyecto	- Actas de reuniones de avance del proyecto.	- Se cuenta con la infraestructura requerida para el desarrollo del proyecto.
- Puesta en Marcha del Proyecto de exportación.	- Registro de las actividades del proyecto para medir su avance	- Aprobación de todos los estudios que requiere el proyecto.	

Fuente: Construcción del autor.

1.3 Objetivos del Proyecto

1.3.1 Objetivo General.

Crear un plan exportador de uchuva fresca colombiana hacia las cadenas de distribución minoristas de alimentos en Canadá gestionando las operaciones de comercio exterior, logística y distribución física internacional durante un periodo de dos años y con un presupuesto de \$430.000.000

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado para conocer el sector de la uchuva fresca en el mercado canadiense.
- Crear y estructurar un plan de exportación con componentes de comercio exterior y logística internacional para exportar la uchuva fresca hacia el mercado canadiense.
- Establecer estrategias de mercadeo para promocionar la uchuva fresca en Canadá.
- Definir estrategias de negociación con los clientes potenciales interesados en adquirir la uchuva fresca en Canadá.
- Establecer lineamientos estratégicos para crear alianzas de largo plazo con los proveedores de uchuva fresca.

1.4 Marco Metodológico

1.4.1 Fuentes de Información

a). Fuentes primarias de información.

- Entrevistas a proveedores de uchuva
- Encuestas a pobladores de zonas de cultivos de uchucas

b) Fuentes secundarias de información.

- Project Management Institute
- Universidad Piloto de Colombia
- ProColombia
- Embajada de Canadá
- Cámara de Comercio Colombo-canadiense
- DIAN
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia
- Legiscomex

1.4.2 Tipo y Método de Investigación

Investigación de mercados de exportación por medio de herramientas de análisis de mercados que nos brinden la información necesaria para poder examinar los datos estadísticos de las exportaciones e importaciones en el país.

De esta manera conocer las tendencias de la oferta y la demanda del mercado objetivo en el país y en el país destino. También nos apoyaremos de los grupos de asesoría creados por el gobierno para incentivar los mercados de exportación como los que existen en pro Colombia.

1.4.3 Herramientas

Las herramientas para la realización de este proyecto son las siguientes:

- Microsoft Word.

- Herramienta de análisis de mercado ofrecida por ITC (Organismo conjunto de la organización mundial del comercio)
- Microsoft Project.
- Microsoft Excel.
- Juicios de Expertos.
- Páginas web y literatura especializada descrita como fuentes de información primaria.

1.4.4 Supuestos y restricciones

- Supuestos

- Se realice una excelente gestión logística internacional para la exportación de la uchuva fresca hacia Canadá.
- El servicio que ofrece Colexfrut es eficiente, efectivo y eficaz.
- La uchuva fresca colombiana tiene una gran acogida en el mercado canadiense.
- Que exista una comunicación asertiva entre los stakeholders del proyecto.
- Se contarán con los recursos de acuerdo al avance del proyecto.
- Se contará con el apoyo financiero para realizar las operaciones durante todo el proyecto.

- Restricciones

- El proyecto puede verse afectado por los constantes cambios que se presentan en el mercado.
- El presupuesto para la realización del proyecto es limitado.

- El recurso humano especializado es escaso y costoso.
- Las instalaciones para las operaciones no cuentan con las adecuaciones necesarias.

1.4.5 Entregables del Proyecto

1.4.5.1 Gerencia

- Inicio

- Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter)
- Registro de Interesados

- Planificación

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Plan para la Gestión del Alcance
- Plan de Gestión de Requisitos
- Documentación de Requisitos
- Matriz de Trazabilidad de Requisitos
- Enunciado del Alcance del Proyecto
- Línea Base del Alcance
- Plan de Gestión del Cronograma
- Listado de Actividades con sus relaciones lógicas, recursos y duración
- Lista de Hitos Claves
- Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto
- Recursos Requeridos para las Actividades

- Estimación de la Duración de las Actividades
- Línea Base del Cronograma
- Cronograma del Proyecto
- Datos del Cronograma
- Calendarios del Proyecto
- Plan de Gestión del Costo
- Estimación de Costos de las Actividades
- Base de las Estimaciones
- Línea Base de Costos
- Requisitos de Financiamiento del Proyecto
- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Mejoras del Proceso
- Métricas de Calidad
- Listas de Verificación de Calidad
- Plan de Gestión de los Recursos Humanos
- Plan de Gestión de las Comunicaciones
- Plan de Gestión del Riesgo
- Registro de Riesgos Identificados
- Análisis Cualitativo de Riesgos
- Análisis Cuantitativo de Riesgos
- Plan de Respuesta a Riesgos
- Plan de Gestión de Adquisiciones

- Enunciado del Trabajo Relativo a Adquisiciones
- Documentos de las Adquisiciones
- Criterios de Selección de Proveedores
- Plan de Administración de los Interesados
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al Plan para la Gestión del Proyecto
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
- **Ejecución**
- Datos de Desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al Plan para la Gestión del Proyecto
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la organización
- Asignación del Personal del Proyecto
- Calendarios de Recursos
- Evaluaciones del desempeño del equipo
- Actualizaciones a los Factores Ambientales de la empresa
- Comunicaciones del Proyecto
- Vendedores Seleccionados
- Acuerdos para las Adquisiciones
- Registro de Incidentes en la Gestión de los Interesados

- **Monitoreo Y Control**

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al Plan para la Gestión del Proyecto
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
- Informes de desempeño del trabajo
- Solicitudes de Cambio Aprobadas
- Registro de Cambios
- Entregables Aceptados
- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la organización
- Pronostico del Cronograma
- Proyecciones de Costos
- Mediciones de Control de Calidad
- Cambios Validados
- Entregables Verificados

- **Cierre**

- Transferencia del Resultado Final
- Cierre de Adquisiciones
- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la organización

1.4.5.2 Producto del proyecto

- Estudio técnico de la uchuva fresca destinada a la exportación hacia Canadá.
- Estudio de mercado de la uchuva fresca en el mercado canadiense.

- Estudio financiero de la exportación de la uchuva fresca a Canadá.
- Estudio ambiental de la exportación de la uchuva fresca a Canadá.
- Estudio social de la exportación de la uchuva fresca a Canadá
- Entregables Fase de Transición
- Plan de exportación con componentes de comercio exterior y logística internacional para exportar la uchuva fresca hacia al mercado canadiense.
- Documentos de constitución de Colexfrut
- Adquisición de la bodega-planta de empaquetado y embalaje de la uchuva fresca.
- Adecuación de la bodega-planta de empaquetado y embalaje de la uchuva fresca.

1.5 Project Charter

1.5.1 Justificación

- ¿Por qué una fruta exótica?

En el 2012, Países Bajos, Alemania, Canadá y Francia registraron como los principales mercados destino de las frutas exóticas colombianas. En los últimos años, la demanda de frutas exóticas ha presentado una tendencia creciente gracias, en parte, a la valoración que las personas le están dando a sus aportes nutricionales y funcionales, por lo que la venta en mercados internacionales se vislumbra como una gran oportunidad. (Legiscomex.com, 2012)

Debido a ello y a las características del país, el Gobierno Nacional, junto con el sector privado, está trabajando para potencializar el cultivo y exportación de frutas exóticas como la uchuva, gulupa, granadilla, pitahaya, tomate de árbol, maracuyá, feijoa, chirimoya, arándanos y mango. (Legiscomex.com, 2012)

Así, en el 2012, Colombia exportó más de USD48.6 millones de frutas exóticas e importó USD1.5 millones, lo que arroja una balanza comercial superavitaria de USD47 millones. Entre las frutas exóticas más exportadas se encuentran la uchuva, la gulupa, la granadilla y la pitahaya, mientras las más importadas fueron los mangos. (Legiscomex.com, 2012)

Los principales mercados destino de las frutas exóticas colombianas son, entre otros, Países Bajos, Alemania, Canadá, Francia y Costa Rica. Así mismo, es importante resaltar que se ha logrado diversificar los mercados de exportación ya que, por ejemplo, la pitahaya registra a Hong Kong, Indonesia, Singapur y Brasil como países destino. (Legiscomex.com, 2012)

- **¿Por qué la uchuva?**

Durante los últimos años, la Uchuva, antes considerada como una simple fruta silvestre, se ha convertido en un integrante de gran importancia en las exportaciones no tradicionales de Colombia. A pesar de no haber sido muy conocida en el mercado nacional, ni en el internacional, la Uchuva se ha posicionado como una de las frutas más importantes para la exportación colombiana, excluyendo banano y plátano. (PROCOLOMBIA, 2012)

Como ya se había enunciado, la uchuva es una de las frutas más exportadas de Colombia. Lo anterior se puede demostrar en que en el año 2007, según Legiscomex (2012), se exportaron 8.024.679 kg de uchuva. Por consiguiente, las exportaciones de uchuva en el año 2007 se dirigieron principalmente a los siguientes países: Países Bajos (\$10,9 millones USD), Alemania (\$6,8 millones USD), Francia (\$3,2 millones USD),

Estados Unidos (\$2,3 millones USD), Canadá (\$1,2 millones USD), Suecia (\$987.246 USD) y el Reino Unido (\$827.940 USD). (PROCOLOMBIA, 2012)

Justamente, en el sector agrícola entre los años 2011 y 2013, los productos considerados como importantes para la exportación, fueron la Uchuva, la Caña de Azúcar y las Naranjas frescas o secas, dónde la Uchuva tuvo una participación en el total de toneladas exportadas en 2013 de 14,5%, seguido por Caña de Azúcar con 13% y las Naranjas frescas o secas con 12,6%. (PROCOLOMBIA, 2012)

- **¿Por qué Canadá?**

En el año 2013, Canadá ocupó el puesto 13 como importador en el mundo, destacándose con una participación del 2,5% (US\$461.799,5 millones) de las importaciones mundiales. Al siguiente año, en el 2014, su principal proveedor fue Estados Unidos con una participación de 54,3% (US\$251.468,7 millones), seguido por China con 11,5% (US\$53.070,1 millones), y México con 5,6% (US\$26.032,8 millones). (PROCOLOMBIA, 2014)

En el 2014, 379 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Canadá por monto superior a los US\$10.000. Durante el mismo año, las exportaciones colombianas a Canadá alcanzaron US\$664,8 millones, US\$274,6 millones (70,4%) más que en 2013 cuando sumaron US\$390,2 millones. Por su parte, éstas representaron 1,21% de las exportaciones totales de Colombia al mundo. En el 2014, el segmento no minero representó el 14% de las exportaciones colombianas a Canadá (US\$93,2 millones), con un decrecimiento de US\$14,5 millones (-13,5%) respecto al valor registrado en 2013 (US\$107,7 millones). (PROCOLOMBIA, 2014)

Según PROCOLOMBIA (2012) En el transcurso de los últimos años, las tendencias de consumo del mercado canadiense en sector agroindustrial se ha caracterizado por lo siguiente:

- Productos saludables.
- Frutas orgánicas (Fresas, plátanos, kiwis, naranjas y manzanas).
- Frutas y verduras orgánicas.
- Frutas exóticas serán más comunes por el crecimiento población asiática.
- Productos en presentaciones individuales.
- Productos con mayores nutrientes y beneficios para la salud. (PROCOLOMBIA, 2014)

Es importante observar el comportamiento que ha tenido el mercado de las frutas exóticas a nivel internacional, ese comportamiento es la evidencia de que existe una alta demanda de este tipo de alimentos y que pocos países pueden proveer este producto, solo los que cuentan con las ventajas comparativas idóneas pueden competir en este mercado.

Un claro ejemplo de las frutas exóticas exitosas en el exterior es la uchuva fresca, esta se ha caracterizado por sus propiedades nutricionales y por sus precios competitivos en varios países del mundo, especialmente Canadá.

Por las razones anteriormente expuestas se plantea la necesidad de aprovechar esta oportunidad de mercado por lo que se procederá a la realización de este proyecto.

1.5.2 Objetivo General

Crear un nuevo mercado de exportación de fruta fresca de Colombia hacia Canada para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.5.3 Factores Claves para el Éxito

- Determinar objetivamente el alcance del proyecto.
- Crear y obtener una aprobación unánime del Project charter
- Realizar una gestión optima de los stakeholders.
- Garantizar una comunicación asertiva entro los stakeholders.
- Obtener costos y tiempos de forma objetiva para su aprobación y ejecución.
- Crear y estructurar de forma precisa un plan de exportación con componentes de comercio exterior y logística internacional para exportar la uchuva fresca hacia al mercado canadiense.

1.5.4 Requerimientos

1.5.4.1 Producto

- Identificar y comunicar las normas que debe cumplir Colexfrut para la exportación de la uchuva fresca hacia Canadá.
- Identificar los diferentes medios de transporte que se puedan tener en cuenta para la exportación de la uchuva. Listar ventajas y desventajas de cada uno.
- Identificar los potenciales clientes canadienses interesados en la uchuva fresca colombiana.
- El documento plan exportador debe contar con la firma de aprobación de los gerentes del proyecto.

1.5.4.2 Proyecto

- Llevar a cabo el proyecto con un presupuesto de \$430.000.000 de pesos.
- El proyecto debe cumplir una duración de 2 años desde su inicio hasta su cierre.
- Definir las partes interesadas del proyecto y sus expectativas.
- Establecer un control para los procesos, productos y servicios suministrados externamente.
- Seguir los parámetros establecidos en todo el numeral 7 de la norma ISO9001:2015.
- Mantener una comunicación asertiva con el cliente durante todo el proyecto.
- El proyecto debe llevarse a cabo con el siguiente organigrama:

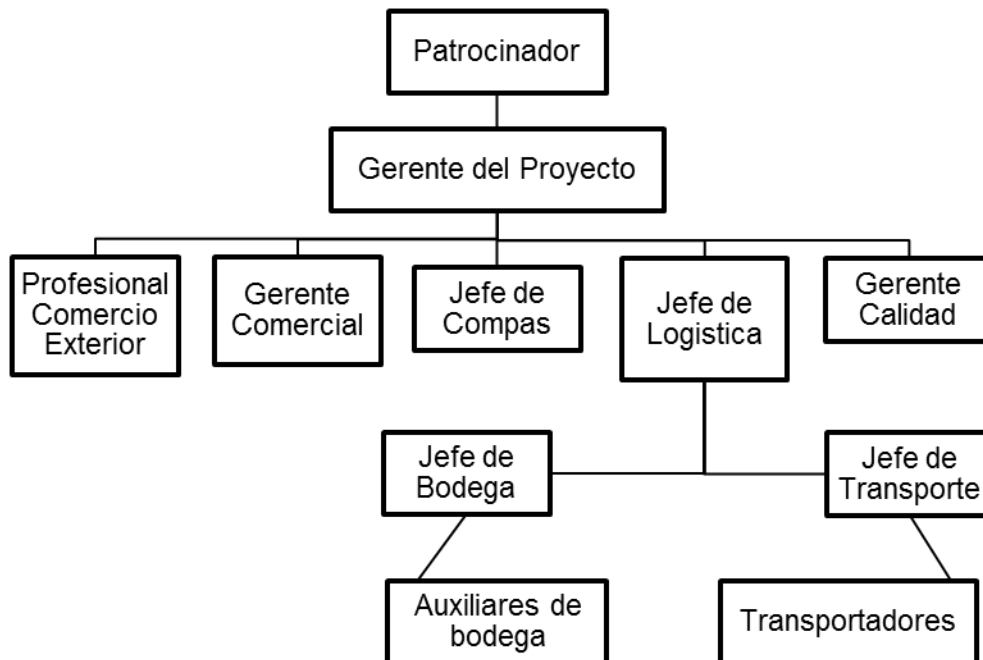


Figura 6: Organigrama Colexfrut
Fuente: Construcción del autor.

1.5.5 Fases (EDT de Primer Nivel)

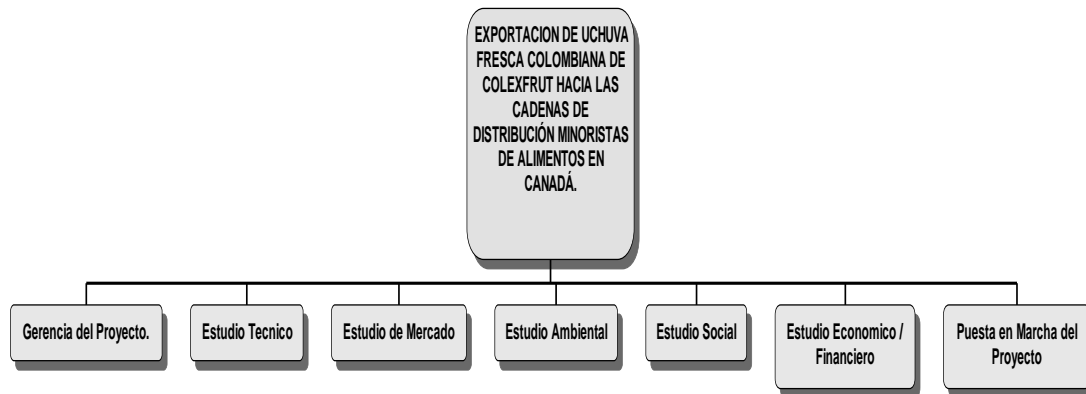


Figura 7: Fases EDT
Fuente: Construcción del autor.

1.5.6 Riesgos

1.5.6.1 Oportunidades

- Cuenta con un banco de información verídica.
- Apoyo total del sponsor.
- Fuentes de información asequibles y de bajo costo.
- Incentivos por parte del gobierno colombiano para la creación de guías y documentos para la exportación de frutas.
- El aumento de la demanda de uchuvas frescas en Canadá.

1.5.6.2 Amenazas

- Agudización del Fenómeno del Niño
- Comunicación del equipo de trabajo basada en un lenguaje técnico difícil de comprender.
- Gestión precaria para el manejo de los tiempos para responder a inconvenientes imprevistos.

- Las condiciones del mercado cambian constantemente y sin aviso.
- Mala interpretación de la información que se maneja.
- Los recursos de financiamiento sean mal calculados y se requiera de una mayor inversión para el proyecto.

1.5.7 Hitos Claves

Tabla 6. Hitos claves

HITOS	FECHA
Planes de Gerencia de Proyectos Aprobados	12 Julio del 2016
Estudio Técnico Aprobado	24 Septiembre 2016
Estudio de Mercado Aprobado	12 Diciembre 2016
Entrega Estudio Ambiental Aprobado	5 Enero 2017
Entrega Estudio Social Aprobado	17 Enero 2017
Entrega Estudio Financiero Aprobado	24 de Febrero 2017
Puesta en marcha del proyecto	14 de Abril del 2017

Fuente: Construcción del autor.

1.5.8 Costos Estimados

Tabla 7. Costos Estimados

Costos para la realización de planes de Gerencia de Proyectos	\$70.000.000
Costos para la realización de Estudio Técnico	\$15.000.000
Costos para la realización de Estudio de Mercado	\$9.300.000
Costos para la realización de Estudio Ambiental	\$8.200.000
Costos para la realización de Estudio Social	\$8.500.000
Costos para la realización de Estudio Financiero	\$26.000.000
Costo de la Puesta en marcha del proyecto	\$293.000.000
TOTAL	\$430.000.000

Fuente: Construcción del autor.

1.5.9 Aprobación

Las aprobaciones las realizarán el gerente del proyecto y el sponsor, estos tendrán la tarea de verificar los requisitos y especificaciones de los entregables, al igual de cada una de las fases del presupuesto y cronograma, una vez que se tenga claro todos los ítems se procederán a firmar el acta de inicio del proyecto.

1.5.10 Gerente del Proyecto

Gerente del proyecto: Harbi Gutiérrez Estrada

1.5.10.1 Rol del gerente:

Es la persona que gestiona el proyecto, es el principal responsable por el éxito del proyecto, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto para lograr los objetivos fijados por el Sponsor.

1.5.10.2 Responsabilidades:

- Elaborar el Project Charter.
- Elaborar el Plan de Proyecto.
- Elaborar el Informe de Estado del Proyecto.
- Realizar la Reunión de Coordinación Semanal.
- Elaborar el Informe de Cierre del proyecto.
- Negociar y firmar Contratos.
- Elaborar todos los Informes.

1.5.10.3 Funciones:

- Ayudar al Sponsor a iniciar el proyecto.
- Planificar el proyecto.
- Ejecutar el proyecto.
- Controlar el proyecto.
- Cerrar el proyecto.
- Ayudar a Gestionar el Control de Cambios del proyecto.
- Ayudar a Gestionar los temas contractuales con el Cliente.
- Gestionar los recursos del proyecto.
- Solucionar problemas y superar los obstáculos del proyecto.

1.5.11 Patrocinador del Proyecto

Colexfrut: Sergio Lancheros

1.5.11.1 Rol del sponsor:

Es la persona que patrocina el proyecto, es el principal interesado en el éxito del proyecto, otorga el recurso monetario, y por tanto la persona que apoya, soporta, y defiende el proyecto.

1.5.11.2 Responsabilidades:

- Aprobar el Project Charter.
- Aprobar el Plan de Proyecto.
- Aprobar el cierre del proyecto.
- Aprobar y revisar todos los Informes

1.5.11.3 Funciones:

- Firmar el Contrato del Servicio.
- Iniciar el proyecto.
- Aprobar la planificación del proyecto.
- Monitorear el estado general del proyecto.
- Cerrar el proyecto y el Contrato del Servicio.
- Gestionar el Control de Cambios del proyecto.
- Gestionar los temas contractuales con el Cliente.
- Asignar recursos al proyecto.
- Designar y empoderar al Project Manager.
- Ayudar en la solución de problemas y superación de obstáculos del proyecto.

1.5.12 Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto

Tabla 8. Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMAS
Harbi Gutiérrez Estrada	Gerente del proyecto	
Sergio Mauricio Lancheros	Patrocinador	

Fuente: Construcción del autor.

2 ESTUDIOS Y EVALUACIONES

2.1 Estudio Técnico

2.1.1 Localización

La bodega de almacenaje de inventario y empaquetado, junto con las oficinas del área administrativa de Colexfrut estarán ubicadas en el barrio Siberia Calle 80 en el Parque Industrial ZF Metropolitana a 800m² de la glorieta de Siberia. El área es 1298m² de espacio para operación logística, almacenamiento y servicios complementarios relacionados así:

- Área Mezzanine: 55m²
- Área piso 2: 121.5 m²
- Área Piso 3: 121.5 m²
- 6 parqueaderos
- muelles de descarga

2.1.2 Tamaño

Con base al costo del proyecto y al número de colaboradores o miembros del equipo del proyecto, tanto parte administrativa como operativa, y teniendo en cuenta la cantidad de entregables del proyecto, con sus tiempos de realización y el contenido de estos, se considera que el presente proyecto es de tamaño pequeño. La información se ve reflejada en los siguientes datos:

Tabla 9. Tamaño empresa

COSTO DEL PROYECTO	EQUIPO DEL PROYECTO	ENTREGABLES
Realización de planes de Gerencia de Proyectos, Estudio Técnico, Estudio de Mercado, Estudio Ambiental, Estudio Social, Estudio Financiero, Puesta en marcha del proyecto	Gerente de Proyecto: 1 Profesional de Comercio Exterior: Gerente Comercial: 1 Jefe de Compras: 1 Jefe de logística: 1 Gerente Financiero: 1 Jefe de Bodega: 1 Jefe de Transporte: 1 Auxiliares de Bodega: 3 Transportadores: 2	1 Entrega de planes de Gerencia de Proyectos, Estudio Técnico, Estudio Mercado, Estudio Ambiental, Estudio Social, Estudio Financiero, Puesta en marcha del proyecto
TOTAL: \$ 430.000.000		

Fuente: Construcción del autor.

- Cantidad de entregables del producto Uchuva fresca empaquetada lista para exportar, cumpliendo todos los requisitos internacionales exigidos.

2.1.3 Proceso

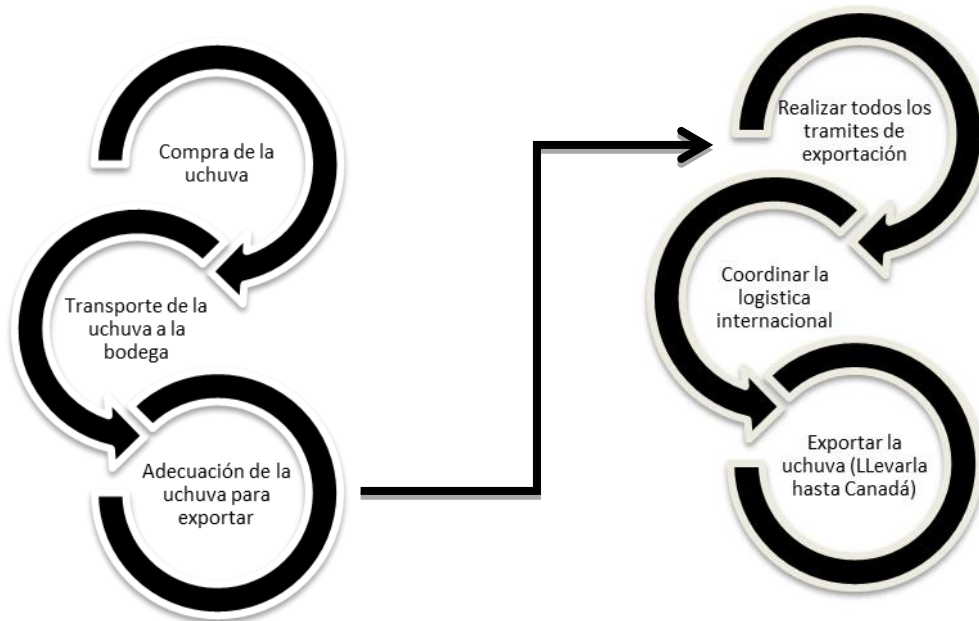


Figura 8: Proceso

Fuente: Construcción del autor.

2.1.4 Materia Prima – Suministros – Insumos

La materia prima para este proyecto son las uchuvas frescas, estas deben cumplir las siguientes características:

- Son de sabores dulces.
- Su presentación es limpia y sin manchas, cuidamos mucho la apariencia de la fruta.
- Son productos de muy buena calidad, a precios competitivos y con una excelente presentación.
- Las uchuvas son de un capacho color crema (no muy ácida).
- El empaque contiene a granel 1,8 kg.
- Se encuentra en canastillas de 100 g con hoja incluida.
- En caso de que la Uchuva sea pelada, se encontrará en canastillas de 250g o 227g por canasta.
- Las uchuvas van muy organizadas y con los troncos organizados en un mismo sentido dentro de las canastillas.
- Cada canastilla se empacará en una caja máster de 12 o 16 canastillas.

Estos serán los proveedores de la materia prima:

Tabla 10. Proveedores materia prima

Nombre	Municipio	Dirección	Portafolio
Asociación Aprocan	Puerres	Vereda San Mateo	Ofertan uchuva convencional y orgánica en el mercado. Fruta de calidad y con entregas permanentes cada semana.

Continuación de la Tabla 10. Proveedores materia prima

Nombre	Municipio	Dirección	Portafolio
AGROESCO	Ramiriquí	Vereda Escobal	Productores de uchuva.
Bioagro Vivero	Fusagasugá	Vía Bogotá - Melgar km 53	Lulo, aguacate, guanábana, cítricos, tomate de árbol, granadilla, mora, uchuva
Organización de Procaven	Ventaquemada	Finca Piedra Alta cll 5 n° 5-100 Verdea Montoya	Productores de uchuva

Fuente: Construcción del autor.

2.1.5 Organización requerida – Estructura organizacional

Las operaciones se realizarán con la colaboración de 13 personas distribuidas en los siguientes cargos:

- Gerente de Proyecto: 1
- Profesional de Comercio Exterior: 1
- Gerente Comercial: 1
- Jefe de Compras: 1
- Jefe de logística: 1
- Gerente Financiero: 1
- Jefe de Bodega: 1
- Jefe de Transporte: 1
- Auxiliares de Bodega: 3
- Transportadores: 2

- **Conclusión**

Con base a lo expuesto anteriormente, se hace preciso resaltar que el estudio muestra la viabilidad técnica del proyecto, debido a la consistencia en los temas de localización, tamaño, proceso, materia prima y organización requerida.

Los anteriores ítems revelan la ubicación de las operaciones, cuáles son esas operaciones y qué se necesita para realizar esas operaciones, las cuales nos permitirán cumplir con el principal objetivo del proyecto.

2.2 Estudio de mercado

2.2.1 Competidores

Los principales competidores de Colexfrut son las siguientes cuatro empresas exportadoras de Uchuvas en Colombia:

Tabla 11. Perfil Competidores Principales

Empresa	Oficina principal	Perfil
Ocati S.A	Calle 96 No 13 – 31 Oficina 503 Bogotá DC – Colombia	OCATI produce, empaca y comercializa frutas y verduras frescas en Colombia y en 27 otros países. También ofrecen una línea de frutas deshidratadas. (Ocati S.A)
Novacampo S.A.	Calle 27 No. 7ª - 85 Parque Industrial Casablanca módulo 7	Es una empresa productora y comercializadora internacional de frutas frescas que basa sus resultados y crecimiento en la práctica de una relación proactiva, transparente y directa con los stakeholders. (Novacampo S.A.)
Caribbean Exotics S.A.	Vereda Cimarronas Carretera a Marinilla Km 1, RIONEGRO- COLOMBIA	Produce y comercializa frutas tropicales, frescas y exóticas. Cuenta con más de 25 años de experiencia. (Caribbean Exotics S.A.)

Continuación Tabla 11. Perfil Competidores Principales

Empresa	Oficina principal	Perfil
Andes Export Company S.A.	Autopista Medellín Km 3 vía Siberia - Cota, módulo 4 bodega 43.	Creada como empresa exportadora de frutas exóticas en 1999. Desde esta época ha ido aumentando su volumen de ventas y por consiguiente su participación en el mercado internacional. En la actualidad los mercados objetivos de la empresa son Europa y Estados Unidos. (Andes Export Company S.A.)

Fuente: Construcción del autor.

2.2.2 Mercado potencial

Como ya se había enunciado, la uchuva es una de las frutas más exportadas de Colombia. Lo anterior se puede demostrar en que en el año 2007, según Legiscomex (2012), se exportaron 8.024.679 kg de uchuva. Por consiguiente, las exportaciones de uchuva en el año 2007 se dirigieron principalmente a los siguientes países: Países Bajos (\$10,9 millones USD), Alemania (\$6,8 millones USD), Francia (\$3,2 millones USD), Estados Unidos (\$2,3 millones USD), Canadá (\$1,2 millones USD), Suecia (\$987.246 USD) y el Reino Unido (\$827.940 USD). (PROCOLOMBIA, 2012)

Justamente, en el sector agrícola entre los años 2011 y 2013, los productos considerados como importantes para la exportación, fueron la Uchuva, la Caña de Azúcar y las Naranjas frescas o secas, dónde la Uchuva tuvo una participación en el total de toneladas exportadas en 2013 de 14,5%, seguido por Caña de Azúcar con 13% y las Naranjas frescas o secas con 12,6%. (PROCOLOMBIA, 2012)

Según el informe de consolidado de exportaciones colombianas de ProColombia, a octubre del 2015, en el sector agrícola en frutas, se exporto USD \$68.214.472 millones, con un crecimiento del 7.1%.

2.2.3 Mercado Objetivo

En el año 2013, Canadá ocupó el puesto 13 como importador en el mundo, destacándose con una participación del 2,5% (US\$461.799,5 millones) de las importaciones mundiales. Al siguiente año, en el 2014, su principal proveedor fue Estados Unidos con una participación de 54,3% (US\$251.468,7 millones), seguido por China con 11,5% (US\$53.070,1 millones), y México con 5,6% (US\$26.032,8 millones). (PROCOLOMBIA)

En el 2014, 379 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Canadá por monto superior a los US\$10.000. Durante el mismo año, las exportaciones colombianas a Canadá alcanzaron US\$664,8 millones, US\$274,6 millones (70,4%) más que en 2013 cuando sumaron US\$390,2 millones. Por su parte, éstas representaron 1,21% de las exportaciones totales de Colombia al mundo. En el 2014, el segmento no minero representó el 14% de las exportaciones colombianas a Canadá (US\$93,2 millones), con un decrecimiento de US\$14,5 millones (-13,5%) respecto al valor registrado en 2013 (US\$107,7 millones). (PROCOLOMBIA, 2014)

Según PROCOLOMBIA (2014) En el transcurso de los últimos años, las tendencias de consumo del mercado canadiense en sector agroindustrial se ha caracterizado por lo siguiente:

- Productos saludables.
- Frutas orgánicas (Fresas, plátanos, kiwis, naranjas y manzanas).
- Frutas y verduras orgánicas.
- Frutas exóticas serán más comunes por el crecimiento población asiática.
- Productos en presentaciones individuales.
- Productos con mayores nutrientes y beneficios para la salud.

Según indica el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el tratado de libre comercio firmado con Canadá el 21 de noviembre de 2008, dio un paso muy importante entre los dos países, creando un espacio para el crecimiento económico de los interesados.

En primer lugar están los temas relacionados con el acceso de mercados en los que se incluyen materias como acceso de mercancías (agrícolas y no agrícolas), reglas de origen, procedimientos de origen y facilitación del comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio y medidas de defensa comercial.

En el Capítulo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, se pactaron disposiciones (ej. reconocimiento mutuo, equivalencia, evaluación de riesgo, etc.) e instancias (Comité) para facilitar el acceso de productos agropecuarios y alimentos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

2.2.4 Precio

Para este proyecto la política se basará en la política de penetración o de precio bajo, la cual tiene como objetivo ganar una porción mayor de mercado.

Una vez ganada la porción de mercado pretendida, Colexfrut tiene como objetivo subir los precios, por lo tanto será cuidadosa ya que pueden presentarse dificultades para ello. Se deben tener algunos de los siguientes costos a la hora de establecer el precio del producto, ya que se está pagando aproximadamente por canastilla a US\$0.26. Algunos de los costos son:

- El costo de un canasto para empaque de uchuva es de \$ 100 pesos
- El costo de una etiqueta es de \$20 pesos
- El costo de una caja de cartón para el embalaje es de \$ 1000 pesos

Por lo tanto, en Colexfrut, se ha establecido que el precio de venta de por kilogramo de uchuva será de \$3.000 (Tres mil pesos colombianos).

2.2.5 Plan de ventas

Dentro de nuestro plan de ventas, nuestro objetivo general, es incursionar en el mercado con un estimado de exportación de uchuva de 8.000 kilogramos mensuales.

Es importante dar a conocer el producto al mercado objetivo con un tiempo anticipado de, por lo menos, tres meses antes de la primera proyección de venta, para que se reconozca la calidad de la fruta, por ello se implementará la participación y asistencia a diferentes eventos para brindar información y reconocimiento ante los clientes, logrando establecer relaciones entre los interesados y darse a conocer como exportador.

Dentro de la participación a los diferentes eventos, es vital reconocer a los clientes con proyección, especificando la calidad del producto, brindando un plus que no tengan todas las empresas exportadoras con el fin de fidelizar a los clientes.

Uno de los mayores retos es consolidar el producto en el mercado y a su vez reinventarse con nuevos productos, en el mercado actual, se debe entregar un valor agregado de calidad, certificar las buenas prácticas y evidenciarlas en la etiqueta del producto, asegurándole al consumidor que el producto que se consume, genera beneficios tanto para la salud del que la consume y a su vez mitiga riesgos

Desarrollar estrategias de publicidad para el inicio del proyecto, dándose a conocer dentro del mercado exportador agrícola.

El gerente comercial estará encargado de suministrar el producto de prueba, y a su vez realizará todas las reuniones de negocios con los clientes potenciales.

- **Conclusión**

El proyecto es viable según lo indica este estudio de mercado, ya que nuestro país es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo, sus exportaciones han presentado en los últimos tres años un crecimiento principalmente en uchuva, tomate de árbol, tamarindo y granadilla. Por preferencia en el consumo, pasamos de tener acceso de 233 millones de consumidores en 2002 a 1.200 millones de consumidores en 2010, es una gran oportunidad de negocio.

2.3 Estudio Ambiental

Colexfrut como empresa responsable con el medio ambiente tiene en su proyecto un programa de manejo ambiental para lo que corresponda a las entradas y salidas del proyecto.

Durante las operaciones que Colexfrut llevarán a cabo para lograr la exportación de la uchuva fresca hacia Canadá, se identificaron una serie de impactos operacionales que afecta de forma directa e indirectamente al medio ambiente donde opera Colexfrut.

En el transcurso del desarrollo de las actividades propias de la exportación de las uchuvas hacia Canadá, Colexfrut ha identificado unos posibles impactos que podrían afectar negativamente el entorno que lo rodea, entre esos impactos se encuentran:

1. Emisión de GEI causados por el transporte de la uchuva.
2. Impactos ambientales gracias a la exclusividad de cultivo de uchuvas en las regiones de producción, lo que podría ocasionar alteraciones en la naturaleza porque se necesitan de otras plantas para mantener el equilibrio ambiental.
3. Generación de residuos sólidos como resultado de las operaciones de empaquetado.

Cabe resaltar que los impactos mencionados anteriormente son los más significativos a la hora de exportar uchuvas frescas hacía Canadá y estos impactos tendrán una incidencia muy alta, alta, baja o muy baja, dependiendo de la sensibilidad y de la magnitud del entorno que rodea las operaciones de Colexfrut.

Los impactos que generara la exportación de la uchuva, será de carácter ambiental, ya que a causa de la demanda de uchuva se aumentara el transporte de esta fruta exótica, ya sea por medio terrestre, acuático o aéreo, esto conllevará al aumento en la emisión de Gases de Efecto Invernadero, lo cual perjudicará el entorno ambiental.

Continuando con los impactos ambientales, otro que se causará por el aumento de la demanda de uchuva será la alteración de la naturaleza donde se cultiva y cosecha la uchuva, ya que esta zona será exclusivamente para esta actividad y evitará que crezcan otras plantas ocasionando un desequilibrio ambiental en la zona.

Pero uno de los impactos que más preocupa a Colexfrut es el aumento de residuos sólidos causados por la actividad de empaquetamiento, y es de mayor preocupación porque este puede causar alteraciones graves en el medio ambiente.

Para tratar de contrarrestar estos impactos, Colexfrut ha estipulado crear una serie de mecanismos estratégicos que logren mitigar todo lo posible los efectos negativos que estos tendrían sobre la sociedad y el medio ambiente que rodea todas las operaciones; esto lo logrará a través de la inclusión de todos los stakeholders del proyecto en la realización del plan de Gestión de Sostenibilidad.

- **Cálculo de huella de carbono.**

A continuación se presenta la aplicación de la Metodología PAS2050 para calcular la Huella de Carbono en el ciclo de vida del proyecto para exportar uchuvas frescas a Canadá.

Colexfrut es una empresa exportadora de productos agrícolas que se encuentra desarrollando un proyecto para la exportación de uchuvas frescas hacia Canadá, sus clientes directos serán las comercializadoras de uchuvas ya establecidas en ese país y estas se encargarán de su distribución a los consumidores finales, por lo tanto, la Metodología PAS2050 se aplicará en el ciclo de vida del proyecto bajo el concepto Business-2-Business (B2B).

Con este cálculo se identifica la cantidad total de emisiones de Gases de Efecto Invernadero generadas durante el ciclo de vida del proyecto, identifica las oportunidades para mitigar las emisiones causadas durante el ciclo de vida del proyecto y por ultimo genera estrategias enfocadas en la sostenibilidad para compensar las emisiones generadas durante el ciclo de vida del proyecto.

- **Producto seleccionado para el cálculo de la Huella de Carbono**

Actividades de gestión técnica y administrativa para la exportación de uchuvas frescas hacia Canadá, teniendo en cuenta los insumos que son necesarios para su realización.

Tabla 12. Emisión de gas del proyecto

FASE	TOTAL CANTIDADES PRODUCIDAS DE KG CO2 Eq
INICIO	908.325607
ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN	32973.74745
EJECUCIÓN DEL TRABAJO	8753856.635
CIERRE	4096.207938
USO Y DISPOSICIÓN	62.414166
TOTAL HUELLA DE CARBONO	8791897.33

Fuente: Construcción del autor.

Como se evidencia en la Tabla 12, el aporte que genera el proyecto a la huella de carbono es de 8791897.33 KG CO₂ Eq, una cifra que compromete a Colexfrut con la creación de nuevas políticas que permitan mitigar esas elevadas emisiones de CO₂.

Se observa que la fase del proyecto que más emisiones genera es la fase de Ejecución, en esta fase la cifra lleva a un exorbitante punto de 8753856.635 KG CO₂ Eq, esto debido a la gran cantidad de viajes en avión y en carro que deberá realizar el equipo de trabajo para llevar a cabo las ruedas de negociaciones con los proveedores y con los clientes.

Colexfrut, consciente de la importancia que tiene el medio ambiente para realizar sus operaciones, ha decidido implementar una serie de políticas de sostenibilidad que involucran a todos los stakeholders del proyecto, esto con el fin de minimizar las emisiones que se generan en el transcurso de la actividad de exportar uchuvas a Canadá, dichas políticas son las siguientes:

1. Crear planes de acción con los proveedores de uchuvas para mitigar las emisiones en sus campos de cultivo.
2. Fortalecer las relaciones con las empresas transportadoras para trabajar de la mano y lograr reducir los viajes de transporte de uchuva mediante estrategias de envío, utilizando rutas más cortas y utilizando vehículos menos contaminantes.
3. Crear alianzas con los clientes para apoyar campañas que vayan en pro de la conservación del medio ambiente, ya sea campañas donde de siembra de árboles, recolección de basuras, limpieza de parques o playas.

4. Incentivar a todo el equipo de trabajo a utilizar medios de transporte que sean amigables con el medio ambiente.
5. Crear políticas internas en Colexfrut para estimular el uso de material reciclable ya sea papel, cartón, plástico, etc.

- **Conclusión**

El resultado de este estudio nos da el visto bueno para continuar con la realización del proyecto, ya que muestra que gracias a los planes de mitigación de impacto de la huella de carbono, se podrá garantizar una buena ejecución de las operaciones de Colexfrut sin afectar negativamente el medio ambiente.

2.4 Estudio Social

El impacto social del proyecto fomenta la creación de empleo directo e indirecto requeridos por el proyecto, la inversión de capital que se realiza a nivel nacional y en el sector agropecuario y las diferentes oportunidades que se identifiquen durante el desarrollo del plan de negocios.

A su vez se establecen parámetros de producción que beneficiaran a los productores ya que podrán tecnificar su maquinaria, desarrollando las mejores prácticas de manejo en los todos los puntos críticos del proceso, mejorando en aspectos de calidad, sanidad e inocuidad de la producción de uchuva colombiana.

La identificación de oportunidades de negocios para el país, fortalece la economía social y establece reconocimientos de producción y calidad de los clientes hacia los productores y de los medios de comercialización establecidos.

- **Conclusión**

Con base a este estudio social se puede establecer que el proyecto es viable ya que muestra el impacto positivo que tendrá sobre la población que habita en los alrededores donde Colexfrut tendrá sus operaciones.

2.5 Económico / Financiero

- **Estudio Económico**

a) Costos de la inversión

Para el desarrollo de este proyecto Colexfrut cuenta con los fondos suficientes para poder realizar el aporte social del proyecto sin tener que remitirnos a entidades financieras para buscar los recursos económicos para poner en marcha el proyecto, el aporte social como financiación de la inversión será de \$ 600,000,000 millones de pesos.

Estos son los activos que recomendamos son necesarios y que generaran una ganancia adicional al proyecto. Las inversiones en activos para el proyecto son:

Tabla 13. Activos del proyecto

Activo	Valor unitario	Vida útil contable	Valor salvamento	Valor Salvamento	Valor Depreciación
Camioneta transportadora	\$80.000.000	5	75%	\$60.000.000	\$4.000.000
Camioneta transportadora	\$80.000.000	5	75%	\$60.000.000	\$4.000.000
Equipo de producción	\$30.000.000	10	10%	\$3.000.000	\$2.700.000
TOTAL	\$190.000.000			\$123.000.000	\$10.700.000

Fuente: Construcción del autor

b) Costos fijos de producción y exportación

Tabla 14. Costos de producción y exportación

Costos	Valor	UN	Cant.	Valor total	Valor anual
Uchuva	\$ 3.000	Kg	1000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Empaque Sistema P84	\$ 500	UN	700	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Empaque secundario:					
Caja de cartón corrugado	\$ 1.000	UN	35	\$ 35.000	\$ 420.000
Empaque terciario:					
Estiba	\$ 18.000	UN	2	\$ 36.000	\$ 432.000
Empaque adicional exportación					
Arriendo oficina	\$ 3.000.000	UN	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Arriendo bodega	\$ 6.000.000	UN	1	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Servicios oficina					
(incluye vigilancia y aseo)	\$ 1.000.000	UN	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Computadores	\$ 90.000	UN7	5	\$ 450.000	\$ 5.400.000

Fuente: Construcción del autor

c) Presupuesto Personal por fases del proyecto

Tabla 15. Presupuesto personal por fases.

PRESUPUESTO PERSONAL						
Fase: Gerencia de Proyecto						
Mano de obra						
Personal	Cantidad	Costo Unitario	Costo Año	Tiempo en meses	Costo Total	
Gerente del proyecto	1	5.000.000	60.000.000	24,0	120.000.000	
Total Fase: Gerencia de Proyecto					120.000.000	

Continuación Tabla 15. Presupuesto personal por fases.

Fase: Estudio técnico					
Mano de obra					
Personal	Cantidad	Costo Unitario	Costo Año	Tiempo en meses	Costo Total
Comercio exterior	1	3.000.000	36.000.000	1,0	3.000.000
Gerente comercial	1	3.000.000	36.000.000	1,0	3.000.000
Total Fase: Estudio técnico					6.000.000
Fase: Estudio de mercado					
Mano de obra					
Personal	Cantidad	Costo Unitario	Costo Año	Tiempo en meses	Costo Total
Comercio exterior	1	3.000.000	36.000.000	3,0	9.000.000
Gerente comercial	1	3.000.000	36.000.000	3,0	9.000.000
Total Fase: Estudio de mercado					18.000.000
Fase: Estudio ambiental					
Mano de obra					
Personal	Cantidad	Costo Unitario		Tiempo en meses	Costo Total
Gerente del proyecto	1	5.000.000		0,5	2.500.000
Total Fase: Estudio ambiental					2.500.000
Fase: Estudio social					
Mano de obra					
Personal	Cantidad	Costo Unitario	Costo Año	Tiempo en meses	Costo Total
Comercio exterior	1	3.000.000	36.000.000	1,0	3.000.000
Gerente comercial	1	3.000.000	36.000.000	1,0	3.000.000
Total Fase: Estudio social					6.000.000
Fase: Estudio financiero					
Mano de obra					
Personal	Cantidad	Costo Unitario	Costo Año	Tiempo en meses	Costo Total
Comercio exterior	1	3.000.000	36.000.000	1,0	3.000.000
Gerente comercial	1	3.000.000	36.000.000	1,0	3.000.000
Total Fase: Estudio financiero					6.000.000

Continuación Tabla 15. Presupuesto personal por fases.

Fase: Puesta en marcha del proyecto						
Mano de obra						
Personal	Cantidad	Costo Unitario	Costo Año	Tiempo en meses	Costo Total	
Gerente comercial	1	3.000.000	36.000.000	12,0	36.000.000	
Recursos humanos	2	2.500.000	30.000.000	12,0	60.000.000	
Jefe de compras	1	2.000.000	24.000.000	12,0	24.000.000	
Jefe de logística	1	2.000.000	24.000.000	12,0	24.000.000	
Jefe de calidad	1	2.000.000	24.000.000	12,0	24.000.000	
Supervisor	1	1.800.000	21.600.000	12,0	21.600.000	
Jefe de Bodega	1	1.600.000	19.200.000	12,0	19.200.000	
Auxiliar de bodega	1	900.000	10.800.000	12,0	10.800.000	
Transportador	1	900.000	10.800.000	12,0	10.800.000	
Contador	1	1.800.000	21.600.000	12,0	21.600.000	
Total, Fase: Puesta en marcha del proyecto					252.000.000	

Fuente: Construcción del autor

d) Estado de costos de productos vendidos

Tabla 16. Costos de productos vendidos

DESCRIPCION DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2
MATERIA PRIMA CONSUMIDA	-	166.752.000
Inventario Inicial		
(+) Compras Netas	-	166.752.000
Compras Brutas	-	166.752.000
(=) Disponible	-	166.752.000
(-) Inventario Final	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA	-	227.579.520
Salarios	-	134.400.000
Aportes SGSS	-	38.976.000
Aportes Parafiscales	-	12.096.000
Primas y Vacaciones	-	11.195.520
Cesantías e Intereses Cesantías	-	30.912.000

Continuación Tabla 16. Costos de productos vendidos

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	88.400.000	172.400.000
Depreciación Activos Fijos	35.000.000	35.000.000
Servicios Públicos	53.400.000	137.400.000
COSTO DE PRODUCCION	88.400.000	566.731.520
Inventario Inicial Productos en Proceso		
Inventario Final Productos en Proceso		
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS	88.400.000	566.731.520
Inventario Inicial Productos Terminados		
Inventario Final Productos Terminados		
COSTO PRODUCTOS VENDIDOS	88.400.000	566.731.520

Fuente: Construcción del autor

e) Ventas estimadas

El estudio de mercado realizado determino que en promedio la empresa debe vender mensualmente a sus principales clientes 1 tonelada de uchuva fresca.

		Mes	Anual
kg/año	Precio de ventas	\$ 15.000,00	\$ 75.000.000,00
			\$ 900.000.000,00

Tabla 17. Ingresos operacionales

Ingresos Operacionales	Año1	Año2
Venta de Uchuva	-	\$ 900.000.000
Pendiente por cobrar	-	\$ -
Total	\$ -	\$ 900.000.000

Fuente: Construcción del autor

- **Estudio Financiero**

Tabla 18. Estado de resultados

PROYECTO COLEXFRUT		
ESTADO DE RESULTADOS		
AÑO 1 - AÑO 2		
RESULTADOS OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2
VENTAS	-	900.000.000
COSTO DE VENTAS	88.400.000	566.731.520
UTILIDAD BRUTA	- 88.400.000	333.268.480
GASTOS OPERACIONALES	141.120.000	161.280.000
Seguros	-	-
Salarios Administrativos	84.000.000	96.000.000
Aportes SGSS	24.360.000	27.840.000
Aportes Parafiscales	7.560.000	8.640.000
Prestaciones Sociales	25.200.000	28.800.000
UTILIDAD OPERACIONAL	- 229.520.000	171.988.480
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-
(-) OTROS GASTOS		
(+) OTROS INGRESOS		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 229.520.000	171.988.480
(-) Impuestos	-	17.198.848
UTILIDAD NETA	- 229.520.000	154.789.632

Fuente: Construcción del autor

f) Flujo de Caja

Tabla 19. Flujo de caja

PROYECTO COLEXFRUT			
PRESUPUESTO DE EFECTIVO			
PERIODO 0 Y AÑO 1 - AÑO 2			
RUBRO	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2
SALDO INICIAL DE EFECTIVO		\$ 410.000.000,00	\$ 346.600.000,00
(+) INGRESOS DE EFECTIVO	\$ 600.000.000,00	\$ -	\$ 900.000.000,00
Ventas y Recaudo de Cartera	\$	- \$	900.000.000,00
Inyección de Capital	\$ 600.000.000,00		
Préstamo Bancario	\$ -		
EGRESOS DE EFECTIVO	\$ 190.000.000,00	\$ 63.400.000,00	\$ 561.731.520,00
Adquisición de Activos Fijos	\$ 190.000.000,00	\$ -	
Adquisición de Materiales	\$	- \$	166.752.000,00
Pago de Salarios mano de obra	\$	- \$	227.579.520,00
Pago Remuneraciones Administrativas	\$	10.000.000,00 \$	30.000.000,00
Pago de Seguros	\$	- \$	-
Pago Impuesto de Renta		\$	-
Pago de Costos indirectos de fabricación	\$	53.400.000,00 \$	137.400.000,00
Pago Cuota Préstamo Bancario	\$	- \$	-
SALDO FINAL DE EFECTIVO	\$ 410.000.000,00	\$ 346.600.000,00	\$ 684.868.480,00
SALDO MINIMO DE EFECTIVO			
FINANCIACION			
INVERSION			
SALDO NETO FINAL DE EFECTIVO	\$410.000.000,00	\$ 346.600.000,00	\$ 684.868.480,00

Fuente: Construcción del autor

g) Balance General

Tabla 20. Balance general

PROYECTO COLEXFRUT			
BALANCE GENERAL			
PERIODO 0 Y AÑOS 1 - 2			
ACTIVOS	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO2
Efectivo	410.000.000	346.600.000	684.868.480
Cartera		-	-
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	410.000.000	346.600.000	684.868.480
Camioneta transportadora	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Camioneta transportadora	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Equipo de producción	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Depreciación Acumulada		- 35.000.000	- 70.000.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	190.000.000	155.000.000	120.000.000
TOTAL ACTIVOS	600.000.000	501.600.000	804.868.480
PASIVOS	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO2
Proveedores	-	-	-
Proveedores Nacionales		-	-
Obligaciones Financieras	-	-	-
Porción Corriente Obligaciones Fin. LP	-	-	-
Obligaciones Bancarias			
Cuentas por Pagar	-	53.400.000	137.400.000
Costos Indirectos de fabricación		53.400.000	137.400.000
Impuestos, Gravámenes y Tasas	-	-	17.198.848
Impuestos de Renta		-	17.198.848
Obligaciones Financieras Largo Plazo	-	-	-
Obligaciones Bancarias largo Plazo	-	-	-

Continuación Tabla 20. Balance general

TOTAL PASIVOS	-	53.400.000	154.598.848
Capital Social	600.000.000	600.000.000	600.000.000
Utilidad Neta		- 229.520.000	154.789.632
Utilidad Acumulada		-	- 229.520.000
TOTAL PATRIMONIO	600.000.000	370.480.000	525.269.632
TOTAL CAPITAL Y PASIVO	600.000.000	423.880.000	679.868.480

Fuente: Construcción del autor

h) TIR

Tabla 21. TIR

PERIODO	INGRESOS	COSTOS /INVERSION	NETO
-		\$ 190.000.000,00-\$	190.000.000,00
1	\$	- \$ 63.400.000,00-\$	63.400.000,00
2	\$ 900.000.000,00	\$ 561.731.520,00 \$	338.268.480,00
TIR			18%

Fuente: Construcción del autor

La expectativa que tenían los inversionistas es de una TIR del 12%, los cálculos superan esa expectativa. Haciendo de este un proyecto atractivo para los inversionistas.

i) RENTABILIDAD

Tabla 22. Rentabilidad

PERIODO	UTILIDAD NETA	UAI	UAIII
1	-\$ 229.520.000,00	-\$ 229.520.000,00	-\$ 229.520.000,00
2	\$ 154.789.632,00	\$ 171.988.480,00	\$ 171.988.480,00

Fuente: Construcción del autor

• **Conclusión**

El precio de venta de la uchuva por kilo es de \$15.000, este precio se hace bajo una estimación promedio de cambio del comportamiento del dólar en los últimos dos años en el país.

Según la TIR y la rentabilidad del proyecto, vemos que es factible desarrollarlo y traerá ganancia para Colexfrut, recomendamos extender la vida del proyecto para tener una mayor rentabilidad, pero la recomendación es invertir en el proyecto.

3 PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

3.1 Procedimiento de control de cambios

Los cambios dentro del proceso podrán ser solicitados por algún integrante del equipo o por un cliente o por cualquier interesado del proyecto, deberá ser solicitado por medio del formato de solicitud de cambios para su revisión dentro del comité de cambios.

El comité de cambios debe revisar, verificar, aprobar o rechazar los cambios solicitados para garantizar su correcta aplicación, este mismo comité es quien decide si un cambio afecta la línea base o no del proyecto, Cada cambio de quedar por escrito por medio el formato para tener registros de cada uno en las etapas de diseño, desarrollo e implementación.

El formato de cambio de contener la siguiente información:

- Fecha de solicitud o elaboración
- Dependencia que solicita el cambio
- Fecha de aprobación
- Nombre del producto a realizar el cambio
- Descripción del cambio
- Justificación del cambio

Ver Anexo 1. Formato de control de cambios.

El comité de control de cambios estará conformado por:

- Gerente del proyecto
- Gerente de calidad
- Gerente comercial
- Patrocinador
- Cliente

Pasos a seguir por el comité para el análisis de cada cambio solicitado:

3.1.1.1 Evaluación del impacto:

El comité debe revisar que impacto positivo o negativo que pueda llegar a tener un cambio dentro del proyecto. Evaluar las ventajas y desventajas del cambio e informar a los interesados de los impactos para que lo tengan en cuenta al momento de la aprobación. En dado caso que un cambio altere el alcance de un contrato con algún cliente este deberá ser aprobado por el mismo y esto generara un re negociación del contrato con los impactos que esto pueda generar dentro del alcance del proyecto general.

3.1.1.2 Evaluar alternativas:

El comité debe validar todas las alternativas que se puedan implementar para satisfacer la necesidad del cambio con el fin de tomar la mejor decisión e implementar la mejor solución que tenga el menor impacto en el proyecto.

3.1.1.3 Aprobación del cambio por parte del comité:

Después de realizar los primeros dos pasos el comité debe dar un veredicto según lo analizado e investigado. El resultado será aprobación o rechazo del cambio.

3.1.1.4 Ajuste del plan de dirección del proyecto y de las líneas base:

Dependiendo si el cambio impacta la línea base del proyecto, el gerente del proyecto deberá re definir la línea base o implementar técnicas (crash, fast tracking) para mitigar el impacto del cambio dentro del proyecto.

3.1.1.5 Notificación de los interesados del cambio y su impacto:

Todos los cambios realizados en el proyecto deben ser comunicados a todos los interesados. Para esto se contará con un grupo de correo que notificara a todas las áreas interesadas y se deberá incluir a los clientes que estén interesados en el cambio.

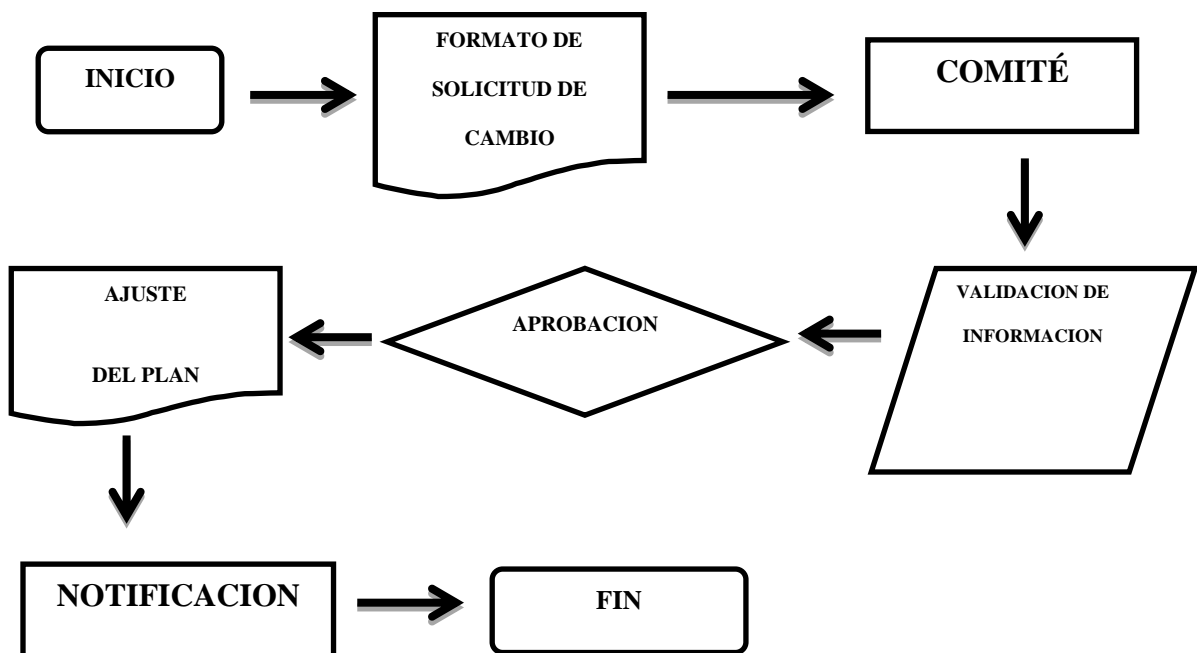


Figura 9: Flujograma proceso de cambios

Fuente: Construcción del autor.

3.2 Plan de gestión del alcance

3.2.1 Planear el Alcance

3.2.1.1 Proceso para Recolectar Requisitos

El proceso para recolectar los requisitos del proyecto se llevará a cabo a través de un conjunto de entrevistas formales e informales con el fin de obtener la información necesaria de los interesados, mediante un diálogo directo con ellos.

Tabla 23. Proceso recolección requisitos

Tipo de entrevista	Número de entrevistas	Frecuencia	Registro de respuestas	Entrevistadores	Entrevistados
Formal	24	Mensual	Video y formatos de entrevista.	Mínimo 2. Máximo 7.	Participantes con experiencia en el proyecto, patrocinadores y otros ejecutivos.
Informal	96	Semanal	Grabación de audio, toma de notas o apuntes.	Mínimo 2. Máximo 7.	Expertos en la materia.

Fuente: Construcción del autor

3.2.1.2 Proceso para Definir el Alcance

El proceso para definir el alcance que se aplicará en este proyecto será el de talleres facilitados. El proceso para definir el alcance iniciará con los datos suministrados en el

registro de interesado, con esta información podremos identificar quiénes serán los interesados claves que participarán en los talleres facilitados.

Debido a la importancia y a la gran utilidad que representa definir el alcance, este proceso se realizará en la etapa de planificación del proyecto con el objetivo de poder identificar a tiempo las necesidades con las que cuentan los interesados del proyecto.

Estas sesiones focalizadas deberán reunir a los interesados del clave del proyecto cada semana durante los dos primeros meses de la etapa de planificación para poder definir rápidamente los requisitos multidisciplinarios y conciliar las diferencias entre las partes involucradas.

Lo que se busca con este ejercicio es desarrollar la confianza, fomentar las relaciones y mejorar la comunicación entre los participantes claves del proyecto, lo que nos permitirá llegar a un acuerdo entre todos.

3.2.1.3 Proceso para Validar el Alcance

Con el fin de garantizar un proceso idóneo y objetivo para realizar la validación del alcance del proyecto, se ha optado por crear el Comité de Validación del Alcance, el cual estará conformado por el Patrocinador del Proyecto, el Gerente del Proyecto y el Gerente de Calidad.

El Comité de Validación del Alcance tendrá dos herramientas para realizar el proceso de validación, por un lado, la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, la cual se usará para proporcionar un medio que permita realizar el seguimiento de los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, lo cual contribuirá a asegurar que al final del proyecto se entreguen efectivamente los requisitos aprobados en la documentación de requisitos; y por otro lado, las Inspecciones que se realizarán cada vez que se complete

la elaboración de los principales entregables del proyecto, esto con el fin de medir, examinar y validar para determinar si el trabajo y los entregables cumplen con los requisitos y los criterios de aceptación establecidos.

Estas dos herramientas se usarán con el objetivo de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. Con la utilización de estas dos herramientas se busca aportar objetividad al proceso de aceptación y aumentar las posibilidades de que el producto y servicio final sean aceptados mediante la validación de cada entregable individual.

Es importante resaltar que el proceso que se realizará para validar el alcance del proyecto se llevará a cabo después de haberse realizado el proceso de controlar la calidad, esto con el fin de que los entregables verificados obtenidos del proceso Controlar la Calidad se revisen con el patrocinador para poder asegurar que se han completado satisfactoriamente y que han recibido su aceptación formal. Por otro lado, se debe establecer que la documentación de requisitos y la línea base del alcance constituyen los fundamentos para realizar la validación y la aceptación final.

3.2.2 Requerimientos

3.2.2.1 Producto

- Uchuvas de sabores dulces.
- Su presentación es limpia y sin manchas, cuidamos mucho la apariencia de la fruta.
- Son productos de muy buena calidad, a precios competitivos y con una excelente presentación.
- Las uchuvas son de un capacho color crema (no muy ácida).

- El empaque contiene a granel 1,8 kg.
- Se encuentra en canastillas de 100 g con hoja incluida.
- En caso de que la Uchuva sea pelada, se encontrará en canastillas de 250g o 227g por canasta.
- Las uchucas van muy organizadas y con los troncos organizados en un mismo sentido dentro de las canastillas.
- Cada canastilla se empacará en una caja máster de 12 o 16 canastillas.

3.2.2.2 Proyecto

- Llevar a cabo el proyecto con un presupuesto de \$430 millones de pesos.
- El proyecto debe cumplir una duración de 2 años desde su inicio hasta su cierre.
- Establecer un control para los procesos, productos y servicios suministrados externamente.
- Seguir los parámetros establecidos en todo el numeral 7 de la norma ISO9001:2015.
- Mantener una comunicación asertiva con el cliente durante todo el proyecto.
- El proyecto debe llevarse a cabo con el siguiente organigrama:

Tabla 24. Matriz de trazabilidad

Criterios de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con los objetivos y parámetros del acta de inicio de proyecto. ✓ Cumplir con los tiempos estipulados para la formulación del proyecto. ✓ Cumplir con el presupuesto asignado a cada una de las fases del proyecto. ✓ Presentar informes de aspectos técnico, social, financiero y ambiental, sostenible en el tiempo.
Limitaciones del proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> - Factores ambientales o climáticos, que afectan la producción y por tanto afectara el cronograma de las entregas en los cultivos. - Cambios en la zona, para el ingreso y la salida de los insumos para la comercialización. <ul style="list-style-type: none"> - Falencias en la infraestructura en el cultivo. - Caída en el precio de la moneda en cualquiera d elos países objetivos. <ul style="list-style-type: none"> - Orden público en la zona. - Bajos rendimientos en la producción de Uchuva.
Supuestos del proyecto:	<p>Los beneficiarios tienen un predio para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>Los costos para el desarrollo de las actividades de formulación del proyecto son asignados y pactados.</p> <p>Se cuenta con los recursos financieros necesarios para el desarrollo de las actividades del cultivo .</p> <p>Los cultivos son óptimos, para la demanda esperada</p> <p>El mercado internacional se mantendrá estable</p>

3.2.3 Alcance (Entregables)

Tabla 25. Entregables

Procesos	Proyecto	Producto del Proyecto
Inicio	Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter)	Creación y Constitución de Colexfrut
	Registro de Interesados	Imagen Corporativa de Colexfrut
		Acta de Constitución de Colexfrut
		Escritura Pública de la Constitución de la Sociedad
		Registro Mercantil
		Certificado de Existencia y Representación Legal
		Número de Identificación Tributaria (NIT)
		Cuenta Bancaria con la totalidad del capital social
		Libros de comercio inscritos en la Cámara de Comercio
		Concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital
	Certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.	
	Registro Como Exportador	
	Firma Digital para uso de servicios Electrónicos Muisca	
	Oficina principal de Colexfrut	
	Bodega adecuada para el almacenamiento y la transformación de la materia prima	

Continuación Tabla 25. Entregables

Procesos	Proyecto	Producto del Proyecto
Planificación	Plan para la Gestión del Alcance	
	Plan de Gestión de Requisitos	
	Documentación de Requisitos	
	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	
	Enunciado del Alcance del Proyecto	
	Línea Base del Alcance	
	Plan de Gestión del Cronograma	
	Listado de Actividades con sus relaciones lógicas, recursos y duración	
	Lista de Hitos Claves	Análisis del mercado de la uchuva fresca en el mundo
	Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto	Análisis del mercado de la uchuva fresca en Canadá.
	Recursos Requeridos para las Actividades	Registro de Proveedores Potenciales
	Estimación de la Duración de las Actividades	Registro de Clientes Potenciales
	Línea Base del Cronograma	Estrategias Comerciales para la exportación de uchuva fresca hacia Canadá.
	Cronograma del Proyecto	Establecimiento de Política de Compras
	Datos del Cronograma	Establecimiento de Política de Ventas
	Calendarios del Proyecto	Plan Logístico Exportador
	Plan de Gestión del Costo	
Estimación de Costos de las Actividades		
Base de las Estimaciones		
Línea Base de Costos		
Requisitos de Financiamiento del Proyecto		
Plan de Gestión de la Calidad		
Plan de Mejoras del Proceso		

Continuación Tabla 25. Entregables

Procesos	Proyecto	Producto del Proyecto
Planificación	Métricas de Calidad	
	Listas de Verificación de Calidad	
	Plan de Gestión de los Recursos Humanos	
	Plan de Gestión de las Comunicaciones	
	Plan de Gestión del Riesgo	
	Registro de Riesgos Identificados	
	Análisis Cualitativo de Riesgos	
	Análisis Cuantitativo de Riesgos	
	Plan de Respuesta a Riesgos	
	Plan de Gestión de Adquisiciones	
	Enunciado del Trabajo Relativo a Adquisiciones	
	Documentos de las Adquisiciones	
	Criterios de Selección de Proveedores	
	Plan de Administración de los Interesados	
	Solicitudes de cambio	
	Actualizaciones al Plan para la Gestión del Proyecto	
Actualizaciones a los Documentos del Proyecto		
Ejecución	Datos de Desempeño del trabajo	Documento Soporte SAE
	Solicitudes de cambio	Aviso de Ingreso a Zona Primaria
	Actualizaciones al Plan para la Gestión del Proyecto	Lista de Empaque
	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	Documento de transporte
	Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la organización	Certificación de embarque
	Asignación del Personal del Proyecto	Declaración de Exportación
	Calendarios de Recursos	Registro de salida de producto final
	Evaluaciones del desempeño del equipo	Incoterm definido
	Actualizaciones a los Factores Ambientales de la empresa	Factura Comercial
		Carta de Responsabilidad

Continuación Tabla 25. Entregables

Procesos	Proyecto	Producto del Proyecto
Ejecución	Comunicaciones del Proyecto	Certificado de Origen
	Vendedores Seleccionados	Factura de compra de la materia prima
	Acuerdos para las Adquisiciones	Registro de entrada de la materia prima al inventario
	Registro de Incidentes en la Gestión de los Interesados	Registro de materia prima aprobada
		Registro de materia prima devuelta
		Registro de materia prima transformada (Empaquetada)
		Registro de producto final en el inventario
		Registro de producto final listo para salir de la bodega
		Solicitudes de cambio
		Actualizaciones al Plan para la Gestión del Proyecto
	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	
	Informes de desempeño del trabajo	
	Solicitudes de Cambio Aprobadas	
Monitoreo y Control	Registro de Cambios	Estudio y Análisis de la satisfacción del cliente
	Entregables Aceptados	Registro de necesidades y expectativas de Proveedores
	Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la organización	Registro de necesidades y expectativas de Clientes
	Pronostico del Cronograma	Visto buenos del producto final (ICA e INVIMA)
		Proyecciones de Costos
		Mediciones de Control de Calidad
		Cambios Validados
		Entregables Verificados

Fuente: Construcción del autor

Continuación Tabla 25. Entregables

Procesos	Proyecto	Producto del Proyecto
Cierre	Transferencia del Resultado Final	Entrega del producto en Canadá
	Cierre de Adquisiciones	
	Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la organización	

Fuente: Construcción del autor

3.2.4 WBS (EDT)

El proyecto planeado en el documento tiene una estructura desagregada de tareas con la siguiente información.

- Entregables ()
- Paquetes de trabajo ().
- Actividades ().

En la estructura se muestra de forma detallada las actividades a desarrollar en la ejecución del proyecto.

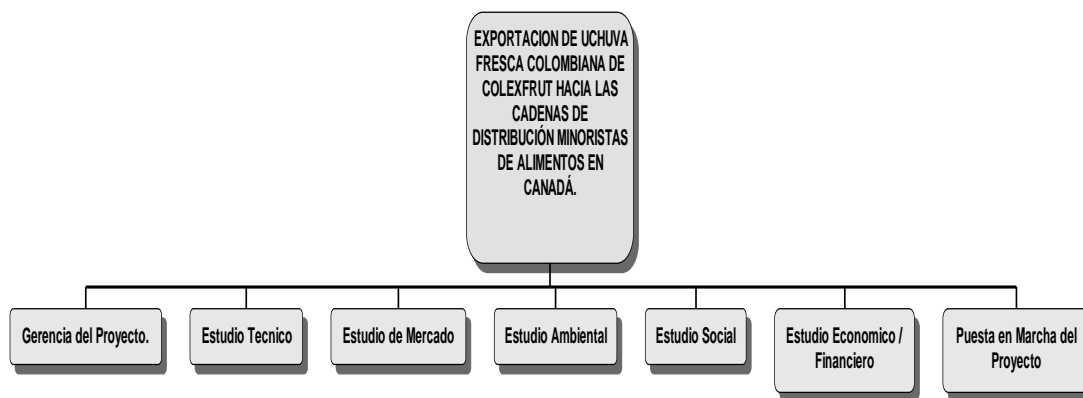


Figura 6: Fases EDT
Fuente: Construcción del autor.

3.2.5 Diccionario WBS

Tabla 26. Diccionario WBS

Código EDT	Nombre Paquete de Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Responsable del Paquete de Trabajo	Costo del Paquete de Trabajo
1.1.1.1	Elaboración Project Charter	7 días	Lun 6/03/2017	Mar 14/03/2017	Gerente de Proyecto	\$672,000.00
1.1.1.2	Identificación Grupos de Interés	5 días	Mar 14/03/2017	Lun 20/03/2017	Gerente de Proyecto	\$408,000.00
1.1.2.1	Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto	4 días	mar 21/03/17	vie 24/03/17	Gerente de Proyecto	\$1,700,000.00
1.1.3.1	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	390 días	mar 26/09/17	lun 4/02/19	Gerente de Proyecto	\$83,980,000.00
1.1.3.2	Realizar el aseguramiento de la calidad	375.5 días	mar 26/09/17	mié 16/01/19	Gerente de Calidad	\$1,604,000.00
1.1.3.3	Adquirir el equipo del proyecto	8 días	mar 26/09/17	jue 5/10/17	Jefe de Recursos Humanos	\$844,000.00
1.1.3.4	Desarrollar el equipo del proyecto	371 días	vie 6/10/17	lun 21/01/19	Gerente de Proyecto	\$1,884,000.00
1.1.3.5	Dirigir el equipo del proyecto	370 días	sáb 7/10/17	lun 21/01/19	Gerente de Proyecto	\$2,240,000.00

Continuación Tabla 26. Diccionario WBS

Código EDT	Nombre Paquete de Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Responsable del Paquete de Trabajo	Costo del Paquete de Trabajo
1.1.3.6	Gestionar las comunicaciones	383 días	sáb 30/09/17	mié 30/01/19	Gerente de Proyecto	\$8,416,000.00
1.1.3.7	Efectuar las adquisiciones	383 días	mar 26/09/17	vie 25/01/19	Jefe de Compras	\$9,368,000.00
1.1.3.8	Gestionar la participación de los interesados	387.5 días	sáb 7/10/17	mar 12/02/19	Gerente de Proyecto	\$5,440,000.00
1.1.8.25	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	373.5 días	mar 26/09/17	lun 14/01/19	Gerente de Proyecto	\$4,440,000.00
1.1.8.26	Realizar el control integrado de cambios	362 días	mié 4/10/17	lun 7/01/19	Gerente de Proyecto	\$4,200,000.00
1.1.8.27	Validar el Alcance	387 días	lun 2/10/17	mar 5/02/19	Gerente de Proyecto	\$12,580,000.00
1.1.8.28	Controlar el Alcance	375.5 días	sáb 30/09/17	lun 21/01/19	Gerente de Proyecto	\$5,400,000.00
1.1.8.29	Controlar el cronograma	391.5 días	sáb 30/09/17	lun 11/02/19	Gerente de Proyecto	\$11,360,000.00
1.1.8.30	Controlar costos	383 días	mar 26/09/17	vie 25/01/19	Gerente de Proyecto-Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$21,240,000.00

Continuación Tabla 26. Diccionario WBS

Código EDT	Nombre Paquete de Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Responsable del Paquete de Trabajo	Costo del Paquete de Trabajo
1.1.8.31	Controlar calidad	383 días	sáb 30/09/17	mié 30/01/19	Gerente de Proyecto- Gerente de Calidad	\$12,136,000.00
1.1.8.32	Controlar las comunicaciones	366.5 días	vie 6/10/17	mar 15/01/19	Gerente de Proyecto	\$5,760,000.00
1.1.8.33	Controlar los riesgos	390 días	lun 2/10/17	vie 8/02/19	Gerente de Proyecto	\$19,100,000.00
1.1.8.34	Controlar las adquisiciones	381.5 días	mié 27/09/17	jue 24/01/19	Gerente de Proyecto-Jefe de Compras	\$5,184,000.00
1.1.8.35	Controlar la participación de los interesados	367 días	mié 4/10/17	lun 14/01/19	Gerente de Proyecto	\$4,920,000.00
1.1.9.15	Cerrar Adquisiciones	2 días	mié 13/02/19	jue 14/02/19	Jefe de Compras	\$200,000.00
1.1.9.11	Documentar lecciones aprendidas	2 días	mié 13/02/19	jue 14/02/19	Gerente de Proyecto	\$788,000.00
1.1.9.9	Cerrar proyecto	1 día	vie 15/02/19	vie 15/02/19	Gerente de Proyecto	\$740,000.00
1.55.1	Localización	6 días	mar 26/09/17	mar 3/10/17	Gerente de Proyecto	\$400,000.00
1.55.2	Tamaño	1 día	mar 26/09/17	mié 27/09/17	Gerente de Proyecto	\$228,000.00
1.55.3	Proceso	9 días	mar 26/09/17	vie 6/10/17	Gerente de Proyecto	\$2,416,000.00

Continuación Tabla 26. Diccionario WBS

Código EDT	Nombre Paquete de Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Responsable del Paquete de Trabajo	Costo del Paquete de Trabajo
1.55.4	Materia Prima - Suministros – Insumos	3 días	mar 26/09/17	vie 29/09/17	Gerente de Proyecto	\$1,792,000.00
1.55.5	Organización Requerida - Estructura Organizacional	3 días	mar 26/09/17	vie 29/09/17	Gerente de Proyecto	\$980,000.00
1.54.1	Estudio y Análisis de Competidores	21 días	sáb 7/10/17	jue 2/11/17	Gerente de Proyecto	\$1,952,000.00
1.54.18	Realizar estudio del mercado de la uchuva fresca en América del Norte (Mercado Potencial)	14 días	vie 3/11/17	mar 21/11/17	Profesional en Comercio Exterior	\$3,744,000.00
1.54.19	Realizar estudio del mercado de la uchuva fresca en Canadá. (Mercado Objetivo)	17 días	mar 21/11/17	mar 12/12/17	Profesional en Comercio Exterior	\$4,512,000.00
1.54.21	Estudio de Proveedores de Uchuva Fresca en Colombia	11 días	mié 13/12/17	mar 26/12/17	Jefe de Compras	\$1,320,000.00
1.54.16	Recopilación de Información de Proveedores y Clientes Potenciales	7 días	mié 27/12/17	jue 4/01/18	Jefe de Compras- Profesional en Comercio Exterior	\$1,792,000.00

Continuación Tabla 26. Diccionario WBS

Código EDT	Nombre Paquete de Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Responsable del Paquete de Trabajo	Costo del Paquete de Trabajo
1.54.20	Identificar el precio del producto	6 días	jue 4/01/18	jue 11/01/18	Gerente de Proyecto	\$3,232,000.00
1.54.17	Elaborar Plan de Ventas	5 días	vie 12/01/18	jue 18/01/18	Gerente de Proyecto	\$3,160,000.00
1.56.1	Hallar Huella de Carbono	9 días	jue 18/01/18	mar 30/01/18	Gerente de Proyecto	\$1,380,000.00
1.56.2	Realizar Análisis de la Huella de Carbono	3 días	mar 30/01/18	vie 2/02/18	Gerente de Proyecto	\$900,000.00
1.56.3	Crear plan para mitigar el impacto de la Huella de Carbono	3 días	vie 2/02/18	mar 6/02/18	Gerente de Proyecto	\$900,000.00
1.57.1	Identificar la población que rodea la operación de Colexfrut	16 días	jue 18/01/18	mié 7/02/18	Gerente de Proyecto	\$968,000.00
1.57.2	Realizar análisis de la población que rodea la operación de Colexfrut	3 días	jue 8/02/18	lun 12/02/18	Gerente de Proyecto	\$1,600,000.00
1.57.3	Crea plan para retribuir de forma positiva a la población que rodea la operación de Colexfrut	3 días	lun 12/02/18	jue 15/02/18	Gerente de Proyecto	\$1,600,000.00

Continuación Tabla 26. Diccionario WBS

Código EDT	Nombre Paquete de Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Responsable del Paquete de Trabajo	Costo del Paquete de Trabajo
1.58.1	Elaborar Flujo de Caja Proyectado	4 días	jue 18/01/18	mar 23/01/18	Gerente de Proyecto-Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$536,000.00
1.58.2	Elaborar Balance General Proyectado	4 días	jue 18/01/18	mar 23/01/18	Gerente de Proyecto-Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$536,000.00
1.58.3	Elaborar Estado de Resultado	4 días	jue 18/01/18	mar 23/01/18	Gerente de Proyecto-Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$536,000.00
1.58.6	Elaborar Estado de Costos	4 días	jue 18/01/18	mar 23/01/18	Gerente de Proyecto-Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$536,000.00
1.58.4	Hallar los indicadores financieros	2 días	mié 24/01/18	jue 25/01/18	Gerente de Proyecto-Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$328,000.00
1.58.5	Realizar Análisis Financiero	3 días	vie 26/01/18	mar 30/01/18	Gerente de Proyecto-Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$616,000.00
1.47.1	Creación y Constitución de Colexfrut	45 días	jue 15/02/18	vie 13/04/18	Gerente de Proyecto	\$9,176,000.00
1.47.8	Contacto y Rueda de Negocios con Proveedores y Clientes	118 días	vie 13/04/18	mar 11/09/18	Jefe de Compras-Gerente Comercial	\$16,624,000.00

Continuación Tabla 26. Diccionario WBS

Código EDT	Nombre Paquete de Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Responsable del Paquete de Trabajo	Costo del Paquete de Trabajo
1.47.9	Creación y Desarrollo de la Cadena Logística y Distribución Internacional	21 días	mar 11/09/18	lun 8/10/18	Gerente de Proyecto-Jefe de Logística	\$10,600,000.00
1.47.10	Adquisición y Transformación de la Materia Prima	59 días	lun 8/10/18	vie 21/12/18	Jefe de Compras-Jefe de Logística	\$6,260,000.00
1.47.11	Distribución Física Internacional del Producto Final (Exportación)	21 días	vie 21/12/18	jue 17/01/19	Gerente de Proyecto-Jefe de Logística	\$3,428,000.00
1.47.12	Realizar estudio y análisis de la satisfacción del cliente	20 días	jue 17/01/19	mar 12/02/19	Gerente de Proyecto-Gerente Comercial	\$2,880,000.00

Fuente: Construcción del autor

3.2.6 Validar el alcance

La validación del alcance del proyecto, se ha optado por crear un Comité, el cual estará conformado por el Patrocinador del Proyecto, el Gerente del Proyecto y el Gerente de Calidad.

El Comité de Validación del Alcance tendrá dos herramientas para realizar el proceso de validación, por un lado, la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, la cual se usará para proporcionar un medio que permita realizar el seguimiento de los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto; y por otro lado, las Inspecciones que se realizarán

cada vez que se complete la elaboración de los principales entregables del proyecto, esto con el fin de medir, examinar y validar para determinar si el trabajo y los entregables cumplen con los requisitos y los criterios de aceptación establecidos.

Estas dos herramientas se usarán con el objetivo de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

Es importante resaltar que el proceso que se realizará para validar el alcance del proyecto se llevará a cabo después de haberse realizado el proceso de controlar la calidad, esto con el fin de que los entregables verificados obtenidos del proceso Controlar la Calidad se revisen con el patrocinador para poder asegurar que se han completado satisfactoriamente y que han recibido su aceptación formal.

3.2.7 Control

El control del alcance manejará los cambios que aparezcan durante la realización del proyecto, registrando y controlando las desviaciones, para de esta forma mitigar los impactos producidos por estos cambios. Se deben realizar informes de rendimiento mensuales para conocer los avances del trabajo del proyecto y la calidad de los entregables.

Una vez se identifique y validen los cambios se debe ejecutar el plan de gestión del cambio que se define al validarlo, controlando y mitigando impacto.

Tabla 27. Control del alcance

Acción	Frecuencia	Responsable
Se realizarán reuniones de seguimiento en las cuales se revisará el cumplimiento del alcance del proyecto	Mensual	Equipo de Proyecto
Se compararán los entregables presupuestados con los entregables realizados y aprobados	Mensual	Gerente de Proyecto

Fuente: Construcción del autor

3.3 Plan de gestión del tiempo

3.3.1 Planear Cronograma

3.3.1.1 Definir actividades

La definición de actividades para este proyecto se realizará bajo la técnica de descomposición, con el fin de obtener un nivel óptimo de detalle de las actividades, mejorando así el control sobre el proyecto, este proceso se llevará a cabo antes de la elaboración del cronograma final y establecer la línea base de este mismo.

El proceso será elaborado por el Gerente del Proyecto junto con su equipo operativo, ya que se necesita conocer a fondo los procesos y los objetivos que cada área del proyecto pretende alcanzar, esto se realizará bajo la modalidad de reuniones donde se cuente con la presencia de expertos en el tema, para aumentar la objetividad y la establecer la necesidad de las actividades que se incluirán en el cronograma.

La lista de actividades, la EDT/WBS y el diccionario de la EDT/WBS se elaborarán de manera simultánea, usando la EDT/WBS y el diccionario de la EDT/WBS como base para el desarrollo de la lista final de actividades.

Cada uno de los paquetes de trabajo incluidos en la EDT/WBS se descomponen en las actividades necesarias para producir los entregables del paquete de trabajo.

3.3.1.2 Secuenciar actividades

El proceso de secuenciar actividades en este proyecto se realizará bajo el método de Diagramación por Precedencias.

Con esta técnica el equipo del proyecto pretende construir un modelo de programación en el cual las actividades se representan mediante nodos y se vinculan

gráficamente mediante una o más relaciones lógicas para indicar la secuencia en que deben ser ejecutadas.

3.3.1.3 Estimar recursos de actividades

La estimación de los recursos de las actividades de este proyecto se realizará mediante el análisis de datos de estimaciones publicadas y mediante la estimación ascendente.

Se realizará una investigación profunda sobre los datos que tengan relación con los índices de producción de uchuvas fresca tanto a nivel nacional como a nivel internacional, de igual forma, tendremos en cuenta la información que obtengamos de las estimaciones publicadas relacionadas con los costos unitarios de los recursos para la industria agropecuaria, los materiales que se necesitan para su buena gestión y los equipos necesarios para alcanzar los objetivos.

3.3.1.4 Estimar duración de actividades

La estimación de la duración de las actividades de este proyecto se realizará mediante la estimación por Tres Valores o método PERT.

3.3.1.5 Desarrollar cronograma

El desarrollo del cronograma de este proyecto se realizará bajo el método de la Ruta Crítica y se apoyará en la utilización de herramientas de programación.

3.3.2 Cronograma

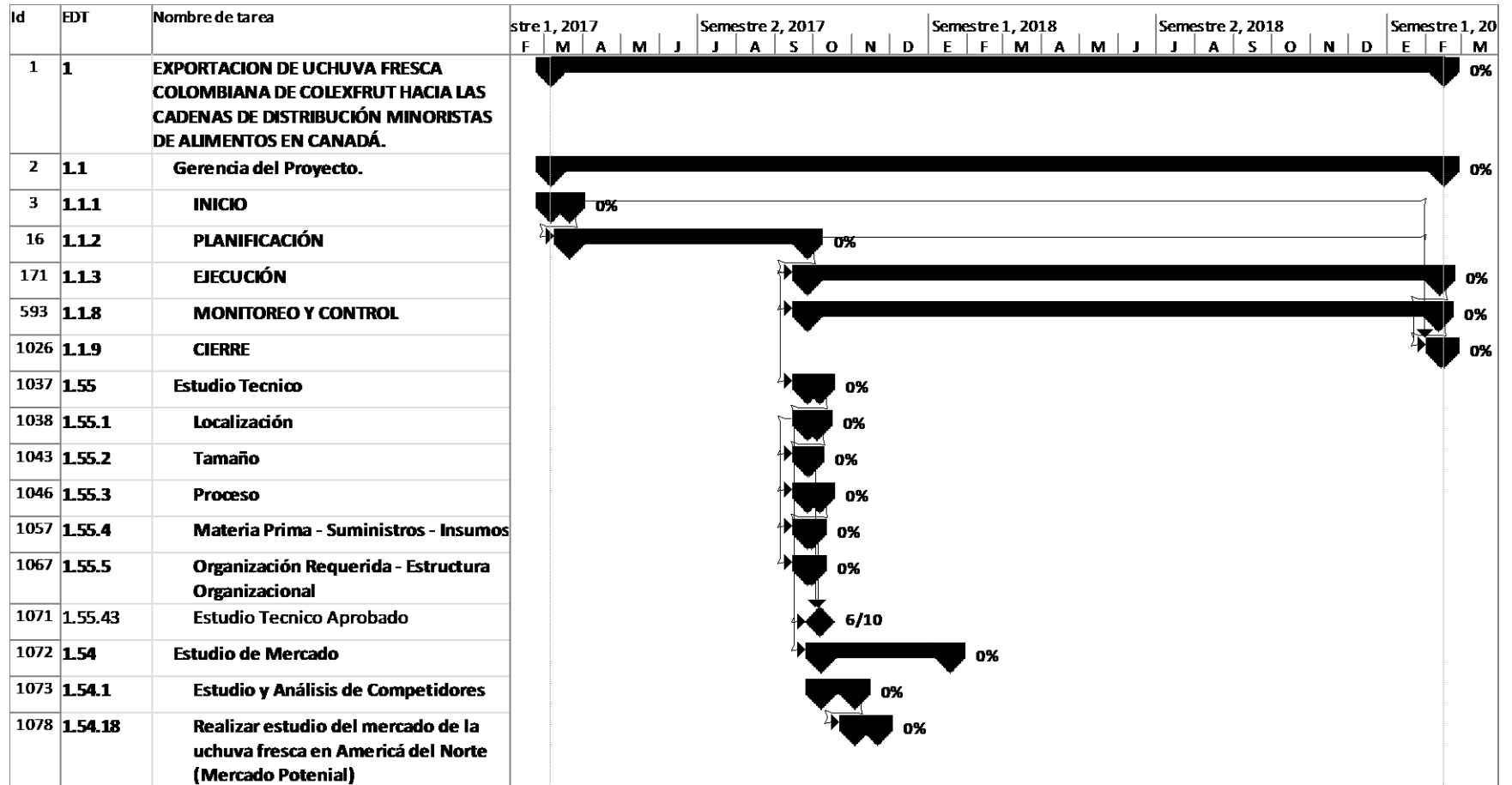


Figura 10: cronograma

Fuente: construcción del autor

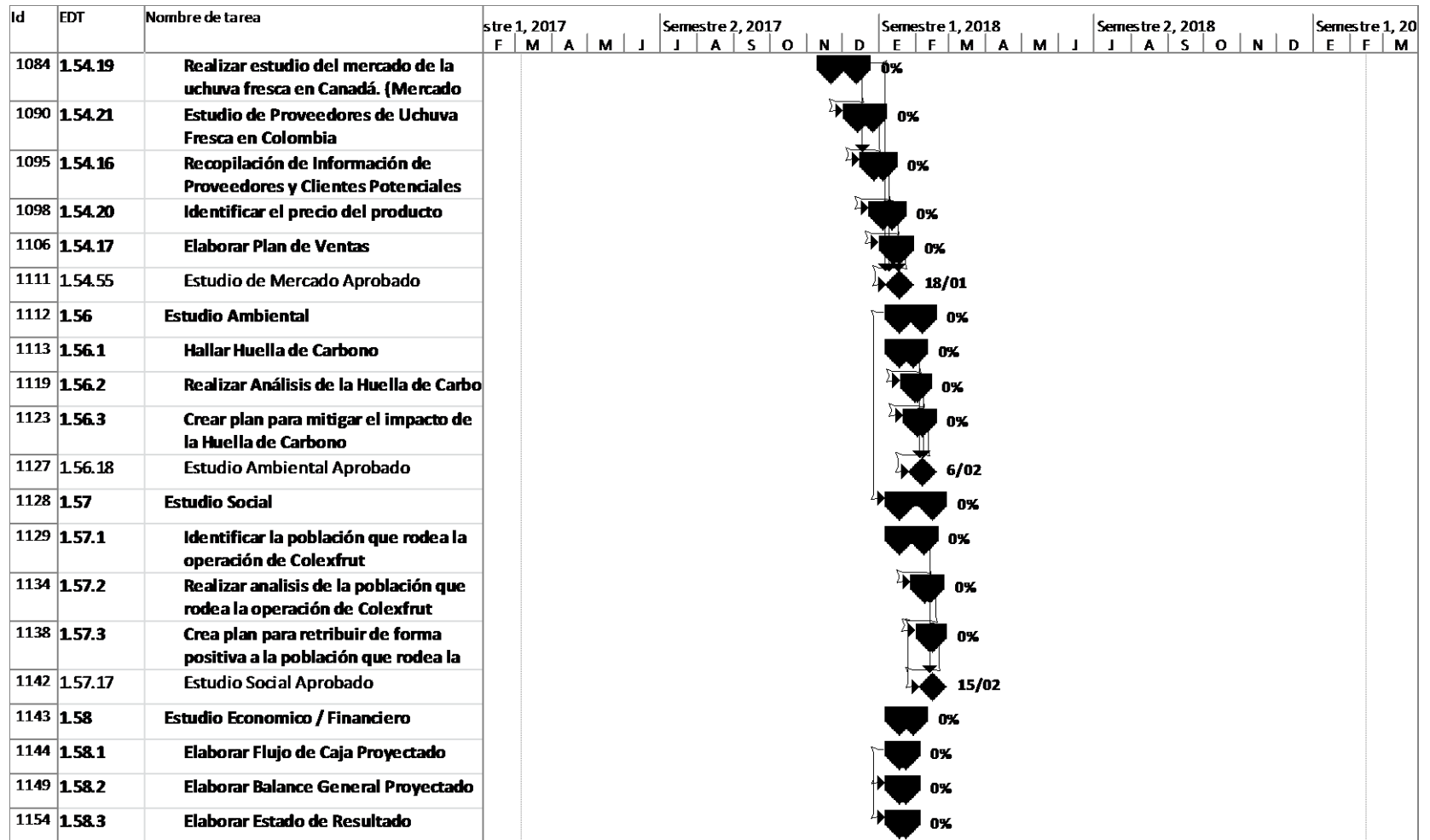


Figura 10: cronograma

Fuente: construcción del autor

3.3.3 Control

El Gerente del Proyecto será el encargado de realizar el control del cronograma cada mes, para esto se hará necesario programar una reunión mensual durante la realización del proyecto, esto con el fin de gestionar y controlar el cronograma.

El programa se debe completar a medida que avanza su ejecución. Los porcentajes con los que se medirán las actividades serán evaluados con 0%, 50%, 100%.

Cualquier modificación a la línea base del proyecto debe ser evaluada y aprobada por el patrocinador y gerente del proyecto únicamente; por medio de un control de cambios. Los cambios deben quedar registrados en el siguiente documento:

Mensualmente se debe presentar un informe de avance del proyecto por parte del gerente, donde se evidencien las actividades con más holgura y las que marcan la ruta crítica del proyecto.

La técnica que se utilizará para el monitoreo y control del cronograma será la técnica del valor ganado (EVM) usando un acumulado del valor del trabajo realizado para medir el desempeño del cronograma respecto al plan original o la línea base usando las actividades de trabajo en curso.

Los indicadores que tendremos en cuenta en el EVM son:

SPI= Índice de desempeño del cronograma

SV= Variación del cronograma

La variación del cronograma (SV) nos muestra que tan retrasados o adelantados estamos con respecto al cronograma inicial. Si es mayor que cero nos muestra un adelanto con respecto al cronograma planeado, si es menor que cero nos está indicando un atraso y si es igual a cero nos dice que estamos al día con el cronograma.

La fórmula para calcular el índice de desempeño del cronograma es la siguiente:

$$SPI = EV/PV$$

El gerente del proyecto debe presentar los informes durante las reuniones mensuales, haciendo las predicciones de la fecha de finalización de las actividades con base al estado de avance actual del proyecto.

3.4 Plan de gestión de costos

3.4.1 Planear la gestión de costos

3.4.1.1 Estimar Costos

Para estimar los costos en este proyecto se realizará la estimación por Tres Valores.

- **Distribución Triangular.** $cE = (cO + cM + cP) / 3$

- **Distribución Beta** (del análisis PERT tradicional). $cE = (cO + 4cM + cP) / 6$

3.4.1.2 Determinar Presupuesto

El presupuesto de este proyecto se determinará a través de la agregación de costos.

Agregación de Costos

Las estimaciones de costos se suman por paquetes de trabajo, de acuerdo con la EDT/WBS. Las estimaciones de costos de los paquetes de trabajo se agregan posteriormente para los niveles superiores de componentes de la EDT/WBS (tales como las cuentas de control) y finalmente para todo el proyecto. (Project Management Institute, 2013)

3.4.2 Costos

Tabla 28. Costos por fase

Nombre de tarea	Costo total
EXPORTACION DE UCHUVA FRESCA COLOMBIANA DE COLEXFRUT HACIA LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTAS DE ALIMENTOS EN CANADÁ.	\$ 347,084,000.00
Gerencia del Proyecto.	\$ 262,152,000.00
INICIO	\$ 1,080,000.00
PLANIFICACIÓN	\$ 39,248,000.00
EJECUCIÓN	\$ 113,776,000.00
MONITOREO Y CONTROL	\$ 106,320,000.00
CIERRE	\$ 1,728,000.00
Estudio Técnico	\$ 5,816,000.00
Localización	\$ 400,000.00
Tamaño	\$ 228,000.00
Proceso	\$ 2,416,000.00
Materia Prima - Suministros - Insumos	\$ 1,792,000.00
Organización Requerida - Estructura Organizacional	\$ 980,000.00
Estudio Técnico Aprobado	\$ 0.00
Estudio de Mercado	\$ 19,712,000.00
Estudio y Análisis de Competidores	\$ 1,952,000.00
Realizar estudio del mercado de la uchuva fresca en América del Norte (Mercado Potencial)	\$ 3,744,000.00
Realizar estudio del mercado de la uchuva fresca en Canadá. (Mercado Objetivo)	\$ 4,512,000.00
Estudio de Proveedores de Uchuva Fresca en Colombia	\$ 1,320,000.00
Recopilación de Información de Proveedores y Clientes Potenciales	\$ 1,792,000.00
Identificar el precio del producto	\$ 3,232,000.00
Elaborar Plan de Ventas	\$ 3,160,000.00
Estudio de Mercado Aprobado	\$ 0.00
Estudio Ambiental	\$ 3,180,000.00
Hallar Huella de Carbono	\$ 1,380,000.00
Realizar Análisis de la Huella de Carbono	\$ 900,000.00

Continuación Tabla 28. Costos por fase.

Nombre de tarea	Costo total
Crear plan para mitigar el impacto de la Huella de Carbono	\$ 900,000.00
Estudio Ambiental Aprobado	\$ 0.00
Estudio Social	\$ 4,168,000.00
Identificar la población que rodea la operación de Colexfrut	\$ 968,000.00
Realizar análisis de la población que rodea la operación de Colexfrut	\$ 1,600,000.00
Creación de plan para retribuir de forma positiva a la población que rodea la operación de Colexfrut	\$ 1,600,000.00
Estudio Social Aprobado	\$ 0.00
Estudio Económico / Financiero	\$ 3,088,000.00
Elaborar Flujo de Caja Proyectado	\$ 536,000.00
Elaborar Balance General Proyectado	\$ 536,000.00
Elaborar Estado de Resultado	\$ 536,000.00
Elaborar Estado de Costos	\$ 536,000.00
Hallar los indicadores financieros	\$ 328,000.00
Realizar Análisis Financiero	\$ 616,000.00
Estudio Económico / Financiero Aprobado	\$ 0.00
Puesta en Marcha del Proyecto	\$ 48,968,000.00
Creación y Constitución de Colexfrut	\$ 9,176,000.00
Contacto y Rueda de Negocios con Proveedores y Clientes	\$ 16,624,000.00
Creación y Desarrollo de la Cadena Logística y Distribución Internacional	\$ 10,600,000.00
Fase de Control I Puesta en Marcha del Proyecto	\$ 0.00
Adquisición y Transformación de la Materia Prima	\$ 6,260,000.00
Distribución Física Internacional del Producto Final (Exportación)	\$ 3,428,000.00
Fase de Control II Puesta en Marcha del Proyecto	\$ 0.00
Realizar estudio y análisis de la satisfacción del cliente	\$ 2,880,000.00

Fuente: Construcción del autor

3.4.3 Presupuesto (Curva S)

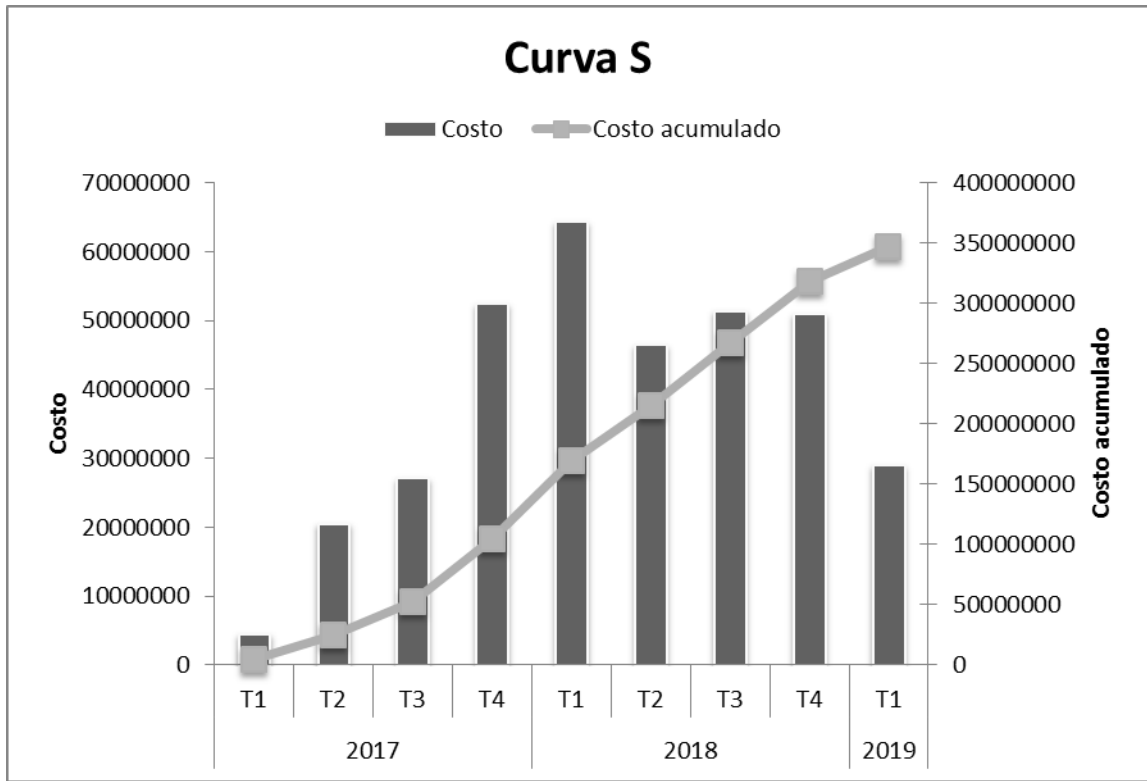


Figura 11: Curva S

Fuente: Construcción del autor.

Tabla 29. Interpretación curva S

AÑO	TRIMESTRE	VALOR PLANEADO
2017	1	\$5.000.000
	2	\$20.000.000
	3	\$28.000.000
	4	\$52.000.000
2018	1	\$63.000.000
	2	\$48.000.000
	3	\$50.000.000
	4	\$49.000.000
2019	1	\$28.000.000

Fuente: Construcción del autor.

3.4.4 Control

El control de los costos del proyecto se realizará mediante los indicadores de desempeño y pronósticos para la culminación del proyecto. Esta actividad de control se realizará trimestralmente.

Tabla 30. Control de costos

CONTROL DE COSTOS						
FACTORES	Actividades relevantes	% Alcance	% Costo	Valores	Cumplimiento	Observación
EFICACIA	_____					
EFICIENCIA	_____					
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	_____					
RESULTADOS	_____					
PRODUCTIVIDAD	_____					

Fuente: Construcción del autor.

3.5 Calidad

3.5.1 Política

La política de la calidad es la de garantizar que los requisitos exigidos por el cliente se cumplan en un rango establecido entre el 95% y el 100% con el fin de crear un documento plan estratégico exportador que satisfaga sus necesidades y expectativas dentro de un 7% de margen de la fecha contractual basada en el tiempo transcurrido de contrato para el proyecto.

3.5.2 Estándares de Calidad

- Normas APA Versión 2016.
- PMBoK 5ta Edición.
- Lineamientos establecidos por ProColombia.
- Corporación Colombia internacional. Uchuva, promesa exportadora para las regiones frías de Colombia. Exótica N° 12. Bogotá, 1999.
- Norma ICONTEC NTC 4580.
- Revista Agrin-fast, Seminario de precios y noticias internacionales, noviembre 16 de 2004.

3.5.3 Actividades de Control

El equipo directivo del proyecto comprende que el proceso controlar la calidad, ayudará a monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios, esto con el objetivo de identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto y recomendar y/o implementar acciones para eliminarlas, y validar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final.

Es importante resalta que el equipo directivo del proyecto utilizará un conjunto de técnicas operativas y de tareas para verificar que las salidas entregadas cumplan con los requisitos. Ese conjunto de técnicas operativas y de tareas son las siguientes:

Diagrama de Flujo, se ha seleccionado esta herramienta porque muestra la secuencia de pasos y las posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso que transforma una o más entradas en una o más salidas.

Las hojas de verificación, se ha optado por esta herramienta porque ayuda a organizar los hechos de manera que se facilite la recopilación de un conjunto de datos útiles sobre un posible problema de calidad, además, son especialmente útiles a la hora de recoger datos de los atributos mientras se realizan inspecciones para identificar defectos.

Inspección, se utilizará para realizar exámenes del producto de un trabajo para determinar si cumple con los estándares documentados. Estas inspecciones se realizarán cada vez que se complete los principales entregables del proyecto.

Revisión de Solicitudes de Cambio Aprobadas, el fin de esta herramienta es revisar que todas las solicitudes de cambios aprobadas se implementen tal como fueron concebidas. Estas revisiones se llevarán a cabo trimestralmente y se harán en el transcurso de una reunión donde asistirán el Patrocinador, el Gerente de Proyecto y el Gerente de Calidad

Por otro lado, es importante resaltar que se ha optado por utilizar el aseguramiento de la calidad durante las fases de planificación y de ejecución del proyecto para proporcionar confianza respecto al cumplimiento de los requisitos de los interesados, y se empleará el control de calidad durante las fases de ejecución y de cierre del proyecto para demostrar formalmente, con datos fiables, que se han cumplido los criterios de aceptación del patrocinador.

3.5.4 Actividades de aseguramiento

Las actividades de aseguramiento de la calidad estarán en caminadas en la realización de auditorías que busquen validar que la organización este implementando de manera correcta las buenas prácticas implementadas para la ejecución del proyecto y de la organización. Para eso se ha establecido el siguiente grupo de actividades:

- Realizar un estudio de todas las no conformidades recibidas para mejorar los procesos.
- Realizar autoevaluaciones de las áreas y del personal del proyecto, con compromisos claros para mejorar, que permitan identificar fallas y el compromiso de todo el personal hacia el proyecto.
- Revisión y control de los formatos y procesos que se establecieron para el aseguramiento de la calidad del proyecto.

Los resultados de estas auditorías deben contemplar conclusiones, acciones correctivas y recomendaciones de mejora

Esta auditoría se hará con base a las normas implementadas en la ISO 9001 de 2015 definidas para el proyecto.

Tabla 31. Aseguramiento de calidad

Equipo de auditoría	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de calidad de la organización.• Supervisor de calidad de la organización.• Debe realizarse al menos una vez al año.
Calendario	<ul style="list-style-type: none">• A los procesos y actividades que se le deben aplicar las actividades de aseguramiento de la calidad serán los siguientes:
Diseño y desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Materiales sostenibles que ofrecen en el mercado para la protección y que cumplen con los requisitos internacionales• Procesos de revisión

Continuación Tabla 31. Aseguramiento de calidad

Diseño y desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Tamaño de base estándar disponibles del empaque• Viabilidad técnica, económica y comercial• Valoración ante la competencia
Diseño para el servicio	<ul style="list-style-type: none">• Factores que faciliten la exportación de la fruta• Comunicación asertiva con nuestros clientes• Validar que cumpla con los requisitos internacionales
Diseño para la exportación	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de calidad del producto• Actualización y cumplimiento de cronogramas de entrega del producto• Certificados sanitarios y fitosanitarios del producto.
Diseño del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de intercomunicación entre los procesos internos de la empresa• Mejora continua, identificar que procesos se pueden mejorar que optimicen e impacten de una forma positiva el producto.

Fuente: Construcción del autor.

Durante las diferentes etapas se identifican las necesidades del mercado y se evalúan las mejores técnicas actuales. Se realizarán fases de pruebas dentro de todo el proceso.

El producto final debe contar con una excelente calificación. Esta debe contener la descripción del producto y sus características que traen beneficios para el consumidor final.

3.5.5 Métricas

Tabla 32. Métricas del producto

Actividad	Frecuencia	Rango	Descripción
Control de humedad	Semanal	>95%	Frutos libres de humedad externa anormal. La fruta no debe tener capacho.
Control de materiales extraños	Semanal	>95%	Frutas exentas de cualquier olor, sabor y/o materiales extraños.
Tamaño de la presentación del producto final	Semanal	100%	Empaque con dimensiones de 40 cm X 30 cm o 50cm X 30cm o submúltiplos de 12cm X 80 cm
Envase y características físicas de la uchuva.	Diario	>98%	El envase debe ser homogéneo y estar constituido por uchucas del mismo origen, variedad, categoría, color y calibre
Materiales del embalaje	Mensual	>95%	Los materiales utilizados deben ser nuevos, limpios y no ocasionar ningún tipo de alteración al producto
Información de la etiqueta	Semanal	>98%	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del producto: Nombre del exportador, envasador, y/o expedidor, código (si existe admitido o aceptado oficialmente). • Naturaleza del producto: Nombre del producto, nombre de la variedad. • Origen del producto: País de origen y región productora, fecha de empaque. • Características comerciales: Categoría, calibre, número de frutos, peso neto. • Simbología que indique el correcto manejo del producto.

Fuente: Construcción del autor.

Tabla 32. Métricas del proyecto

Actividad	Frecuencia	Rango	Descripción
Control de la realización de actividades	Semanal	>90%	Revisión de las actividades realizadas y su cumplimiento con las fechas.
Presupuesto Proyecto	Mensual	>90%	Verificación de la desviación de lo ejecutado Vs. Lo Proyectado
Cronograma Proyecto	Mensual	>90%	Verificación de la desviación de lo ejecutado Vs. Lo Proyectado
Control de proveedores	Bimensual	>90%	Evaluación y reevaluación de proveedores
Tiempo de exportación	Mensual	>90%	Revisión del cumplimiento de los tiempos necesarios para la exportación.

Fuente: Construcción del autor.

3.6 Recursos Humanos

3.6.1 Organigrama detallado

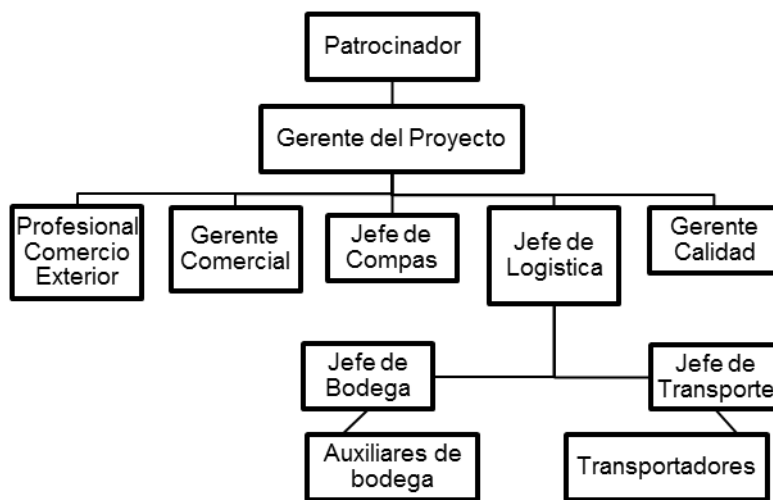


Figura 12: Organigrama
Fuente: Construcción del autor.

3.6.2 Matriz de Roles y Funciones

Tabla 33. Roles y funciones RH

ROL	PATROCINADOR
AUTORIDAD	Decide sobre recursos humanos y materiales asignados al proyecto.
	Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto.
	Decide sobre planes y programas del proyecto.
FUNCIONES	Aprobar el Project Charter.
	Aprobar el Plan de Proyecto.
	Aprobar el cierre del proyecto.
	Aprobar y revisar los Informes
	Revisar el Informe Final.
COMPETENCIA	Proveer fondos financieros
ROL	GERENTE PROYECTO
AUTORIDAD	Es el responsable por el éxito o fracaso del proyecto.
	Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados al proyecto.
	Decide sobre la información y los entregables del proyecto.
	Decide sobre los proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando no excedan lo presupuestado.
FUNCIONES	Está a cargo del proyecto.
	Elaborar el Project Charter.
	Elaborar y dirige el Plan de Proyecto.
	Elaborar el Informe de Estado del Proyecto.
	Realizar la Reunión de Coordinación Semanal.
	Ejecutar el proyecto.
	Monitorear y controlar la ejecución del proyecto.

Continuación Tabla 33. Roles y funciones RH

ROL	GERENTE PROYECTO
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Informe de Cierre del proyecto. • Negociar y firmar Contratos. • Aprobar los Materiales. • Elaborar todos los Informes • Elaborar el Informe Final.
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el proyecto. • Monitorear y controlar la ejecución del proyecto. • Elaborar el Informe de Cierre del proyecto. • Negociar y firmar Contratos. • Aprobar los Materiales. • Elaborar todos los Informes • Elaborar el Informe Final.
ROL	PROFESIONAL COMERCIO EXTERIOR
AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la tramitación de documentos y requerimientos de exportación. • Establece la comunicación directa con los lugares y personal de exportación.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los requerimientos de la uchuva fresca para exportación Tramitar y obtener los vistos buenos para la exportación • Localizar la subpartida arancelaria para la exportación • Obtener toda la documentación necesaria para la exportación Estimar costos de la exportación • Estimar tiempo de la exportación

Continuación Tabla 33. Roles y funciones RH

ROL	PROFESIONAL COMERCIO EXTERIOR
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en comercio exterior • Conocer los lineamientos del PMI • Experiencia en exportaciones, mínima de un año. • Ser bilingüe.
ROL	GERENTE COMERCIAL
AUTORIDAD	<p>Contacto directo con los clientes.</p> <p>Decide los clientes con que se debe negociar.</p>
FUNCIONES	<p>Contacto y rueda de negocios con los clientes potenciales</p> <p>Comunicar la información de la empresa de manera acertada.</p> <p>Tener a cargo la plataforma de información.</p> <p>Dar respuestas claras a las quejas, sugerencias e inquietudes de los clientes</p> <p>Identificación de oportunidades de negocios.</p> <p>Seguimiento y control a los procesos comerciales.</p>
COMPETENCIA	<p>Profesional comercial, administrador de empresas.</p> <p>Experiencia en negocios internacionales, mercadeo y ventas, mínima de un año.</p> <p>Dominio del idioma inglés.</p>

Continuación Tabla 33. Roles y funciones RH

ROL	JEFE DE COMPRAS
AUTORIDAD	Maneja y controla el recurso financiero.
	Negociador directo con proveedores.
FUNCIONES	Realizar las compras planificadas.
	Contacto directo con los proveedores.
	Realiza la rueda de negocios con los proveedores.
	Establece los parámetros de negociación y compra.
	Control de presupuesto.
COMPETENCIA	Profesional administración de empresas o finanzas.
	Conocer estrategias de negociación.
	Experiencia en mercadeo, conocimiento en compras, manejo de finanzas en empresas comercializadoras, mínima de un año.
ROL	JEFE DE LOGISTICA
AUTORIDAD	Dirige el personal de transporte y bodega
	Debe conocer la logística internacional
FUNCIONES	Debe conocer la distribución física.
	Controla la recepción y distribución del producto.
COMPETENCIA	Tecnólogo.
	Conocimiento específico de normas de empaque para la exportación y manejo de personal.

Continuación Tabla 33. Roles y funciones RH

ROL	JEFE DE BODEGA
AUTORIDAD	Manejo de personal de bodega y funcionalidad
	Controla y maneja el personal de bodega.
FUNCIONES	Controla y maneja actividades en la bodega
	Supervisa la calidad el empaque
	Tecnólogo.
COMPETENCIA	Conocimiento específico de normas de empaque para la
	Exportación.
	Experiencia en manejo de personal.
ROL	AUXILIARES DE BODEGA
AUTORIDAD	Se encuentran bajo el direccionamiento del jefe de bodega.
	Recepción de producto.
	Empaquetado de producto
FUNCIONES	Organización de producto.
	Suministro adecuado del producto al responsable de transporte y traslado.
COMPETENCIA	Bachiller o tecnólogo.

Continuación Tabla 33. Roles y funciones RH

ROL	JEFE DE TRANSPORTE
AUTORIDAD	Manejo de personal de transporte.
	Controla y maneja el personal de transporte.
FUNCIONES	Controla y maneja los traslados del producto.
	Supervisa la calidad el empaque
COMPETENCIA	Tecnólogo
	Experiencia en manejo de personal.
ROL	TRANSPORTADORES
AUTORIDAD	Se encuentran bajo el direccionamiento del jefe de transporte.
	Traslado de producto.
FUNCIONES	Organización de producto.
	Entrega adecuada del producto al responsable.
COMPETENCIA	Bachiller o tecnólogo.

Continuación Tabla 33. Roles y funciones RH

ROL	GERENTE DE CALIDAD
AUTORIDAD	Supervisor de calidad de todo el proyecto
FUNCIONES	Supervisar los procesos de ejecución del proyecto.
	Verificar procesos de calidad en las diferentes fases
	Controlar y monitorear las actividades del proyecto
COMPETENCIA	Especialista en calidad
	Conocimientos de la norma ISO
	Experiencia en supervisión en proyectos, mínimo un año.

Fuente: Construcción del autor.

3.7 Comunicaciones

La gestión de Comunicaciones tendrá como propósito el de promover la comunicación efectiva en el Proyecto a través de herramientas de comunicación destinadas a un mejor entendimiento entre los actores participantes del mismo y hacia el entorno.

Ver anexo. Matriz comunicaciones

3.8 Plan de gestión de riesgos

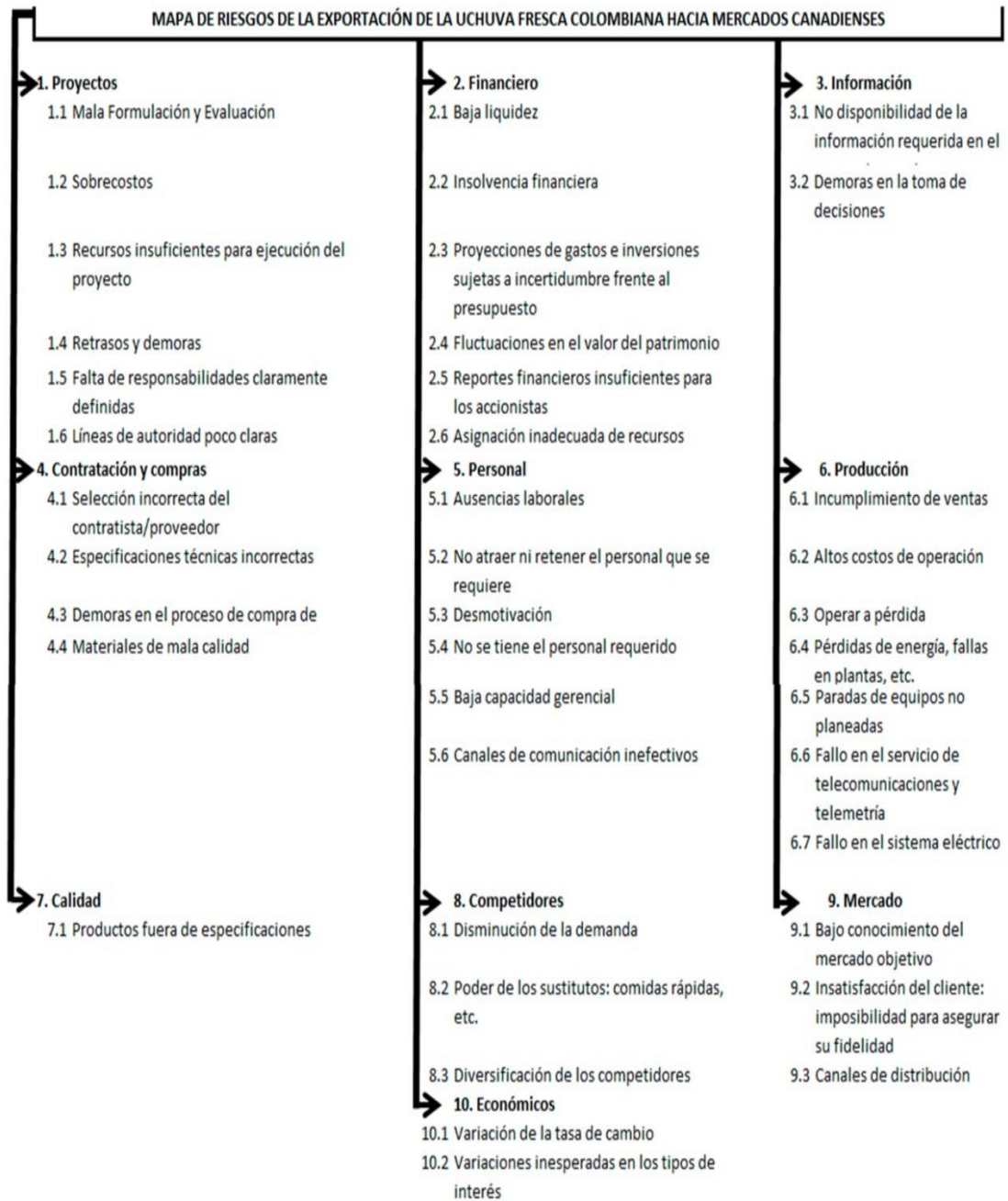


Figura 13: Mapa de riesgos
Fuente: Construcción del autor.

Tabla 34. Metodología de Gestión de Riesgos

Metodología de Gestión de Riesgos: Exportación de uchuvas frescas hacia Canadá.				
Proceso	Actividad	Descripción	Herramientas	Fuentes de Datos
Planificación	Planificar la gestión de los riesgos (Elaboración Plan Gestión de Riesgos)	Establecimiento de procesos y de actividades necesarias para la gestión de los riesgos.	Técnicas analíticas, juicio de expertos, reuniones con el equipo del proyecto	Patrocinador, Acta de constitución del proyecto, registro de interesados, Lecciones aprendidas de otros proyectos similares, PMBOK Quinta Edición,
	Identificar riesgos	Identificación de los posibles riesgos del proyecto con el fin de documentarlos.	Revisiones a la Documentación, Tormenta de ideas, Técnica Delphi, Análisis con Lista de Verificación, Análisis de Supuestos, Análisis FODA, Juicio de Expertos.	EDT, Presupuesto, Cronograma, documentos del proyecto (Planes de Gestión), Línea base del alcance, estimación de costos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, documentos de las adquisiciones, PMBOK Quinta Edición.
	Realizar análisis cualitativo de riesgos	Priorización de los riesgos del proyecto para su respectivo análisis, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto.	Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos, Matriz de Probabilidad e Impacto, Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos, Categorización de Riesgos, Evaluación de la Urgencia de los Riesgos, Juicio de Expertos.	Plan de gestión de los riesgos, línea base del alcance, registro de riesgos, PMBOK Quinta Edición.

Continuación de Tabla 34. Metodología de Gestión de Riesgos

	Realizar análisis cuantitativo de riesgos	Análisis numérico del efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.	Distribuciones de probabilidad, Análisis de sensibilidad, Análisis del valor monetario esperado, Juicio de Expertos.	Plan de gestión de los riesgos, Plan de gestión de los costos, Plan de gestión del cronograma, Registro de riesgos, PMBOK Quinta Edición.
Planificación	Planificar la respuesta a riesgos (Elaboración Plan de Respuesta a Riesgos)	Desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto	Análisis mediante árbol de decisiones, Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas (Evitar, Transferir, Mitigar, Aceptar), Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades (Explotar, Mejorar, Compartir, Aceptar), Juicio de Expertos.	Plan de gestión de los riesgos, Registro de riesgos, PMBOK Quinta Edición.
Ejecución - Monitoreo y Control	Identificar nuevos riesgos	Identificación de los posibles nuevos riesgos del proyecto con el fin de documentarlos.	Revisiones a la Documentación, Tormenta de ideas, Técnica Delphi, Juicio de Expertos, Reuniones trimestrales con el equipo del proyecto.	Actualizaciones de los documentos del proyecto (Planes de gestión) Documentos de las actividades relacionadas a los riesgos del proyecto, PMBOK Quinta Edición.

Continuación de Tabla 34. Metodología de Gestión de Riesgos

Ejecución - Monitoreo y Control	Hacer seguimiento a todos los riesgos identificados	Constante actualización de las características de los riesgos identificados.	Reuniones con el equipo del proyecto	Actualizaciones de los documentos del proyecto (Planes de gestión) Documentos de las actividades relacionadas a los riesgos del proyecto, PMBOK Quinta Edición.
	Monitorear los riesgos residuales	Seguimiento y análisis de las características de los riesgos residuales.	Reuniones con el equipo del proyecto	Actualizaciones de los documentos del proyecto (Planes de gestión) Documentos de las actividades relacionadas a los riesgos del proyecto, PMBOK Quinta Edición.
	Evaluar efectividad de las actividades de la gestión de los riesgos	Realizar seguimiento, revisión, análisis y evaluación de las actividades de la gestión de los riesgos.	Reuniones con el equipo del proyecto	Actualizaciones de los documentos del proyecto (Planes de gestión) Documentos de las actividades relacionadas a los riesgos del proyecto, PMBOK Quinta Edición.
	Realizar reevaluación de los riesgos	Revaluación de los riesgos actuales y el cierre de riesgos obsoletos.	Juicio de expertos, reuniones con el equipo del proyecto	Actualizaciones de los documentos del proyecto (Planes de gestión) Documentos de las actividades relacionadas a los riesgos del proyecto, PMBOK Quinta Edición.
	Realizar auditoria de riesgos	Examinación y documentación de la eficacia de las respuestas a los riesgos identificados y sus causas, así como la eficacia del proceso de gestión de riesgos.	Juicio de expertos, reuniones con el equipo del proyecto	Actualizaciones de los documentos del proyecto (Planes de gestión) Documentos de las actividades relacionadas a los riesgos del proyecto, PMBOK Quinta Edición.

Continuación de Tabla 34. Metodología de Gestión de Riesgos

Cierre	Documentar y archivar toda la información relacionada a riesgos	Documentación y archivación de la información relacionada a los riesgos del proyecto.	Reuniones con el equipo del proyecto	Actualizaciones de los documentos del proyecto (Planes de gestión) Documentos de las actividades relacionadas a los riesgos del proyecto, PMBOK Quinta Edición.
---------------	---	---	--------------------------------------	---

Fuente: Construcción del autor.

3.8.1 Oportunidades

- O1- Banco de información sobre los clientes.
- O2 - Apoyo del estado y convenios.
- O3 - Fuentes de información asequibles y de bajo costo.
- O4 - Incentivos por parte del gobierno colombiano para la creación de guías y documentos para la exportación de frutas.
- O5 - El aumento de la demanda de uchuvas frescas en Canadá.
- O6 - Beneficios económicos y de reconocimiento para los productores.
- O7- Gran oportunidad de Mercadeo de la uchuva fresca en Canadá.
- O8 – Negociación con clientes en el exterior.
- O9 - Alianzas potenciales con proveedores y clientes.
- O10- Crecimiento exponencial de la exportación.

3.8.2 Amenazas

- A1 - Agudización del Fenómeno del Niño
- A2 - Comunicación basada en un lenguaje técnico difícil de comprender.

- A3 - Gestión precaria para el manejo de los tiempos para responder a inconvenientes imprevistos.
- A4 - Las condiciones del mercado cambian constantemente y sin aviso.
- A5 - Mala interpretación de la información que se maneja.
- A6 - Los recursos de financiamiento sean mal calculados y se requiera de una mayor inversión para el proyecto.
- A7 – Riesgo de exportación mecánico. Cajas apiladas o con daños debido a choques en el proceso de carga
- A8 – Riesgo climático. La humedad y los cambios en la temperatura pueden registrar cambios en el producto como por ejemplo hidratación o deshidratación no deseadas.
- A9 – Riesgo de competencia con otros países o inclusive los propios exportadores Colombianos.
- A10 – Riesgo para plagas de la uchuva.
- A11- Selección incorrecta del contratista/proveedor
- A 12- Disminución de la demanda
- A 13 - Poder de los sustitutos: comidas rápidas, etc.
- A 14- Diversificación de los competidores
- A 15- Bajo conocimiento del mercado objetivo
- A 16- Insatisfacción del cliente: imposibilidad para asegurar su fidelidad
- A 17- Canales de distribución ineficientes

3.8.3 Matriz probabilidad/impacto

Tabla 35. Matriz probabilidad e impacto

Matriz de Probabilidad e Impacto										
Probabilidad/ impacto	Muy bajo - 0,5	Bajo - 0,10	Moderado - 0,20	Alto - 0,40	Muy alto - 0,80	Muy alto - 0,80	Alto - 0,40	Moderado - 0,20	Bajo - 0,10	Muy bajo - 0,5
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,5	0,03	0,05	0,1	0,2	0,4	0,4	0,2	0,1	0,05	0,03
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	Amenazas					Oportunidades				

Fuente: Construcción del autor.

Tabla 36. Definición de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos

Definición de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos						
Objetivo del Proyecto	Escala Relativa o Numérica					
	Muy bajo - 0,10	Bajo - 0,15	Moderado - 0,30	Alto - 0,60	Muy alto - 0,90	
Alcance	Afectación en el alcance levemente perceptible	Las áreas secundarias del alcance son afectadas	Las áreas importantes del alcance son afectadas	El patrocinador no aceptará la reducción a este nivel del alcance		El producto final no es apto para su aprobación
Tiempo	Incremento insignificant e del tiempo	Incremento del tiempo en < 7.5%	Incremento del tiempo entre 7.5% y 15%	Incremento del tiempo entre 15% y el 30%	Incremento del tiempo entre 30% y 60%	Incremento del tiempo en > 30%
Costo	Incremento insignificant e del costo	Incremento del costo en < 15%	Incremento del costo entre 15% y 30%	Incremento del costo entre el 30% y el 60%	Incremento del costo en > 60%	

Continuación Tabla 36. Definición de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos

Definición de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos					
Objetivo del Proyecto	Escala Relativa o Numérica				
	Muy bajo - 0,10	Bajo - 0,15	Moderado - 0,30	Alto - 0,60	Muy alto - 0,90
Calidad	Poca percepción de afectación en la calidad	Las aplicaciones de la más exigentes son afectadas	El patrocinador debe otorgar su aprobación a la disminución en la calidad	El patrocinador no aceptará la reducción a este nivel de la calidad	El producto final no es apto para su aprobación

Fuente: Construcción del autor.

3.8.4 Registro de Riesgos

Los formatos de los informes del presente plan de gestión de riesgos definirán cómo se documentan, analizan y comunican los resultados del proceso de gestión de riesgos.

Tabla 37. Herramientas del plan de seguimiento y control

Plan de seguimiento y control	Llevar un control detallado en los formatos establecidos y así realizar la verificación adecuado a los posibles riesgos.
	Verificar el tiempo y la respuesta a los riesgos futuros.
	Identificar los riesgos por medio de estrategias de control, realizando procesos de seguimiento y de manera periódica.
	Adicionar e identificar los riesgos nuevos que se encuentren a los formatos, para realizar su seguimiento correspondiente.
	Realizar un seguimiento preventivo a todos los riesgos clasificados como vulnerables, para evitar contingencias.
	Verificar la evaluación de riesgos para tomar medidas pertinentes en caso que se requiera

Fuente: Construcción del autor.

3.8.5 Planes de Respuesta

Tabla 38. Planes de respuesta

ID	RIESGO	CAUSAS	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PLAN DE RESPUESTA	DISPARADOR	RESPONSABLE DEL RIESGO	CONTROL
A1	Agudización del Fenómeno del Niño	El cambio climático que enfrenta el mundo	Pérdida de cosechas de uchuvas	30%	80%	Seguir las políticas y las recomendaciones estipuladas por el gobierno nacional.	Indicadores del IDEAM con respecto a este fenómeno natural	Gerente del Proyecto	Verificar los indicadores del IDEAM
A2	Comunicación basada en un lenguaje técnico difícil de comprender.	Profesionales técnicos en el tema	Malos entendidos, inconvenientes laborales	25%	80%	Establecer un código de comunicación que se claro y preciso	Identificación de problemas en la comunicaciones	Gerente del Proyecto	Verificar los conductos de comunicación y sus mensajes
O3	Fuentes de información asequibles y de bajo costo.	Apoyo del gobierno	Facilidad de respuesta ante imprevistos	50%	60%	Crear una base de datos para almacenar toda la información importante	N/A	Gerente del Proyecto	Verificar la cantidad de información recopilada en la base de datos
A4	Las condiciones del mercado cambian constantemente y sin aviso.	Inestabilidad en los mercados internacionales	Perdidas de utilidades	5%	30%	Realizar estudios de indicadores bursátiles	Indicadores del dólar a la baja	Gerente del Proyecto	Verificar los indicadores del dólar en la bolsa
O5	El aumento de la demanda de uchuvas frescas en Canadá	Interés de los canadienses por una buena nutrición	Aumento de las ventas	30%	80%	Crear estrategias de marketing que permitan ampliar las ventas	N/A	Gerente del Proyecto	Verificar la efectividad de las estrategias de marketing creadas

Fuente: Construcción del autor.

3.8.5.1 Reservas de contingencias

Tabla 39. Reservas de contingencias

Riesgo	Tipo	Impacto	Probabilidad	Reserva
A1	Amenaza	\$80.000.000	30%	\$30.000.000
A2	Amenaza	\$50.000.000	25%	\$15.000.000
O3	Oportunidad	-\$40.000.000	50%	
A4	Amenaza	\$10.000.000	5%	\$6.000.000
O5	Oportunidad	-\$50.000.000	30%	
IMPACTO POTENCIAL PROMEDIO		\$50.000.000		
RESERVA DE CONTINGENCIA				\$51.000.000

Fuente: Construcción del autor.

3.9 Plan de gestión de Adquisiciones

a) Tipo de contrato a ser usado

El tipo de contrato que se usa es de precio fijo, ya que este se desarrolla con el cliente y el proveedor con un precio que no varía. Según la dirección de proyectos “este tipo de contratos se usan por tanto para subcontratar bienes o servicios con unas especificaciones del producto y un alcance muy bien definido y para el que existe suficiente competencia como para poder determinar un precio razonable antes de la subcontratación”.

b) Proveedores pre seleccionados

- Asociación Agrocan (Vereda San Mateo)
- Agroesco (Vereda Escobal)

c) **Requerimientos de las adquisiciones**

Tabla 40. Requerimientos de adquisiciones

Adquisición	Sow	Tipo de contrato	Justificación	Presupuesto	Doc. a utilizar
1. Suministró de materia prima	Suministro de materia prima para exportación	Precio fijo	El suministro de materia prima se recibe en buenas condiciones por medio de un proveedor de uchuva el que realiza el envío directo a Colexfrut para su transformación, asegurando la calidad del producto.	\$ 6,792,000.00	RFI, RFP
2. Transformación y empaquetado de la Materia Prima	Transformación y empaquetado de la materia prima para exportación	Precio fijo	Se realiza la transformación y empaquetado de la materia prima, transforma en condiciones óptimas la fruta y empaquetando para exportar en las mejores condiciones.	\$ 8,260,000.00	RFI, RFP
3. Transporte de carga	Vehículo de carga para trasladar la materia prima desde su lugar de origen a las bodegas del exportador al igual realiza el transporte de entrega a los puertos dispuestos para la exportación.	Precio fijo	Realizado un estudio la organización está interesada en comprar una camioneta como activo de la empresa y del proyecto. El estudio da viabilidad, durante el proyecto ya que se prestan los cuidados indispensables para su entrega.	\$60,500,000	RFI, RFP
Total Adquisición				\$ 75,552,000	19,02 %
Total actividades				\$ 321,532,000	80,98%
Total presupuesto proyectó				\$ 397,084.000	100%

Fuente: Construcción del autor.

Las siguientes personas están autorizadas para aprobar compras para el equipo del proyecto:

- Harbi Gutiérrez: Gerente de Proyecto
- Ana Gabriela Suarez: Jefe de compras.

d) Criterios de decisión

A continuación, se listarán los ítems que se tendrán en cuenta para la aprobación de un contrato en la organización:

Tabla 41. Criterios de decisión

Nombre	Descripción	Calificación	Ponderación
Cumplimiento y calidad	Evaluar los aspectos de cumplimiento de los requisitos solicitados. Se establecerán métricas con prioridades para poder calificar la mejor propuesta o la mejor oferta.	1-5	25 %
Costo	Costo total de la adquisición, no debe superar el rango aprobado para la adquisición.	1-5	20%
Experiencia	Experiencia y capacidad de la compañía con quien se va a firmar el contrato. Se darán puntos adicionales a la calificación, según la experiencia que tenga la compañía a contratar en productos o servicios del mismo tipo. Y se tendrá en cuenta la capacidad de la empresa para poder ejecutar el contrato.	1-5	15%

Continuación Tabla 41. Criterios de decisión

Nombre	Descripción	Calificación	Ponderación
Garantía de cumplimiento.	Garantía de ejecución del contrato. Dependiendo del contrato se debe verificar que existen las garantías por parte de la empresa para poder realizar el trabajo contratado, e lo contrario contar con un respaldo que garantice que el trabajo se realizará.	1-5	10%
Financiera	Capacidad financiera de la empresa a contratar.	1-5	10%
Idoneidad	Comprobar la idoneidad de la empresa que se está presentando.	1-5	10%
Vigencia de personal	Comprobar la vigencia de los profesionales que nombren en las propuestas con el cual van a realizar el trabajo contratado.	1-5	10%

Fuente: Construcción del autor.

Referencia de calificación; 1 (No cumple), 2 (Insuficiente), 3 (Aceptable), 4 (Bueno), 5 (Excelente)

e) Proceso de invitación

Todo el proceso de gestión de proveedores está a cargo del gerente del proyecto.

Dentro de la fase de planeación identificara y seleccionara los proveedores que clasifiquen según los criterios establecidos por cada línea de producto de la organización.

El gerente de proyecto por medio del área de calidad realizara evaluaciones de desempeño y de calidad del producto entregado, también se debe hacer seguimiento a los planes de acción que se deriven de están evaluaciones.

La información que se entregue a todo proveedor debe ser autorizada por el gerente del proyecto.

Dentro del proceso se deben realizar reuniones de avance dentro de las partes interesadas de la organización y el proveedor, se deben dejar actas con planes de acción y responsables, toda la comunicación con los proveedores debe quedar registrada, y hay varios canales de comunicación, los procesos de invitación se realizaran por medio de correo electrónico, publicaciones donde se realizara una serie de procedimientos con cada proveedor como lo son las actas de seguimiento, evaluaciones de desempeño y calidad; todos son documentos que deben de quedar versionados en el repositorio de cada proveedor del proyecto.

Si dentro de la ejecución de cada contrato se requiere de algún cambio, este se debe solicitar por medio del formato de cambio y debe estudiarlo el comité de a probación de cambios del proyecto, para que sea este comité el que nos indique que acciones se deben tomar para que el cambio tenga impactos positivos dentro del desarrollo del proyecto.

Tabla 42. Cronograma del proceso

Cronograma del proceso										
Actividades	Duración en días									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Detección de la necesidad de la adquisición										
Definición de requerimientos										
Enviar invitación de la oferta vía medio de comunicación de acuerdo a la necesidad										
Recibir propuestas										
Evaluación de acuerdo a los criterios de selección										
Selección del proveedor										

Fuente: Construcción del autor.

f) Evaluación de rendimiento para las actividades de las adquisiciones

Cada actividad de adquisiciones tiene definido un objetivo diferente, dentro de esta definición se debe dejar estipulado la evaluación que determinen el desempeño de la ejecución de la actividad, estas evaluaciones deben de estar agrupadas dentro de los siguientes criterios, que tienen un mismo peso de calificación y se deben poder medir de la siguiente manera:

- **Calidad:** Cumplimiento de las especificaciones del producto o servicio.
Disponibilidad y asistencia técnica. Calidad en los procesos de implementación y seguridad (servicios).

- Entrega: Divergencia en la fecha de entrega y comunicación de los cambios en la fecha de entrega real. Divergencia en la cantidad entregada, errores en la facturación o embalaje adecuado.
- Flexibilidad: Indicador libre que permite el registro de sub indicadores dinámicos
- Riesgo Financiero: Riego financiero del proveedor y grado de dependencia.

Para evaluar a los proveedores se podrá usar el siguiente formato de tabla:

Tabla 43. Formato de evaluación proveedores

Proveedor	Calidad del producto	Tiempo de entrega	Costo de desarrollo	Tiempo de desarrollo	Costo por unidad	Eficiencia
-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Construcción del autor.

g) Selección de proveedores

Este proceso aclara la manera en que el área de adquisiciones tomara la decisión para celebrar un contrato con un proveedor externo a la compañía. Cabe aclarar que los contratos por valor menor a los \$20'000.000 no requerirán de ser mostrados al comité de compras directiva de la compañía.

Adquisiciones por un valor mayor al nombrado anteriormente será necesario la aprobación y revisión del proceso por medio del comité de compras de la compañía.

El comité de compras está integrado por:

- Gerente del proyecto
- Jefe de compras
- Encargado de calidad

El resultado que salga de este proceso de aprobación debe ser notificado a todas las empresas que participaron del mismo.

Esto como medida de transparencia y de brindar la mayor garantía de un proceso justo para todas las partes.

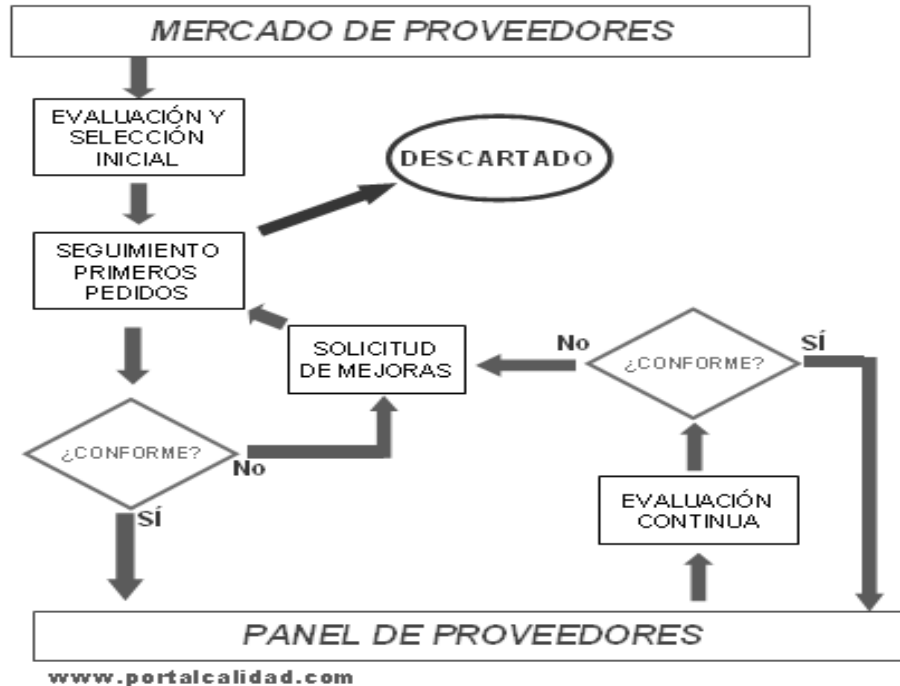


Figura 14: selección de proveedores

Fuente: pagina Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000
http://www.portalcalidad.com/articulos/56-gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001_2000

3.10 Plan de gestión de grupos de interés

Se identificaron 5 roles que ejercen un nivel de interés dentro del proyecto.

Estos 5 roles son trabajados por 9 actores, por lo tanto, tenemos 36 canales de comunicación con los interesados que debemos gestionar.

Se identificaron dos interesados claves para el éxito del proyecto, Gerente comercial de Colexfrut y los gerentes de cuentas de cada uno de nuestros clientes.

Se debe hacer énfasis en la participación y en la comunicación de los éxitos del proyecto con ellos.

Trabajar para ellos y dejar que retro alimenten el proceso cada cierto periodo de tiempo, se recomienda una vez por mes. Todo tipo de cambio que tenga un impacto alto dentro del proceso debe ser comunicado antes de salir a producción.

Para con el resto de interesados se debe realizar informes de estado del proyecto con énfasis en la información que cada interesado necesita saber del proyecto. No se pueden descuidar y se debe mantener la comunicación por medio de los informes ya descritos.

Este plan de gestión y la matriz de registro de interesados debe ser revisada cada 6 meses para realizar sus respectivas modificaciones según como se vaya ejecutando el proyecto durante todo su ciclo de vida. Actualizar información de contacto, nuevos interesados y ajustar los métodos que se llevaran a cabo para la gestión de cada interesado. Esto con el fin de asegurar y satisfacer las necesidades de todos los interesados.

Tabla. 45 Registro de grupos de interesados

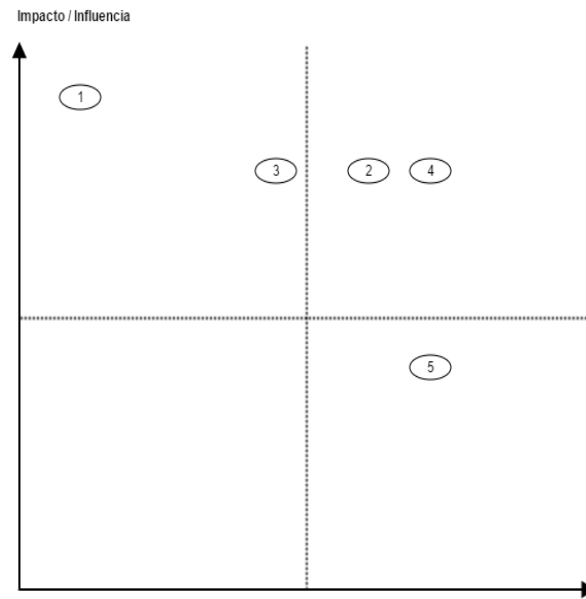
Información de identificación				Información de evaluación					Clasificación de los interesados		
Nombre	Organización Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Partidario / Neutral / Reticente
Sergio Lancheros	Colexfrut	Bogotá	Presidente	sergiolan@colexfrut.net	Que el proyecto esté dentro del alcance, tiempo y costo estipulado	- Crecimiento del mercado.	Alto	Medio	Inicio - Cierre	Interno	Reticente
Laura Montoya	Colexfrut	Bogotá	Gerente comercial	lauramon@colexfrut.net	a) Que el costo del proyecto no supere a lo planeado b) Medir la satisfacción de los clientes.	a) Crecimiento del mercado. b) Dar valor agregado al producto, para tener diferencias con la actual competencia	Alto	Medio	Planeación - Ejecución	Interno	Partidario

Continuación Tabla. 45 Registro de grupos de interesados

John Palacio	Colexfrut	Bogotá	Gerente de calidad	johnpal@colexfrut.net	- La calidad del producto debe cumplir con los estándares internacionales esperados	Mitigar errores que puedan llegar a producir fallos en el producto o en su entrega	Medio	Alto	Planeación - Ejecución	Interno	Partidario
Smith Clrak / Owen Wells / Connor Peterson	Loblaw Companies / Sobey's Inc. / Metro Richelieu	Canadá	Gerente de cuenta	smith@loblaw.net / owen@sobey.com / connor@metro.com	a) costo del producto sea acordado b) los tiempos de entrega este dentro de lo planeado	a) Mejorar Calidad del producto. b) Efectividad del canal de comunicación. c) Mejorar procesos para mejorar los tiempos de entrega	Alto		Planeación - Ejecución	Externo	Partidario
Felipe Muñoz / Vivian Cardenas / Alejandra Molano	Aprocan / Agroesco / Bioagro	Cundinamarca	Proveedores de uchuva	felipe@aprocan.com.co / vivian@agroesco.com / alejandra@bioagro.com	- Pago oportuno por el producto.	* Crecimiento del mercado. - Estrategias de producción de alta calidad	Medio	Alto	Planeación - Ejecución	Externo	Neutral - Partidario

Fuente: Construcción del autor.

Id	Interesado
1	Presidente
2	Gerente comercial
3	Gerente de calidad
4	Gerente de cuenta
5	Proveedores de uchuva



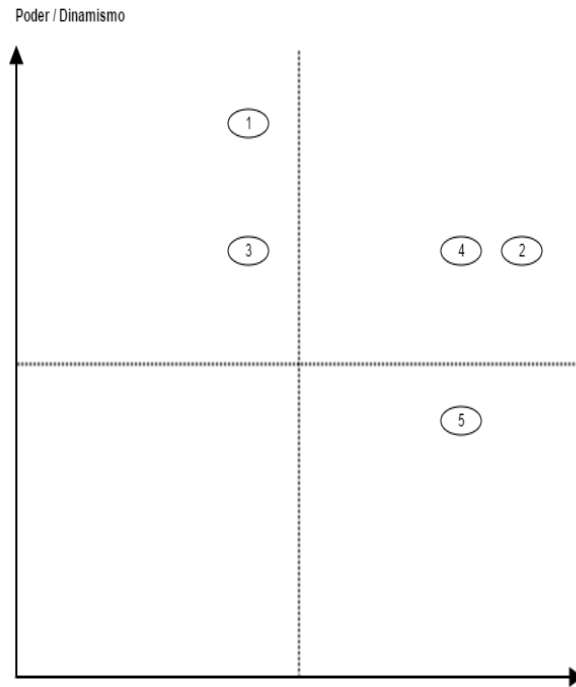


Grafico Matriz de clasificación de interesados Poder / Dinamismo

Figura 15: Matrices de clasificación interesados, impacto/interesados y poder/dinamismo.

Fuente: Construcción del autor.

4 CONCLUSIONES

Desde el año 2012 en Canadá y otros países se registra el interés principal del mercado de las frutas exóticas de Colombia, en los últimos años la tendencia de este mercado se ha incrementado fuertemente.

Gracias a las condiciones del país en conjunto con los esfuerzos del gobierno nacional y la empresa privada se ha potencializado el cultivo y exportación de frutas exóticas para la exportación.

La uchuva se ha convertido en un integrante de gran importancia en las exportaciones tradicionales de Colombia.

Desde el año 2013 en adelante Canadá se ha convertido en uno de los mayores importadores mundiales de fruta convirtiéndolo en un atractivo para este mercado.

Teniendo en cuenta este precedente y debido al problema encontrado en el incumplimiento de los objetivos estratégicos de Colexfrut de convertirse en un líder del mercado internacional en los próximos cinco años mediante la exportación de fruta fresca, encontramos una gran relación y un gran potencial en este proyecto.

5 RECOMENDACIONES

- Establecer las pautas para exportar la uchuva de una forma productiva y con una fuerte proyección hacia el futuro, con medidas tales como el incremento de la producción en los cultivos, implementación de las normas de calidad y fitosanitarias para el desarrollo de cultivos más orgánicos y productivos, diseño de empaques y nuevos productos.

- Se deben crear asociaciones entre los exportadores y los productores de uchuva en las cuales tanto el exportador como el productor tengan en cuenta los parámetros, normas y oportunidades que establecen las leyes internacionales para su exportación.
- Los empresarios y el gobierno nacional a través de la recolección de datos a través de pro Colombia se deben tomar decisiones que beneficien a los productores y comercializadores de fruta en el país, como también la manera de tecnificar el campo para la optimización de los cultivos.

Referencias bibliograficas

- Andes Export Company S.A. (s.f.). *Quiénes Somos*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.andesexport.com/es/quienes-somos.html>
- Campus Virtual. (2006). *Maestria en Políticas Públicas*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/metoprot/10.pdf>
- Campus Virtual. (s.f.). *Maestria en Políticas Públicas*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/metoprot/10.pdf>
- Caribbean Exotics S.A. (s.f.). *OUR COMPANY*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.caribbeanexotics.com.co/company.php>
- Colexfrut. (2016). Acta de Establecimiento de Planeación Estrategica. Bogotá.
- Couche Tard. (s.f.). *Our Company*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://corpo.couche-tard.com/en/our-company/>

- Directorio Agropecuario Colombiano . (s.f.). *PRODUCTORES*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de http://www.agrowww.com/productorhome.php?pageNum_filtro_productores=0&totalRows_filtro_productores=63&cod_prod=05
- Legiscomex.com. (2012). *Uchuvas y gulupa, las frutas más vendidas en mercados internacionales*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-frutas-exoticas-colombia-completo.pdf>
- Legiscomex.com. (s.f.). *Uchuvas y gulupa, las frutas más vendidas en mercados internacionales*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-frutas-exoticas-colombia-completo.pdf>
- Loblaw Companies Ltd. (s.f.). *Company Overview*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.loblaw.ca/English/About-Us/company-overview/default.aspx>
- Metro Richelieu. (s.f.). *Home*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de http://corpo.metro.ca/en/home.html?_ga=1.172429475.1036374737.1446053781
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). Bogotá.
- Novacampo S.A. (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.novacampo.com/cms/Default.asp?Page=4>

- Ocati S.A. (s.f.). *QUIÉNES SOMOS*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.ocati.com/quienes-somos/>
- PROCOLOMBIA. (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de Sector Agrícola: http://www.colombiatrade.com.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/05-estadisticas.pdf
- PROCOLOMBIA. (2014). *Oportunidades en tiempos de Diversificación e Innovación*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de Agroindustria - Bloque NAFTA: http://www.procolombia.co/seminarios/descargas/agro_norteamerica.pdf
- PROCOLOMBIA. (2014). *Perfil Canadá*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Ficha_pais_Canada.pdf
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Estadísticas*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de Sector Agrícola: http://www.colombiatrade.com.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/05-estadisticas.pdf
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Oportunidades en tiempos de Diversificación e Innovación*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de Agroindustria - Bloque NAFTA: http://www.procolombia.co/seminarios/descargas/agro_norteamerica.pdf
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Perfil Canadá*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Ficha_pais_Canada.pdf

- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. Project Management Institute, Inc.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (s.f.). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Sistema de Inteligencia Competitiva para la Cadena Hortofrutícola de la región Bogotá – Cundinamarca. (2005). *Ficha Técnica*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de http://www.sich.unal.edu.co/sich/index.php?id_cont=ficha_uchuva#sich
- Sistema de Inteligencia Competitiva para la Cadena Hortofrutícola de la región Bogotá – Cundinamarca. (s.f.). *Ficha Técnica*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de http://www.sich.unal.edu.co/sich/index.php?id_cont=ficha_uchuva#sich
- Sobeys Inc. (s.f.). *About Our Business*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://corporate.sobeys.com/at-a-glance/>

ANEXOS

REGISTRO DE RIESGOS

Registro de riesgos								
Consecutivo	Fecha	Descripción	Clase	Causal	Impactos	Responsable	Plan de acción	Reserva de gestión
A1	15/06/2016	Agudización del Fenómeno del Niño	Amenaza	Cambios climaticos en el pais	Alto	Gerente del proyecto	Reserva del producto en condiciones optimas para cumplir con los pedidos. Revisar nuevas solicitudes dependiendo de como evolucione el fenomeno	5%
A2	16/06/2016	Comunicación basada en un lenguaje técnico difícil de comprender.	Amenaza	Curva de aprendizaje del personal por ser un nuevo producto de la empresa	Medio	Profesional comercio exterior	Capacitación de los empleados	0.50%
A3	17/06/2016	Gestión precaria para el manejo de los tiempos para responder a inconvenientes	Amenaza	Capacidad operativa de la empresa	Alto	Jefe de logistica	Plan de contingencia para cumplir con los tiempos prometidos	1%

		imprevistos.						
A4	18/06/2016	Las condiciones del mercado cambian constantemente y sin aviso.	Amenaza	Cambios en el precio de la divisa. Es el cambio mas constante que se da	Medio	Gerente del proyecto	Plan de congelamiento del valor minimo de la divisa	0.50%
A5	19/06/2016	Mala interpretación de la información que se maneja.	Amenaza	Falta de toma de decisiones	Medio	Gerente comercial	Capacitación de los empleados	0.50%
A6	20/06/2016	Los recursos de financiamiento sean mal calculados y se requiera de una mayor inversión para el proyecto.	Amenaza	Baja calidad de la información en los estudios de factibilidad	Alto	Gerente del proyecto	Re invertir dando prioridad y esperando utilidad para la re inversión e intentando no soicitir mas dinero al patrocinador	5%
A7	21/06/2016	Riesgo de exportación mecanico.	Amenaza	Cajas apiladas o con daños debido a choques en el proceso de carga	Medio	Jefe de transporte	Cambio de empresa transportadora	1%
A8	22/06/2016	Riesgo climático.	Amenaza	La humedad y los cambios en la temperatura pueden registrar cambios en el producto como por ejemplo hidratación o deshidratación.	Alto	Jefe de transporte	Cambio de empresa transportadora	1%

A9	23/06/2016	Riesgo de competencia con otros países o inclusive los propios exportadores Colombianos.	Amenaza	Globalización de mercados	Bajo	Gerente comercial	Plan estratégico de mercadeo	1%
A10	24/06/2016	Riesgo para plagas de la uchuva.	Amenaza	Plagas como la mosca del mediterraneo	Medio	jede de transporte	Tratamiento cuarentanario en frio de la fruta	1%
O1	25/06/2016	Banco de información sobre los clientes	Oportunidad	Información de Procolombia	Medio	Gerente comercial	Estar actualizado en la información	0.10%
O2	26/06/2016	Apoyo del estado y convenios	Oportunidad	Leyes que incentivan la creación de mercados de exportación	Medio	Gerente comercial	Identificar nuevas oportunidades en la ejecución del proyecto por medio de la gerencia comercial	0.10%
O3	27/06/2016	Fuentes de información asequibles y de bajo costo	Oportunidad	Contamos con mucha información en internet.	Medio	Gerente comercial	Estar actualizado en la información	0.10%
O4	28/06/2016	Incentivos por parte del gobierno colombiano para la	Oportunidad	Información de Procolombia	Medio	Gerente comercial	Brindar la información necesaria al gobierno para hacer mas robusta la	0.10%

		creación de guías y documentos para la exportación de frutas					información que se tiene de mercados como el Canadiense	
O5	29/06/2016	El aumento de la demanda de uchuvas frescas en Canadá	Oportunidad	La población Canadiense requiere mas frutas exóticas entre esas la uchuva	Alto	Gerente comercial	Plan estratégico de mercadeo	1.00%

MATRIZ COMUNICACIONES

QUE SE COMUNICA	NIVEL DE COMUNICACION	QUIEN LO COMUNICA (EMISOR)	QUIEN RECIBE LA COMUNICACIÓN RECEPTOR	METODOLOGIA	FRECUENCIA
Project charter	Alto	Patrocinador	Equipo de trabajo	Reunión, Documento digital y , correo electrónico	una única vez

Planes del proyecto, de gestión, del Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, y Adquisiciones	Muy alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador, equipo de trabajo, cada área encargada.	Reunión, Documento digital y , correo electrónico	Mínimo dos veces
Informe de progreso, estado, y pronostico	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador, Jefes de área	Reunión, Documento impreso y ayudas audiovisuales	Semanal
Reuniones de control y coordinación semanal	Alto	Gerente de Proyecto	Jefes de área	Reunión, Documento impreso y ayudas audiovisuales	Semanal
Informes de resultados del proyecto, para el cierre	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador, equipo de trabajo	Reunión, Documento digital, correo electrónico y ayudas audiovisuales	Periodo final