

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE  
ACEITE DE AGUACATE

DANIELA PATIÑO VICTORIA  
VANESSA LARGO GRISALES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2010

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE  
ACEITE DE AGUACATE

DANIELA PATIÑO VICTORIA  
VANESSA LARGO GRISALES

Director de Proyecto de Grado:  
Ing. César Augusto Zapata Urquijo

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de pregrado de  
Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PERIRA  
FACULTAD DE INGENIERA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2010

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN.....   | 9  |
| SUMMARY .....  | 10 |
| INTRODUCCION.....  | 11 |
| ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION .....                         | 14 |
| DEFINICION DE OBJETIVOS .....                              | 16 |
| OBJETIVO GENERAL.....                                      | 16 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                | 16 |
| MARCO TEORICO.....   | 17 |
| MARCO CONCEPTUAL .....                                     | 20 |
| 1. ESTUDIO DE MERCADOS .....                               | 23 |
| 1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....                        | 23 |
| 1.1.1. Generalidades.....                                  | 24 |
| 1.1.2. Análisis del sector .....                           | 25 |
| 1.1.3 Definición de agremiaciones existentes .....         | 29 |
| 1.2 ANALISIS DEL MERCADO.....                              | 30 |
| 1.2.1 Caracterización del producto y mercado objetivo..... | 31 |
| 1.2.2 Perfil del consumidor .....                          | 32 |
| 1.2.3 Mayores zonas de consumo.....                        | 36 |
| 1.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA .....                       | 37 |
| 1.3.1 Determinación de competidores .....                  | 37 |
| 1.4 RELACION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS..   | 41 |
| 1.5 MATRIZ DOFA .....                                      | 44 |
| 1.6 ESTRATEGIAS DEL MERCADO .....                          | 47 |
| 1.6.1 Concepto del producto .....                          | 47 |
| 1.6.2 Estrategias de distribución.....                     | 49 |
| 1.6.3 Estrategias de promoción y comunicación .....        | 50 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.6.4  | Estrategias de servicio .....            | 52 |
| 1.6.5  | Estrategia de precio.....                | 52 |
| 1.6.6  | Condiciones de pago.....                 | 53 |
| 1.6.7  | Seguros necesarios.....                  | 54 |
| 1.6.8  | Riesgo cambiario.....                    | 55 |
| 1.6.9  | Punto de equilibrio .....                | 56 |
| 1.6.10 | Estrategias de aprovisionamiento .....   | 57 |
| 1.7    | PROYECCION DE VENTAS.....                | 57 |
| 1.7.1  | Proyección de ventas estimadas.....      | 57 |
| 2      | ESTUDIO OPERACIONAL.....                 | 59 |
| 2.1    | FICHA TECNICA DEL PRODUCTO.....          | 59 |
| 2.2    | NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....       | 60 |
| 2.3    | DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO ..... | 63 |
| 2.3.1  | Diagrama de operaciones.....             | 64 |
| 2.3.2  | Almacenamiento.....                      | 65 |
| 2.4    | ESTADO DE DESARROLLO.....                | 66 |
| 2.5    | COSTOS .....                             | 67 |
| 2.5.1  | Costos de producción.....                | 67 |
| 2.5.2  | Gastos administrativos .....             | 69 |
| 2.6    | PLAN DE PRODUCCION .....                 | 70 |
| 2.7    | INFRAESTRUCTURA.....                     | 72 |
| 2.7.1  | Localización de la bodega .....          | 73 |
| 3.     | ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....              | 75 |
| 3.1    | PERFILES REQUERIDOS.....                 | 75 |
| 3.2    | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....           | 77 |
| 3.4    | ASPECTOS LEGALES.....                    | 78 |
| 3.4.1  | Tipo de sociedad .....                   | 78 |
| 3.4.2  | Costos exportación .....                 | 81 |
| 4.     | ESTUDIO FINANCIERO .....                 | 83 |
| 4.1    | INGRESOS.....                            | 83 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.1.1 | Flujo de caja .....                              | 83  |
| 4.1.2 | Estado de resultados .....                       | 84  |
| 4.1.3 | Balance general .....                            | 85  |
| 4.2   | EGRESOS .....                                    | 86  |
| 4.3   | CAPITAL DE TRABAJO.....                          | 88  |
| 5.    | PLAN OPERATIVO .....                             | 89  |
| 5.1   | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....                  | 89  |
| 5.2   | METAS SOCIALES .....                             | 91  |
| 5.3   | PLAN NACIONAL DE DESARROLLO .....                | 92  |
| 5.4   | PLAN REGIONAL DE DESARROLLO.....                 | 94  |
| 5.5   | EMPLEO .....                                     | 96  |
| 6.    | IMPACTOS .....                                   | 97  |
| 6.1   | IMPACTO ECONÓMICO:.....                          | 97  |
| 6.2   | IMPACTO REGIONAL .....                           | 97  |
| 6.3   | IMPACTO SOCIAL .....                             | 98  |
| 6.4   | IMPACTO AMBIENTAL.....                           | 98  |
| 7.    | RESUMEN EJECUTIVO .....                          | 99  |
| 7.1   | CONCEPTO DEL NEGOCIO .....                       | 99  |
| 7.2   | POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....             | 100 |
| 7.3   | VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR ..... | 101 |
| 7.4   | RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS .....      | 102 |
| 7.5   | PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD.....       | 102 |
| 7.6   | INDICADORES DE EVALUACIÓN .....                  | 104 |
| 7.7   | CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO .....         | 105 |
| 7.8   | RECOMENDACIONES.....                             | 106 |
| 7.9.1 | Resumen ejecutivo .....                          | 107 |
|       | BIBLIOGRAFIA .....                               | 108 |
|       | WEBGRAFIA.....                                   | 109 |
|       | ANEXOS .....                                     | 111 |

## INDICE DE ILUSTRACIONES

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 1 Exportaciones de Aguacate .....                     | 27  |
| Ilustración 2 Exportación en Toneladas .....                      | 27  |
| Ilustración 3 Gastos del Consumidor .....                         | 35  |
| Ilustración 4 Principales Regiones Importadoras de Aguacate ..... | 38  |
| Ilustración 5 Mayores Países Consumidores de Aguacate .....       | 38  |
| Ilustración 6 Producción Mundial de Aceite de Oliva .....         | 42  |
| Ilustración 7 Consumo Mundial Aceite de Oliva .....               | 43  |
| Ilustración 8 Modelo de botella .....                             | 48  |
| Ilustración 9 Prensa de diferentes tamaños .....                  | 61  |
| Ilustración 10 Capachos y Decantador .....                        | 62  |
| Ilustración 11 Molino .....                                       | 62  |
| Ilustración 12 Termo Batidoras.....                               | 62  |
| Ilustración 13 Países Consumidores de Aguacate.....               | 101 |

## INDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO # 1 PREMATRIZ DE SELECCION .....            | 108 |
| ANEXO # 2 MATRIZ DE SELECCIÓN.....                | 124 |
| ANEXO # 3 CONTRATO COMPRAVENTA INTERNACIONAL..... | 125 |
| ANEXO # 4 PRECIO UNITARIO.....                    | 130 |
| ANEXO # 5 SEGURO DE TRANSPORTE.....               | 131 |

## INDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Punto de Equilibrio .....                                | 56  |
| Tabla 2 Proyección de Ventas mensual .....                       | 58  |
| Tabla 3 Nómina mensual .....                                     | 67  |
| Tabla 4 Costo Unitario Materia Prima .....                       | 68  |
| Tabla 5 Gastos Administrativos .....                             | 69  |
| Tabla 6 Producción de Aguacates de la Asociación SAT .....       | 70  |
| Tabla 7 Porcentaje de participación en el mercado (mensual)..... | 71  |
| Tabla 8 Unidades de Botellas mensuales .....                     | 72  |
| Tabla 9 Flujo de Caja .....                                      | 84  |
| Tabla 10 Estado de Resultados .....                              | 85  |
| Tabla 11 Balance general.....                                    | 86  |
| Tabla 12 Requerimientos de Materia Prima .....                   | 87  |
| Tabla 13 Requerimientos de MOD .....                             | 87  |
| Tabla 14 Activos Fijos .....                                     | 87  |
| Tabla 15 CIF.....  | 88  |
| Tabla 16 Gastos Administrativos .....                            | 88  |
| Tabla 17 Inversión Inicial.....                                  | 89  |
| Tabla 18 Cronograma de Actividades .....                         | 91  |
| Tabla 19 Empleos Directos e Indirectos .....                     | 96  |
| Tabla 20 Inversión Inicial.....                                  | 102 |



## RESUMEN

Cuando se plantea la idea de la creación de algún tipo de negocio es importante realizar un estudio ordenado y profundo sobre las variables directas o indirectas que pueden llegar a afectar la realización del mismo. Por esta razón se analizan de manera separada los entornos financiero, comercial, operativo y productivo del tipo de negocio que se desea implementar, pues al ejecutar dicho análisis se puede evaluar la viabilidad del proyecto.

El presente trabajo plasma el estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de Aceite de Aguacate, por medio de la implementación del un estudio de mercado para establecer un mercado objetivo mediante una matriz de selección que tiene como base variables como afinidad cultural, idioma, importaciones del mercado objetivo, exportaciones nacionales, entre otras; por otro lado se establece cual será la estrategia de promoción, distribución y servicio. También se muestra la proyección de ventas, proceso de extracción del aceite, costos de producción, estructura organizacional, aspectos legales y financiación del proyecto.

Todo lo anteriormente mencionado se plantea con el fin de poner en marcha un proyecto que nace de la idea de trabajo de grado de dos estudiantes para optar por el título de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira y de aprovechar el alto nivel de producción de Aguacate que tiene el país, dándole un uso diferente e innovador que disminuirá el alto porcentaje de desperdicio que tiene el fruto a nivel nacional.

## SUMMARY

When the idea of the creation of any sort of business is established, it is necessary to develop an organized and deep research on both direct and indirect variables that may affect the achievement of that business or trade. Due to this reason are analyzed in a separate way the financial, commercial, operative and productive environments of the business to implement, taking into account that carrying out the previous analysis the project viability can be evaluated .

This writing exposes the feasibility study to create a company to export avocado oil, by means of the implementation of a marketing study, to establish a target market through a range of selection with variables such as cultural affinity, language, target market imports, national exports among others; by other side it is established what will be the promotion, distribution and service strategy. It is also shown a selling projection, oil extraction process, production costs, organizational structure, legal affairs and the project financing.

What was mentioned above, is exposed in order to carry out a project that arises from the research study of two students who look forward to achieve a degree in Industrial Engineering from Universidad Tecnológica de Pereira; Moreover it is expected to take advantage of the high level of avocado production in Colombia, making use of this product in a different and innovating way, in order to decrease the wasting of this fruit in the country.

## INTRODUCCION

La globalización del Comercio Internacional y los acuerdos que Colombia ha firmado y firmará con muchos países y regiones ofrecen amplias posibilidades para que en el país, se fortalezca el desarrollo de la producción y comercialización de diferentes sectores de la fruticultura, en especial de aquellos que puedan llegar a ser, como el aguacate, relevantes en los mercados mundiales.

Lamentablemente nuestra región no ha aprovechado hasta el momento sus potencialidades productivas, y solamente registra con las exportaciones de banano y plátano algún grado de avance en cuanto a su participación en el mercado externo, no obstante que en esos mismos renglones perdemos participación con relación a nuestros más importantes competidores. Adicionalmente, algunos intentos de convertir a Risaralda en potencia exportadora en el renglón frutícola se han quedado, después de impulsos importantes en la fase inicial, en modestas contribuciones al sector externo regional.

En este contexto, la Secretaría de Desarrollo Rural con la colaboración de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Departamento de Risaralda vienen ejecutando varios programas como el servicio de asistencia técnica integral, suministro de materia de siembra, asesoría administrativa, financiera, jurídica, ambiental, elaboración y gestión de proyectos, orientado a que el cultivador establezca unidades mínimas productivas rentables. Como resultado al programa de fomento agrícola, sólo en el cultivo de aguacate, se estima que el Municipio de Pereira cuenta con un área sembrada de 538 hectáreas, de las cuales 373 han sido promovidas por la Alcaldía de Pereira, generando 409 empleo directos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Disponible en: [www.pereira.gov.co](http://www.pereira.gov.co)

Estos proyectos se llevan a cabo con el fin de aumentar las posibilidades que existen en nuestra región para el cultivo y exportación de un producto que ha dejado de ser exótico en los mercados externos y que hoy registra un enorme crecimiento de su demanda en los mercados internacionales: el aguacate. Y es precisamente ese producto uno de los pocos que distingue a Colombia a nivel mundial por su volumen de producción, ocupando el cuarto lugar, y por los rendimientos logrados superando a México, principal productor y exportador mundial.

Lo anterior nos daría suficientes razones para pensar que estamos ante un gran producto de exportación. La verdad es otra: Colombia no exporta un solo kilo de aguacate ni sus derivados, a pesar de tener una posición a nivel mundial que nos permitiría disputarle a México su primer lugar en el mundo, o a Chile, que nos supera ampliamente a pesar de estar muy por debajo de los niveles de producción colombianos. Ahora bien, los mexicanos se han tomado en serio su negocio y no solamente investigan permanentemente y mejoran sus variedades, sino que le apuestan a una de ellas, Hass, con programas de fomento al consumo en los Estados Unidos, su principal mercado.

Nuestra diversidad de suelos y de climas y la experiencia demostrada en cultivos de la fruta permiten considerar esa posibilidad, y es por ello que el producto se ha considerado prioritario dentro de la propuesta de Agenda Interna regional. Eso sí, solo se debe promover con una mayor interés e importancia variedades aptas para el mercado internacional (Aguacate Hass), todo lo anterior basado en estudio de demanda de clases de aguacate alrededor del mundo.

El presente documento muestra un plan de negocios para desarrollar el cultivo de aguacate y más específicamente, el procesamiento de aceite de aguacate. Fueron preparados los capítulos de Mercados, Organizacional, financiero y operacional.

Con él fin de evaluar la viabilidad de la creación de Comercializadora Internacional dedicada a la exportación del Aceite de Aguacate refinado.

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

Tomando como referencia el creciente auge de una cultura interesada en verse y sentirse bien, preocupada por una alimentación saludable y por el cuidado de su cuerpo, se pretende plantear un plan de negocio enfocado a la exportación de aceite de aguacate, pues este es un producto que aporta amplios beneficios a la salud como lo son La presencia de ácidos grasos Omega 3 y Omega 6 que son aspectos nutricional importante, si se tiene en cuenta que estos ácidos favorecen la formación de prostaglandinas<sup>2</sup>, encargadas de regular los sistemas respiratorio, nervioso, de defensas y de regular el contenido de colesterol del organismo.

Por otra parte con este plan de negocio se busca aprovechar la capacidad y ventajas agrícolas que posee la región e incentivar al agricultor a que de un mejor uso a la producción de Aguacate, pues un estudio realizado por la Universidad Nacional revela que del las 143.508 toneladas producidas al año de aguacate, el 30% se pierde<sup>3</sup>, de esta manera se le ofrece al productor una alternativa viable para que, en vez de arrojar a la basura los excedentes del fruto, obtenga alguna ganancia extra contemplando la posibilidad de transformar la pulpa en aceite. Las condiciones de pre-cosecha son fundamentales para el éxito de este proceso, se necesitan aguacates sanos, pues un fruto maltratado afectaría la calidad del producto final.

El proceso de la extracción del Aceite de Aguacate es sencillo, en primer lugar se debe pelar el Aguacate, extraer su pulpa y macerarla, después se lleva a la maquina centrifugadora que lo que hace es separar el aceite de la pulpa y conseguir así un aceite tipo gourmet mucho más resistente a él quemado que el aceite de oliva y con unos precios al consumidor más bajos, esta sería una

---

<sup>2</sup> Sustancias con funciones similares a las de una hormona que están presentes en muchos tejidos y fluidos del cuerpo (útero, pulmones, riñones, cerebro, etc.)

<sup>3</sup><http://historico.unperiodico.unal.edu.co>.

propuesta novedosa que busca solucionar uno de los problemas más frecuentes en la producción agrícola nacional.

Por lo anteriormente mencionado Una de las soluciones factibles sería evaluar la viabilidad de un PLAN DE NEGOCIOS para exportar aceite de aguacate desde Colombia a otros países, por medio de: estudios factibles para exportar aceite de aguacate, determinación de mercados objetivos, evaluando las condiciones del mercado, constitución legal de una empresa exportadora rentable frente a la inversión y los niveles esperados de ventas y ganancias generadas por la exportación.

## **DEFINICION DE OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Constituir una empresa comercializadora de Aceite de Aguacate a nivel Internacional, rentable económicamente y con excelente calidad en sus procesos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Impulsar el crecimiento del sector agrícola en la región.
- Incrementar el consumo de Aceite de Aguacate en el mercado Internacional.
- Satisfacer eficientemente las necesidades de nuestros clientes, en cuanto al producto ofrecido, cubriendo la mayor parte de sus expectativas.
- Proveer al mercado un producto de excelentes características nutricionales y de fácil consumo.



## **MARCO TEORICO**

### ***Estudio de mercado***

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del comercio internacional es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, preferencias de la población, etc.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro qué es lo que venden. Muchas veces parece irrelevante preguntarse qué vender. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en sus productos.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir los consumidores son los que dan el ejemplo para poder definir mejor que es lo que se va a vender y a quienes así como dónde y cómo se hará.

Por medio del estudio de mercado se vincula a consumidores, clientes y productores con el fin de identificar y definir oportunidades y problemas de mercado para generar nuevas ideas de mercado o para mejorar las ya existentes. El estudio de mercado es un apoyo para la dirección superior, pero éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y para tratar de reducir al mínimo el margen de error posible.

Con la implementación de este estudio se puede conocer las motivaciones de consumo de las personas, sus hábitos de compra, su opinión sobre el producto que se ofrece y su posición frente a la competencia, su aceptación de los precios y sus preferencias en general. En cuanto al producto permite determinar que usos tiene, su aceptación en el mercado y la forma, tamaño y envase adecuado. En lo correspondiente al mercado se muestra la distribución, la cobertura en tiendas, la aceptación y opinión sobre el producto en la cadena de distribución y la publicidad necesaria para impulsar el producto en el nuevo mercado.

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de mercadeo de una empresa deben estar dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas. Según el monto de la mercancía se clasifican en:

- Mercado Total: conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- Mercado Potencial: conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.
- Mercado Meta: está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- Mercado Real: representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

En lo referente a la exportación del Aceite de Aguacate el primer paso a seguir fue desarrollar una investigación acerca del producto que se tenía pensado para exportar, con esta investigación se empezó a notar un creciente crecimiento en el consumo de este tipo de productos y en especial de este aceite a nivel mundial. Posteriormente se procedió a desarrollar el estudio a profundidad del mercado

para establecer que características diferenciadoras tenía el producto y por ende a que sector estaría enfocado; teniendo claro el enfoque del producto se decidió estudiar qué países marcaban el mayor consumo y producción del aceite con el fin de establecer unos posibles mercados y así obtener el mercado objetivo.

Para la obtención del mercado objetivo se crearon unas matrices de selección para escoger los países aptos para la exportación del aceite de Aguacate y de esta matriz seleccionar el país idóneo para el consumo de producto, esta selección se hizo con base en una ponderación de ciertas variables que se consideraron indispensables para la escogencia del país objetivo. Para el desarrollo de estas matrices se tomó como base y fuente de información la guía que ofrece proexport para exportar. Cuando se obtuvo el país objetivo lo que se hizo fue investigar su economía, entorno social y cultural, su estilo de vida y el consumo del bien que se piensa ofrecer.

Una vez desarrollado el estudio del mercado se procede a hacer el estudio operación en el cual se discriminan la maquinaria, el proceso productivo para la elaboración del aceite de aguacate, la materia prima necesaria y el estado de desarrollo del producto. Posterior a esto se elabora el estudio organizacional en el cual se especifica la carga laboral, sus actividades a realizar, el costo de la mano de obra requerida tanto directa como indirecta que incurren en el proceso. Por último se desarrolla el estudio financiero el cual muestra las proyecciones de ventas, el estado de pérdidas y ganancias y en general la viabilidad de la puesta en marcha del plan de negocio.

## MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración del plan de negocio, se hace necesario el uso de conceptos claves que dan forma y estructura al trabajo; a continuación se definen detalladamente los conceptos más importantes y necesarios para la elaboración del plan de negocio.

Lo anteriormente descrito se hace con el fin de dar al lector la idea general del negocio.

- **PLAN DE NEGOCIO:** Es un documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio o un negocio ya en marcha, examinado su viabilidad técnica, económica y financiera.
- **EXPORTACION:** Se realiza cuando cualquier bien o servicio es enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado, estas se llevan a cabo bajo unas condiciones o normas específicas.<sup>4</sup>
- **IMPORTACION:** Es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia o pueblo del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros. Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Al realizarse importaciones de productos más económicos,

---

<sup>4</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Exportacion>

automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos.<sup>5</sup>

- **MERCADO:** Un mercado es un grupo de clientes en potencia con necesidades semejantes y vendedores que ofrecen varios productos, es decir, formas de satisfacer aquellas necesidades. Los gerentes orientados al mercado elaboran mezclas comerciales para mercados metas específicos.
- **SEGMENTACION DE MERCADOS:** Proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.<sup>6</sup>
- **CANAL DE DISTRIBUCION:** Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. Los canales de distribución son: Productor, Mayorista, Minorista y Consumidor.<sup>7</sup>
- **COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL (C.I.):** Son sociedades constituidas en cualquiera de las formas establecidas en el Código de Comercio. En términos generales, pueden definirse la CI como una

---

<sup>5</sup> Disponible en: <http://www.businesscol.com/comex/imporguia.htm>

<sup>6</sup> Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

<sup>7</sup> Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

sociedad mercantil especializada con una gran capacidad para detectar y generar negocios de larga duración y concretarlos en los diferentes mercados mundiales. La C.I. tiene por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior, también orienta sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos nacionales en el mercado internacional. Dentro de su objeto se incluye las importaciones de bienes e insumos para abastecer el mercado interno, o para transformarlos y exportarlos.

- **RIESGO CAMBIARIO:** Es la incertidumbre que tiene un agente económico en sus resultados financieros debido a movimientos y volatilidad de una moneda frente a otra. En el caso de los empresarios, este se da cuando tienen ingresos en una moneda distinta a la que se presentan sus egresos y/o sus cuantías no son iguales y/o no se dan en el mismo momento de tiempo. Este riesgo también se presenta al tener activos o pasivos en moneda extranjera que en su neto (activos menos pasivos) no sea igual a cero. Se corre riesgo financiero cuando no se tiene certeza en cuanto a los flujos futuros, dado que los ingresos o egresos están dependiendo del valor de una moneda frente a otra y por lo tanto de la volatilidad cambiaria de la misma.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Disponible en: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=260&conID=827>

## **1. ESTUDIO DE MERCADOS**

### **1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Un Estudio de Mercado permite la identificación del mercado en el que se sitúa el negocio potencial, sus características principales y variables críticas que determinan su comportamiento. Para obtener una caracterización de este tipo es necesario recolectar toda la información disponible acerca del mercado, provenientes de fuentes primarias (entrevistas, encuestas) y fuentes secundarias (libros, internet).

Luego de recolectada la información, esta será analizada e interpretada con el fin de comprender el ambiente en el que se encuentra el negocio, determinando las oportunidades y amenazas que se deberán enfrentar. Con esto se desarrolla y evalúa cursos de acción, con el objetivo de dar apoyo a la toma de decisiones empleadas en el proceso estratégico de marketing.

El aceite de aguacate es un producto que se enmarca dentro del grupo de los aceites “saludables”, dentro del cual el principal exponente es el aceite de oliva, motivo por el que se tomará este mercado de referencia para dar cuenta una evolución del mercado potencial que se tendría con el aceite de aguacate. Esto se debe a la dificultad de encontrar información más detallada acerca de las cifras correspondientes al mercado mismo del aceite de aguacate.

### 1.1.1. Generalidades

Considerando la necesidad de aprovechar al máximo los beneficios que brinda el aguacate, se encuentra provechoso en cuanto a la comercialización y exportación un producto derivado como lo es el aceite de aguacate ya que posee un potencial muy alto como alimento funcional por el efecto benéfico en base a la disminución de los niveles de colesterol y un aporte importante de ingredientes antioxidantes nutraceuticos<sup>9</sup>. El proyecto se realizara a cabo con el fin de analizar las posibilidades que tiene Colombia de incursionar de manera satisfactoria en el mercado de aceite de aguacate. Este mercado emergente podrá ser una manera de desarrollo y una alternativa para los agricultores del país, pues genera ingresos adicionales, bienestar social y cultural. Según la variedad el promedio para iniciar producción de aguacate es de tres años aproximadamente. Dos años y medio entre la siembra y la floración y 5 a 8 meses entre la floración y la cosecha, quien comience un plan para la siembra de aguacate debe trabajar con criterio empresarial, en parámetros de un cultivo de alto rendimiento y teniendo en cuenta la existencia de terrenos fértiles que brinda nuestro país, el producto (aguacate) es apto para cultivarse y darse en un medio productivo para la elaboración del aceite de aguacate ya que este debe obtenerse en unas condiciones adecuadas siguiendo un protocolo de elaboración por diferentes métodos y extracciones logrando un aceite de excelente calidad. La factibilidad del proyecto depende de la calidad que se brinde de acuerdo a la demanda de aquellos mercados consumidores analizando varios de los sectores potenciales para la exportación de tal producto, ofreciéndolo a industrias alimenticias las cuales utiliza el aceite de aguacate para preparar alimentos enlatados y en aderezos para ensaladas, industria de los cosméticos, en la formulación de lociones, cremas y jabones para el tratamiento de la piel y cuidado del cabello, industria farmacéutica, como base

---

<sup>9</sup>Hace referencia a todos aquellos alimentos que se proclaman como poseedores de un efecto beneficioso sobre la salud humana o compuestos químicos individuales presentes en comidas comunes como algunos antioxidantes o fibras.



para pomadas, ungüentos y bálsamos. En la actualidad se estudian otras formas de utilizar el aceite de aguacate en medicamentos y nutracéuticos. Se debe tener en cuenta que el posicionamiento del aceite de aguacate poco a poco se está incursionando en el mercado nacional ya que no contamos con tecnología apropiada para esta extracción y no contamos con la suficiente cultura exportadora para este producto.

### **1.1.2. Análisis del sector**

En cuanto a la diversificación de la oferta exportadora colombiana, el gobierno nacional ha venido desarrollando un plan estratégico exportador que consiste en establecer las bases competitivas a largo plazo e incrementar la productividad con el fin de hacer de las exportaciones el motor de crecimiento. Este plan tiene como finalidad mejorar las condiciones de acceso a los productos colombianos en mercados internacionales, bajo unas estrategias específicas que contribuyen a hacer competitiva la actividad exportadora.<sup>10</sup>No obstante, no es suficiente con modificar la fábrica y ponerla a producir en forma, sino que es necesario conseguirles nuevos mercados a esos bienes producidos. En cuanto al sector agroindustrial Colombia ofrece grandes oportunidades de inversión en este, debido a su disponibilidad de tierras inexploradas y la gran cantidad de recursos naturales disponibles; 34,50 millones de hectáreas disponibles para el desarrollo agropecuario, exención del Impuesto a la Renta por diez años por plantaciones de tardío rendimiento sembradas entre 2003 y 2013<sup>11</sup>, estas son algunas de las razones que generan mayor interés para impulsar la exportación de productos del sector agroindustrial del país.

---

<sup>10</sup><http://www.larepublica.com.co>

<sup>11</sup>[http://www.wefcolombia.com/interiores/wef\\_opportunidades.html](http://www.wefcolombia.com/interiores/wef_opportunidades.html)

En la parte del sector referente a la exportación de aceites tipo vegetal en Colombia ya se puede encontrar varias referencias de estos como por ejemplo el aceite de palma, de oliva y aceite de aguacate que será nuestro producto a analizar, pero posiblemente entrarán nuevas marcas compitiendo con el mercado nacional. Siendo este producto tan escaso en nuestra región analizaremos el comportamiento del principal componente del aceite de aguacate, ya que no es posible elaborarlo si no se tiene suficiente información acerca de este, para obtener 250 mililitros se necesitan 1.760 gramos de pulpa, es decir, cerca de 10 frutos, y el costo de producción directo de esta cantidad es de unos 8.900 pesos aproximadamente<sup>12</sup>. Colombia cuenta alrededor de 5500 hectáreas de aguacate Hass donde sobresalen tres regiones en orden de importancia por su área sembrada: Antioquia en los municipios de El Retiro, La Ceja, Guarne, San Vicente, Rio negro, Marinilla, Sonsón y Abejorral entre otros, zona conocida como el Oriente Antioqueño donde hay unas 2300 hectáreas sembradas según lo expresado por el secretario técnico de la cadena de aguacate<sup>13</sup>.

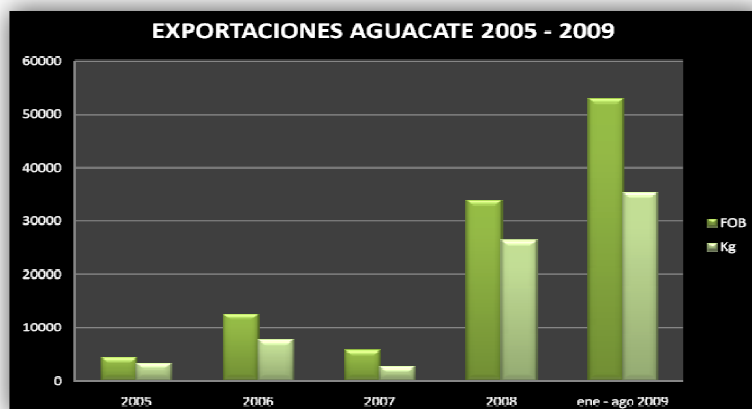
En el norte del departamento del Tolima hay otras 2000 hectáreas sembradas en los municipios de Fresno, Herveo, Casabianca, Palocabildo y Falan. En el Departamento del Cauca, en cinco municipios: Popayán, Morales, Piendamó, Tambo y Timbío hay 420 hectáreas sembradas por igual número de agricultores<sup>14</sup>. Las restantes 780 has están sembradas en los departamentos del Eje Cafetero (Quindío, Caldas y Risaralda) y en otros departamentos como Valle del Cauca y Santander. Son en la mayoría de los casos huertos jóvenes entre 0 y 8 años de edad, con buenas producciones y con buena calidad de fruta que en principio se ha destinado al mercado doméstico, sobre todo a los dos mercados más importantes del aguacate en Colombia que son Bogotá y Medellín. Vale anotar que en el año 2009 se exportaron dos contenedores de Hass a Holanda desde la zona de Antioquia.

---

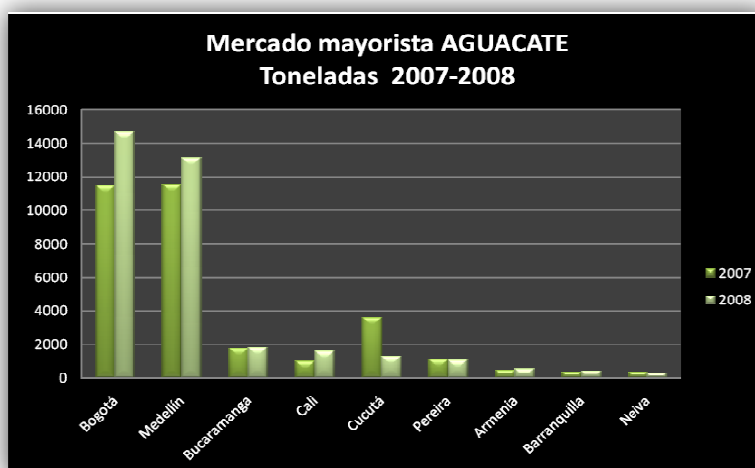
<sup>12</sup><http://www.eafit.edu.co/EafitCn/Noticias>

<sup>13</sup>José F. Camero Ing. Agrónomo, Coordinador Comercial, Corporación Colombia Internacional (CCI).

<sup>14</sup>Fuente: CCI



**Ilustración 1 Exportaciones de Aguacate**



**Ilustración 2 Exportación en Toneladas**

La participación de Pereira en este mercado es relativamente baja en comparación con otras regiones del país, actualmente cuenta con 1076 hectáreas sembradas en Pereira, 295 hectáreas están en pleno desarrollo y en producción existen 243

hectáreas para un total aproximado por año de 1.944 toneladas.<sup>15</sup>, lo que equivale a un promedio de 8 a 12 toneladas por hectárea.

Luego de mirar el contexto del aguacate Hass en Colombia, es importante tener claro el panorama de los otros aguacates que de igual forma compiten con el Hass en el mercado doméstico.

En Colombia había 17084 hectáreas sembradas en aguacate en el 2005 y según cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la proyección del 2010 es estar en 20110 hectáreas, de las cuales un 38 % son pieles verdes, un 35 % son aguacates nativos antillanos, y el área en Hass es del 27%.

Adicionalmente, históricamente los países vecinos, Ecuador y Venezuela, ingresan a Colombia entre 8000 a 10.000 toneladas de aguacate de las variedades Choquette (Venezuela) y Fuerte (Ecuador).

Es oportuno precisar, que esta es la estadística oficial, pero lo que entra por contrabando puede ser una cifra igual o muy superior, es la razón que sustenta el cálculo de consumo per capital de 4.4 kilogramos. Puede ser una cifra también superior ya que no es posible cuantificar el ingreso de estos aguacates de contrabando.

Hay buenas expectativas sobre una dinámica importante en la exportación de aguacate Hass, aunque es importante resaltar que el mercado nacional es aún un poco inexperto en el tema del cultivo de este fruto.

El aceite de aguacate para cocinar es un nuevo producto con excelente sabor y beneficios nutricionales que rápidamente se ha ido posicionando como primera elección de los chef alrededor del mundo.

---

<sup>15</sup> Eldiario.com.co, publicado 23-12-2009

El fondo Emprender le determinó una millonaria suma para el nuevo proyecto de elaboración de aceite de aguacate, que será revelada el próximo 8 de junio de 2011, durante una ceremonia oficial de reconocimiento a los ganadores.<sup>16</sup>

Bolívar tiene una participación del 45% de la producción nacional de aguacate y Colombia es el cuarto productor mundial de este fruto. “No hay que olvidar que entre las bondades del aguacate está la prevención de enfermedades cardiovasculares. Es un fruto que contiene vitamina E y está catalogado entre las mejores grasas naturales”.<sup>17</sup>

### **1.1.3 Definición de agremiaciones existentes**

A continuación se enumeran las principales agremiaciones de aguacate presentes en el país:

- Asociación de productores de aguacate del Retiro: ALIANZA PRODUCTIVA “Fortalecimiento productivo y comercial de la industria del Aguacate en el Oriente Antioqueño con la Asociación de Productores de Aguacate de El Retiro –APROARE SAT.  
Página Web: [www.aproaresat.com](http://www.aproaresat.com).
- Asociación de productores de aguacate de Quinchía-ASOPROQUIN  
Dirección: Kra 7 No 7 – 14 Quinchía Risaralda  
Teléfono: 3563160 Quinchía  
Objeto social: Desarrollar integralmente la producción de aguacate.  
<http://www.codesarrollo.org.co/alianzas>

---

<sup>16</sup> Eluniversal.com.co, 23 de Julio de 2010.

<sup>17</sup> Conferencia Afro Colombiana, 06-05-2010

- Asociación de Productores Agrícolas de Macayepo – 19V (ASOPRAM) y la Asociación de Productores del Tesoro, dieron el primer paso hacia la comercialización de aguacate de calidad dirigido a las grandes superficies, específicamente con la cadena de supermercados Carrefour.  
<http://www.corporacionpba.org/portal/node/38/6>
- Corporación colombiana de investigación agropecuaria, CORPOICA Espinal  
[http://aguacate.fresnodigital.info/?page\\_id=9](http://aguacate.fresnodigital.info/?page_id=9)

## 1.2 ANALISIS DEL MERCADO

Con el objetivo de establecer cuál será el mercado objetivo para la exportación del aceite de aguacate, se han creado dos matrices de selección para escoger el país destino con base en algunas variables, tales como importaciones de posible país destino, crecimiento de las exportaciones Colombianas, aranceles, afinidad cultural e idioma.

El desarrollo de las matrices se realizó basado en la información obtenida de la página oficial de Proexport Colombia, de acuerdo a los cálculos obtenidos se eligió a COSTA RICA como mercado objetivo por ser un país con el cual Colombia presenta vínculos comerciales y al cual según datos de proexport Colombia exportó 291.251.616,99 USD en el año 2009.<sup>18</sup> Por otra parte es importante resaltar que en año 2009 Costa Rica importó un monto total de 28.526.162 USD en productos referentes a grasas y aceites de tipo vegetal.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

<sup>19</sup> <http://www.inec.go.cr/A/MT/Económicos/Comercio Exterior/Publicaciones/C0/2009/>

Las demás variables de decisión se encuentran consignadas en los ANEXO 1 pre matriz de selección y ANEXO 2 matriz selección.

### **1.2.1 Caracterización del producto y mercado objetivo**

Costa Rica no presenta producción de aceite de aguacate, por lo tanto su consumo total depende de las importaciones. Al analizar el comportamiento de las importaciones, se visualiza que Costa Rica es un mercado en crecimiento, tendencia que se asume obedece no solo a que el costarricense esté más preocupado por su bienestar físico, sino también porque desde hace más de 15 años las enfermedades cardiovasculares representan la primer causa de muertes en Costa Rica; basados en esta información se extrajo una muestra de 735 habitantes con problemas de colesterol en la provincia de Cartago en Costa Rica,<sup>20</sup> pues es allí donde es mayor la población que padece de esta enfermedad. Esta muestra será tomada como los mayores consumidores de grasas en el país, con el fin de realizar el estudio financiero que se presentara más adelante.

A lo anterior se suma al alto porcentaje de turistas europeos y americanos que son grandes consumidores de este producto. En respuesta a la demanda creciente por el aceite de aguacate, cada día es más frecuente encontrar tiendas especializadas en productos gourmet y en las góndolas de los supermercados se da una creciente oferta de marcas, formatos, presentaciones y precios del aceite.

---

<sup>20</sup> <http://www.inciensa.sa.cr/contenido/descargas/boletines/20061803.pdf>

### **1.2.2 Perfil del consumidor**

*Costa Rica* tiene una superficie de 51,100 km<sup>2</sup> y una población de 4.21 millones de habitantes. Administrativamente está dividida en 7 provincias y 81 cantones y, a efectos de planificación, en 9 regiones. Este país ha sobresalido en Centroamérica por presentar un entorno económico y social estable, resultado de una política social activa por parte del gobierno.

Internacionalmente es conocido por sus exportaciones agrícolas de café, bananos y plátanos y, en años recientes, por el desarrollo de los sectores de turismo y de la industria electrónica.

En términos de competitividad, en el contexto latinoamericano *Costa Rica* se ubica en el segundo lugar después de Chile, según el “Informe de Competitividad Latinoamericano 2001-2002” elaborado por el Foro Económico Mundial y la Universidad de Harvard.

Uno de los principales temas de actualidad en el país centroamericano es la discusión acerca de la apertura de los servicios públicos, operados actualmente por el sector público; en particular, en el área de telecomunicaciones y energía eléctrica. Este aspecto se ha visto motivado por las negociaciones comerciales para la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.



| DATOS BÁSICOS - COSTA RICA |   |
|----------------------------|---|
| Nombre oficial             | República de Costa Rica   |
| Capital                    | San José  |
| Principales ciudades       | 7 provincias: Alajuela, Cartago, Guanacaste, Heredia, Limon, Puntarenas, San José   |
| Clima                      | Tropical y subtropical; estación seca (Diciembre a Abril); estación lluviosa (Mayo a Noviembre)   |
| Población                  | 4'210.773 (2003 est.)   |
| Estructura de la población | 0-14 años: 30.1% (hombre 600,812; mujer 573,375)<br>15-64 años: 64.4% (hombre 1,269,667; mujer 1,241,097)<br>65 años and mas: 5.4% (hombre 98.156; mujer 112.985) (2003 est.) |
| Densidad poblacional       | 80 habitantes/ Km <sup>2</sup>  |
| Idiomas                    | Castellano (oficial), Inglés  |
| Religiones                 | Católicos Romanos 76.3%, Evangelicos 13.7%, Testigos de Jehova 1.3%, otros Protestantes 0.7%, Otros 4.8%, Ninguna 3.2%  |
| Moneda                     | Colón Costarricense (\$398.61 por dólar estadounidense)   |
| Peso y medida              | Sistema métrico decimal   |
| Tasa bruta de natalidad    | 19.4 nacimientos/1.000 población (2003 est.)  |
| Tasa bruta de mortalidad   | 4.31 muertes/1.000 población (2003 est.)  |
| Esperanza de vida          | Población: 76.43 años, hombre: 73.87 años, mujer: 79.11 años (2003 est.)  |
| Grado de alfabetización    | Hombre: 95.9%, Mujer: 96.1% (2003 est.)   |
| Crecimiento poblacional    | 1.56% (2003 est.)   |
| Tasa de Inmigración        | 0.51 migrante(s)/1.000 población (2003 est.)  |
| Grupos étnicos             | Blancos (incluidos mestizos) 94%, negros 3%, amerindios 1%, chinos 1%, otros 1%   |
| Día nacional               | 15 de setiembre de 1821   |

Fuente: The World Factbook-Cia. Elaboración: Gerencia de Inteligencia de Mercados - PROMPEX

La información fue obtenida de la página para la promoción de la exportación y el turismo de Perú: <http://www.prompex.gob.pe>

### Ocupación

La población económicamente activa PEA en 2003 fue de 1'757,578 personas. La participación de las mujeres en la PEA ha aumentado considerablemente en los últimos años, pasando de representar el 28.5% en 1990 a 50.3% en el año 2003.

La tasa de desempleo fue de 6.7%, afectando más a las mujeres que a los hombres al presentar tasas de 7.9% y 5.6%, respectivamente.

## Ingresos

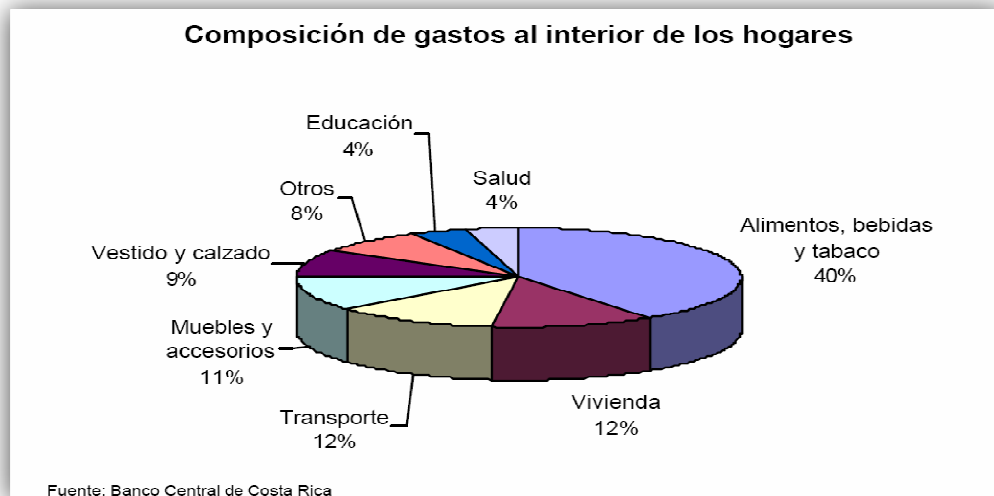
En 2003, el salario mínimo de Costa Rica fue de US\$ 210.6, presentando una caída en términos reales del 0.7 % con respecto a 2002. El salario promedio de la población en este año fue de US\$ 415.3, pero fueron los hombres quienes ganaron más al presentar salarios promedio de US\$ 435.4, 1.14 más altos que las mujeres. Cabe destacar que a pesar del rescatable desempeño económico y social de Costa Rica dentro del contexto latinoamericano, el ingreso se ha venido concentrando en los últimos años. Así mientras en el año 1995 el Quintil V tenía un ingreso 11.7 veces superior al Quintil I, en 2003 esta relación pasó a ser de 15.3. De conformidad con las Encuestas de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, el número de hogares en condición de pobreza se ha estabilizado en el país desde el año de 1994 alrededor del 20% del total de hogares. Esto equivale a que 173,200 hogares en 2003 presentaron un ingreso por debajo de la línea de pobreza.

## Composición del gasto en los hogares

Según la encuesta de gastos de los consumidores, el principal rubro de gasto es alimentos, bebidas y tabacos con una participación del 40.1%; después se encuentran vivienda, transporte y muebles y accesorios con participaciones de 12.1%, 11.6% y 10.9%, respectivamente. Además, las familias de ingresos bajos son las que destinan mayor proporción de sus ingresos al consumo de alimentos; así, mientras el Quintil I gasta 55.9% en alimentos, el Quintil V gasta 29.8%.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Perfil del mercado agroalimentario de Costa Rica. Elaborado por Observatorio Agro cadenas Colombia. Julio de 2003.



**Ilustración 3 Gastos del Consumidor**

## Regulaciones y normas

### *Regulaciones de las importaciones*

Los productos agrícolas requieren Certificados Fitosanitarios; los productos químicos, farmacéuticos, cosméticos, insecticidas, pesticidas y sustancias tóxicas requieren permiso de Importación del Ministerio de Salud.

Se requiere Certificado de Libre Venta en productos como: cosméticos químicos, sustancias tóxicas, pesticidas, agroquímicos e insecticidas para comprobar que son de libre venta en el país de origen, este debe llevar información acerca de los ingredientes u otra información pertinente y debe ser legalizado por el consulado de Costa Rica. Los medicamentos, farmacéuticos y cosméticos deben ser registrados con el Ministerio de Salud cada cinco años, todos los fabricantes e importadores deben solicitar el registro y llevar las muestras del producto y los insecticidas ante el Ministerio de Agricultura y Cría.

## Etiquetado

En Costa Rica no existen requerimientos generales de etiquetado, excepto para los alimentos, que requieren etiqueta en español que contenga los siguientes datos: nombre del producto, lista de ingredientes en orden cuantitativo, contenido nutricional, nombre y dirección del importador, fecha de vencimiento y peso. Los productos químicos (fertilizantes, pesticidas, hormonas, preparaciones veterinarias, vacunas, sustancias venenosas, enjuagues bucales y farmacéuticos también requieren un etiquetado especial.

Fuentes: Aduana de Costa Rica, Arancel de Importación. Secretaría de Integración Económica Centroamericana - SIECA. PROEXPORT Colombia. Actualizado 10/04/04.

### **1.2.3 Mayores zonas de consumo**

Una de las principales zonas de consumo del aceite es el Gran Área Metropolitana, conformada por las provincias de San José, Alajuela, Heredia y Cartago, en Costa Rica, en donde se ubican los principales hoteles y restaurantes del país. Adicionalmente, las provincias de Guanacaste y Puntarenas, son zonas en donde el consumo del aceite de oliva, está en pleno crecimiento, toda vez que son focos Importantísimos de grandes desarrollos de cadenas hoteleras internacionales y por ende, con gran afluencia de turistas extranjeros originarios especialmente de Europa y de Norteamérica, quienes están acostumbrados al consumo de este Producto.

## **1.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

### **1.3.1 Determinación de competidores**

El mercado extranjero, si bien lleva más tiempo en la producción y comercialización de Aceite de Aguacate, aproximadamente 8 años desde las primeras experiencias detectadas, se ha desarrollado una fuerte competencia en los mercados relevantes como: el asiático, el americano y el europeo, en orden de relevancia.

Los principales países productores y comercializadores son: Nueva Zelanda, México y existen bajos volúmenes de exportación desde Bélgica, Canadá y Holanda y sólo con embotellamiento y comercialización, algunos productos exportados por Francia y Australia.

México, Chile, y los Estados Unidos considerados como los tres productores mundiales de aguacate y sus derivados. México es fácilmente el productor más grande, proporcionando tres partes de la producción del total del mundo y encima de 40% de las exportaciones del mundo. La producción de Estados Unidos (2005-2006) se estima alrededor de 247,000 toneladas, el 34% del año anterior. Chile con menos de uno quinto de la producción de México exporta casi 70% de su producción principalmente a los Estados Unidos. Indonesia es productor mayor, sin embargo, exportan en cantidades muy pequeñas, ya que consumen toda su producción internamente. Para Estados Unidos los proveedores mayoritarios de aguacates son Chile, México, y República Dominicana.



**Ilustración 4 Principales Regiones Importadoras de Aguacate**

| País                               | CONSUMO PER CÁPITA (Kg al año) |
|------------------------------------|--------------------------------|
| México                             | 9,0                            |
| Chile                              | 3,5                            |
| Francia                            | 1,3                            |
| EE.UU. (Texas, Arizona y Florida ) | 0,8                            |
| Europa                             | 0,5                            |
| Argentina                          | 0,2                            |

Fuente: ODEPA

**Ilustración 5 Mayores Países Consumidores de Aguacate**

En el año 2001, los exportadores más importantes fueron México (22%), Chile (17%), Sudáfrica (10%), Israel (15%) y España (14%). Datos del año 2000 adjudicaron a Francia como el líder entre los países importadores con 105,249 toneladas de aguacates, un 31.2% del total mundial de esta fruta en aquel año. E.E.U.U. importó 78,533 toneladas siendo el segundo importador mundial. Otros consumidores relevantes fueron Holanda, Gran Bretaña, Japón y Canadá<sup>22</sup>.

<sup>22</sup>Fintrac (compañía de consultoría EE.UU), agrícola

La industria del aceite de aguacates (palta) chilena se caracteriza por ir principalmente al mercado internacional. Según cuenta Dirk Van der Werff<sup>23</sup>, entre el 90 y 95% aproximadamente de la producción va al extranjero, principalmente a Europa. Según el informe de Pro-Chile, Aconcagua Oil and Extract, con su marca Paltita durante el 2008 exportó USD\$ 318 mil. Alemania fue el destino principal de esas exportaciones, mientras que Estados Unidos representó sólo el 7%.

Ya son aproximadamente trece las empresas dedicadas a este negocio, las que en poco tiempo han logrado conquistar los paladares nacionales y extranjeros: su producción alcanza los 150 mil litros, que se reparten en el mercado chileno, norteamericano y europeo, específicamente en países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia, Inglaterra y Escandinavia.

## **PRINCIPALES COMPAÑÍAS QUE EXPORTAN ACEITE DE AGUACATE**

- **Biocate Ltda. (Colombia)**

Fue constituida en el año 2002 por un grupo de profesionales en las áreas de ingeniería química, ingeniería mecatrónica, medicina, microbiología, mercadeo y publicidad, y administración de empresas con el propósito de realizar actividades de I+D+i en aras de la agro-industrialización del aguacate.

Bogotá, Colombia, Sur América,  
[www.biocatecolombia.com](http://www.biocatecolombia.com)

- **Agroindustrial Razeto LTDA. (Chile)**

Es el primer productor de aceite de palta extra virgen del país. Luego de un trabajo de investigación acucioso y aplicando innovaciones tecnológicas nació este nuevo y saludable producto que además es de excelente calidad.

---

<sup>23</sup> Presidente de la empresa Avocado Oil en Chile.

Este delicioso aceite de suave aroma y delicado sabor concentra las mejores propiedades de la palta: reduce e inhibe la absorción del colesterol dañino, posee gran cantidad de vitamina E y una altísima resistencia al quemado, lo que protege tus alimentos.

Razeto se ubica en la Parcela 13-A, Los Almendros, Quillota, CHILE.  
Fono/fax: 033 314 327.

Website: <http://www.razeto.cl>

- **Avocado Oil (Chile)**

La Asociación Gremial de Productores y Comercializadores de Aceite de Palta de Chile, Avocado Oil Chile, es una asociación fundada a finales del 2006 por 7 empresas productoras y comercializadoras de aceite de palta extra virgen, con el propósito de cooperar en el desarrollo de la industria y establecer una estrategia común de promoción y comercialización del aceite de palta extra virgen chileno en los mercados internacionales. José Manuel Infante N°20, 2° Piso, Providencia, Santiago, Chile, teléfono: (56-2) 4218040 - Fax: (56-2) 4358817  
<http://www.avocadooilchile>.

- **Olivos del Sur S.A.C (Perú)**

Es una empresa agroindustrial que se dedica en sus inicios a la producción, procesamiento, distribución y exportación de aceitunas de mesa a granel. La empresa Olivos del Sur ubicada en Lurín, al sur de Lima, ha comenzado a fabricar el aceite de palta cuya producción pasará de 5 mil toneladas en el 2007 a 10 mil.  
<http://www.olivosdelsur.com>

- **Laboratorios Herbonat, S.L (España)**

Somos pioneros en materia de complementos alimentarios y cosméticos a base de activos naturales. Sede Social: Apartado de Correos 6127, 28080



Madrid - Sociedad inscrita en el Registro Mercantil de Madrid. Número de IVA Intracomunitario: ES-B85937464.

<http://www.herbonat.com/>

- **Agro Exportadores ALEXA - RED AGRO (México)**

La Asociación Nacional de Exportadores y Productores Hortofrutícolas (ANEXPHO) y la Asociación Latinoamericana de Exportadores Agrícolas (ALEXA). En conjunto con los Proveedores de Insumos y Servicios Agrícolas, integramos la RED AGRO, para celebrar nuestros 11 años trabajando.

<http://www.agroexportadores.com>

#### **1.4 RELACION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS**

Los productos sustitutos del aceite de aguacate son en general los aceites comestibles de otros granos:

- Aceite de maravilla.
- Aceite vegetal.
- Aceite de maíz.
- Aceite de pepita de uva.
- Aceite de oliva.

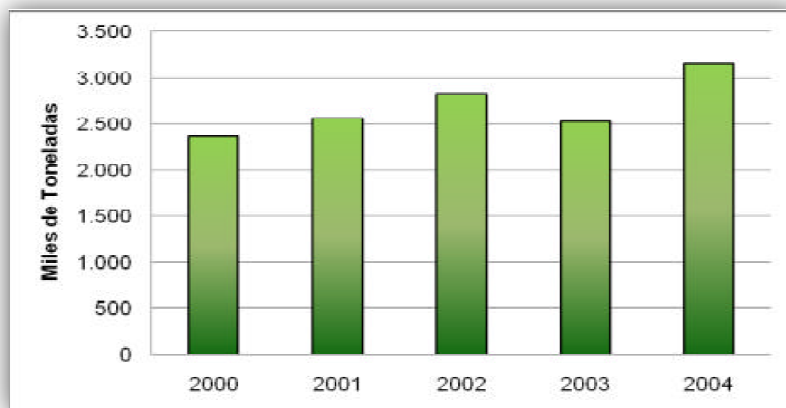
Dado que se competirá en la gama de aceites de altos precios y calidad, hay que considerar como sustitutos el aceite de oliva.

El aceite de aguacate es muy similar al aceite de oliva, tanto el aceite de aguacate

como el aceite de oliva, por su composición de ácidos grasos, disminuyen el colesterol, el aceite de aguacate extra virgen puede presentar un contenido de vitamina E superior a 200 ppm<sup>24</sup>, incluso alcanzando niveles de 300 ppm, siendo estas concentraciones mayores que la del aceite de oliva extra virgen.

Las propiedades beneficiosas del aceite de oliva radican en su composición química. Este aceite es alto en ácidos grasos y rico en antioxidantes, el aceite de aguacate posee una composición química muy similar al del aceite de oliva, contiene niveles más altos de vitamina E, es más efectivo y preventivo contra las enfermedades cardiovasculares y las colesterolemias<sup>25</sup>, puede incluso presentar algunas propiedades saludables que no tenga el aceite de oliva, pero lo que nunca podrá proporcionar es el sabor único y genuino que confiere el aceite de oliva.

La producción mundial (Gráfico 5) del aceite de oliva aumentó en un 33% entre los años 2000 y 2004, lo cual indica una tasa de crecimiento aproximada de un 10% anual, pero este crecimiento no ha sido sostenido en el tiempo.

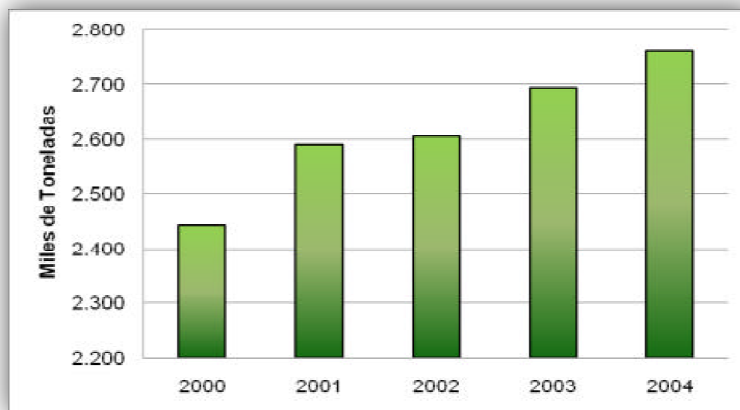


**Ilustración 6 Producción Mundial de Aceite de Oliva**

<sup>24</sup>Es una unidad de medida que se refiere a los mg (miligramos) que hay en un kg de disolución; como la densidad del agua es 1, 1 kg de solución tiene un volumen de aproximadamente 1 litro, los ppm son también los mg de una sustancia en un litro expresado de otra forma, mg.

<sup>25</sup>Concentración sanguínea de colesterol, o elevación de los niveles de colesterol en la sangre.

Por su parte el consumo de aceite de oliva también ha crecido en el tiempo (Gráfico 6), superando incluso la producción del mismo en el año 2002. Estados Unidos ha consumido en los últimos años un 7% del consumo mundial de aceite de oliva, y su tendencia es creciente en el tiempo.



**Ilustración 7 Consumo Mundial Aceite de Oliva**

Las estimaciones dicen que el consumo de aceite de oliva seguirá creciendo, lo cual significa que crecerá el consumo de la gama de aceites “saludables”, con lo cual se puede pensar en captar cierta parte de ese mercado.

En el caso del aceite de aguacate, se tiene que es único en cuanto a sabor, propiedades alimenticias y propiedades culinarias, por lo cual no existe un producto sustituto directo que reemplace todas estas propiedades.

De esta manera la amenaza de productos sustitutos es BAJA.

## 1.5 MATRIZ DOFA

De acuerdo a los principales puntos detallados tanto en el análisis externo de la industria como en el análisis interno de la empresa, se mencionan a continuación las conclusiones estratégicas de la producción de aceite de aguacate:

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>                            |
|---|---|
| F1: Instalaciones propias                                     | D1: Know- How                                 |
| F2: Conocimiento del sector de aguacate.                      | D2: Posicionamiento de la empresa             |
| F3: Relación con distribuidores.                              | D3: Maquinaria                                |
| F4: Clima   |   |
| F5: Beneficios del producto                                   |   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>                               |
| O1: Baja rivalidad entre competidores.                        | A1: Dificil acceso a canales de distribución. |
| O2: Crecimiento sostenido del mercado de alimentos saludables | A2: Dificil adquisición de know-How           |
| O3: Diferenciación baja de productos.                         | A3: Alta susceptibilidad al factor climático. |
| O4: Cultura Exportadora.                                      | A4: Plagas                                    |

F1: La empresa cuenta con edificación propia localizado a 11 kilómetros de la ciudad de Pereira, entrada 9, sobre la vía que conduce de Cerritos a La Virginia, a 600 metros de la vía principal. Con 1.250 metros sobre el nivel del mar lo que nos genera un clima muy agradable de 22 grados centígrados, la cual cuenta con capacidad ociosa que puede ser aprovechada por esta nueva unidad de negocio.

F2: La empresa conoce el negocio del aguacate, principal insumo del aceite de aguacate, por lo cual cuenta con información privilegiada de precios, estadísticas y proveedores.

F3: La empresa cuenta con relaciones establecidas con distribuidores internacionales, los cuales hoy en día le compran aguacate para exportación a Estados Unidos. Estos distribuidores a su vez cuentan con relaciones con el canal de distribución Gourmet, el cual ha mostrado interés por contar con aceite de aguacate entre sus productos.

F4: Contamos con un excelente clima para el cultivo del principal elemento del aceite de aguacate, además de producir la mejor clase de aguacate (Hass).

F5: Para la industria alimentaria el aceite de aguacate es un producto de alta calidad, libre de aditivos y perseverantes, reduce la absorción de la grasa dañina y además posee gran cantidad de vitamina E, para la industria cosmética es un aceite penetrante, espeso de rápida absorción.

D1: La empresa no cuenta con know-How del negocio, lo cual puede tener un efecto negativo principalmente en la puesta en marcha y primeros años del mismo. Este efecto se piensa mitigar en cierta medida, contratando a un asesor experto en el rubro de producción de aceite, con lo cual se aceleraría la curva de aprendizaje y disminuiría las pérdidas por error teniendo una mejor estimación de costos.

D2: La incursión y el posicionamiento de nuestra empresa en el mercado es aún muy débil debido a la fuerte competencia internacional.

D3: No se cuenta con la participación de una maquinaria propia por ende es necesario el alquiler o compra de esta.

O1: Dado que el mercado de aceite de aguacate es un mercado en claro crecimiento, no existe mayor rivalidad entre los competidores nacionales.

O2: El mercado de los alimentos saludables está desde hace un tiempo en un fuerte crecimiento debido a la conciencia mundial que se ha tomado en cuanto a la alimentación. Un claro ejemplo de esto es el aceite de oliva, el cual ha aumentado su producción y demanda de manera constante en los últimos años, tendencia que se cree debería mantenerse en los años siguientes.

O3: No existe mayor diferenciación entre productos. Dado que el aceite de aguacate es un producto novedoso y de calidad alta, no se diferencian mayormente los productos entre los distintos competidores, ofreciendo todas unas calidades, sabor y apariencia más o menos uniforme. Por lo mismo tampoco se tiene alguna marca posicionada fuertemente en el mercado nacional principalmente.

O4: Con la ayuda de diferentes entes nacionales como Proexport el estado impulsa la cultura exportadora.

A1: Debido principalmente al alto poder de negociación de los distribuidores, se deben dar condiciones de pago y entrega muy favorables para estos últimos.

A2: No existe una gran oferta de personas expertas en el rubro de la fabricación de aceite de aguacate.

A3: Dada por la alta susceptibilidad del aguacate, materia prima fundamental del producto, a las variaciones climáticas, la disponibilidad y precio de esta última estará directamente relacionada con el clima en el periodo en cuestión.

A4: Las plagas en general (gusanos, hongos, hormigas) que ataca la cosecha de aguacate durante su proceso de desarrollo.

## **1.6 ESTRATEGIAS DEL MERCADO**

### **1.6.1 Concepto del producto**

Dentro del marketing y el etiquetado, la identificación del producto del aceite de aguacate es clave, ya que permite que los consumidores asimilen sus beneficios como los de la fruta.

El producto que se producirá es el Aceite de Aguacate. La variedad empleada para la producción del Aceite de Aguacate es la variedad Hass, variedad especialmente apta para la producción de este aceite.

*Tipo de cosecha:* Recolección a mano.

*Color del aceite:* Presenta un color verde intenso de gran brillo. Se caracteriza por presentar un sabor a aguacate fresco, de gran fluidez y delicada textura, tiene un aroma típico a aguacate recién cortado.

*Tamaño:* Envase de 250 ml

*Envase:* En envase tradicional para el uso diario, con tapa metálica, Botella de vidrio verde oscuro que protege el aceite contra la oxidación por la luz; Cada caja contiene 12 botellas, la presentación será muy parecida al modelo que se muestra a continuación:



**Ilustración 8 Modelo de botella**

*Embalaje:* Contenedores, Cajas de cartón.

*Exigencia de rotulado:* Fecha elaboración, Fecha vencimiento, Contenido, Valor nutricional, Peso neto, Peso bruto, Origen, Idioma, Nombre común del producto; nombre y lugar de operación del fabricante, empaquetador o distribuidor, Ingredientes; especias, sabores y colorantes; tamaño de las porciones y cantidad de porciones por paquete, lote, certificado de calidad, información nutricional.



### **1.6.2 Estrategias de distribución**

*Canal Directo:* Se empleará para la distribución del aceite para la industria culinaria.

*Canal Indirecto Corto:* Se facilitará una relación con supermercados o cadenas mayoristas para la distribución del producto teniendo en cuenta las diferentes propuestas de venta.

Además de los canales tradicionales como supermercados y mayoristas, en Costa Rica, el modelo de ventas por Internet, ha sido implementado principalmente por las grandes cadenas y se espera un aumento significativo de este instrumento debido a la creciente expansión del uso casero de Internet por parte de la población.

Una de las pioneras es la Cadena de supermercados Auto Mercado, que ofrece el servicio compra por Internet y entrega a domicilio; así como en la firma Express Mart, la cual recibe pedidos por Internet, teléfono, fax o correo electrónico.

Los sitios web, son sin duda, uno de los medios más utilizados en la promoción de sus productos, por ello, podría asegurarse que la mayoría de los comercializadores de este país, cuentan con su propia página.

Otro medio de distribución será por ventas electrónicas, se calcula que en los países europeos y Estados Unidos cada ciudadano recibe en promedio de cincuenta catálogos anuales con ofertas de productos. Considerando que la compra de productos a través de este método funciona en forma similar a la compra de productos por Internet, se entiende entonces la mayor disposición del consumidor adquirir productos a través de este canal de distribución.

### 1.6.3 Estrategias de promoción y comunicación

El aceite de aguacate es un producto con un alto potencial de exportación, sobre todo en el segmento de la alimentación gourmet, donde los factores claves para el éxito de ventas son la oferta de un producto innovador, de calidad, contenido en un envase de diseño muy atractivo y presentados por una etiqueta capaz de ser al mismo tiempo informativa y sugerente. En cuanto a la promoción, se hará a través de chefs conocidos que darán credibilidad a un producto aún desconocido, así mismo se darán degustaciones en centros comerciales, supermercados, restaurantes gourmet, minoristas, grandes tiendas, etc. para impulsar el aceite no solo en mercados extranjeras y a largo plazo el mercado interno. Por medio de internet, ofertando y contactando con importadores de otro país. Se podrá obsequiar 1 Litro por empresa principalmente aquellas que ya consuman aceite de aguacate con el fin de que conozcan y comparen la calidad del producto.

La estrategia de penetración debe ser un compromiso a largo plazo (2 -5 años), que debe ser paciente y dotada de un adecuado financiamiento. Además de lo anteriormente mencionado se considera de gran importancia participar en las ferias de tipo gastronómica y especializada que se realizan tanto en Costa Rica como en Colombia.

#### *Ferias presentes en Costa Rica:*

- EXPHORE Expo Hoteles y Restaurantes (22 – 24 Junio). Es el centro de negocios que reúne a los principales proveedores con los representantes del sector de hoteles y restaurantes.

Web: [www.exphore.com](http://www.exphore.com)

Contacto: Karl Hempel, Director General

Teléfono: 2231-6762 Ext. 113

- EXPOCACIA Exposición que organiza la Cámara de la Industria Alimentaria, en la cual todos los asociados presentan sus líneas de productos (tanto nacionales como internacionales). Generalmente se realiza en Diciembre.

Web: [www.cacia.org](http://www.cacia.org)

Contacto: Mario Montero, Director Ejecutivo

Mail: [mmontero@cacia.org](mailto:mmontero@cacia.org)

Teléfono: 2234-1127

### *Ferías en Colombia*

- GASTRONOMÍA es la feria gourmet por excelencia en Colombia, convoca un número importante de visitantes conocedores del tema y ávidos de experimentar la variedad de sabores, olores y todo lo que gira alrededor del mundo gastronómico. Esta feria dirigida al consumidor final, de venta al detal. se realizara en Corferias, del 21 al 24 de octubre de 2010.

Web: [www.feriagastronomia.com](http://www.feriagastronomia.com)

Carrera37 No 24 - 67 Bogotá, Colombia.

Tel.: (571) 381 00 00 / 30

- MARIDAJE 2010 El festival gastronómico, se celebrará entre los próximos días 18 al 21 de noviembre en la ciudad colombiana de Medellín, en las instalaciones del Centro de Convenciones Plaza Mayor de Medellín, en concreto en el pabellón Blanco, Amarillo, Azul y Hall.

Contacto: Santiago Puerta Velásquez

Mail: [info@santiagopuerta.com](mailto:info@santiagopuerta.com)

Teléfono: 353 3015- 315 554 0466

#### **1.6.4 Estrategias de servicio**

Se debe considerar un servicio post venta que garantice de la mejor manera posible la calidad del producto al cliente. De la misma manera se deberá certificar el producto por el servicio de salud de ambiente y un laboratorio externo de calidad de alimentos, que realice pruebas de calidad exhaustivas y periódicas. En lo referente al transporte es preciso aclarar que el precio de exportación escogido para la negociación es F.O.B lo que significa que la responsabilidad del exportador es la de asumir el riesgo por pérdida o daño de la mercancía hasta que está este depositada a bordo del buque, notificar al comprador con anticipación la entrega de la mercancía a bordo, además debe asumir la realización de trámites y demás operaciones correspondientes ante las entidades aduaneras; las demás responsabilidades se especifican en el contrato de compraventa internacional efectuado libremente entre las dos partes interesadas. Para conocer las especificaciones del documento ver ANEXO # 3.

#### **1.6.5 Estrategia de precio**

El precio de Aceite de Aguacate al terminar el proceso de elaboración es: \$8,78 dólares. La generación de este precio se encuentra consignado en el ANEXO # 4.

El consumidor está dispuesto a pagar precios más altos por un producto distinto y/o de gran calidad. Estudiando los precios de los diferentes competidores internacionales tomaremos como base los mercados Internacionales:

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| Perú:   | \$10,00 <sup>26</sup> |
| España: | \$11,17 <sup>27</sup> |
| Chile:  | \$7,96 <sup>28</sup>  |

### 1.6.6 Condiciones de pago

En el escenario del comercio internacional de bienes y/o servicios la elección del método de pago que se vaya a emplear en una operación de compraventa se ve influenciada por el nivel de conocimiento que se tenga del comprador extranjero, el tamaño y la frecuencia de las operaciones.

Por lo anterior mencionado y por la inexperiencia en el proceso de exportar bienes por parte de las realizadoras del proyecto se ha optado por efectuar una política de pagos directos; es decir los importadores generaran un pago de contado en el momento de hacer el pedido de un 65% del total del precio de compra y el porcentaje restante en el momento de despacho de la mercancía desde el lugar de fabricación hasta el puerto de despacho.

Los pagos se harán por medio de una consignación en la cuenta bancaria la empresa o por medio de giros o transferencias bancarias.

---

<sup>26</sup> Disponible en: [www.inkanatural.com](http://www.inkanatural.com)

<sup>27</sup> Disponible en: [www.paltita.com](http://www.paltita.com)

<sup>28</sup> Disponible en: [www.neo-oils.com](http://www.neo-oils.com)

### **1.6.7 Seguros necesarios**

Las actividades de comercio internacional, como el transporte y las condiciones de compraventa, generan riesgos, que pueden significar la pérdida parcial o total de la mercancía. Para ello es importante que tanto el vendedor y el comprador adopten medidas, como la contratación de pólizas de seguro que resguarden sus mercancías durante los movimientos de la carga desde su origen hasta su destino final.

Los problemas derivados del riesgo y del daño que puede sufrir la carga durante el proceso de transporte dentro del país de origen y el transcurso de la exportación, hacen necesario que el exportador determine cuando es conveniente el seguro<sup>29</sup>. En el caso del seguro de transporte el asegurador asume por medio de un contrato los daños y pérdidas que sufran los materiales transportados en caso de traslado por vía fluvial, férrea, aérea o marítima.

Realmente la contratación de un seguro de transporte no es de carácter obligatorio, pero se recomienda tanto a los importadores como exportadores acceder a este con el fin de amparar sus cargas de una pérdida o daño eventual durante el recorrido desde el lugar de origen hasta su lugar de destino.

En el caso de la exportación del Aceite de Aguacate, la parte exportadora asumirá una póliza de seguro que cubra la mercancía de cualquier tipo de percance que sufra desde el lugar de origen que sería la fábrica de producción hasta el puerto de la ciudad de Cartagena Colombia.

Para conocer a profundidad la importancia de adquirir los seguros de transporte ver ANEXO # 5

---

<sup>29</sup><http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=8799&IDCompany=16>

### **1.6.8 Riesgo cambiario**

Muchas reacciones se han dado en el sector empresarial colombiano ante la creciente revaluación del peso frente al dólar. Entre estas es importante tener en cuenta la de los exportadores, quienes han visto una disminución importante en sus ingresos, pues no esperaban para este año una reducción tan pronunciada en el precio del dólar.

Durante el último mes, las cotizaciones del dólar interbancario han presentado un precio máximo de 1,921.00 pesos y un precio mínimo de 1,783.40 pesos, lo que ha representado un spread de 137.60 pesos. El promedio móvil de 20 días de la TRM más el 5% registra un valor de 1,891.52 pesos, mientras que el promedio móvil de la TRM menos el 5% muestra un valor de 1,711.38 pesos. La TRM para hoy se ubica fuera del rango técnico establecido para la convocatoria de opciones para el control de la volatilidad por parte del Banco de la República.<sup>30</sup>

Con lo anterior es importante resaltar que es una situación negativa para los exportadores, pues cada dólar recibido representa menos pesos para el cubrimiento de las obligaciones adquiridas dentro del país; esto representa un aumento en el precio de exportación del producto con el objetivo de poder cubrir todos los gastos incurridos en el proceso de elaboración del Aceite. Esto es el riesgo financiero que se presenta ante la inestabilidad del precio o cotización de la moneda nacional frente a una divisa base que en este caso es (USD).

---

<sup>30</sup>Disponible en: <http://www.grupoaval.com>

### 1.6.9 Punto de equilibrio

De acuerdo a los datos obtenidos, se concluye que el punto de equilibrio se encontrara en el año 1, las unidades se aprecian antes del cuarto mes, y en pesos se aprecian del 4 al 5 mes de acuerdo a la proyección de ventas estimada.

| <b>Año 1</b>                |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| $PE = \frac{CF}{PVU - CVU}$ |                            |
| <b>Ingresos</b>             | \$188.500.127              |
| <b>Costos Fijos</b>         | \$ 23.336.477              |
| <b>Costos Variables</b>     | \$110.286.710              |
| <b>CVU =</b>                | <b>\$ 8.961</b>            |
| <b>PE =</b>                 | <b>3.442 UNIDADES</b>      |
|                             | <b>\$ 54.177.912 PESOS</b> |

**Tabla 1 Punto de Equilibrio**



### **1.6.10 Estrategias de aprovisionamiento**

El proceso de adquisición de materia prima es de 298 aguacates Hass diarios y el pago de estos se hará cada 30 días de contado, estos serán comprados a la Asociación de aguacateros SAT.

Las cajas son compradas una vez al año ya que la política de la empresa Cartones Velosa es producir 500 unidades en adelante, teniendo en cuenta que se exportará cada 4 meses, las unidades requeridas no alcanzan el mínimo exigido por la empresa.

Las botellas, tapas y dosificador serán importadas de Barcelona, España. El pago se realizará un 50% al pedido de estas y el resto se consignara al ser recibidas, el pedido se realizara con un mes de anticipación.

## **1.7 PROYECCION DE VENTAS**

### **1.7.1 Proyección de ventas estimadas**

Las proyecciones de ventas estimadas para la C.I OLEOCATE Ltda., fueron calculadas con base en el análisis de la población objetivo; se aspira tener una participación en el mercado de 1.2% del total de las importaciones de aceites vegetales en Costa Rica.

| <b>Proyección de Ventas mensual</b> |    |            |
|-------------------------------------|----|------------|
| Mes 1                               | \$ | 14.054.493 |
| Mes 2                               | \$ | 14.335.583 |
| Mes 3                               | \$ | 14.622.295 |
| Mes 4                               | \$ | 14.914.741 |
| Mes 5                               | \$ | 15.213.036 |
| Mes 6                               | \$ | 15.517.296 |
| Mes 7                               | \$ | 15.827.642 |
| Mes 8                               | \$ | 16.144.195 |
| Mes 9                               | \$ | 16.467.079 |
| Mes 10                              | \$ | 16.796.421 |
| Mes 11                              | \$ | 17.132.349 |
| Mes 12                              | \$ | 17.474.996 |

**Tabla 2 Proyección de Ventas mensual**

## 2 ESTUDIO OPERACIONAL

### 2.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

- Características químicas

|                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| Ácidos Grasos Libres: | 1.0% max                      |
| Índice de Peróxido:   | 10 meq O <sub>2</sub> /kg max |
| Ácido Palmítico       | C16:0 - 12.0 %                |
| Ácido Palmitoléico    | C16:1 - 3.9 %                 |
| Ácido Esteárico       | C18:0 - 0.6 %                 |
| Ácido Oleico          | C18:1 - 69.0 %                |
| Ácido Linoléico       | C18:2 - 10.5 %                |
| Ácido Linolénico      | C18:3 - 0.7 %                 |

- Características físicas:

El aceite de Palta o Aguacate es un aceite espeso, penetrante, que se absorbe muy rápidamente, y que conviene a todo tipo de pieles.

El aguacate es rico en aceite natural, proteínas y vitaminas A, B, D y E, posee además cualidades de “penetración” y “mantenimiento”, lo que le hace especialmente eficaz para las cremas nutritivas.

Muy completo en vitaminas A, B, C, D, E, H, K, PP, actúa contra el envejecimiento. Constituido de 2 a 10% de insaponificables, el aceite de aguacate tiene un poder regenerante y reestructurante de la epidermis y estimula el cuero cabelludo.

## 2.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

A continuación se precisan los diferentes requerimientos para la producción del aceite de Aguacate; entre estos se especifica la maquinaria necesaria y la materia prima precisa para el proceso.

### Maquinaria:

Las siguientes son las maquinas necesarias para el proceso productivo del aceite de aguacate:

- Molino molturador de 400 kg/hora

El molino es una máquina de fácil manejo que permite triturar el aguacate dejándolo preparado para empezar el proceso de prensado.

Rendimiento: 400 Kg/h aprox. Con motor eléctrico de 3 CV monofásico o a toma de fuerza.

- Prensa de 250 Kg/hora

La prensa hidráulica es una alternativa a los métodos industriales que se emplea para la obtención de aceites, al tratarse de prensado en frío permite obtener un aceite puro y natural con todas sus propiedades organolépticas, el funcionamiento de la prensa es muy sencillo y de fácil manejo, totalmente artesanal, oscila entre 4 y 5 horas de duración, desde el triturado del aguacate hasta la obtención del aceite.

Rendimiento: motor eléctrico de 2 HP, presión de 400 bar.

- Capachos (espartín) (24 unidades)

Los capachos son de polipropileno con diámetros de 70 a 80 cm, viene también con un decantador de acero inoxidable tiene la función de separar el agua del aceite por diferencia de densidad y de forma totalmente natural.

- Termo Batidora de 250 Kg

El termo batidor es una máquina que complementa el equipo de molino y prensa, su función es agilizar el proceso de despoje del aceite, para la obtención de aceite extra virgen, se puede trabajar en frío o en caliente, con temperaturas de 30° a 90° C.



**Ilustración 9 Prensa de diferentes tamaños**



**Ilustración 10 Capachos y Decantador**



**Ilustración 11 Molino**



**Ilustración 12 Termo Batidoras**

### Insumos y Materia Prima:

A continuación se presentan los materiales directos e indirectos que se requieren en el proceso de fabricación del aceite de Aguacate.

- Botellas
- Aguacate Tipo Hass
- Tapas
- Etiquetas

## **2.3 DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO**

### Método de Prensado en frío:

Para la extracción del aceite del aguacate se debe proceder a su preparación.

A - Pelarlo

B - Quitarle la semilla

C - Macerarlo con un molino

Una vez efectuadas las operaciones indicadas procederemos al prensado.

Se agrega de 10 - 12 Kg de masa macerada de aguacate, se coloca la masa en unos discos circulares llamados capachos, centrados en el eje guía uno sobre otro, sobre el plato de prensa.

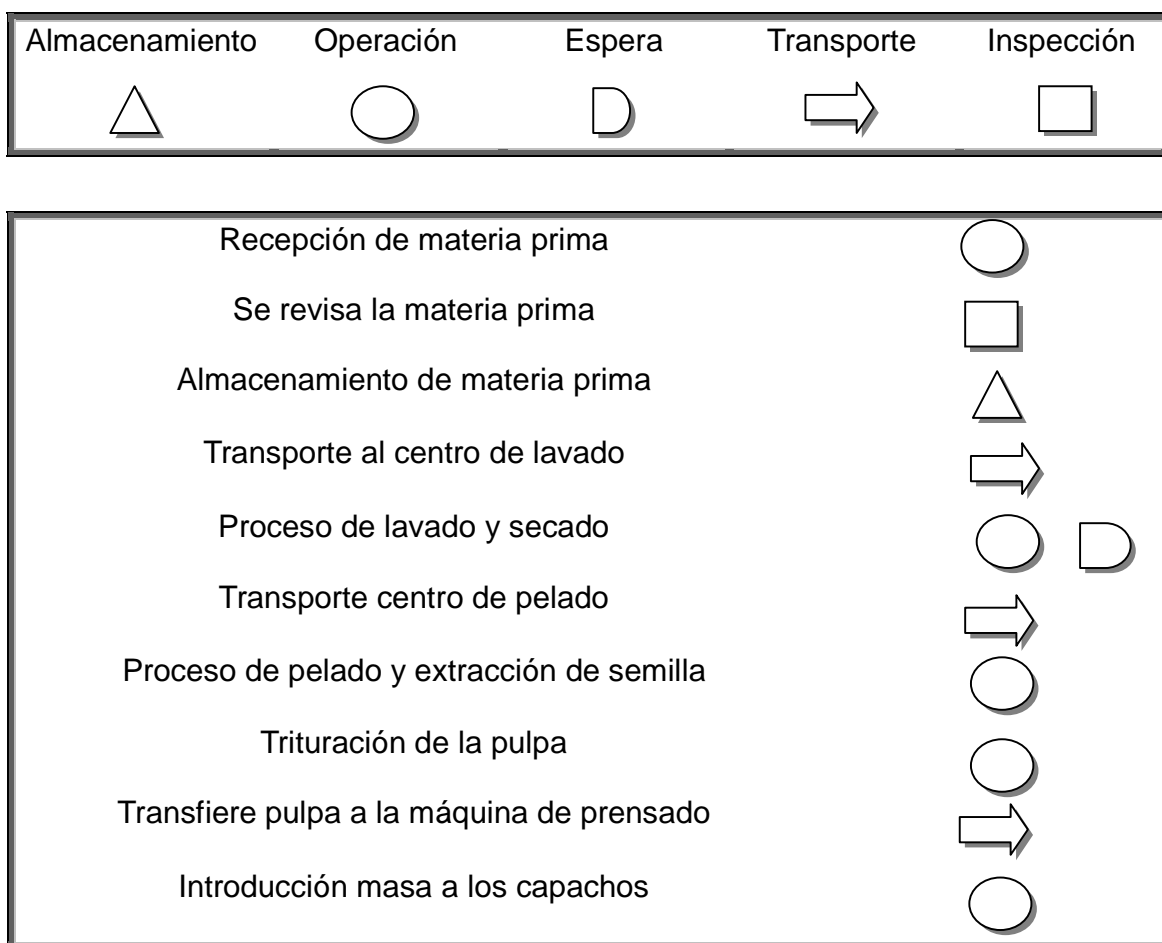
Introduciremos la carga en la prensa y procederemos al prensado, dando presión hidráulica al cilindro empujando el plato paulatinamente hasta lograr que este todo bien extraído. El líquido obtenido caerá por un tubo al recipiente. Este zumo se deja decantar unas 48 a 50 horas hasta lograr que el aceite puro se quede encima

y los líquidos debajo. Una vez decantado se almacena o envasa.

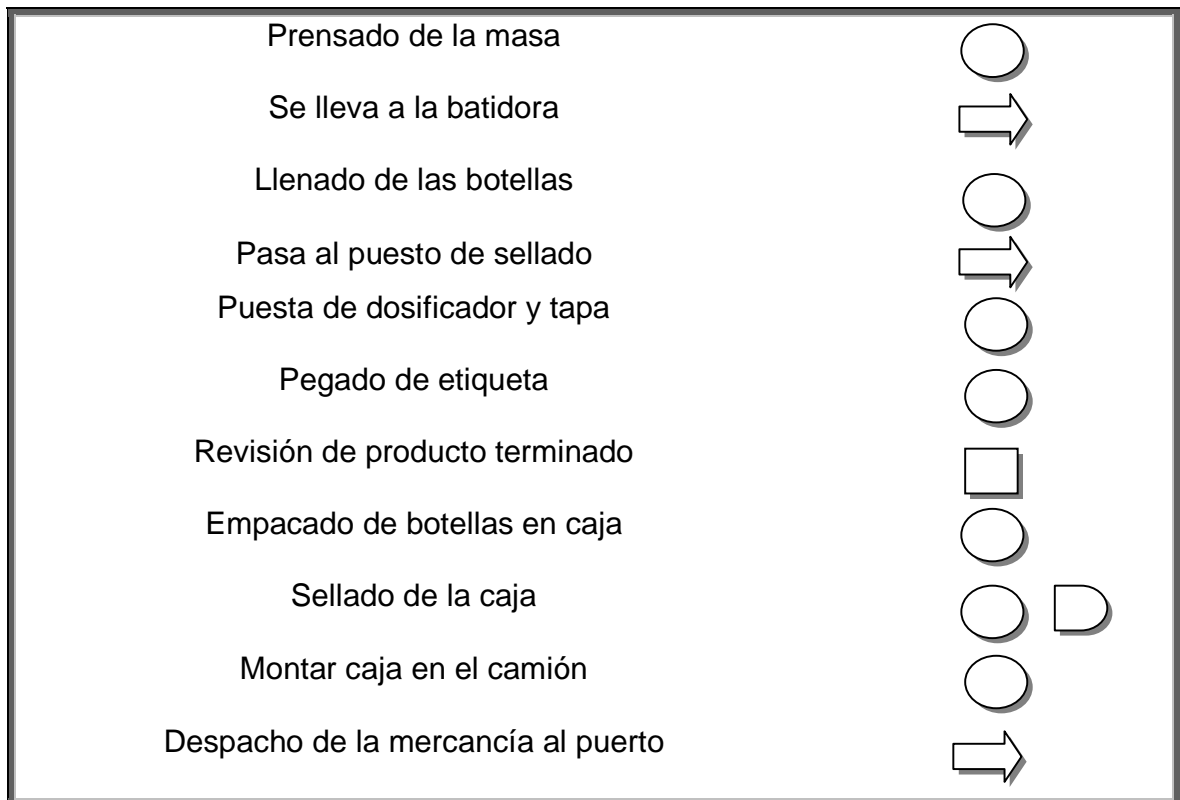
En caso de querer facilitar la extracción se pasa por un termo batidor con temperatura controlada, este permite obtener un aceite extra virgen, es decir, el que sale por si solo antes de iniciar el prensado.

El aguacate tiene un buen rendimiento en grasas. Debe de estar entre el 45 y 50 %, esto lógicamente va en función de la zona y del terreno de cultivo.

### 2.3.1 Diagrama de operaciones







### 2.3.2 Almacenamiento

En lo referente a la fruta entera el almacenaje debe de ser en canastillas en lugares frescos a una temperatura aproximada entre 5-13°C y una humedad relativa óptima de 90-95%.

Durante el proceso de envasado del aceite y debido al oxígeno existente en el cuello de la botella, se produce unos efectos que afectan negativamente tanto a la evolución del aceite como a la forma de la botella en algunos casos; un aceite embotellado en presencia de aire tiende a absorber oxígeno al variar la temperatura produciendo una oxidación más rápida que genera a su vez un olor y color desagradable. Con el fin de evitar lo anterior se recomienda hacer el

embotellado del aceite en lugares donde la presencia de los rayos UV sea mínima y que el tipo de envase sea de color verde oscuro, una vez envasado el aceite se debe almacenar en lugares oscuros a una temperatura inferior a los 25°C, con esto el aceite conserva todas sus propiedades originales que lo hacen ser aceptable para la salud humana. El embalaje de las botellas de aceite se hará en cajas de doble cara con sus respectivas divisiones.

## **2.4 ESTADO DE DESARROLLO**

El estado de desarrollo del producto en Colombia no es muy significativo ya que es un producto nuevo y no se tiene suficiente información con respecto al proceso que se debe llevar a cabo para la extracción del aceite de aguacate. El tema de la materia prima para la elaboración de aceite se tiene conocimiento suficiente en lo referente al cultivo, cosecha y tratamiento del aguacate, con respecto a la maquinaria es muy escasa el conocimiento y manejo de estas, aunque cabe resaltar que en diferentes regiones del país se implementa esta extracción por diferentes procesos.

## 2.5 COSTOS

### 2.5.1 Costos de producción

| <b>SALARIOS</b>               |                        |                               |  |                     |                     |                     |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>CARGO</b>                  | <b>SALARIO MENSUAL</b> | <b>SUBSIDIO DE TRANSPORTE</b> | <b>DEDUCCIONES POR SALUD Y PENSION</b> | <b>PAGO NETO</b>    | <b>PRESTACIONES</b> | <b>TOTAL</b>        |
| <b>Gerente Administrativa</b> | \$ 700.000             | \$ 61.500                     | \$ 7.980                               | \$ 753.520          | \$ 152.833          | <b>\$ 906.353</b>   |
| <b>Gerente de Producción</b>  | \$ 700.000             | \$ 61.500                     | \$ 7.980                               | \$ 753.520          | \$ 152.833          | <b>\$ 906.353</b>   |
| <b>Parafiscales</b>           | \$ 172.350             |                               |  | \$ 172.350          |                     | <b>\$ 172.350</b>   |
| <b>Outsourcing – Contador</b> | \$ 300.000             |                               |  | \$ 300.000          |                     | <b>\$ 300.000</b>   |
| <b>Operario</b>               | \$ 515.000             | \$ 61.500                     | \$ 5.871                               | \$ 570.629          | \$ 117.567          | <b>\$ 688.196</b>   |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>\$ 2.387.350</b>    | <b>\$ 184.500</b>             | <b>\$ 21.831</b>                       | <b>\$ 2.550.019</b> | <b>\$ 423.233</b>   | <b>\$ 2.973.252</b> |

**Tabla 3 Nómina mensual**

#### *MANO DE OBRA DIRECTA:*

|                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| Jefe de Producción | <b>\$ 906.353</b>   |
| Operarios          | <b>\$ 688.196</b>   |
| <b>TOTAL</b>       | <b>\$ 1.594.549</b> |

**MANO DE OBRA INDIRECTA:**

|                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| Gerente Administrativo | <b>\$ 906.353</b>   |
| Contador               | <b>\$ 300.000</b>   |
| <b>TOTAL</b>           | <b>\$ 1.206.353</b> |

**MATERIA PRIMA:**

| <b>COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA</b> |          |
|-------------------------------------|----------|
| Materia Prima                       |          |
| Aguacate                            | \$ 450   |
| Botella                             | \$ 2.000 |
| Tapa                                | \$ 50    |
| Dosificador                         | \$ 150   |
| Cajas                               | \$ 940   |
| Cinta                               | \$ 100   |

**Tabla 4 Costo Unitario Materia Prima**

## 2.5.2 Gastos administrativos

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>     |                     |                      |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|
| <b>Concepto</b>                   | <b>Mensual</b>      | <b>Anual</b>         |
| Salarios Administrativos y Ventas | \$ 2.215.000        | \$ 26.580.000        |
| Subsidios                         | \$ 61.500           | \$ 738.000           |
| Pago de salud y pensión           | \$ 545.775          | \$ 6.549.300         |
| Prestaciones sociales             | \$ 423.233          | \$ 5.078.800         |
| Aportes parafiscales              | \$ 172.350          | \$ 2.068.200         |
| Servicios públicos                | \$ 1.500.000        | \$ 18.000.000        |
| Papelería                         | \$ 50.000           | \$ 600.000           |
| Mantenimiento equipo              | \$ 300.000          | \$ 3.600.000         |
| Otros gastos                      | \$ 3.000.000        | \$36.000.000         |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>\$ 5.267.858</b> | <b>\$ 63.214.300</b> |

**Tabla 5 Gastos Administrativos**

## 2.6 PLAN DE PRODUCCION

De acuerdo con la producción que genera la asociación aguacatera SAT, la cual cuenta con 2,5 hectáreas de 200 árboles de aguacate en cada hectárea; y cada árbol cuenta oscila entre 80 y 120 frutos de aguacate Hass.

Para la elaboración de aceite de aguacate se comprará el 50% de la producción total de esta agremiación, requiriendo mensualmente 521 Kg de materia prima.

| <b>ASOCIACION SAT</b>                  |       |
|--|-------|
| <i>PRODUCCION ANUAL TOTAL DE</i>       |       |
| <i>AGUACATES</i>                       | 50000 |
| <i>COMPRA DE AGUACATES (MARGEN DEL</i> |       |
| <i>50%)</i>                            | 25000 |
| <i>AGUACATES MENSUAL</i>               | 2083  |
| <i>AGUACATES X Kg</i>                  | 521   |

**Tabla 6 Producción de Aguacates de la Asociación SAT**

Tomando como referencia las importaciones mundiales que presenta Costa Rica en dólares (\$5´740.350 USD) el mercado de aceite vegetales; esta información se encuentra estipulada en el ANEXO # 6, se estima que la participación de la empresa para este mercado sea de 1,3% el primer mes aumentando a una razón del 2% mensual generando una participación de 17,38% el primer año.

A pesar de ser un alto crecimiento estimado para el primer año, se considera que dada la tasa de crecimiento del mercado de aceite de aguacate en Costa Rica del 49,18% anual, es posible cumplir estas metas de crecimiento sin ningún problema.

De la misma manera, el primer año de ventas de la empresa requiere una alta gestión comercial de entrada al mercado, para las proyecciones futuras de crecimiento se utilizaran crecimientos anuales del 10% en las ventas.

| <b>% Participación (Meta)</b> |       | <b>2%</b> |
|-------------------------------|-------|-----------|
| Mes 1                         | 1,30% |           |
| Mes 2                         | 1,32% |           |
| Mes 3                         | 1,35% |           |
| Mes 4                         | 1,38% |           |
| Mes 5                         | 1,40% |           |
| Mes 6                         | 1,43% |           |
| Mes 7                         | 1,46% |           |
| Mes 8                         | 1,49% |           |
| Mes 9                         | 1,52% |           |
| Mes 10                        | 1,55% |           |
| Mes 11                        | 1,58% |           |
| Mes 12                        | 1,61% |           |

**Tabla 7 Porcentaje de participación en el mercado (mensual)**

Las unidades a producir el primer mes se deducen de acuerdo a los Kg comprados a SAT diariamente, produciendo un mínimo de 30 botellas/día.

La proyección de la producción mes a mes se muestra en la siguiente tabla:

| <b>Unidades Mensual Año 1</b> |      |
|-------------------------------|------|
| Mes 1                         | 893  |
| Mes 2                         | 911  |
| Mes 3                         | 929  |
| Mes 4                         | 948  |
| Mes 5                         | 966  |
| Mes 6                         | 986  |
| Mes 7                         | 1006 |
| Mes 8                         | 1026 |
| Mes 9                         | 1046 |
| Mes 10                        | 1067 |
| Mes 11                        | 1088 |
| Mes 12                        | 1110 |

**Tabla 8 Unidades de Botellas mensuales**

## **2.7 INFRAESTRUCTURA**

Los edificios e instalaciones tienen que ser de construcción sólida y sanitariamente adecuada y asegurar que el movimiento del personal no resulte un problema, de ahí que deban ser espaciosas y cómodas.

Dado que el aceite tiende a adquirir todos los olores presentes en el medio, es fundamental que los materiales utilizados en la estructura y para el mantenimiento no transmitan, directa o indirectamente, sabores, olores o residuos al aceite.

Los pisos, paredes, techos o cielorrasos, y estructuras y accesorios elevados deben ser construidas sin grietas, utilizando materiales impermeables, no absorbentes, lavables, resistentes y Antideslizantes, fáciles de limpiar y desinfectar. Esta es la mejor forma de evitar la presentación de mohos y polvo que



tan mal aspecto dan al lugar y que pueden afectar al producto. Para el caso de escaleras, específicamente, deben contar con alzada y barandas ciegas que aseguren que no caerá polvo hacia la línea de proceso.

Todas las estructuras metálicas deben estar tratadas de manera tal de evitar la presentación de oxidación, y de ser posible deberían ser de acero inoxidable.

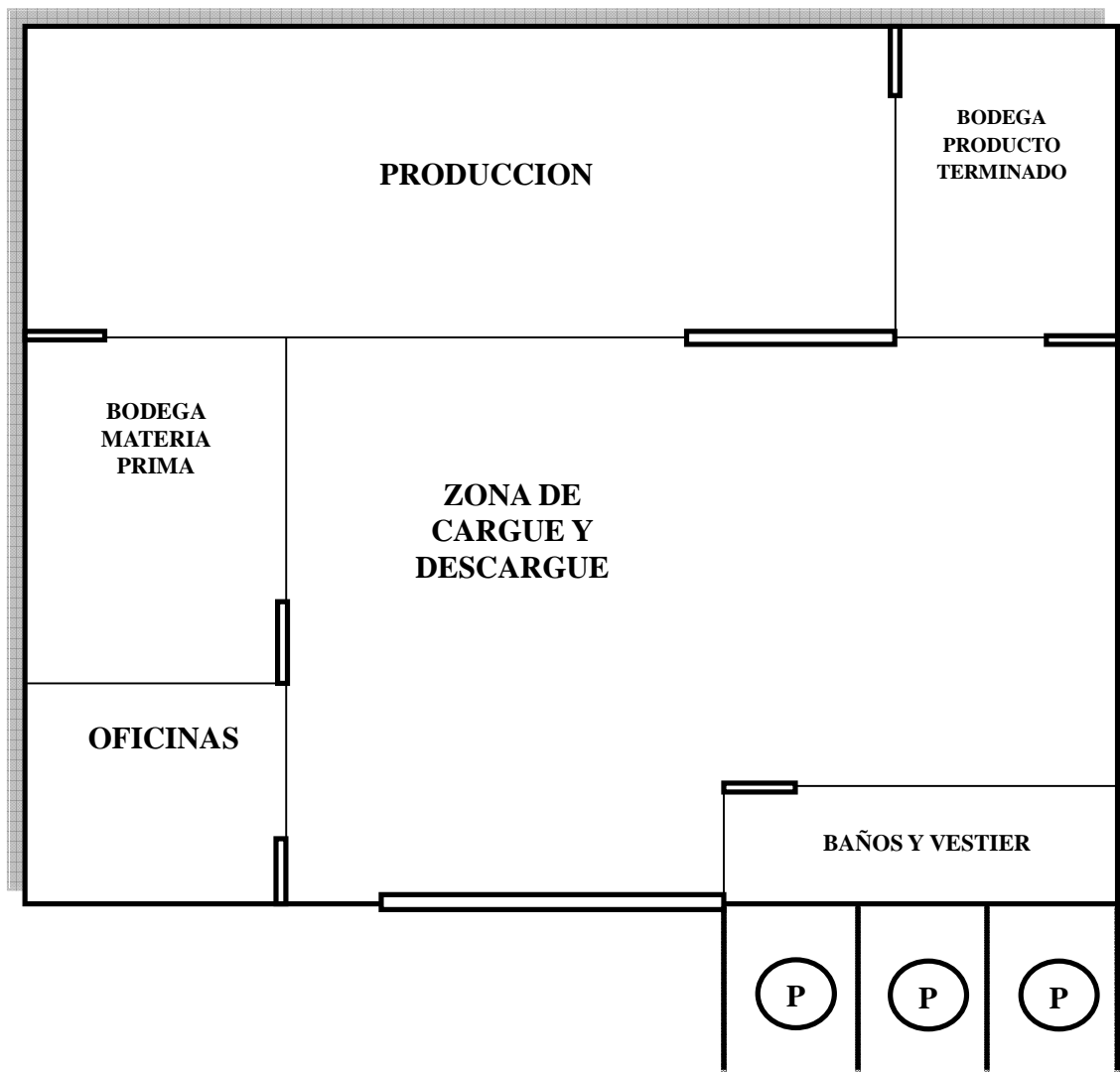
Los locales deben tener iluminación natural y/o artificial que permita la realización de las tareas, que no altere la visión de los colores y no comprometa la higiene del aceite. Los aparatos de iluminación más recomendables son los tubos fluorescentes dado que tienen un menor consumo, generan menos calor en el ambiente y poseen un mayor rendimiento luminoso.

Es importante aclarar que la luz de tubo fluorescente hace parecer más verdoso al aceite. Las fuentes de luz artificial suspendidas del techo o aplicadas a la pared que estén sobre la zona de elaboración del aceite tienen que garantizar inocuidad y estar protegidas contra roturas (protecciones plásticas, mallas).

### **2.7.1 Localización de la bodega**

Las instalaciones de OLEOCATE S.A estarán ubicadas en el centro de la ciudad de Pereira calle 37 # 10-13, estas serán adecuadas teniendo en cuenta las diferentes zonas como son: Producción, Bodega de Producto Terminado, Bodega de Materia Prima, Oficinas, Baños y Zona de Cargue y Descargue.

La distribución de planta de producción se encuentra consignada a continuación.



### 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

#### 3.1 PERFILES REQUERIDOS

**Denominación del cargo:** *Gerente Administrativo*  
**Área:** Administrativa  
**Cargo al cual reporta:** Junta Directiva

**Funciones:** Realizar la planeación estratégica del funcionamiento del proyecto.  
Estudiar y poner en práctica métodos para utilizar de manera eficiente, segura y económica, sistemas integrados por personas, insumos, máquinas y equipos.  
Manejar e implementar los programas de desarrollo de personal.  
Aprobación de presupuestos e inversiones.  
Entrevista y Aprobación final de nuevo personal.  
Dirigir las actividades generales.  
Analizar los problemas que se presenten, generando alternativas de solución para garantizar la ejecución de los procesos de la empresa.

**Denominación del cargo:** *Gerente de Producción*  
**Área:** Administrativa  
**Cargo al cual reporta:** Junta Directiva

**Funciones:** Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de

compras y logística de materias primas.

Cooperar con el Gerente Administrativo para adaptar la producción a las necesidades del cliente.

Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalaciones etc.

Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

**Denominación del cargo:** *Contador*

**Área:** Financiera

**Cargo al cual reporta:** Gerente

**Funciones:** Auditar la información del sistema contable.

Brindar asesoría contable y financiera.

Proyectar contable y financieramente la empresa.

Elaborar estados financieros e informes contables.

**Denominación del cargo:** *Operarios*

**Área:** Producción

**Cargo al cual reporta:** Gerente

**Funciones:** Conocer y aplicar los principios de seguridad de funcionamiento detallados de la máquina.

Revisar la maquina al inicio del turno determinado de su operatividad.

Operar la máquina de forma adecuada y responsable bajo los parámetros y normas establecidas.

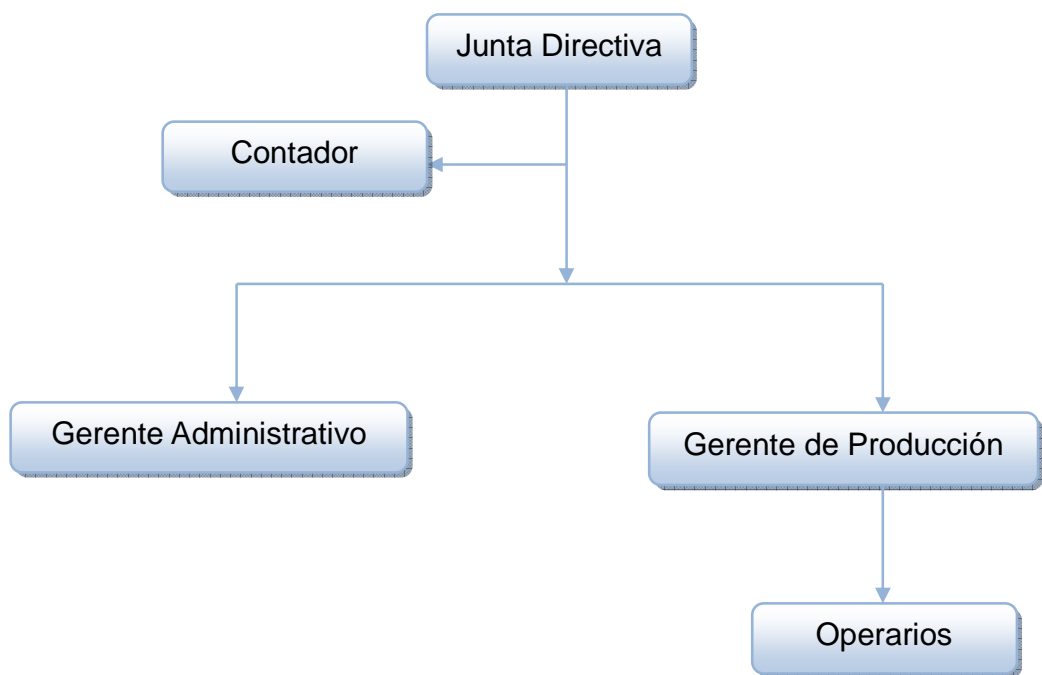
Efectuar los ajustes necesarios de la máquina.

Detectar y determinar fallas que obstaculicen el normal desenvolvimiento de la producción.

Efectuar la limpieza de la máquina.

Apagar la maquina al culminar el turno.

### 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Naturaleza de la Organización: Carácter Privado.

## **3.4 ASPECTOS LEGALES**

### **3.4.1 Tipo de sociedad**

Las Compañías Internacionales (CI), son empresas creadas bajo la ley 67 del 28 de diciembre de 1979, para incentivar las exportaciones. Según la norma, cualquier sociedad constituida como Persona Jurídica, puede solicitar a la DIAN su inscripción en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional. Este tipo de empresas, tienen como función comprar bienes a productores colombianos y exportarlos en un tiempo determinado.

Las Sociedades de Comercialización Internacional emiten un “certificado al proveedor” de materias primas, productos terminados o servicios intermedios, y a cambio obtienen la exención de impuestos como el IVA y/o el impuesto de retención en la fuente. Lo anterior hace muy atractiva la vinculación a este régimen para quienes quieren exportar. Sin embargo, las CI fueron creadas como un incentivo temporal y deben tender a eliminarse en el tiempo al igual que otros incentivos (zonas económicas especiales, zonas aduaneras, etc.).

De conformidad con lo dispuesto en el Parágrafo 1º del Artículo 2º del Decreto 093 de 2003, para efectos de la exención prevista en los Artículos 479 y 481 del Estatuto Tributario y 1º del Decreto 653 de 1990, el Certificado al Proveedor - CP- será documento suficiente para demostrar la exención del impuesto sobre las ventas IVA y de la Retención en la Fuente, respectivamente. El Artículo 1º del Decreto 653 de Marzo 1º de 1990 determinó que las compras efectuadas por las Sociedades de Comercialización Internacional no están sujetas a la Retención en la Fuente.

## **Reglamentación Vigente que rige las Sociedades de Comercialización Internacional C.I.**

- Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979.
- Estatuto Tributario
- Decreto 1740 del 3 de Agosto de 1994.
- El Código de Comercio
- Decreto 0093 de 2003
- Decreto 210 de 2003
- Resolución No. 1894 de 2003 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

El Gobierno Nacional otorga el Régimen de C.I. únicamente a las empresas constituidas como personas jurídicas en alguna de las formas establecidas en el Código de Comercio. (S.A., Limitada, E U)

### **Obligaciones que adquiere una C.I.**

1. A exportar los productos que adquirió exentos del IVA y/o Rete fuente, dentro de los plazos estipulados en la Ley, así: Para los productos que no va a transformar son seis (6) meses contados a partir de la Fecha de Expedición del CP. Para los productos que transforma (materias primas), el plazo es de un (1) año. El Mincomercio podrá prorrogar estos plazos hasta por seis (6) meses.
2. Informar oportunamente al Ministerio de Comercio Exterior los cambios de domicilio y de Razón Social
3. Expedir oportunamente los Certificados al Proveedor.

### **Requisitos para constituirse y registrarse como C.I. ante la DIAN:**

- Registrar la Sociedad ante Cámara de Comercio (debe ser régimen común)
- Obtener el NIT ante la DIAN.
- Debe solicitar el RUT como exportador en la DIAN.
- Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como C.I.
- Elaborar el documento Estudio de Mercados.
- Solicitar por escrito a la **DIAN** Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:

1. Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
2. Fotocopia del Nit.
3. Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro).
4. Original del Estudio de Mercados
5. Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. (Completamente diligenciado)
6. Manifestación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.

### **Razón Social:**

La razón social será: CI OLEOCATE Ltda.

### **Constitución de la empresa:**

Dadas las condiciones, el requerimiento de la DIAN para las comercializadoras



internacionales sobre su naturaleza de régimen común, la empresa será constituida como una sociedad limitada; esta sociedad cuenta con dos socias y un socio inversionista el cual aportara el capital para la puesta en marcha del negocio.

#### **Estado Legal Actual:**

La empresa actualmente no está matriculada ante ningún organismo comercial o legal.

#### **3.4.2 Costos exportación**

- Matricula mercantil: Para la matricula mercantil, es necesario conocer el monto de los activos iniciales de la empresa para mirar la liquidación que realiza la cámara de comercio.
- Obtener el NIT ante la DIAN: Este trámite es Gratuito
- Debe solicitar el RUT como exportador en la DIAN: Este trámite es gratuito.
- Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como C.I: Este es un formato virtual que no tiene ningún costo.
- Elaborar el documento Estudio de Mercados: Este trabajo se realizó durante el desarrollo de la asignatura formulación de proyectos como requisito para presentar el trabajo de grado por lo cual no se cuenta como gasto, además de ser un trabajo virtual.

- *Inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I:*

Estos documentos solo pueden ser diligenciados y expedidos meses después de estar constituida la empresa como tal para demostrar trámites y negociaciones en el exterior.

## **4. ESTUDIO FINANCIERO**

### **4.1 INGRESOS**

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas.

Las aportaciones de los propietarios en ningún caso suponen un ingreso, aunque sí un incremento patrimonial. Las socias las realizan con la finalidad de cubrir pérdidas de ejercicios anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones o expansionarse.

#### **4.1.1 Flujo de caja**

El flujo de caja nos muestra una inversión en el primer año de un 23,55%, el segundo año de 38,86%, en el tercer año de 56,2%, en el cuarto de 76,28% y en el quinto con una participación del 100%.

| Empresa OLEOCATE            |  |                |                |                |                |                |
|-----------------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flujo de Caja               |  |                |                |                |                |                |
| Ingresos                    |  | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
| Ventas en Efectivo          |  | \$ 188.500.127 | \$ 213.570.644 | \$ 241.975.540 | \$ 279.142.983 | \$ 327.769.690 |
| Total Ingresos              |  | \$ 188.500.127 | \$ 213.570.644 | \$ 241.975.540 | \$ 279.142.983 | \$ 327.769.690 |
| Egresos                     |  |                |                |                |                |                |
| Compras de Contado          |  | \$ 55.384.746  | \$ 61.209.125  | \$ 69.349.939  | \$ 80.038.074  | \$ 94.021.478  |
| Pago Mano de Obra           |  | \$ 16.765.008  | \$ 18.528.053  | \$ 20.992.284  | \$ 24.227.591  | \$ 28.460.379  |
| Pago CIF                    |  | \$ 54.879.382  | \$ 60.650.617  | \$ 68.717.149  | \$ 79.307.759  | \$ 93.163.570  |
| Pago Gastos Administrativos |  | \$ 2.602.508   | \$ 2.680.584   | \$ 2.761.001   | \$ 2.843.831   | \$ 2.929.146   |
| Pago impuestos              |  | \$ -           | \$ 19.218.441  | \$ 22.130.794  | \$ 25.432.625  | \$ 29.760.863  |
| Total Egresos               |  | \$ 129.631.644 | \$ 162.286.819 | \$ 183.951.166 | \$ 211.849.881 | \$ 248.335.436 |
| Políticas                   |  | -              | -              | -              | -              | -              |
| Caja Inicial                |  | \$ 20.000.000  | \$ 78.868.483  | \$ 130.152.308 | \$ 188.176.682 | \$ 255.469.783 |
| F.N.E. (Ingresos - Egresos) |  | \$ 58.868.483  | \$ 51.283.825  | \$ 58.024.374  | \$ 67.293.101  | \$ 79.434.254  |
| Caja final                  |  | \$ 78.868.483  | \$ 130.152.308 | \$ 188.176.682 | \$ 255.469.783 | \$ 334.904.037 |

**Tabla 9 Flujo de Caja**

#### 4.1.2 Estado de resultados

En cuanto al Estado de Resultados, se obtiene una utilidad neta en el primer año de 37 millones de pesos aproximadamente, con un promedio de incremento de ventas de 74% para los 5 años, lo cual nos muestra que es un proyecto en que las ventas del producto cubren las necesidades que genera la producción de este.

| <b>Empresa OLEOCATE</b>             |  |                             |                             |                             |                             |                             |
|-------------------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Estado de Resultados</b>         |  |                             |                             |                             |                             |                             |
|                                     |  | <b>Año 1</b>                | <b>Año 2</b>                | <b>Año 3</b>                | <b>Año 4</b>                | <b>Año 5</b>                |
| Ventas                              |  | \$ 188.500.127              | \$ 213.570.644              | \$ 241.975.540              | \$ 279.142.983              | \$ 327.769.690              |
| - Costo Mercancía<br>Vendida        |  | <u>\$ 126.972.791</u>       | <u>\$ 143.399.491</u>       | <u>\$ 162.012.700</u>       | <u>\$ 186.367.202</u>       | <u>\$ 218.230.491</u>       |
| <b>Utilidad Bruta en<br/>Ventas</b> |  | <b>\$ 61.527.336</b>        | <b>\$ 70.171.153</b>        | <b>\$ 79.962.840</b>        | <b>\$ 92.775.781</b>        | <b>\$ 109.539.199</b>       |
| - Gastos de<br>Administración       |  | <u>\$ 5.002.508</u>         | <u>\$ 5.080.584</u>         | <u>\$ 5.161.001</u>         | <u>\$ 5.243.831</u>         | <u>\$ 5.329.146</u>         |
| <b>Utilidad Operativa</b>           |  | <b>\$ 56.524.827</b>        | <b>\$ 65.090.570</b>        | <b>\$ 74.801.839</b>        | <b>\$ 87.531.950</b>        | <b>\$ 104.210.053</b>       |
| - Gastos Financieros                |  | -                           | -                           | -                           | -                           | -                           |
| Utilidad Antes de<br>Impuestos      |  | \$ 56.524.827               | \$ 65.090.570               | \$ 74.801.839               | \$ 87.531.950               | \$ 104.210.053              |
| - Impuestos                         |  | <u>\$ 19.218.441</u>        | <u>\$ 22.130.794</u>        | <u>\$ 25.432.625</u>        | <u>\$ 29.760.863</u>        | <u>\$ 35.431.418</u>        |
| <b>Utilidad Neta</b>                |  | <b>\$ 37.306.386</b>        | <b>\$ 42.959.776</b>        | <b>\$ 49.369.213</b>        | <b>\$ 57.771.087</b>        | <b>\$ 68.778.635</b>        |
| - Reserva Legal                     |  | <u>\$ 3.730.639</u>         | <u>\$ 4.295.978</u>         | <u>\$ 4.936.921</u>         | <u>\$ 5.777.109</u>         | <u>\$ 6.877.864</u>         |
| <b>Utilidades Retenidas</b>         |  | <b><u>\$ 33.575.748</u></b> | <b><u>\$ 38.663.798</u></b> | <b><u>\$ 44.432.292</u></b> | <b><u>\$ 51.993.978</u></b> | <b><u>\$ 61.900.772</u></b> |

**Tabla 10 Estado de Resultados**

#### 4.1.3 Balance general

El balance general muestra de igual forma la coherencia y distribución de activos y pasivos de manera que aumente la utilidad año a año incluso con reservas y reinversiones adicionales.

| Empresa OLEOCATE                 |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Balance General                  |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| ACTIVOS                          | Año 0             | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
| <b>Activos Corrientes</b>        |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| Efectivo                         | 20.000.000        | 78.868.483         | 130.152.308        | 188.176.682        | 255.469.783        | 334.904.037        |
| Inventario                       | -                 | 3.527.022          | 3.986.003          | 4.503.351          | 5.180.252          | 6.065.866          |
| <b>Total Activo Corriente</b>    | <b>20.000.000</b> | <b>82.395.505</b>  | <b>134.138.311</b> | <b>192.680.033</b> | <b>260.650.035</b> | <b>340.969.903</b> |
| <b>Activos Fijos</b>             |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| Maquinaria y Equipo              | 28.040.108        | 28.040.108         | 28.040.108         | 28.040.108         | 28.040.108         | 28.040.108         |
| Depreciación                     | -                 | -3.470.677         | -6.941.355         | -10.412.032        | -13.882.710        | -17.353.387        |
| Activos Diferidos                | 12.000.000        | 9.600.000          | 7.200.000          | 4.800.000          | 2.400.000          | -                  |
| <b>Total Activos Fijos</b>       | <b>40.040.108</b> | <b>34.169.431</b>  | <b>28.298.753</b>  | <b>22.428.076</b>  | <b>16.557.398</b>  | <b>10.686.721</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>             | <b>60.040.108</b> | <b>116.564.935</b> | <b>162.437.064</b> | <b>215.108.109</b> | <b>277.207.433</b> | <b>351.656.623</b> |
| <b>PASIVOS</b>                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Pasivos Corrientes</b>        |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| Impuestos por Pagar              |                   | 19.218.441         | 22.130.794         | 25.432.625         | 29.760.863         | 35.431.418         |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>    | <b>-</b>          | <b>19.218.441</b>  | <b>22.130.794</b>  | <b>25.432.625</b>  | <b>29.760.863</b>  | <b>35.431.418</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>             | <b>-</b>          | <b>19.218.441</b>  | <b>22.130.794</b>  | <b>25.432.625</b>  | <b>29.760.863</b>  | <b>35.431.418</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| Capital                          | 60.040.108        | 60.040.108         | 60.040.108         | 60.040.108         | 60.040.108         | 60.040.108         |
| Reservas                         | -                 | 3.730.639          | 8.026.616          | 12.963.538         | 18.740.646         | 25.618.510         |
| Utilidades Retenidas             |                   |                    | 33.575.748         | 72.239.546         | 116.671.838        | 168.665.816        |
| Utilidades del Ejercicio         | -                 | 33.575.748         | 38.663.798         | 44.432.292         | 51.993.978         | 61.900.772         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>60.040.108</b> | <b>97.346.494</b>  | <b>140.306.270</b> | <b>189.675.484</b> | <b>247.446.570</b> | <b>316.225.205</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> | <b>60.040.108</b> | <b>116.564.935</b> | <b>162.437.064</b> | <b>215.108.109</b> | <b>277.207.433</b> | <b>351.656.623</b> |

**Tabla 11 Balance general**

## 4.2 EGRESOS

Los egresos de la empresa aunque ya están de alguna forma incluidos en los formatos financieros, se muestran más específicamente a continuación haciendo referencia aquellos gastos de materia prima, mano de obra, activos fijos, CIF y gastos administrativos

| <b>Activos Fijos</b> |                         |                        |
|----------------------|-------------------------|------------------------|
| <i>Detalles</i>      | <i>Total</i>            | <i>Depreciación</i>    |
| Maquinaria y Equipos | \$ 28.040.108,00        | \$ 2.804.010,80        |
| Muebles y enseres    | \$ 2.000.000,00         | \$ 666.666,67          |
| <i>Total</i>         | <i>\$ 30.040.108,00</i> | <i>\$ 3.470.677,47</i> |

| <b>Requerimiento de Materia Prima Directa AGUACATE</b> |                |                   |                       |                  |                       |
|--|----------------|-------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| <i>Año</i>   | <i>Req./ud</i> | <i>Producción</i> | <i>Ud. Requeridas</i> | <i>Costo/ud.</i> | <i>Total</i>          |
| 1  | 10             | 12.308            | 123.077               | 450              | \$ 55.384.746         |
| 2  | 10             | 13.206            | 132.059               | 464              | \$ 61.209.125         |
| 3  | 10             | 14.526            | 145.264               | 477              | \$ 69.349.939         |
| 4  | 10             | 16.277            | 162.769               | 492              | \$ 80.038.074         |
| 5  | 10             | 18.564            | 185.637               | 506              | \$ 94.021.478         |
|  |                |                   |                       |                  | <u>\$ 360.003.362</u> |

**Tabla 12 Requerimientos de Materia Prima**

| <b>Requerimiento. de Mano de Obra Directa</b> |                       |                     |                       |
|---|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| <i>Año</i>                                    | <i>Valor Unitario</i> | <i>Producción</i>   | <i>Total</i>          |
| 1   | 1.362                 | 12.308              | \$ 16.765.008         |
| 2   | 1.403                 | 13.206              | \$ 18.528.053         |
| 3   | 1.445                 | 14.526              | \$ 20.992.284         |
| 4   | 1.488                 | 16.277              | \$ 24.227.591         |
| 5   | 1.533                 | 18.564              | \$ 28.460.379         |
|   |                       | <i>Total M.O.D.</i> | <i>\$ 108.973.316</i> |

**Tabla 13 Requerimientos de MOD**

| <b>Activos Fijos</b> |                         |                        |
|----------------------|-------------------------|------------------------|
| <i>Detalle</i>       | <i>Total</i>            | <i>Depreciación</i>    |
| Maquinaria y Equipo  | \$ 28.040.108,00        | \$ 2.804.010,80        |
| Muebles y enceres    | \$ 2.000.000,00         | \$ 200.000,00          |
| <i>Total</i>         | <i>\$ 30.040.108,00</i> | <i>\$ 3.004.010,80</i> |

**Tabla 14 Activos Fijos**

| <b>CIF</b>       |                     |                    |                       |
|------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| <i>Año</i>       | <i>Vr. Unitario</i> | <i>Ud. a Prod.</i> | <i>total</i>          |
| 1                | 4.459               | 12.308             | \$ 54.879.382         |
| 2                | 4.593               | 13.206             | \$ 60.650.617         |
| 3                | 4.730               | 14.526             | \$ 68.717.149         |
| 4                | 4.872               | 16.277             | \$ 79.307.759         |
| 5                | 5.019               | 18.564             | \$ 93.163.570         |
| <i>TOTAL CIF</i> |                     |                    | <i>\$ 356.718.476</i> |

**Tabla 15 CIF**

| <b>Gastos Administrativos</b>       |                |                    |                   |
|-------------------------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| <i>Año</i>                          | <i>Salario</i> | <i>Amort. Dif.</i> | <i>Total</i>      |
| 1                                   | 2.602.508      | 2.400.000,00       | 5.002.508         |
| 2                                   | 2.680.584      | 2.400.000,00       | 5.080.584         |
| 3                                   | 2.761.001      | 2.400.000,00       | 5.161.001         |
| 4                                   | 2.843.831      | 2.400.000,00       | 5.243.831         |
| 5                                   | 2.929.146      | 2.400.000,00       | 5.329.146         |
| <i>Total Gastos Administrativos</i> |                |                    | <i>25.817.070</i> |

**Tabla 16 Gastos Administrativos**

### 4.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo de la empresa incluye la inversión inicial necesaria para darle partida al proyecto.



| <b>Inversión Inicial</b>     |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| <i>Capital de trabajo</i>    | \$ 20.000.000,00        |
| <i>Maq. Y Equipo</i>         | \$ 28.040.108,00        |
| <i>Gastos pre operativos</i> | \$ 12.000.000,00        |
| <b>Total</b>                 | <b>\$ 60.040.108,00</b> |

**Tabla 17 Inversión Inicial**

## 5. PLAN OPERATIVO

### 5.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDAD                        | MES 1 |    |    |    | RECURSOS     |                                     |  |
|----------------------------------|-------|----|----|----|--------------|-------------------------------------|--|
|                                  | S1    | S2 | S3 | S4 | ECONOMICOS   | HUMANOS                             | TECNOLOGICOS E INFORMATIVOS                            |
| Legalización de la empresa       |       |    |    |    | \$ 450.000   | Gerente Administrativo              | -----  |
| Arrendo y adecuación del local   |       |    |    |    | \$ 300.000   | Gerente Administrativo y albañiles. | -----  |
|                                  |       |    |    |    | \$ 1.000.000 |                                     |  |
| Contactos proveedores            |       |    |    |    | -----        | Gerente Administrativo              | Equipos de Oficina, bases de datos de proveedores      |
| Contratación del personal        |       |    |    |    | -----        | Gerente Administrativo              | Equipos de Oficina                                     |
| Identificar Clientes Potenciales |       |    |    |    | -----        | Gerente Administrativo              | Equipos de Oficina, base de datos clientes potenciales |

| ACTIVIDAD                               | MES 2 |    |    |    | RECURSOS     |  |  |
|---|-------|----|----|----|--------------|--|--|
|   | S1    | S2 | S3 | S4 | ECONOMICOS   | HUMANOS  | TECNOLOGICOS E INFORMATIVOS  |
| Adecuación del Portafolio de la Empresa |       |    |    |    | -----        | Gerente Administrativo                           | Equipos de Oficina, Información de la competencia y el Mercado Objetivo                            |
| Diseño página Web                       |       |    |    |    | \$ 1.000.000 | Proveedores del Servicio, Gerente Administrativo | -----  |
| Estrategias de Mercadeo y Ventas        |       |    |    |    | -----        | Gerente Administrativo                           | Equipos de Oficina, Información de la competencia y el Mercado Objetivo                            |
| Capacitación al Personal                |       |    |    |    | -----        | Gerente Administrativo                           | Equipos de Oficina   |
| Participación en Ferias y Eventos       |       |    |    |    | \$ 1.000.000 | Gerente Administrativo                           | Material Publicitario, Muestras Gratuitas, Información de los competidores y el mercado en general |

| ACTIVIDAD                         | MES 3 |    |    |    | RECURSOS   |  |                             |
|-----------------------------------|-------|----|----|----|------------|--|-----------------------------|
|                                   | S1    | S2 | S3 | S4 | ECONOMICOS | HUMANOS                                    | TECNOLOGICOS E INFORMATIVOS |
| Contacto con Clientes potenciales |       |    |    |    | -----      | Gerente Administrativo y Comercial         | Equipos de Oficina          |
| Reunión Junta Directiva           |       |    |    |    | -----      | Gerente Administrativo, Gerente Producción | Equipos de Oficina          |

|               |  |  |  |  |       |  |                    |
|---------------|--|--|--|--|-------|--|--------------------|
| Exportación#1 |  |  |  |  | ----- | Gerente<br>Administrativo,<br>Gerente Producción | Equipos de Oficina |
|---------------|--|--|--|--|-------|--|--------------------|

| ACTIVIDAD                                      | MES 4 |    |    |    | RECURSOS   |  |   |
|--|-------|----|----|----|------------|--|---|
|  | S1    | S2 | S3 | S4 | ECONOMICOS | HUMANOS  | TECNOLOGICOS E INFORMATIVOS   |
| Evaluación Exportación #1                      |       |    |    |    | -----      | Gerente<br>Administrativo,<br>Gerente Producción<br>Contador | Resultados y detalles de la Exportación realizada                           |
| Reunión General de Evaluación                  |       |    |    |    | -----      | Gerente<br>Administrativo,<br>Gerente Producción<br>Contador | Dificultades y Fortalezas halladas en la Evaluación y propuestas de trabajo |
| Contacto con Clientes Potenciales y Actuales   |       |    |    |    | -----      | Gerente<br>Administrativo                                    | Equipos de Oficina  |
| Definición de Actividades hasta Exportación #2 |       |    |    |    | -----      | Gerente<br>Administrativo                                    | Equipos de Oficina  |

**Tabla 18 Cronograma de Actividades**

## 5.2 METAS SOCIALES

Con la constitución de la empresa extractora de aceite de aguacate a nivel internacional, se desea aportar de alguna manera al desarrollo socio-económico de la región del Eje Cafetero.

En la medida en que se promueva el producto, se impulsara un sector de la economía Colombiana que se podrá explotar aún más generando beneficios para toda la sociedad involucrada en cualquier etapa del proceso, hasta el punto de promover los cultivos de la región ya que se tendrán en cuenta proveedores locales para realizar los procesos.

La empresa apoyará dentro de lo posible, entidades como organizaciones o fundaciones que realicen actividades de tipo social con el fin de promover un ambiente de colaboración y solidaridad entre las empresas del sector buscando ejercer un componente de Responsabilidad Social Empresarial.

### **5.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**

El crecimiento económico de los países se fundamenta en su capacidad de generar riqueza a través del mejoramiento continuo de la productividad, la incorporación de innovaciones en las empresas y las características del entorno para realizar negocios.

Con el fin de aprovechar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas, el plan nacional de desarrollo 2006-2010, establece que se requieren cambios integrales en la educación, la tecnología, la infraestructura, las relaciones sociales, las instituciones, la regulación del mercado interno y el sistema financiero, entre otros aspectos. Bajo este entendido, la política de desarrollo empresarial se estructurará en seis ejes:

- Fomento a la innovación para la competitividad.
- Competitividad asociada con la productividad empresarial.

- Inserción internacional y facilitación del comercio.
- Adecuado funcionamiento del mercado interno.
- Estrategias específicas de productividad y competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas, para el sector artesanal, para el turismo y la producción de energías alternativas.
- Acceso a servicios financieros.

De acuerdo a esto, se fortalecerá la articulación entre el sector educativo y sector productivo; se otorgará apoyo directo a la innovación y al desarrollo tecnológico en empresas; se fomentará la transferencia de tecnología; se apoyarán procesos innovadores; se propenderá por dar estabilidad jurídica a los inversionistas; y se fomentarán los clúster industriales, todo esto con una perspectiva regional lo que es muy importante para todos los emprendedores del país. De igual forma, el plan de desarrollo nacional 2006-2010 promoverá la integración económica y comercial a través de la firma de nuevos acuerdos y la profundización de los vigentes que para una empresa de este tipo, es fundamental.

En términos de las políticas específicas para microempresas y Pymes, el Plan de Desarrollo buscará promover la formalización y el acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial, con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad. En este sentido, será fundamental el desarrollo de la banca de las oportunidades y el fomento de esquemas asociativos entre pymes y las grandes empresas, al tiempo que se facilitará su acceso a las compras públicas.

Otro punto importante que resalta el Plan de Desarrollo Nacional, es el de afirmar el crecimiento del sector agropecuario para mejorar las condiciones sociales y económicas del país, a medida de la formación de nuevos empleos y mayores ingresos. Actualmente, el sector agropecuario aporta el 19% del empleo total del

país y representa el 22% de las exportaciones totales<sup>31</sup>. A través de este Plan se espera alcanzar un crecimiento anual en el valor de la producción cercano al 4%.

#### **5.4 PLAN REGIONAL DE DESARROLLO**

Según el Plan Regional de Desarrollo, los cultivos agrícolas están ubicados dentro de las actividades de mayor representación de la región lo cual significa una ventaja para la empresa a nivel de proveedores y para el sector ya que se incrementaría la participación de su producto en el mercado.

De esta manera, el Plan de Desarrollo reconoce la importancia del sector rural y concede un papel protagónico a la gestión de las comunidades y a la sociedad civil para estimular la producción y las interrelaciones sociales, económicas, políticas y culturales a fin de que éstas alcancen su autonomía e identifiquen sus oportunidades para la consecución de su propio desarrollo. Lo anterior implica brindar a la comunidad agropecuaria del departamento la posibilidad de disponer, de manera oportuna y confiable, de toda la información estadística del sector agropecuario en el tema del principal componente del aceite que es el aguacate, de tal manera que le permita a los productores decidir sobre qué producir, cuándo producir y dónde vender, a través de sistemas de precios, volúmenes, costos.

En el Plan de Desarrollo se describe también la forma de poder disminuir con políticas innovadoras, empresarios, gremios y otras instituciones públicas, el desempleo que se vive en el Departamento de Risaralda. En esta parte el Fondo de Empleo Social quiere apoyar a los micros empresarios acompañados de desarrollo empresarial como capacitación y asistencia técnica.

---

<sup>31</sup> Datos tomados de: [www.sigov.gov.co](http://www.sigov.gov.co), Costos de la Actividad agropecuaria.

Darle apoyo igualmente a la creación, fortalecimiento y consolidación de las pequeñas empresas, creando una línea de acción prioritaria, mediante la inducción hacia un pensamiento estratégico de todos los actores, que les permita re direccionar sus negocios y organizaciones hacia la rentabilidad económica y social.

Conservando uno de los principios del Programa de Gobierno sobre la participación colectiva, las cadenas productivas tendrán especial tratamiento, encontrando solución a sus problemas de comercialización de bienes y servicios producidos, con el acompañamiento de expertos para el aprendizaje del marketing como herramienta para la expansión y desarrollo de los mercados.

En cuanto al fomento Empresarial, se identifican algunas líneas de intervención en el Plan Regional de Desarrollo, algunas de ellas que afectan directamente la naturaleza de la empresa son:

- Apoyar la creación, fortalecimiento y consolidación de las micros, pequeñas y medianas empresas.
- Apoyo al Plan Exportador, Consejo asesor Regional de Comercio Exterior de Risaralda – CARCE
- Apoyo a la realización de estudios de mercado con visión prospectiva, análisis económico y de competitividad
- Asistencia a ferias y eventos de carácter local, regional y nacional
- Apoyo para la concreción estratégica de las ideas empresariales de base tecnológica.

## 5.5 EMPLEO

A continuación se muestran los empleos tanto directos como indirectos que CI OLEOCATE Ltda. Generará:

| <b>DIRECTOS</b>        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| <b>Cargo</b>           | <b>Nombre</b>           |
| Gerente Administrativo | Vanessa Largo Grisales  |
| Jefe de Producción     | Daniela Patiño Victoria |
| Operario               | Por contratar           |
| <b>INDIRECTOS</b>      |                         |
| <b>Cargo</b>           | <b>Nombre</b>           |
| Contador               | Por contratar           |

**Tabla 19 Empleos Directos e Indirectos**

Se debe aclarar que los cargos de Gerente Administrativo y Jefe de Producción serán desempeñados por las emprendedoras del proyecto.



## **6. IMPACTOS**

### **6.1 IMPACTO ECONÓMICO:**

La C.I. OLEOCATE Ltda., reconocerá ingresos para los emprendedores y para la empresa misma ya que se proyecta como una empresa sólida y rentable a nivel regional, nacional e internacional.

Adicionalmente genera ingresos a nivel tributario para la nación y de una u otra forma aumenta el flujo de efectivo de las empresas proveedoras del producto, que son de igual manera compañías nacionales.

### **6.2 IMPACTO REGIONAL**

La C.I. OLEOCATE Ltda. De acuerdo al capital del departamento de Risaralda, su crecimiento en el campo agroindustrial y empresarial, promoverá mejores oportunidades para los Pereiranos y a mayor escala para los habitantes del eje cafetero. De tal forma estará generando empleos directos que se dediquen a la gestión comercial que la empresa requiere.

Por otro lado, al ser una empresa de proyección internacional se dará a conocer por medio de ferias internacionales y por los excelentes métodos de publicidad y promoción que presenta la empresa, no solo siendo reconocidos a nivel organizacional sino también a nivel cultural, demostrando que en Colombia también se generan buenas empresas exportadoras, basándonos principalmente por medio de la interacción con empresas o empresarios.

### **6.3 IMPACTO SOCIAL**

La C.I. OLEOCATE Ltda. Se identificara por ser una empresa en la cual prima los Recursos Humanos, buscando no solo el beneficio de sus propietarias, sino también que responda de manera justa al trabajo de sus empleados, cumpliendo con todos los requerimientos legales y tributarios que se exijan, proporcionando un Clima Laboral ameno en toda la organización.

### **6.4 IMPACTO AMBIENTAL**

La C.I. OLEOCATE Ltda., realizará campañas de reciclaje para los procesos que se lleven a cabo dentro de las instalaciones en el manejo de almacenar las cascaras y semilla del aguacate las cuales servirán para abonar y cultivar más aguacates, además de culturizar al mercado objetivo con técnicas de reutilización del envase, por esto el material a utilizar en el empaque del aceite de aguacate será de vidrio promoviendo el reciclaje del mismo. Adicionalmente, se dará prioridad proveedores que demuestren que en sus procesos emplean buenas prácticas de manufactura y que tienen un compromiso con el medio ambiente dentro de sus políticas de producción y desecho.

## 7. RESUMEN EJECUTIVO

### 7.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

La CI OLEOCATE Ltda. Es originada con base a un proyecto de empresa universitario en extracción de aceite de aguacate, con posibilidades de incursión Nacional e Internacional. La idea de exportar precisamente este producto, fue debido a la perdida de aguacates que se generaba no solo a nivel departamental sino también a nivel Nacional, generando un nivel de desperdicio alto de este fruto, con base a esto, se pensó en darle un valor agregado al aguacate con el fin de hacer provechoso el desperdicio de este, por esta razón se cree viable la elaboración del aceite de aguacate que además de ser un producto nuevo es mucho más beneficio que el aceite de oliva, ya que este es un oleaginoso que aporta grandes beneficios a la salud como lo son la presencia de ácidos grasos Omega 3 y Omega 6 que son aspectos nutricional importante, teniendo en cuenta que estos ácidos favorecen la formación de prostaglandinas<sup>32</sup>, encargadas de regular los sistemas respiratorio, nervioso, de defensas y de regular el contenido de colesterol del organismo, también es utilizando en industrias alimenticias, cosméticas y farmacéuticas.

Para la fabricación del aceite se generara empleo directo para personas de nuestra región, se comprara la materia prima aquellos proveedores que se encuentren en Pereira fortaleciendo el desarrollo económico del Departamento y el sector agroindustrial del mismo.

---

<sup>32</sup>Sustancias con funciones similares a las de una hormona que están presentes en muchos tejidos y fluidos del cuerpo (útero, pulmones, riñones, cerebro, etc.)

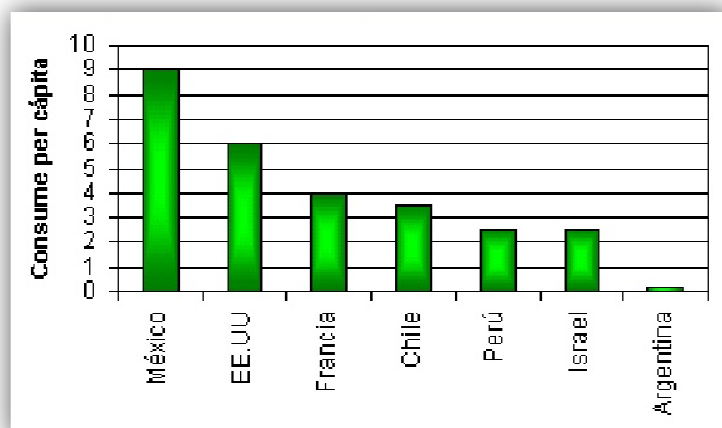
## 7.2 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

- Durante la temporada 2005, Manqueley<sup>33</sup> vendió 87 mil litros de aceite de aguacate, fundamentalmente en Estados Unidos, Francia, Alemania y Canadá. En Chile, la empresa ofreció el producto en las cadenas de supermercado, con resultados calificados de "modestos". Estos pequeños márgenes determinaron que la firma redistribuyera su producción a la comercialización internacional.
- La demanda futura del aguacate Hass está dado por la mayor aceptación de este producto natural en el extranjero, los principales países a los que exportan son: España, Holanda, Reino Unido y Francia.
- En diciembre del año 2007 el intercambio comercial con el mundo ascendió a \$ 2,995.50 millones. este resultado es superior en 28.4 % respecto de Diciembre del año anterior.
- En lo que respecta al saldo comercial, el resultado de diciembre de 2009 fue positivo con un monto de \$ 813.10 Millones. Esto debido al crecimiento de las exportaciones (41.3%) que fue mayor al de las importaciones (10.7 %).
- Las exportaciones alcanzaron la cifra de \$ 1904.3 millones desde el crecimiento de las exportaciones tradicionales (48.8 %) al ser mayor al crecimiento que se registrara los productos no tradicionales (4.8 %)
- El crecimiento de las exportaciones a Europa (44.1 %) yAsia (51.4 %) por otro lado, las exportaciones hacia América crecieron en un (35.8 %). El principal

---

<sup>33</sup>Empresa comercializadora de aceite de aguacate en el mercado venezolano.

destino de las exportaciones Peruanas fueron los Estados Unidos. Cifra que llego a los \$ 503.50 millones<sup>34</sup>



**Ilustración 13 Países Consumidores de Aguacate**

### 7.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

Además de a las ventajas que genera el aceite de aguacate, este es un producto de muy buena adquisición no solo para la industria de alimentos sino también en empresas dedicadas a la salud y cuidado físico de las personas. Este proyecto se realizó teniendo en cuenta el valor agregado que le podemos dar al aguacate además de utilizar procesos de extracción de muy fácil manejo y utilización de materiales reciclables y de costos favorables dándole un precio accesible al cliente además de adquirir un producto de excelente calidad dadas las condiciones estrictas de higiene, salubridad y estándares de calidad.

<sup>34</sup> Información extraída por Documento de la Universidad Mayor de San Marcos, Perú. 20 de Julio de 2009.

#### 7.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto, están resumidas en los activos fijos y en el capital de trabajo necesario para los 2 primeros meses, de la siguiente manera:

| <b>Inversión Inicial</b>     |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| <i>Capital de trabajo</i>    | \$ 20.000.000,00        |
| <i>Maq. Y Equipo</i>         | \$ 28.040.108,00        |
| <i>Gastos pre operativos</i> | \$ 12.000.000,00        |
| <b>Total</b>                 | <b>\$ 60.040.108,00</b> |

**Tabla 20 Inversión Inicial**

#### 7.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

| <b>% Participación (Meta)</b> | <b>2%</b> |
|-------------------------------|-----------|
| Mes 1                         | 1,30%     |
| Mes 2                         | 1,32%     |
| Mes 3                         | 1,35%     |
| Mes 4                         | 1,38%     |
| Mes 5                         | 1,40%     |
| Mes 6                         | 1,43%     |
| Mes 7                         | 1,46%     |
| Mes 8                         | 1,49%     |
| Mes 9                         | 1,52%     |
| Mes 10                        | 1,55%     |
| Mes 11                        | 1,58%     |
| Mes 12                        | 1,61%     |

| <b>Unidades Meta Clientes</b> |      |
|-------------------------------|------|
| Mes 1                         | 893  |
| Mes 2                         | 911  |
| Mes 3                         | 929  |
| Mes 4                         | 948  |
| Mes 5                         | 966  |
| Mes 6                         | 986  |
| Mes 7                         | 1006 |
| Mes 8                         | 1026 |
| Mes 9                         | 1046 |
| Mes 10                        | 1067 |
| Mes 11                        | 1088 |
| Mes 12                        | 1110 |

| <b>Proyección Ventas mensual</b> |    |            |
|----------------------------------|----|------------|
| Mes 1                            | \$ | 14.054.493 |
| Mes 2                            | \$ | 14.335.583 |
| Mes 3                            | \$ | 14.622.295 |
| Mes 4                            | \$ | 14.914.741 |
| Mes 5                            | \$ | 15.213.036 |
| Mes 6                            | \$ | 15.517.296 |
| Mes 7                            | \$ | 15.827.642 |
| Mes 8                            | \$ | 16.144.195 |
| Mes 9                            | \$ | 16.467.079 |
| Mes 10                           | \$ | 16.796.421 |
| Mes 11                           | \$ | 17.132.349 |
| Mes 12                           | \$ | 17.474.996 |

## 7.6 Indicadores de Evaluación

En la evaluación final del proyecto se puede observar tomando como referencia los indicadores, que el proyecto es rentable a pesar de una inversión inicial un poco alta y no tener financiación por parte de entidades financieras. La tasa interna de retorno TIR es de un 15,58% porcentaje que es bueno a la hora de evaluar un proyecto; el valor presente neto VPN es de \$ 24.614.296 cifra que determina que el valor de la empresa aumenta en este y que es viable realizar esta inversión; por tanto resulta interesante para cualquier inversionista.

| AÑO | INGRESOS OPERATIVOS | UTILIDAD OPERATIVA | VPN        | TIR    |
|-----|---------------------|--------------------|------------|--------|
| 1   | 188500127,2         | 12849260,69        | 24.614.269 | 15,58% |
| 2   | 207350139,9         | 17297361,51        |            |        |
| 3   | 228085153,9         | 22274755,61        |            |        |
| 4   | 255455372,4         | 29205417,76        |            |        |
| 5   | 291219124,5         | 38615727,91        |            |        |

Fuente: Equipo de trabajo



## 7.7 CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

- El mercado del aceite de aguacate es amplio a nivel internacional, razón por la cual se presentan perspectivas favorables para el crecimiento de las exportaciones de este producto.
- El impacto social del presente proyecto, es positivo en la región, debido a que este requiere un abastecimiento continuo del principal componente del aceite, en este caso el aguacate, se contribuye a la disminución de la pérdida del fruto para los agricultores.
- Aunque la inversión inicial es grande, el negocio es sostenible y no requiere de reinversiones posteriores, e incluso el flujo de caja es positivo desde el principio.
- A nivel de viabilidad comercial, se mostraron cifras de importaciones anuales que superan ampliamente las expectativas de venta y en donde comparadas con el precio de venta de otros países, es muy accesible mostrando que el mercado es suficientemente amplio para ingresar de manera conservadora y sin grandes pretensiones con el fin de cumplir satisfactoriamente las metas propuestas.
- Los medios de distribución más favorables para este tipo de producto son las grandes cadenas de supermercados los cuales aportan mayor promoción y reconocimiento al producto.
- Costa Rica es un país idóneo para este producto teniendo en cuenta el crecimiento de las exportaciones de empresas Colombianas a este país.

## 7.8 RECOMENDACIONES

- Se recomienda desarrollar el proyecto en el menor tiempo posible, debido a las condiciones cambiantes del mercado.
- Se debe firmar un contrato de permanencia con los proveedores del Aguacate con el fin de garantizar el flujo continuo de la materia prima.
- Se recomienda realizar un viaje a Costa Rica para hacer un análisis profundo y detallado del mercado objetivo y su comportamiento.
- Impulsar le creciente mercado del aceite de aguacate a nivel nacional con el propósito de dar a conocer los beneficios que aporta este tipo de aceite a la salud del consumidor.
- Incentivar a las agremiaciones nacionales de aguacate a que hagan parte de este tipo de proyectos que ofrecen buena rentabilidad al darle un uso innovador y diferente a un fruto tradicional y de gran proyección en el país.
- Incrementar las estrategias de promoción del producto para lograr el posicionamiento en el mercado.
- Se recomienda establecer un convenio con la Escuela de Ingeniería de Antioquia, para la extracción del aceite, pues ellos cuentan con la maquinaria necesaria para este proceso, puesto que la maquinaria se adquiere a nivel internacional y con altos costos.

## **7.9 EQUIPO DE TRABAJO**

### **7.9.1 Resumen ejecutivo**

Este proyecto está enfocado en la idea de negocio de extracción de aceite de aguacate, liderada por Vanessa Largo Grisales, con cedula de ciudadanía 1088258711 y Daniela Patiño Victoria con cedula de ciudadanía 1088256374, ambas estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. La empresa tiene como mercado objetivo inicial a Costa Rica, segmentado según los índices de consumo de grasas vegetales de esta región y en donde se promocionará como una alternativa nutricional, de buen sabor y excelente calidad para alimentarse sanamente, argumentando que el producto mantiene las características nutricionales de la fruta fresca.

## BIBLIOGRAFIA

BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene. Administración Financiera, 14<sup>a</sup> ed. México. Editorial Cengage Learning, 2009. 819 p

CARILLO DE ROJAS, Gladys. Análisis y Administración Financiera, 6<sup>a</sup> ed. Colombia. 2005. 479p

GARCIA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos Aplicaciones, 4<sup>a</sup> ed. Colombia. Prensa Moderna Impresores., 2009.362p

HERNANDEZ SAMPIER, Roberto y FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la Investigación, 4<sup>a</sup> ed. México. Mc Graw Hill, 2006. 479p

LEE KIM, Hyun Sook y CHAVEZ HERNANDEZ, Jorge. Marketing International. México. Cengage Learning editores, 2009. 438p

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Colombia. Editorial Limusa S.A, 2007. 357p

## WEBGRAFIA

- Información general de Costa Rica: <http://www.inec.go.cr>
- <http://www.paltita.com>
- <http://www.alimentacion-sana.com.ar>
- <http://www.prompex.gob.pe/alertagim/29-11-06/is5291106.htm>
- Portal de información en Comercio Exterior del Ministerio de comercio, Industria y turismo: <http://www.proexport.com.co>
- Infraestructura necesaria para la fabricación del Aceite: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- Modelo de proyecto para la Fabricación de Aceite de Aguacate: <http://www.scribd.com/doc>
- Estructura de un plan de negocio: <http://www.fce.unal.edu.co>
- Información sobre los beneficios del aguacate: <http://www.eurorecidentres.com>
- Información sobre el aguacate: <http://www.medellin.edu.co>
- Empresa productora de Aceite de Aguacate en Colombia: <http://www.biocatecolombia.com>
- Investigación de la Universidad Nacional a cerca de la producción del Aceite de Aguacate: <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/Ediciones/101/17.html>
- Propiedades del aceite de aguacate: <http://propiedadesdelaceite.jaimaalkauzar.es/el-aceite-de-aguacate-supera-al-aceite-de-oliva.html>
- Información referente a los cultivos de Aguacate en Colombia: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/aguacate\\_una\\_opcion\\_en\\_auge/aguacate\\_una\\_opcion\\_en\\_auge.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/aguacate_una_opcion_en_auge/aguacate_una_opcion_en_auge.asp)
- Cotización precio de Decanter: <http://tiendaagricola.com/DECANTADOR->

#### DE-ACEITE-ACERO-INOX.html

- Almacenamiento de aceite: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- Aceite de Aguacate en Perú: <http://www.sierraexportadora.gob.pe>
- Ferias realizadas alrededor del mundo: <http://www.portalferias.com>
- Perfil nutricional de Costa Rica: <http://www.cepis.ops-oms.org/texcom/nutricion/cosmap.pdf>
- Como realizar un estudio de mercado: <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>
- Maquina utilizada para elaboración del Aceite de Aguacate: <http://www.tecnologicosindustriales.com/productos%20embotelladoras.htm>
- Estructura financiera: <http://www.uca.edu.sv/deptos/dae/tesis/finanzas/finanzas.htm>

## ANEXOS

### ANEXO # 1 PREMATRIZ DE SELECCION

- **AFINIDAD CULTURAL**

#### ECUADOR



**IDIOMA** ESPAÑOL

**RELIGION** CATOLICOS 95%, OTRAS 5%

#### REUNIONES

Las reuniones de negocio se llevan a cabo en las oficinas o los restaurantes, este último usado a menudo para conseguir un socio potencial de negocios. El anfitrión de una reunión generalmente presenta a cada invitado individualmente. Quien ha iniciado el contacto es quien suele extender la invitación y quien generalmente paga la cuenta. Si una mujer de negocios invita a un ecuatoriano a comer, es necesario que se lo haga saber con tiempo pues de no ser así, es muy probable que él no la deje pagar la cuenta. Durante la comida, deje que el anfitrión efectúe el primer brindis. Es aceptable tomar un coctel o un trago antes de la comida. Una botella de un buen vino o algún artículo típico de su país son buenos regalos si se es invitado a la casa y desea llevar un obsequio.

## **PUNTUALIDAD**

Las reuniones comienzan usualmente después del tiempo designado. Un retraso de 15 minutos es aceptable. Sugerimos sin embargo el cumplimiento de los horarios.

## **ETIQUETA DE SALUDO**

Saludar estrechando la mano es una forma usual de saludo.

## **ETIQUETA DE VESTIDO**

Corbata / Sastre. Existen diferencias entre los empresarios de la Sierra (Quito) y de la Costa (Guayaquil). El empresario quiteño es más formal y se asemeja en su comportamiento al de Bogotá. Por su parte el de Guayaquil puede ser más informal en sus atuendos condicionados por el clima cálido de la ciudad.

## **HORARIOS**

Lunes a viernes 9:00 am. a 1:00 pm. y 3:00 a 6:00

## **FESTIVIDADES**

Año Nuevo:01/01/2010 , Carnaval (15 y 16 de Febrero):15/02/2010 , Día del Trabajo:20/02/2010 , Día del Trabajo:27/02/2010 , Viernes Santo:02/04/2010 , Fiesta del Trabajo:01/05/2010 , Batalla de Pichincha:24/05/2010 , Día Nacional de la Independencia:13/08/2010 , Independencia de Guayaquil:09/10/2010 , Día de los difuntos:02/11/2010 , Fundación de Cuenca:03/11/2010 , Fundación de Quito:12/12/2010 , Navidad:25/12/2010



## **OTROS A TENER EN CUENTA**

El ecuatoriano enfatiza la importancia de las relaciones personales algunas veces por encima de las relaciones profesionales. Aunque la mujer ocupa generalmente posiciones secundarias dentro de las empresas debe brindárseles un trato profesional y respetuoso y nunca confundir su comportamiento amistoso con un acercamiento personal. Los ecuatorianos presentan un frente unido dentro de las organizaciones dejando en cabeza del superior todas las decisiones referentes al tema.

## **EL SALVADOR**



**IDIOMA**      ESPAÑOL

**RELIGION**    Católicos 57,1%, Otros Cristianos 23,8%,Otras 2,3%

## **REUNIONES**

Los almuerzos y desayunos de negocios son actividades muy comunes en las agendas de empresarios. Se requiere hacer citas con anticipación, la cual se espera que se cumpla con un margen aceptable de puntualidad. Contar con los servicios de asesoría de un abogado local es importante, así podrá dar seguimiento a los trámites al momento de formalizar sus operaciones en el país. En El Salvador es frecuente que ejecutivos de empresas hablen inglés, sin embargo es preferible que se asegure si es necesario que se haga acompañar de un intérprete a fin de que no haya contratiempos en la comunicación al momento de atender una reunión.

## **PUNTUALIDAD**

Cualquier contratiempo o atraso que surja será conveniente hacer el aviso correspondiente con la mayor antelación posible.

## **ETIQUETA DE SALUDO**

Es acostumbrado el saludo de mano entre hombres y mujeres. Se da la mano antes y después de una reunión y no se debe usar el primer nombre de la persona antes de establecer una buena relación.

## **ETIQUETA DE VESTIDO**

Para la vestimenta, en las actividades empresariales es acostumbrado el uso de ropa casual para el día y traje formal para algunas reuniones especiales, indispensable en los eventos durante la noche a menos que se indique lo contrario

## **HORARIOS**

Lunes a Viernes 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

## **FESTIVIDADES**

Día de Navidad:25/12/2009 , Año Nuevo:01/01/2010 , Viernes Santo:02/04/2010 , Fiesta del Trabajo:01/05/2010 , Día de San Salvador (San Salvador unicamente) :03/08/2010 , Fiesta de San Salvador (primer día) :04/08/2010 , Fiesta de San Salvador (segundo día) :05/08/2010 , Fiesta de San Salvador (tercer día) :06/08/2010 , Día de la Independencia :15/09/2010.

## **OTROS A TENER EN CUENTA**

Dentro de la cultura salvadoreña, cultivar relaciones interpersonales es muy importante y en el campo de los negocios conlleva la facilidad de mantener un vínculo comercial satisfactorio. Contar con los servicios de asesoría de un abogado local es importante, así podrá dar seguimiento a los trámites al momento de formalizar sus operaciones en el país. En El Salvador es frecuente que ejecutivos de empresas hablen inglés, sin embargo es preferible que se asegure si es necesario que se haga acompañar de un intérprete a fin de que no haya contratiempos en la comunicación al momento de atender una reunión. Es conveniente que traiga muestras de sus productos para facilitar la presentación de sus bondades.

## **JAPON**



**IDIOMA**      JAPONES

**RELIGION**    Sintoísmo y Budismo 84%, Otras 16%

## **REUNIONES**

El empresario extranjero debe tener en cuenta la práctica común de preferir que un individuo lo presente a otro, en lugar de pedir directamente una cita. Una de las causas más comunes de frustración para los extranjeros que intentan hacer negocios en el Japón es su falta de capacidad para comprender que una firma japonesa requiere tiempo para formular una respuesta a una propuesta comercial.

Se recomienda a los empresarios gestionar una representación local en caso de que no puedan permanecer en el Japón durante un periodo prolongado. Los temas, durante una presentación, generalmente incluyen una explicación de la firma que usted representa, su puesto en ella, y los asuntos de negocios que desea tratar. Esta presentación proporciona a la persona a quién está siendo presentado, ciertos antecedentes generales que le permitan decidir cómo enfocar la reunión. En cada reunión solamente se discuten los asuntos que se han acordado en la agenda establecida con anterioridad. No cabe la improvisación, ni la flexibilidad en los temas a tratar. Por parte de los japoneses irán varias personas a la reunión. Por tanto, es mejor que acudan por lo menos dos personas en representación de la empresa extranjera.

## **PUNTUALIDAD**

El uso del tiempo es absolutamente rígido. Las reuniones empiezan y terminan exactamente a la hora prevista. Aunque no se haya terminado de discutir un tema, la reunión finaliza igualmente, debido a que los ejecutivos japoneses suelen tener una agenda de trabajo muy completa y planificada.

## **ETIQUETA DE SALUDO**

Aunque el apretón de manos se está volviendo común en Japón, la reverencia sigue siendo el método formal predominante para saludarse, despedirse, y expresar gratitud o disculparse con otra persona. Sin embargo, al encontrarse con empresarios extranjeros, los japoneses a menudo usan el apretón de manos como saludo, o una combinación de ambos, el apretón de manos y la reverencia

## **ETIQUETA DE VESTIDO**

Por regla general, lo que es aceptable como atuendo de negocios virtualmente en cualquier país industrializado también es generalmente considerado como un buen atuendo de negocios en el Japón

## **HORARIOS**

De 9:00 a 5:00 de lunes a viernes

## **FESTIVIDADES**

Año Nuevo:01/01/2010 , Día de la Mayoría de Edad:11/01/2010 , Día de la Fundación de la Nación:11/02/2010 , Equinoccio de Primavera:22/03/2010 , Showa Day:29/04/2010 , Día de la Constitución:03/05/2010 , Fiesta de la Naturaleza:04/05/2010 , Día de los Niños:05/05/2010 , Día de Acción de Gracias al Mar:19/07/2010 , Día del Respeto a los Ancianos:20/09/2010 , Equinoccio de Otoño:23/09/2010 , Día de los Deportes:12/10/2010 , Día Nacional de la Cultura:03/11/2010 , Día del Reconocimiento del Trabajo:23/11/2010 , Cumpleaños del Emperador:23/12/2010

## **OTROS A TENER EN CUENTA**

La sociedad japonesa está muy orientada al consumo. El mercado se divide entre bienes de alta calidad y elevado precio, y bienes de calidad media y precio moderado. El comprador japonés es muy nacionalista y por otra parte, en Japón se encuentran todos los productos y marcas de prestigio mundial. Para tener éxito es necesario ofrecer un producto con algún valor agregado, preferentemente algo novedoso y que esté adaptado a los gustos locales. Gran parte de los negocios con el exterior se realiza a través de las Sogo Shoshas (grandes compañías de

trading), aunque también existe buen número de pymes importadoras y distribuidoras. Las trading tienen oficinas de compra en las principales capitales del mundo. Para negocios de envergadura es aconsejable contactar con los llamados "keiretsus", grandes grupos industriales que abarcan diversos sectores productivos y tienen como matriz a un gran banco.

## **PERU**



**IDIOMA** ESPAÑOL

**RELIGION** CATOLICA 81,3%, OTRAS 15,8%, SIN ESPECIFICAR 2.9%

## **REUNIONES**

Las citas se deben realizar con dos o cuatro semanas de anticipación y deben confirmarse. El empresario peruano se caracteriza por no tomar la decisión de un negocio en la primera cita, por lo que probablemente se requerirá más de un viaje para concluir el acuerdo.

## **PUNTUALIDAD**

Los peruanos raramente son puntuales

## **HORARIOS**

Lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm

## **FESTIVIDADES**

Año Nuevo:01/01/2010 , Jueves Santo:01/04/2010 , Viernes Santo :02/04/2010 , Día del Trabajo:01/05/2010 , San Pedro y San Pablo:29/06/2010 , Día de la Independencia:28/07/2010 , 2o Día de la Independencia :29/07/2010 , Batalla de Angamos:08/10/2010 , Todos los Santos:01/11/2010 , Inmaculada Concepción:08/12/2010 , Navidad:25/12/2010 ,

## **OTROS A TENER EN CUENTA**

Los peruanos están entre los más formales y reservados de Sur América. Para los peruanos difícilmente el trabajo es lo más importante de la vida, sin embargo son estrictos con los compromisos adquiridos. Valoran la diplomacia, el buen tacto y la sensibilidad y detestan la agresividad abierta y la brusquedad. Mantener las relaciones comerciales dándole la suficiente importancia a las relaciones personales es vital para el negociador peruano, dando como resultado una buena negociación.

## **COSTA RICA**



**IDIOMA**      ESPAÑOL

**RELIGION**    Católicos 76,3%; Otras 20,5%; Ninguna 3,2%

## **REUNIONES**

Las citas deben ser concertadas con anticipación, pero reconfirmadas la víspera por cuanto son bastante informales en el sentido que se olvidan frecuentemente de sus compromisos y si se les presenta algo más importante, simplemente dejan razón que tuvieron que salir o viajar. En el mejor de los casos delegan a otra persona, pero la mayoría de las veces esto no ocurre. Si se va a hacer un viaje de negocios conviene evitar la última semana de septiembre que es cuando finaliza el año financiero y muchos negocios cierran para hacer balance.

## **PUNTUALIDAD**

Se aprecia bastante la puntualidad y la cortesía.

## **HORARIOS**

8:00 a.m. a 5:00 p.m., de lunes a viernes

## **SALUDOS**

El apretón de manos es la forma más común de saludo. Por lo general se utilizan Don y Doña como fórmulas de cortesía. Se observan las normas básicas de educación y cortesía.

## **VESTUARIO**

El uso de la ropa informal está muy aceptado pero si se va a salir de noche o a una celebración especial conviene arreglarse un poco.



## FESTIVIDADES

Año Nuevo:01/01/2010 , Jueves Santo:01/04/2010 , Viernes Santo:02/04/2010 , Fiesta de la Batalla de Rivas:11/04/2010 , Día del Trabajo:01/05/2010 , Anexión de Guanacaste:25/07/2010 , Virgen de los Angeles :02/08/2010 , Día de la Independencia:15/09/2010 , Día de la Raza - Día de la Hispanidad:18/10/2010 , Día de Navidad:25/12/2010 , Nochevieja:31/12/2010

- IMPORTACIONES MUNDIALES

| PAIS        | USD 2006<br>CIF | USD 2007 CIF | USD 2008 CIF | CRECIMIENTO<br>2007 - 2008 | PARTICIPACION |
|-------------|-----------------|--------------|--------------|----------------------------|---------------|
| COSTA RICA  | 2018329         | 3847988,25   | 5.740.305,16 | 49.18 %                    | 0.473%        |
| PERU        | 1259000         | 1,676,000.00 | 1,706,000.00 | 1.79 %                     | 0.140%        |
| ECUADOR     | 134000          | 38,000.00    | 115,000.00   | 202.63 %                   | 0.009%        |
| EL SALVADOR | 6600191         | 0            | 0            | 0                          | 0             |

- EXPORTACIONES DE COLOMBIA

| PAIS        | USD 2008<br>FOB | USD 2009<br>FOB | USD ENERO-JULIO<br>2009 | USD ENERO-JULIO<br>2010 |
|-------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| ECUADOR     | 66,897.00       | 94,997.26       | 36,828.37               | 20,102.53               |
| EL SALVADOR | 17,643.75       | 31,022.00       | 31,022.00               | 11,428.93               |
| COSTA RICA  |                 | 9,162.55        |                         | 14,121.17               |
| JAPON       | 5,082.00        | 6,830.00        | 6,830.00                | 2,220.00                |
| PERU        | 5,940.49        | 2,894.15        | 2,894.15                | 651.09                  |

- ARANCELES

| PAIS       | PUNTAJE | GRAVAMEN GENERAL | GRAVAMEN PREFERENCIAL |
|------------|---------|------------------|-----------------------|
| ECUADOR    | 80%     | 20,0%            | 0,0%                  |
| SALVADOR   | 95%     | 5,0%             | 0,0%                  |
| JAPON      | 98%     | 2,5%             | 0%                    |
| PERU       | 100%    | 0,0%             | 0,0%                  |
| COSTA RICA | 95%     | 5,0%             | 0,0%                  |

- COMPETENCIA

| PAIS IMPORTADOR | ECUADOR                            |              |                         |               |            |
|-----------------|------------------------------------|--------------|-------------------------|---------------|------------|
|                 | Total Importaciones Ecuador(2008): |              |                         |               | 115.000,00 |
| PAIS EXPORTADOR | PAIS                               | USD 2008 CIF | CRECIMIENTO (2007-2008) | PARTICIPACION | 3          |
|                 | COLOMBIA                           | 79.000,00    | 315,79%                 | 68,70%        |            |
|                 | PAISES BAJOS                       | 14.000,00    |                         | 12,17%        |            |
|                 | CANADA                             | 9.000,00     |                         | 7,83%         |            |
|                 | ESTADOS UNIDOS                     | 4.000,00     | -77,78%                 | 3,48%         |            |
|                 | MEXICO                             | 4.000,00     |                         | 3,48%         |            |
|                 | SUIZA                              | 3.000,00     |                         | 2,61%         |            |
|                 |                                    |              |                         |               |            |

|                        |                       | <b>PERU</b>                        |                                |                      |                     |
|------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------|
|                        |                       | <b>Total Importaciones (2008):</b> |                                |                      | <b>1.706.000,00</b> |
| <b>PAIS EXPORTADOR</b> | <b>PAIS</b>           | <b>USD 2008 CIF</b>                | <b>CRECIMIENTO (2007-2008)</b> | <b>PARTICIPACION</b> | <b>CALIFICACION</b> |
|                        | <b>BRASIL</b>         | 967.000                            | -9,88%                         | 56,68%               |                     |
|                        | <b>CHILE</b>          | 408.000                            | -1,21%                         | 23,92%               |                     |
|                        | <b>ESTADOS UNIDOS</b> | 69.000                             | -16,87%                        | 4,04%                |                     |
|                        | <b>ARGENTINA</b>      | 57.000                             | -41,24%                        | 3,34%                |                     |
|                        | <b>ITALIA</b>         | 11.000                             | 57,14%                         | 0,64%                |                     |
|                        | <b>CHINA</b>          | 0                                  | -100,00%                       | 0,00%                |                     |
|                        |                       |                                    |                                |                      |                     |
|                        |                       |                                    |                                |                      |                     |
|                        |                       | <b>COSTA RICA</b>                  |                                |                      |                     |
|                        |                       | <b>Total Importaciones (2008):</b> |                                |                      | <b>5.740.305,00</b> |
| <b>PAIS EXPORTADOR</b> | <b>PAIS</b>           | <b>USD 2008 CIF</b>                | <b>CRECIMIENTO (2007-2008)</b> | <b>PARTICIPACION</b> | <b>CALIFICACION</b> |
|                        | <b>ESTADOS UNIDOS</b> | 4.533.458,00                       | 216,96%                        | 78,98%               |                     |
|                        | <b>CANADA</b>         | 800.660,00                         | 5,35%                          | 13,95%               |                     |
|                        | <b>FRANCIA</b>        | 130.651,00                         | 19,36%                         | 2,28%                |                     |
|                        | <b>PANAMA</b>         | 99.452,00                          | -92,87%                        | 1,73%                |                     |
|                        | <b>MALAYSIA</b>       | 54.400,00                          | 61,62%                         | 0,95%                |                     |
|                        | <b>BRASIL</b>         | 36.973,00                          | -22,41%                        | 0,64%                |                     |
|                        |                       |                                    |                                |                      |                     |

## ANEXO # 2 MATRIZ DE SELECCIÓN

| CIA OLEOCATE<br>ACEITE DE AGUACATE<br>POSICIÓN ARANCELARIA: 1518009000<br>MATRIZ DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO |                  |             |
|--|------------------|-------------|
|  | PERU             | COSTA RICA  |
|  | 1518009000       | 1518000000  |
|  | INFORMACION      | INFORMACION |
| <b>FACTORES ECONOMICOS</b>   |                  |             |
| Inflación 2009 (IPC)   | 70,00%           | 4,05%       |
| Tasa de interés activa   | 22,52%           | 14,30%      |
| Tasa de interés pasiva   | 3,99%            | 3,97%       |
| Tipo de Cambio (moneda del país / USD\$)   | 3,05             | 580,68      |
| Devaluación (2007)   | -7,91%           | 3,23%       |
| Ingreso per cápita en US\$ 2009  | 8647             | 11122       |
| Balanza comercial general 2008 (MILLONES DE DOLARES FOB)   | \$ 5.873,00      |             |
| <b>SITUACION POLITICA</b>  |                  |             |
| Estabilidad gobierno   | BUENA            | BUENA       |
| Calificación Riesgo País   | AAA              | AAA         |
| <b>POBLACION</b>   |                  |             |
| Población 2009 (MILLONES DE HAB)   | 29,132,013       |             |
| Población económicamente activa % (2008)   | 68,10%           |             |
| Densidad poblacional (Hab/Km2) 2009  | 21,96            |             |
| <b>TRANSPORTE</b>  |                  |             |
| Flete US\$/KG  | \$ 1,22          | \$ 2,24     |
| <b>AFINIDAD CULTURAL</b>   |                  |             |
| Idioma   | ESPAÑOL          | ESPAÑOL     |
| <b>EXPERIENCIAS COMERCIALES</b>  |                  |             |
| Con Empresas   | Empresa agrícola | N.A         |
| Con entidades estatales  | N.A              | N.A         |
| <b>BARRERAS COMERCIALES</b>  |                  |             |
| Gravamen arancelario   | 0%               |             |
| IVA  | 19%              |             |

## ANEXO # 3 CONTRATO COMPRAVENTA INTERNACIONAL

### I PARTE

Información para el vendedor (productor, comercializador, empresas)

a) VENDEDOR:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cedula No: \_\_\_\_\_

Dirección de correo: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Firma Autorizada (nombre y cargo):

---

b) COMPRADOR:

Información sobre el comprador (intermediario, empresa agroindustrial, broker, etc)

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cedula No: \_\_\_\_\_

Dirección de correo:-\_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Firma Autorizada (nombre y cargo):

\_\_\_\_\_

## II. MERCANCIA

Descripción de la mercancía (calidad, variedad, grado de humedad, empaque, certificado de origen).

\_\_\_\_\_

Cantidad (incluida la unidad de medida reconocidas a nivel nacional o internacional)

Cantidad total o volumen:

---

Por remesas parciales:

---

Margen de tolerancia mínima: \_\_\_\_\_%

### III. ENTREGA

El incoterm aplicable de la Centro de Comercio Internacional:  
(EX WORKS, FOB, CIF, etc.)

---

Lugar de Entrega:

---

Fecha de Entrega:

---

Nombre y dirección de los transportistas (cuando proceda)

---

### IV. PRECIO

Precio (especifique si es precio total y/o precio por unidad de medida; indique la cantidad en dinero en palabra y en número)

---

## V PAGO

Medio de Pago (por ejemplo, efectivo, cheque, giro bancario, transferencia)

---

Datos de cuenta bancaria del Vendedor (si procede)

---

## VI DOCUMENTOS

El vendedor pondrá a disposición del comprador (si procede) los siguientes documentos (marque en la casilla correspondiente):

1. Factura Comercial
2. Documento de transporte
3. Lista de bultos embalados
4. Documentos de Seguro
5. Certificado de Origen
6. Certificado e inspección
7. Documentos de Aduanas
8. Carta de Crédito
9. Otros Documentos (registros fitosanitarios).



## VII INCUMPLIMIENTO DE PLAZO DE PAGO

Aquí se debe incluir una cláusula de sanciones por incumpliendo en la fecha de pago estipulada en el contrato.

## VIII INCUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA

Aquí se debe de incluir una cláusula que indique sansiones por incumplimiento en la fecha de entrega de productos estipulada en el contrato.

FECHA Y FIRMA

---

VENDEDOR

---

COMPRADOR

## ANEXO # 4 PRECIO UNITARIO

| PRECIO DE VENTA UNITARIO |                  |                |
|--------------------------|------------------|----------------|
| <b>Costo Variable</b>    | \$ 8.054         |                |
| Materia Prima            |                  |                |
| Aguacate                 | \$ 4.500         |                |
| Botella                  | \$ 2.000         |                |
| Tapa                     | \$ 50            |                |
| Dosificador              | \$ 150           |                |
| Servicios Públicos       | \$ 314           |                |
| Cajas                    | \$ 940           |                |
| Cinta                    | \$ 100           |                |
| <b>Costo Fijos</b>       | <b>\$ 2.053</b>  |                |
|                          |                  |                |
| MOD                      | \$ 1.362         |                |
| Arrendamiento            | \$ 401           |                |
| Depreciación             | \$ 290           |                |
| TRANSPORTE               | \$ 125           |                |
|                          | PESOS            | DOLARES        |
| <b>Costo Total</b>       | <b>\$ 10.232</b> | <b>\$ 5,71</b> |
| <b>Margen</b>            | 35%              |                |
| <b>Precio Venta</b>      | <b>\$ 15.741</b> | <b>\$ 8,78</b> |

## ANEXO # 5 SEGURO DE TRANSPORTE

El contrato de seguro es un acuerdo entre dos personas, una de ellas denominada asegurador quien se obliga, mediante el pago de una prima, a asumir los riesgos de un tercero, denominado tomador, y a cumplir con el pago de una prestación económica (indemnización) en favor de un beneficiario o asegurado, en el evento de realizarse o presentarse el riesgo asegurado.

Teniendo en cuenta que se maneja **FOB**, el vendedor/exportador no está obligado a proveer seguro de carga, pero se asigna un seguro terrestre hasta el Puerto de Cartagena por el cual se entregara la mercancía. El vendedor se hace cargo de los gastos de embarque, seguro, fletes, descargas, derechos aduaneros, etc., hasta la puesta a bordo del buque. A partir de allí es responsabilidad del comprador.

### 1. PRINCIPIOS BASICOS DEL SEGURO DE TRANSPORTE

La indemnización constituye la característica fundamental propia de todos los seguros sobre las cosas y, por tanto, también del seguro de transporte. Los principios de indemnización están basados en que:

- Nadie puede pretender indemnizaciones superiores al daño sufrido.
- El seguro no puede constituir causa de lucro o beneficio para el asegurado.
- La indemnización por el asegurador no debe colocarlo en una situación más ventajosa que si el siniestro no hubiese ocurrido.

## 2. PRINCIPALES MODALIDADES DE SEGURO

El seguro de transporte comprende una serie de modalidades, muchas veces fuertemente diferenciadas entre sí, cuya clasificación puede efectuarse de distinta forma según sean los elementos que se tengan en cuenta:

a. De acuerdo al ambiente en que se desenvuelve:

- Marítimo: comprende el aseguramiento de buques y material relacionado con la navegación y el de las mercancías.
- Terrestre: el transporte efectuado por ferrocarril o por camión; aquí también hay que distinguir el medio, el vehículo y las mercancías.
- Fluvial y lacustre: el aseguramiento de buques y cargamentos en ríos y lagos.
- Aéreo: seguros a las aeronaves y a las mercancías transportadas.

b. Al interés expuesto al riesgo:

- Seguro de los medios de transporte.
- Seguro de los bienes transportados.
- Seguro de intereses.
- Seguro de responsabilidades.

c. A la duración del contrato de seguro:

- Seguro temporal o a término.
- Seguro por viaje.

d. A la amplitud de la cobertura:

- Cobertura mínima representada por el seguro contra la pérdida tal en unos determinados casos.
- Contra todo riesgo.

### 3. PARAMETROS DEL COSTO DE SEGURO

Aun cuando el riesgo constituye el elemento fundamental de mayor incidencia sobre la prima de seguro, hasta tal punto que ésta va en relación directa con la evaluación pormenorizada para cada caso, también deben recordarse otras partidas que globalmente consideradas configuran el costo o precio final de una cobertura.

Entre las otras partidas cabe citar: los gastos de gestión interna, de gestión externa y el de reservas que deben tener las compañías de seguros para asegurar su solidez financiera.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NewsDetail.asp?ID=2932&IDCompany=8>