

**IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE UCHUVA EN FRUTA FRESCA HACIA
CANADA**

TRABAJO DE GRADO

Presentado por:

Sergio Leonardo Gallo Velásquez

CC 1019048420

Director: Ing. Gabriel Gómez

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2013

Tabla de contenido

OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
ANTECEDENTES	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACION	11
1. ESTUDIO TÉCNICO	15
1.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	15
1.1.1 Descripción.....	15
1.1.4 Tabla Nutricional.....	16
1.2 DESCRIPCION DEL PROCESO	17
1.3 ESPECIFICACIONES DEL FRUTO	19
1.4. EMPAQUE.....	20
1.5 SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LA UCHUVA	22
2. ESTUDIO DE MERCADOS	30
2.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	30
2.1.1 Fase Exploratoria.....	30
2.1.2 Fase Cuantitativa.....	35
2.2. OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO COMO PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	37
2.3 ANÁLISIS DE LA TABULACIÓN.....	45
2.4 ANALISIS DE LA MEZCLA DE MERCADEO	46
2.4.1 PRODUCTO:.....	46
2.4.2 PLAZA	49
2.4.3 PRECIO.....	49
2.4.4 PROMOCION	49
2.5 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA	51
2.5.1 POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO.	51
2.5.2 PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	52
2.6 ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE MARKETING	54
3. ESTUDIO LOGISTICO	58
3.1. PERFIL LOGISTICO DE COLOMBIA HACIA CANADA	58
3.1.1 ACCESO MARITIMO*	58

3.1.2 ACCESO AEREO.....	60
3.2.1 FLUJO DE INFORMACION	62
3.2.2 FLUJO DE PRODUCTO.....	64
3.3 NORMATIVIDAD DE EMPAQUE EMBALAJE Y ETIQUETAS	64
3.3.1 Requisitos Generales de Etiquetado	64
3.5 VOLUMEN DE LA CARGA.....	66
3. 4 FLUJO DE PRODUCTO Y FLUJO DE CAPITAL.....	68
3.5 ASPECTOS LEGALES DE LA EXPORTACION	69
4. AREA ADMINISTRATIVA	70
4.1. CONSTITUCION DE LA EMPRESA.....	70
4.1.1 Selección de Forma de Constitución.....	70
4.2. MISIÓN DE LA EMPRESA	71
4.3 VISIÓN DE LA EMPRESA	71
4.4 DESCRIPCION DE CARGOS.....	71
4.5 PLAN OPERATIVO	74
4.5.1 Cronograma de Implementación del Proyecto.....	81
4.6 INDICADORES DE GESTIÓN	82
5. ESTUDIO FINANCIERO	86
5.1. COSTOS	86
5.1.1 COSTOS Y GASTOS DE EXPORTACION	86
5.2 PRECIOS DE VENTA	91
5.3. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	92
ANEXOS	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla nutricional de la uchuva

Tabla 2. Calibres de la uchuva

Tabla 3. Tipos de empaques primarios

Tabla 4. Empaques Secundarios

Tabla 5. Elementos de embalaje

Tabla 6. Costos operativos mensuales si la empresa opta por operar sin maquila.

Tabla 7. Costos operativos mensuales si la empresa opta por la opción 1 de maquila.

Tabla 8. Costos operativos mensuales si la empresa opta por la opción 2 de maquila

Tabla 9. Costos operativos mensuales si la empresa opta por la opción 3 de maquila.

Tabla 10. Principales competidores colombianos

Tabla 11. Importadores Canadienses seleccionados para aplicar la encuesta

Tabla 12. Empaques primarios seleccionados

Tabla 13. Empaque secundario seleccionado

Tabla 14. Frecuencias y Tiempos de transito desde los puertos Colombianos.

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama de flujo de producto

Gráfico 2. Gráfico de Pareto de la exportación de uchuva colombiana en los últimos dos años.

Gráfico 3. Distribución de la población canadiense.

Gráfico 4. Distribución de inmigrantes legales por provincia en Canadá.

Gráfico 5. Cadena de Abastecimiento de Fruittrading S.A.S

Gráfico 6. Cadena logística de la uchuva.

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Uchuva (Physalis Peruviana)

Imagen 2. Uchuva categoría extra

Imagen 3. Tabla de color de la uchuva.

Imagen 4. Mapa de Acceso marítimos a Canadá.

Imagen 5. Mapa de acceso aéreo a Canadá.

Imagen 6. Distribución de clamshells en cajas

Imagen 7. Distribución de cajas en estibas.

OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa para la exportación de Uchuva como fruta fresca hacia Canadá.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evidenciar la oportunidad de la incursión de Uchuva en el mercado canadiense.
- Establecer el proceso logístico para la exportación de uchuva hacia Canadá.
- Desarrollar las características del empaque de la uchuva para exportar hacia Canadá
- Conseguir los proveedores de Uchuva que demuestren más idoneidad, teniendo en cuenta los estándares de calidad demandados por el mercado canadiense con respecto a producto, empaque, precio.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto, para determinar el flujo de efectivo del proyecto, para hallar la TIR del proyecto y evaluar la viabilidad del mismo, además de encontrar el Valor presente neto del proyecto.
- Formalizar la empresa ante las entidades comerciales y gubernamentales, luego de evaluar las alternativas de sociedades y escoger la más adecuada para constituir la empresa.
- Establecer indicadores que permitan medir el desempeño de la empresa y los proveedores en la etapa de operación, con el fin de permitir cumplir con la estrategia y las metas de la compañía.

ANTECEDENTES

Los cultivos de la uchuva en Colombia surgieron hacia finales de la década de los años 80, como resultado, en parte de la política de diversificación de las exportaciones dentro de las cuales, los frutales promisorios¹, incluida la uchuva, harían parte de la canasta exportadora de productos no tradicionales promovida por la agencia para la promoción de las Exportaciones en Colombia- Proexport. Desde aquella época, la uchuva se ha venido posicionando como el producto líder dentro de las exportaciones colombianas de frutales promisorios. Para el año 2004 las exportaciones de Uchuva representaron el 54 % del total de las exportaciones de dichos frutales.² Según datos de Proexport, en el año 2005 un total de 58 empresas participaron del negocio de exportación de la Uchuva. En Cundinamarca donde se encuentra el mayor porcentaje de producción de Uchuva se ubicaban alrededor de 40 empresas exportadoras. En la actualidad Colombia exporta uchuva a 29 países, cuyo principal porcentaje está destinado a países europeos y recientemente a países norteamericanos.

¹ Los frutales promisorios incluyen el tomate de árbol, la uchuva, la pitahaya, el mango, el bananito y la granadilla

² <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1505s/a1505s01.pdf> Consultado el 22 de Octubre de 2012

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El consumo de la uchuva a nivel nacional, según la encuesta realizada por la Corporación Colombia Internacional³, arrojó como resultado que solo el 27 % de los hogares colombianos encuestados en las principales ciudades de Colombia han consumido uchuva, por lo cual se puede deducir que el consumo de esta fruta a nivel nacional es relativamente bajo.

En cuanto a la situación en Canadá, El interés por la salud y la nutrición por parte de muchos canadienses y un interés más amplio en recetas étnicas han resultado en mayores ventas de todo tipo de frutas y verduras vegetales. La demografía cambiante de este país juega un papel importante en la opción de alimentos. La población de Canadá está también envejeciéndose rápidamente como resultado de menor fertilidad, desarrollos médicos y expectativas de vida más altas. El número de personas de 65 años y más se ha más que duplicado en los últimos 35 años y para el 2011 este grupo representa 15% del total de la población. Los de 80 años y más llegan a 1,3 millones en este año; se espera que la mayor parte sean mujeres. Esta población de mayor edad continúa buscando alternativas alimenticias saludables⁴, y son muy dados a probar los alimentos exóticos que puedan encontrar en el sitio de la compra si encuentran que este trae beneficios para la salud.

Además del mercado en aumento de los mayores, los jóvenes y adolescentes canadienses (9-14 años) a menudo disponen de un ingreso percibido por asignaciones de los padres o trabajos de tiempo parcial. Este grupo demográfico gasta una parte de su ingreso en productos alimenticios relativamente baratos que a menudo incluyen frutas y verduras.

Finalmente, aquellos en sus primeros años de trabajo y familia (20-44 años) tienden a gastar la mayor parte en frutas y verduras frescas. Esto es debido a que no solamente compran alimentos para ellos sino también para sus jóvenes familias. Por ejemplo, ellos pueden utilizar verduras y frutas como parte de almuerzos empaquetados para sus hijos que asisten a la escuela.⁵

Es por esto que el problema que se quiere resolver es cómo suplir esta necesidad que tienen los ciudadanos canadienses de consumir productos beneficiosos para la salud, satisfaciendo la necesidades tanto de los consumidores canadienses como de los productores colombianos, para posicionar el producto en Canadá aprovechando que los niveles de consumo muestran una oportunidad, comparados con los de los países que más importan este producto como Alemania y Holanda,

³ http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_cadena_uchuva.pdf Consultado el 22 de Octubre de 2012

⁴ Frutas y Verduras Frescas TFO 2010 Canada. Estudio de mercado.

⁵ Ibid

teniendo en cuenta que Canadá es la décima economía a nivel mundial y actualmente cuenta con Tratado de Libre Comercio vigente con Colombia.

JUSTIFICACION

Colombia, debido a su posición geográfica es un país que cuenta con condiciones favorables para el cultivo de gran cantidad de frutas ya que cuenta con extensiones de tierra aptas para la agricultura en los diferentes pisos térmicos. Además de esto, la ubicación del país representa una ventaja competitiva con respecto a los demás países debido a que la exportación de los productos se realiza por puertos marítimos y aéreos ubicados tanto en el Océano Atlántico como en el Océano Pacífico.

Canadá es una de las grandes economías desarrolladas; genera el 2,6% del PIB mundial y es un país con un alto poder de compra; cuenta con un ingreso per cápita (precios de paridad de poder adquisitivo) de US\$38.614, cerca de 5 veces el registrado por Colombia.⁶ Lo que convierte a Canadá en un destino donde los habitantes tienen un alto poder adquisitivo teniendo en cuenta que el consumo mundial de frutas muestra una tendencia creciente tanto en el total como por grupo de países, además existe una relación directa entre el ingreso y el consumo de frutas, dadas sus altas elasticidades de ingreso. Por otro lado, el tratado de libre comercio con Canadá es otro factor influyente para la realización de este proyecto debido a que este permite libre acceso para casi todas las líneas arancelarias de frutas y hortalizas lo que constituye a Colombia como una fuente a tener en cuenta por parte del mercado canadiense para la importación de frutas y hortalizas.

Por otro lado, se pretende realizar este proyecto porque se ha evidenciado en el país la falta de oportunidades para las personas en cuanto a la consecución de empleo, por lo tanto se quiere contribuir al país generando empleo directo encargado principalmente de actividades de selección, inspección o verificación, pesaje y embalaje del producto final para exportar. También se genera empleos indirectos en la zona productora para cargadores y transportadores, igualmente se ven beneficiados los promotores de agroquímicos y asistentes técnicos de los almacenes agrícolas.

Por último, la política de emprendimiento colombiana es otro factor influyente en la realización de este proyecto, como lo enuncia la ley 1014 de 2006 que tiene como objeto entre otros “Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo”⁷ lo que hace motivante el aprovechamiento de estos sistemas e instrumentos que brinda el gobierno fomentando la creación de empresa en Colombia.

Así mismo con la creación de la empresa FRUITTRADING comercializadora y exportadora de uchuva, se aplica la formación del Ingeniero Industrial Javeriano en términos de emprendimiento, contribuyendo así a la solución de la problemática social al generar nuevas fuentes de empleo en la implementación de la cadena

⁶ ABC del TLC con Canadá. Proexport.com

⁷ Ley 1014 de 2006

logística de la exportación del producto, contribuyendo igualmente al posicionamiento de nuestros productos agrícolas, aportando de esta manera al cumplimiento de metas de globalización del mercado Nacional, y por ende al desarrollo económico del país.

CUADRO METODOLÓGICO

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACION	MATERIAS DE LA CARRERA
Determinar la oportunidad de vender uchuva en Canadá	Realizar el Estudio de Mercados.	Investigación de mercados. Consulta proexport	Proexport Importadores de fruta en Canadá	Logística de Mercados
Establecer el proceso logístico para la exportación de uchuva hacia Canadá.	Organizar la cadena de abastecimiento.	Diagrama de Flujo de Producto. Diagrama de flujo de Capital. Diagra	Estudios logísticos Proexport.	Logística.
Desarrollar el estudio técnico del proyecto.	Desarrollar las características del empaque de la uchuva. Evaluar las alternativas de proveedores en cuanto a precio, calidad y experiencia para seleccionarlos.	Entrevistas personales con los proveedores. Evaluación de cotizaciones.	Departamento de Justicia de Canadá. Regulación de empaquetado y etiquetado. Norma Técnica colombiana 5166.	Logística. Investigación de mercados.
Realizar el estudio financiero del plan de negocios.	Realizar la evaluación financiera del proyecto, para determinar el flujo de efectivo del proyecto, para hallar la TIR del proyecto, el VPN y la viabilidad del mismo	Diagrama de Flujo de Caja Proyectado. Calculo de Costos.		Ingeniería Económica y Financiera. Preparación y Evaluación de proyectos. Sistemas de Costeo.
Definir qué tipo de	Visitar la cámara de comercio y	Evaluación de las alternativas de	Cámara de Comercio de	Formalización de empresas,

sociedad constituir y registrar la empresa ante la Cámara de Comercio.	consultar sobre los diferentes tipos de sociedades.	formalización.	Bogotá.	Creación de empresas exportadoras.
Establecer indicadores que permitan medir el desempeño de la empresa .	Aplicar indicadores de gestión que evalúen el desempeño tanto de la empresa como de los proveedores, satisfacción de empleados, etc.	Indicadores de Gestión.		Ingeniería de procesos. Sistemas Humanos y Productividad.

1. ESTUDIO TÉCNICO

1.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Uchuva



1.1.1 Descripción

Es una baya carnosa en forma de globo, con un diámetro que oscila entre 1.25 cm y 2.5 cm y un peso entre 4 y 10 gramos, cubierto por un cáliz o capacho formado por cinco sépalos cuya función es proteger al fruto de insectos, pájaros, patógenos y condiciones climáticas externas.

Pertenece a la familia de las Solanáceas y al género *Physalis*.

1.1.2 Origen

La uchuva es originaria de los andes Suramericanos, actualmente se encuentra en casi todos los altiplanos de los países tropicales y algunos subtropicales. Crece silvestre y semisilvestre en alturas entre 1500 y 3000 msnm.

1.1.3 Ecofisiología

En Colombia, el cultivo de la uchuva se desarrolla en altitudes entre 1800 y 2800 msnm con temperaturas promedio entre 13 °C y 15 °C. Las temperaturas muy altas pueden afectar la floración y fructificación, y las temperaturas nocturnas menores a 10 °C pueden impedir que la planta prospere.

La temperatura y la luz juegan un papel muy importante en el tamaño, color, contenido nutricional, sabor y tiempo de maduración del fruto. Para obtener un fruto de óptima calidad es necesaria una intensidad lumínica entre 1500 y 2000 horas luz/año. Las precipitaciones deben oscilar entre 1000 y 2000 milímetros bien distribuidos a lo largo del año con una humedad relativa del 70% al 80%. Es importante el suministro de agua constante para evitar que se rajen los frutos.

A nivel de suelos los que más se recomienda para el cultivo de uchuvas son aquellos que poseen estructura granular, textura areno-arcillosa con buen drenaje y alto contenido de materia orgánica, y un PH que debe estar entre 5.5 y 6.8⁸

⁸ FISCHER, Gerhard y ALMANZA, Pedro José. Nuevas tecnologías en el cultivo de la uchuva *Physalis peruviana* L.. En: Revista Agrodesarrollo, Vol. 4, No. 1-2, 1993, pág.294.

Condiciones de Almacenamiento

La temperatura ideal para el almacenamiento y el transporte de la uchuva debe oscilar entre 4°C y 7°C, con una humedad relativa entre 70% y 80 %.

El fruto con capacho tiene una vida útil de 30 días y sin capacho la vida útil se reduce a 5 días.

1.1.4 Tabla Nutricional

Contenido por cada 100 gramos.

Tabla1. Tabla nutricional de la uchuva

Calorías	54
Agua	79.6g
Proteína	1.1g
Grasa	0.4g
Carbohidratos	13.1g
Fibra	4.8g
Ceniza	1.0g
Calcio	7.0g
Fósforo	38 mg
Hierro	1.2mg
Vitamina A	648U.I.
Tiamina	0.18mg
Riboflavina	0.03mg
Niacina	1.3mg
Acido ascórbico	26mg

1.2 DESCRIPCION DEL PROCESO

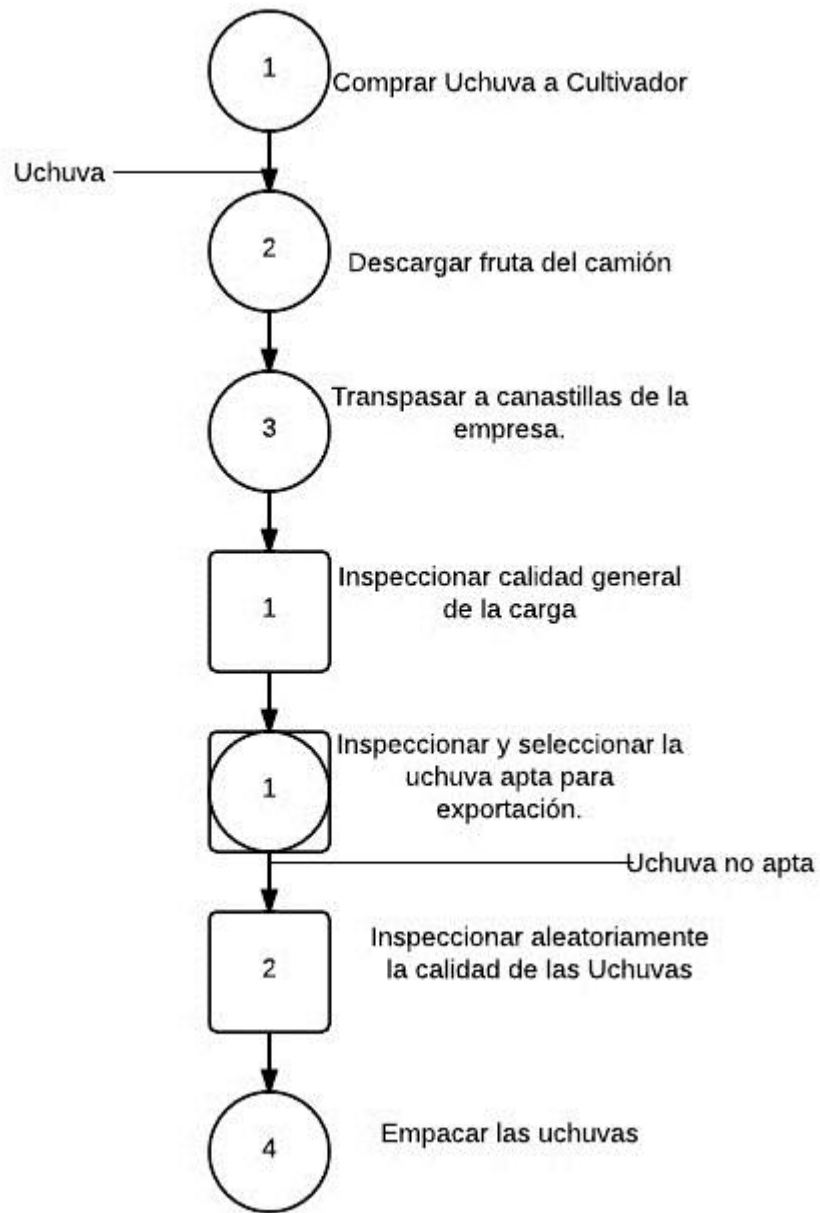
Cabe resaltar que el proceso logístico para la exportación de la uchuva, empieza desde el momento en que se realiza la compra a los cultivadores. Por lo tanto, para garantizar que la fruta sea de excelente calidad, se debe controlar que los proveedores de uchuva cumplan con la norma técnica colombiana 4580 establecida por el ICONTEC, así como el registro de productor exportador de fruta fresca ante el ICA, el cual permite certificar el estado fitosanitario a los países compradores de las frutas de producción y exportación. De igual manera, la empresa comercializadora Fruittrading deberá contar con el registro de exportador expedido por el ICA.

Se tiene planeado que la empresa se abastezca de proveedores inicialmente ubicados en el departamento de Cundinamarca, pero este proceso de abastecimiento al ser de un producto para exportación, debe ofrecer calidad en aspectos tales como la confiabilidad y la puntualidad de la entrega, la calidad de la fruta y el precio competitivo de la misma.

El proceso inicia cuando el cliente en Canadá genera una requisición de compra, en donde se especificarán los términos importantes de la exportación, como la cantidad, el valor, el Incoterm utilizado, entre otros. Teniendo en cuenta esto, la empresa genera una orden de compra teniendo en cuenta la demanda especificada por el cliente en Canadá, se selecciona el proveedor al cual se le va a realizar la compra, posteriormente este proveedor envía la fruta al centro de acopio de la empresa, allí la fruta debe ser manipulada en canastillas totalmente limpias y desinfectadas, y deben ser registradas según cantidad y fecha de llegada.

Luego de esto el personal de la compañía se debe encargar de la revisión y selección de la fruta, realizando procedimientos teniendo en cuenta los requerimientos del cliente Canadiense, es decir si el pedido fue de Uchuva sin Capacho, se debe retirar este de la fruta y realizar la revisión de la fruta con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa. Por otro lado si el cliente necesita de la fruta con capacho el personal debe revisar que el capacho cumpla con los requisitos establecidos por la empresa.

Gráfico 1. Diagrama de flujo de Producto.



Fuente: Autor del Proyecto

1.3 ESPECIFICACIONES DEL FRUTO

Para ser más específicos, la empresa se debe basar en la Norma Técnica Colombiana 4580 establecida por el Incontec para aceptar o rechazar la fruta

La uchuva debe estar exenta de todo defecto que demerite la calidad del fruto. (Ver imagen 2). El capacho puede presentar manchas superficiales ocasionadas por humedad y/o hongos (sin la presencia de estos). Estos defectos en conjunto no deben exceder el 5% del área total.⁹

Imagen 2. Uchuva Categoría Extra.



Además de esto, otro criterio de aceptación o rechazo de la uchuva es el calibre de la misma, según la tabla 1¹⁰, la empresa aceptará para comercialización internacional frutos de calibre B, C, D y E de acuerdo a los resultados del estudio de mercados.

Tabla 2. Calibres de la Uchuva.

Diámetro (mm)	Calibre
≤ 15,0	A
15,1 – 18,0	B
18,1 – 20,0	C
20,1 – 22,0	D
≥ 22,1	E

Otro criterio de aceptación es el grado de madurez del fruto, según la imagen 3, que es la tabla de colores de la uchuva consignada en el numeral 3.2 de la NTC 4580, la empresa aceptará frutos con color 4, 5 o 6 dependiendo del tipo de transporte que se vaya a utilizar en la exportación (Marítimo, aéreo) y el lugar a donde vaya ser enviado el fruto.

⁹ ICONTEC, Norma Técnica Colombiana 4580. Frutas Frescas, Uchuvas. Especificaciones.

¹⁰ Ibid.

Imagen 3. Tabla de color de la uchuva



FUENTE: Norma Técnica Colombiana 4580

COLOR 0: Fruto fisiológicamente desarrollado de color verde oscuro.

COLOR 1: Fruto de color verde un poco más claro.

COLOR 2: El color verde se mantiene en la zona cercana al cáliz y hacia adentro del fruto aparecen unas tonalidades anaranjadas.

COLOR 3: Fruto de color anaranjado claro con visos verdes hacia la zona del cáliz.

COLOR 4: Fruto de color anaranjado claro.

COLOR 5: Fruto de color anaranjado.

COLOR 6: Fruto de color anaranjado intenso.

Luego de pasar por estos filtros, la uchuva que no es apta para la comercialización internacional es devuelta a los proveedores, y la uchuva que cumpla con los requisitos adecuados para el mercado internacional es enviada a la zona de empaque y posteriormente es transportada ya sea a los puertos o aeropuerto de Bogotá según la necesidad.

1.4. EMPAQUE

En este capítulo se desarrollará la parte técnica y normativa del empaque de la uchuva, en el capítulo de mercado se mostrará que tipo de empaque se seleccionó y las razones por la cuales fue seleccionado.

Los productos para exportación se enfrentan a legislaciones, normativas y costumbres de consumidores diferentes.

El material del empaque es sumamente influyente en la vida útil del producto ya que le brinda ciertas barreras en contra de factores internos y externos que puedan afectarla.

Por tal motivo se puede afirmar que la empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos para la selección del empaque y embalaje:

- El empaque se debe ajustar al producto, aprovechando al máximo sus dimensiones.
- El empaque debe proteger la uchuva de cualquier tipo de daño y de las condiciones ambientales durante la manipulación, almacenamiento y transporte.
- El empaque debe mantener un ambiente óptimo para aprovechar al máximo la vida útil de la uchuva, involucrando materiales que eviten el acaloramiento del fruto.
- El empaque debe resistir el apilamiento, almacenamiento a bajas temperaturas y los ambientes con alto contenido de humedad.

Antes que nada se deben definir cuáles son los tipos de empaque que se utilizan en una exportación, y van a ser explicados a continuación:

- Empaque primario: Se trata del empaque que está en contacto directo con la fruta, y son utilizados para la comercialización al por menor en los puntos de venta.

Los más conocidos son los siguientes:

Tabla 3. Tipos de empaques primarios

BANDEJAS	
CESTOS	
CLAMSHELLS	

- **Empaque Secundario:** Es aquel que se encarga de brindar protección al empaque primario, se utiliza para agrupar un número de unidades de venta, también se utiliza para identificar el producto y atraer al consumidor, llamando la atención con imágenes, gráficas o colores, en algunos casos emblemáticos del producto. En este mercado se utiliza principalmente las cajas de cartón corrugado.

Tabla 4. Empaques Secundarios

CAJAS DE CARTON CORRUGADO	
---------------------------	--

- **Embalaje:** Es aquel encargado de agrupar empaques secundarios con el fin de facilitar la manipulación y el transporte. Los tipos principales son:

Tabla 5. Elementos de Embalaje

GUACAL	
ESTIBAS	

1.5 SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LA UCHUVA

En cuanto al tema de proveedores, se han realizado contactos y visitas a los cultivos con asociaciones, personas naturales y personas jurídicas con el fin de encontrar las mejores opciones para la adquisición de la uchuva.

A continuación se muestran la opciones que contempla la empresa Fruittrading para adquirir la uchuva de exportación.

1. Asociación de Productores, comercializadores y agricultores de Ventaquemada. PROCOAVEN. Asociación que integra a los productores de Uchuva del municipio de Ventaquemada Boyacá. Representada por Nubia Leyva. Telefono de Contacto: 3123164961.

En el mes de Febrero del año 2013 se programó una cita con la representante de PROCOAVEN con el fin de visitar las instalaciones, los cultivos de uchuva que manejan y hablar a profundidad acerca de las condiciones del negocio, precios, forma de pago servicios que ofrecen entre otros aspectos.

- **Resumen de la Visita a PROCOAVEN**

- ✓ La asociación está conformada por 24 agricultores de la región, tiene una capacidad instalada de 20000 plantas por cosecha.
- ✓ Actualmente se encuentran certificados con BPA y están en proceso de certificación de GlobalGap.
- ✓ Cuentan con 8 años de experiencia en el proceso de cultivar la uchuva de exportación.
- ✓ La asociación cuenta con una bodega dotada para recibir la fruta y se puede observar las imágenes de esta bodega en el anexo xxxx.
- ✓ El precio directo del kilogramo de uchuva de exportación es de \$3000.
- ✓ La asociación ofrece el servicio de maquila de 3 maneras diferentes: servicio de revisión y selección de la fruta, servicio de revisión y selección de la fruta más empaque en los cestos y etiquetado, servicio de revisión y selección de la fruta más empaque en los cestos y en la caja de cartón corrugado, cabe aclarar que la bodega con la que cuenta la asociación está equipada con mesas, canastillas, ventiladores para el proceso de secado de la fruta que garantizan la experiencia en el proceso.
- ✓ El precio de cada una de estas formas de maquila es el siguiente: para la opción de revisión y selección del fruto el costo es de \$800 por kilo revisado, para la segunda opción de revisión, selección y empaque en los cestos o clamshells el costo es de \$100 por cesto empacado, y para la opción 3 de revisión y empaque del cesto en la caja de cartón corrugado es de \$2000 por caja.
- ✓ Tienen más de 3 años de experiencia en el proceso de maquila y garantizan que la fruta que no cumpla con los requisitos especificados sea devuelta.
- ✓ La asociación vende el producto puesto en la bodega de ellos.
- ✓ En el proceso de pesado del fruto, PROCOAVEN garantiza que esta pese 20 gramos más por cesto del peso solicitado con el fin de que en el proceso de respiración y transporte de la uchuva al arribar al destino en Bogotá se encuentre en el peso solicitado.

- ✓ En el caso que sea necesario se debe enviar a PROCOAVEN una lista con las características del fruto que no son aceptados o permitidos según en el negocio, luego esto lo transcriben al agrónomo de la asociación y él se encarga de hacer lo necesario para cumplir con lo solicitado, esto debido a que al llegar la fruta a la bodega, esta entra con un formato que informa que aplicación se le hizo durante la semana y de acuerdo a eso se pasa a maquilado. Si hay algún incumplimiento esta pasa para mercado nacional.
- ✓ La disponibilidad del fruto es lo que demore la cosecha luego de que es firmado el contrato.
- ✓ La forma de pago se establece mediante un contrato en donde se especifique todas las condiciones del negocio, entre ellos la forma de pago, generalmente se realiza por transferencia bancaria a la cuenta de PROCOAVEN y se maneja un plazo máximo de pago a 30 días.
- ✓ Las imágenes de la bodega y la visita a los cultivos de PROCOAVEN se puede encontrar en el anexo G

2. Manuel Lara. Cultivador independiente ubicado en el municipio de Granada Cundinamarca. Cuenta con más de 3 años de experiencia en el cultivo de la Uchuva. Teléfono de Contacto: 3208035607.

Se realizó contacto telefónico con el señor Manuel Lara, con el fin de tratar los temas que respectan al negocio de proveeduría de uchuva.

- **Resumen Manuel Lara**

- ✓ La capacidad que tiene el cultivo son de 1500 plantas
- ✓ El hizo parte de una asociación de productores durante un año, pero esta se terminó, ahora trabaja como independiente.
- ✓ Estuvo certificado con BPA mientras hacía parte de la asociación, estuvo siguiendo GLocalGap pero no alcanzó a certificarse, actualmente no está certificado pero manifiesta tener experiencia tanto en BPA como en Global Gap.
- ✓ El precio directo del kilogramo de Uchuva es de \$3000
- ✓ El pago se realiza a través de consignación bancaria y máximo a 30 días.
- ✓ Queda pendiente visita al cultivo debido a que hasta la fecha inició siembra.

3. Empresa Nuevacampo S.A. Empresa de experiencia en la producción y comercialización de la uchuva a nivel europeo. Persona de Contacto: Andrés Riaño Gerente General. Teléfono: 3133950289.

Se realizó el contacto con el representante de la empresa, en donde se tocaron temas de posibilidades de proveeduría, precios, tiempos, etc. Luego de eso se realizó una visita al municipio de Arcabuco Boyacá en la vereda Peñas Blancas con el fin de visitar los cultivos de la empresa.

- **Resumen Nuevacampo S.A**

- ✓ La empresa cuenta con 9 cultivos en el municipio de Arcabuco Boyaca con una capacidad total de 50000 plantas.
- ✓ El precio directo del kilogramo de uchuva de exportación es de \$3300
- ✓ Cuentan con certificación de Buenas Practicas Agrícolas.
- ✓ La empresa vende el producto puesto en los cultivos.
- ✓ La forma de pago es contraentrega, apenas se reciba el producto en Bogotá y se revise.
- ✓ Si se quiere que la fruta entre en proceso con ellos se firmaría un contrato de intermediación.
- ✓ El pago se realiza a través de transferencia bancaria.
- ✓ Las imágenes de los cultivos se encuentran en el anexo H

CONCLUSIONES DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

A continuación se enlistan las razones importantes para la empresa Fruittrading que se tuvieron en cuenta para la escogencia del proveedor de Uchuva.

- ✓ Se caracteriza por ser la empresa que más experiencia tiene en el cultivo de la uchuva.
- ✓ El precio directo del kilogramo de uchuva se alinea con lo pensado por la empresa.
- ✓ El recorrido entre el sitio de los cultivos y Bogotá no sobrepasa las dos horas, además las vías se encuentran en excelente estado, lo que hace que la fruta no sufra daños durante el recorrido.
- ✓ Está certificado por Buenas Prácticas Agrícolas.
- ✓ En la forma de pago permiten un plazo de hasta 30 días.
- ✓ Posee una bodega propia muy cerca de los cultivos, totalmente dotada con canastillas, ventiladores para el secado de las frutas, mesas para la clasificación de las uchuvas y espacio para el buen manejo del fruto.
- ✓ Ofrece el servicio de maquila con 3 opciones diferentes de maquilado que pueden llegar a ser útiles para la empresa Fruittrading.
- ✓ Las muestras de producto que se recibieron cumplen con las exigencias de los posibles compradores canadienses.
- ✓ La seriedad y buen trabajo que refleja hace que sea el proveedor de uchuva más confiable para la empresa Fruittrading.

Por las anteriores razones el proveedor de Uchuva escogido es la asociación PROCOAVEN ubicada en Ventaquemada Boyacá.

IMPLEMENTACION

Tal como estaba planeado, el proveedor que se eligió para suplir la Uchuva a la empresa constituida denominada Fruittrading SAS es la asociación de cultivadores de Ventaquemada PROCOAVEN. En el anexo H se puede encontrar la carta de compromiso de proveeduría por parte de dicha entidad para con nosotros. Además de eso se realizó una alianza estratégica con Procoaven, en donde nos alquilan las instalaciones de su empresa ubicadas en Ventaquemada, Boyaca para realizar el proceso de selección, clasificación y empaque de la fruta, con el fin de ahorrar tiempo en el proceso de transporte, evitar que la fruta no sufra magulladuras, optimizando así el proceso. Las imágenes del Centro de Acopio se puede ver en el Anexo G.

ANALISIS DE OPCION DE MAQUILA DE PROCOAVEN VS OPERACIÓN PROPIA

Inicialmente se muestra la tabla en donde se detallan los costos operativos mensuales en los que incurre la empresa en el caso en que realice todos los procesos (selección, secado, empaque, embalaje) de la uchuva, con el fin de compararlos con cada uno de las opciones de maquilado que ofrece la empresa Procoaven. Los costos se calcularon teniendo en cuenta el escenario realista arroja el estudio de mercados, en donde se planea exportar 900 kg de Uchuva al mes.

OPERACIÓN PROPIA					
Nombre	Unidad	Cantidad	Costo Unitario(Pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo total (USD)
Uchuva Categoría Extra	Kg	900	\$ 3,000.00	\$ 2,700,000.00	\$ 1,500.00
Arriendo	n/a	n/a	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 833.33
Servicios Públicos	n/a	n/a	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 150.00
Salarios	n/a	n/a	\$ 3,041,440.00	\$ 3,041,440.00	\$ 1,689.69
Empaque primario	Und	9000	\$ 215.00	\$ 1,935,000.00	\$ 1,075.00
Caja Carton corrugado	Und	1000	\$ 1,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 555.56
Etiquetas	Und	18000	\$ 20.00	\$ 360,000.00	\$ 200.00
Total				\$ 10,806,440.00	\$ 6,003.58

Tabla 6. Costos operativos mensuales si la empresa opta por operar sin maquila.

➤ CASO 1

En este caso 1 se evaluó la opción de un proceso total de maquila por parte de Procoaven, es decir que el producto terminado sale de la bodega de Procoaven en Ventaquemada hacia el sitio acordado para el envío de la carga, esta opción de maquila incluye el proceso de selección, secado, empaque y embalaje de la uchuva por parte de la asociación Procoaven. En este caso la asociación manifestó que cobra \$2000 pesos por caja (empaque

secundario) terminada, es decir con la fruta revisada, empacada en los cestos o clamshells, etiquetada, etc.

- Análisis de Costos operativos mensual:

MAQUILA COMPLETA					
Nombre	Unidad	Cantidad	Costo Unitario(Pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo total (USD)
Uchuva Categoría Extra	Kg	900	\$ 3,000.00	\$ 2,700,000.00	\$ 1,500.00
Maquila (caja terminada)	und	1000	\$ 2,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 1,111.11
Salarios	n/a	n/a	\$ 2,700,000.00	\$ 2,700,000.00	\$ 1,500.00
Empaque primario	und	9000	\$ 215.00	\$ 1,935,000.00	\$ 1,075.00
Caja Carton corrugado	und	1000	\$ 1,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 555.56
Etiquetas	und	18000	\$ 20.00	\$ 360,000.00	\$ 200.00
Total				\$ 10,695,000.00	\$ 5,941.67

Tabla 7. Costos operativos mensuales si la empresa opta por la opción 1 de maquila.

- Conclusión Caso 1

En este caso se puede ver que el costo total operativo es 1.04% menor en el caso que la empresa decida contratar la maquila de procoaven comparado con la operación propia, esto debido a que se ahorra costos de embalaje, los salarios de inspectores de calidad y operadores de embalaje, el costo del arriendo y los servicios públicos de la bodega. Pero desde el punto de vista de calidad, no sería una buena opción contratar la maquila total hasta tener la seguridad de que Procoaven tiene un buen desempeño realizando estas funciones a pesar de saber que tienen más de 3 años de experiencia en este proceso.

➤ CASO 2

En este caso se evaluó la opción que la empresa Procoaven realice solo el proceso de selección, secado y empaque de la fruta en el empaque primario (cestos o clamshells según el cliente). La forma de cobro es de \$100 pesos por cesto o clamshell empacado.

- Análisis de costos

MAQUILA REVISION, SECADO Y EMPAQUE PRIMARIO					
Nombre	Unidad	Cantidad	Costo Unitario(pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo total (USD)
Uchuva Categoria Extra	Kg	900	\$ 3,000.00	\$ 2,700,000.00	\$ 1,500.00
Maquila (costo x cesto)	Und	9000	\$ 100.00	\$ 900,000.00	\$ 500.00
Servicios Publicos	n/a	n/a	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 150.00
Ariendo	n/a	n/a	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 833.33
Salarios	n/a	n/a	\$ 2,700,000.00	\$ 2,700,000.00	\$ 1,500.00
Empaque primario	Und	9000	\$ 215.00	\$ 1,935,000.00	\$ 1,075.00
Caja Carton corrugado	Und	1000	\$ 1,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 555.56
Etiquetas	Und	18000	\$ 20.00	\$ 360,000.00	\$ 200.00
Total				\$ 11,365,000.00	\$ 6,313.89

Tabla 8. Costos operativos mensuales si la empresa opta por la opción 2 de maquila.

- Conclusión Caso 2

En este caso, el costo total operativo es un 5,17% mayor si la empresa opta por contratar la opción 2 de maquila que si lo realiza independientemente, en este caso se evidencia un aumento significativo en los costos debido a que debe incurrir no solo en los costos de maquilado sino también en los costos de arrendamiento y servicios públicos.

➤ CASO 3

En este caso, el proceso de maquila consiste únicamente en la revisión y selección de la fruta por parte de Procoaven, esto con el fin de que la uchuva que llegue a las instalaciones de la empresa ingresen de una vez al proceso de empaque y embalaje, debido a que ya ha sido sometido a un proceso de selección. La asociación Procoaven manifestó que cobra \$800 por kilogramo que revise y seleccione.

- Análisis de costos

MAQUILA DE PROCESO DE SELECCIÓN					
Nombre	Unidad	Cantidad	Costo Unitario(pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo total (USD)
Uchuva Categoría Extra	Kg	900	\$ 3,000.00	\$ 2,700,000.00	\$ 1,500.00
Maquila (Selección fruto)	Kg	900	\$ 800.00	\$ 720,000.00	\$ 400.00
Arriendo	n/a	n/a	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 833.33
Servicios Públicos	n/a	n/a	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 150.00
Salarios	n/a	n/a	\$ 2,841,440.00	\$ 2,841,440.00	\$ 1,578.58
Empaque primario	Und	9000	215	\$ 1,935,000.00	\$ 1,075.00
Caja Cartón corrugado	Und	1000	1000	\$ 1,000,000.00	\$ 555.56
Etiquetas	Und	18000	20	\$ 360,000.00	\$ 200.00
			Total	\$ 11,326,440.00	\$ 6,292.47

Tabla 9. Costos operativos mensuales si la empresa opta por la opción 3 de maquila.

- Conclusión caso 3

El costo operativo al utilizar esta opción 3 de maquila comparado al costo sin maquila es 4.17% mayor, pero tienen mayores ventajas para la empresa Fruittrading, debido a que se puede aprovechar la experiencia que tiene Procoaven en el trabajo con la Uchuva, además de esto para garantizar que estén realizando una buena labor de selección se tiene planeado hacer presencia en las instalaciones de la asociación con el fin de revisar que la uchuva que estén seleccionando cumpla con los requerimientos que se les ha pedido.

CONCLUSION GENERAL DE OPCION DE CONTRATAR MAQUILA

Luego de analizar cada uno de las opciones de maquila que ofrece la asociación PROCOAVEN, y compararla en términos de costos operativos con la opción que la empresa Fruittrading opere sin maquila, se llegó a la conclusión que para iniciar operaciones NO se va a contratar servicio de maquila, a pesar que al contratar la opción 1 de maquila se incurre en un menor costo que no contratar maquila, pero la seguridad y la garantía de realizar un buen trabajo tanto de selección como de los demás procesos es un aspecto importante que hace parte de la estrategia que tiene Fruittrading como empresa para reflejar un buen servicio, y una buena calidad en el producto, no solo del fruto sino también de los empaques. Sin embargo ya se tienen analizadas las opciones de maquila en el caso en que sea necesario.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

Por medio de la realización de una investigación de mercados se busca recolectar información que permita hacer un análisis del mercado en Canadá, para determinar las necesidades actuales de los clientes potenciales (importadores de fruta) respecto de la Uchuva, en cuanto al tamaño y periodicidad de compra, con el fin de formular estrategias que permitan la incursión a este mercado.

2.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El estudio de mercados se realizó en dos fases. La primera fase, la fase exploratoria, en la cual el objetivo principal fue recopilar información de fuentes confiables como lo es Proexport, el Ministerio de Agricultura, Trade Facilitation Office Canada (TFO Canadá), entre otros, con el fin de obtener un análisis de la situación en los últimos años en cuanto a la comercialización de frutas exóticas, enfatizando en la Uchuva con el fin de obtener factores relevantes para la toma de decisiones. La segunda fase, la fase cuantitativa, en la cual se buscó identificar la preferencia de los clientes potenciales al momento de realizar la negociación del fruto, además de cuantificar y medir aspectos tales como la cantidad de fruta demandada por el mercado, la frecuencia de compra, el modo de transporte entre otros requerimientos, útiles para la toma de decisiones en la empresa.

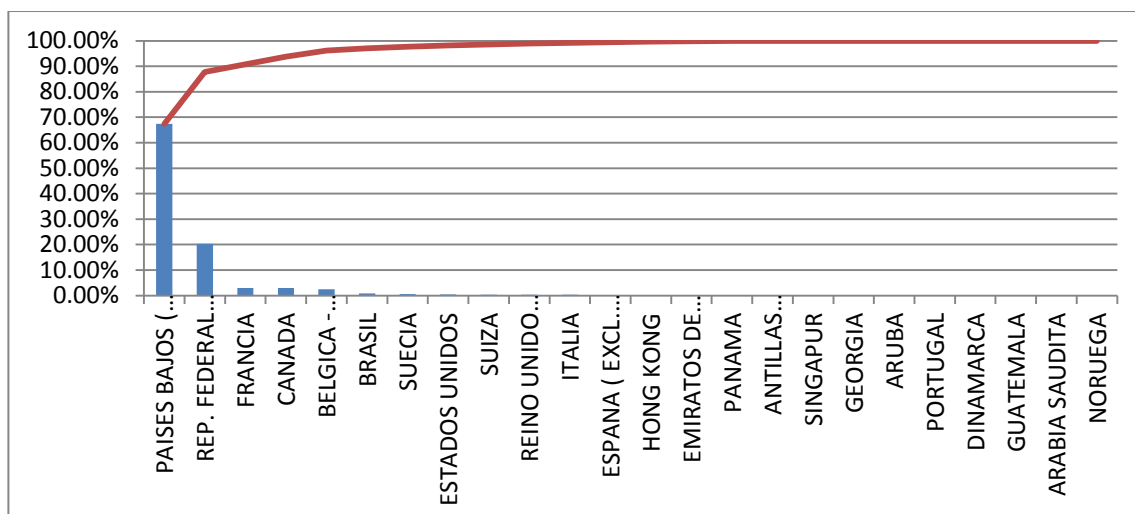
2.1.1 Fase Exploratoria

2.1.1.1 Mercado Objetivo

Según los datos obtenidos de la base de datos del ministerio de industria y turismo, Colombia ha exportado a 26 países Uchuva, desde el año 2009 la posición arancelaria correspondiente a la Uchuva colombiana que es 081090.50.00

Los principales países a los cuales Colombia ha exportado Uchuva en mayor cantidad en los últimos 2 años se pueden observar en el siguiente gráfico de Pareto.

Gráfico 2. Gráfico de Pareto de la exportación de uchuva colombiana en los últimos dos años



Fuente: Base de datos del Ministerio de Industria y Comercio Bacex¹¹

El gráfico indica que el 88 % del total de las exportaciones de Uchuva que realiza Colombia se realiza solo a dos países que son Holanda y Alemania.

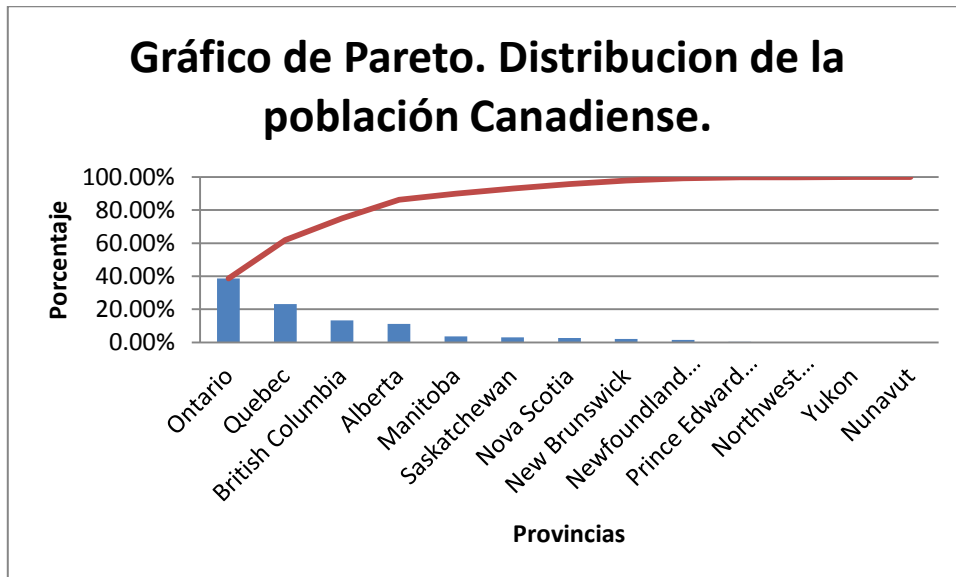
A pesar de lo anterior, las exportaciones de Colombia a Canadá de Uchuva representan el 3 % del total de las exportaciones que realizó Colombia de este producto en los últimos dos años, lo que convierte a Canadá en el cuarto país con mayor cantidad de uchuvas exportadas por parte de Colombia para este periodo. En adición a lo anterior, Canadá ha tenido un incremento en las importaciones provenientes de Colombia del 12 % del año 2010 al año 2011, y gracias a la puesta en marcha del tratado de libre comercio con aquel país en el año 2012 se ha tenido un incremento de las importaciones del 34 % comparado con las cifras al mes de junio del año 2011.

Teniendo en cuenta la oportunidad de negocio mostrada por los datos anteriormente presentados, y el tratado de libre comercio recientemente firmado, en este proyecto se estableció a Canadá como el país destino para la exportación de uchuva en fruta fresca.

También es necesario saber cómo está distribuida la población en Canadá, con el fin de saber que provincias se deben buscar para la exportación de Uchuva en fruta fresca dentro de Canadá. Para determinar se realizó un diagrama de Pareto que evidencia la distribución de la población en Canadá.

¹¹ La base de datos Bacex puede ser consultada en la sede Zeiky de Proexport en la Calle 28 No 13A-15. Piso 1 Local 8

Gráfico 3. Distribución de la población Canadiense



Fuente: Statistics Canada¹²

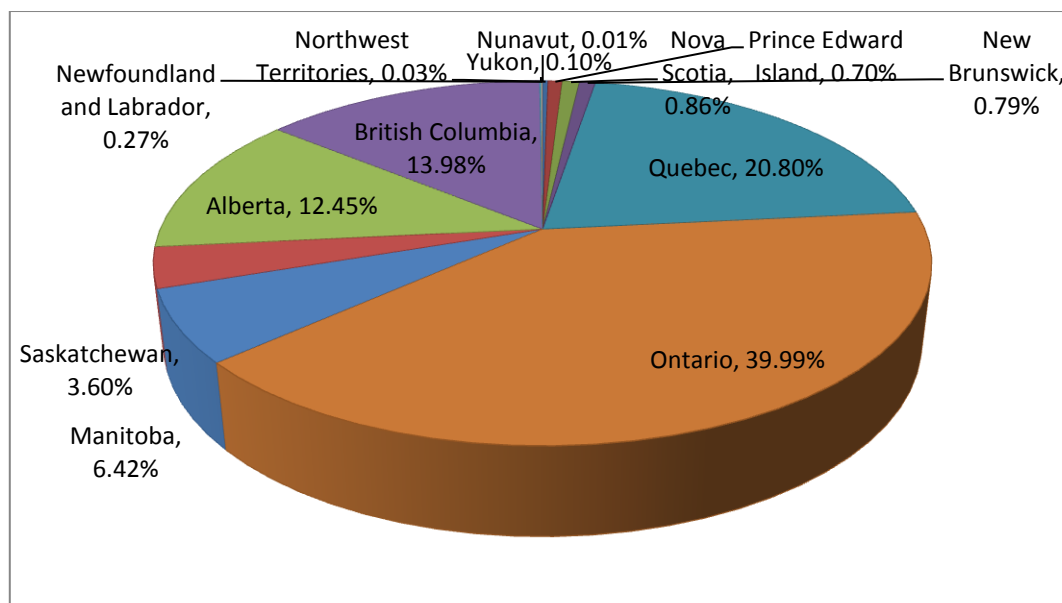
El gráfico indica que en cuanto a la población dentro de Canadá el 75 % de los canadienses se concentran en 3 provincias que son Ontario, Quebec y British Columbia.

Se considera importante la cantidad de inmigrantes legales latinoamericanos por provincia que tiene Canadá, debido a que ellos posiblemente conocen el producto debido a la experiencia que han tenido ya sea consumiéndolo o simplemente haber escuchado sobre él en sus países de origen lo que hace que impulsen el consumo dentro del país.

A continuación se muestra cómo es la distribución de inmigrantes legales latinoamericanos por provincia en Canadá.

¹² <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/I01/cst01/demo02a-eng.htm> Consultado el 10 de Enero de 2013

Gráfico 4 . Distribución de inmigrantes legales latinoamericanos por provincia en Canadá.



Fuente: Citizenship and Immigration Canada¹³

En el gráfico anterior se puede observar que la distribución de los inmigrantes legales latinoamericanos en Canadá se concentra principalmente en las provincias de Ontario, Quebec y British Columbia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las investigaciones, se decidió que el mercado objetivo para la exportación de uchuvas en fruta fresca son los importadores canadienses ubicados en las provincias de Ontario, Quebec y British Columbia especialmente en las ciudades capitales que son Toronto, Montreal y Vancouver respectivamente.

2.1.1.2 Análisis de la Competencia

El siguiente listado corresponde a las principales empresas que han exportado la posición arancelaria 081090.50.00 correspondiente a la uchuva en el año 2011, con destino a Canadá.

¹³ Immigration Overview <http://www.cic.gc.ca/english/pdf/research-stats/facts2011.pdf>

Tabla 10. Principales competidores colombianos

Razón Social	Tiempo Exportando	Tiempo exportando uchuvas a Canadá	Vr. FOB (USD) exportado a Canadá en 2011	Precio Promedio x kilo (USD)
OCATI S A	Más de 12 años	4 años	\$22,396.20	\$4.64
EL TESORO FRUIT S A	Más de 12 años	4 años	\$5,486.97	\$3.28
FRUTEXPO SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION IN	Más de 12 años	12 años	\$69,599.34	\$7.54
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CARIBBEAN	Más de 12 años	12 años	\$251,044.60	\$5.05
BOTANIC REPUBLIC SA	10 años	9 años	\$14,629.94	\$8.71
C. I. FRUTOS DE LOS ANDES FRUANDES LTDA	10 años	3 años	\$2,378.04	\$8.00
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL EL VIVERO	9 años	1 año	\$7,988.20	\$5.02
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL FRUTAS DE COLOMBIA	2 años	2 años	\$68,338.02	\$6.23
COUNTRY FRUITS COLOMBIA LTDA	4 años	1 año	\$11,776.50	\$5.11
FRESH ANDINA S A S	3 años	1 año	\$1,541.70	\$3.51
C.I INTERFRUITS COLOMBIA E.U	3 años	2 años	\$4,708.63	\$6.82
K ENTERPRISE S A S C I	2 años	2 años	\$29,233.05	\$4.88
QUALITY TRADER LIMITADA	4 años	3 años	\$7,620.10	\$3.66
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL CASTILLO ESTUPIÑAN	2 años	2 años	\$32,480.40	\$7.89

COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL GLOSSY TR	3 años	3 años	\$12,115.00	\$9.28
C I FRIZCOL TRADING S A	2 años	1 año	\$950.00	\$4.60
SANTANA FRUITS S.A.S.	2 años	2 años	\$103,565.40	\$5.11

Fuente: Base de datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Bacex.

En esta tabla, podemos observar que el 41% de las empresas que exportan uchuva a Canadá llevan más de 9 años en el negocio de la exportación, lo que las convierte en empresas con experiencia en el negocio. El resto de las empresas llevan no más de 4 años en el negocio de la exportación lo cual significa que son relativamente nuevas y están en crecimiento. La empresa que más volumen exporta de uchuva colombiana es Comercializadora Internacional Caribbean, seguido de la empresa Santana Fruits que es relativamente nueva en el mercado debido a que lleva 2 años en el negocio, lo que significa que Canadá es su mercado objetivo para la comercialización de las uchuvas. La empresa que menos exportó uchuva a Canadá fue Frizcol Trading debido a que ingresó hace 1 año al negocio. En cuanto al rango de precios que ofrecen estas empresas por kilogramo de uchuva se puede decir que este se encuentra entre 3.28 USD que es el más económico en este mercado ofrecido por la empresa El tesoro Fruits S.A y el más alto que es de 9,28 USD ofrecido por la empresa Comercializadora Internacional Grossy, lo que permite pensar que un precio competitivo en el mercado de la exportación de uchuva a Canadá debe estar entre 3.28USD y 9.28 USD. Dato que se confirma en la fase cuantitativa del estudio de mercados.

2.1.2 Fase Cuantitativa

Para la realización de la fase cuantitativa se tomaron en cuenta ciertas variables, donde se define el enfoque de la investigación que permita una buena aproximación al comportamiento de los clientes, también se estableció el método de contacto utilizado teniendo en cuenta ciertas barreras como lo es la posición geográfica de los países, entre otras posibilidades reales para llevar a cabo el estudio.

2.1.2.1 Enfoque de Investigación

- **Encuesta**

La encuesta es un enfoque de investigación, que permite la obtención de información descriptiva, que tiene la intención de descubrir y conocer las

necesidades de los clientes, con el fin de adquirir información confiable para la toma de decisiones.

Se aprovechó la oportunidad de utilización de recursos que ofrece hoy en día el mercado en línea, que generan un menor costo comparado con la investigación por observación que debido a las posibilidades reales tanto de limitación geográfica como económica fue imposible de llevar a cabo.

2.1.2.2 Métodos de Contacto

- **Vía Internet**

La aplicación de las encuestas se realizó, utilizando la herramienta de encuestas en línea que ofrece la empresa Encuesta Facil, S.L, que permite, luego de una inversión no muy grande, el diseño y elaboración de encuestas de manera sencilla pero completa obteniendo información de los resultados en tiempo real.

El procedimiento utilizado fue un contacto inicial con las empresas mayoristas canadienses a través de un correo electrónico enviado a cada una de las empresas, teniendo en cuenta los datos obtenidos por la base de datos del Ministerio de Comercio Exterior (Ver Anexo B), en donde se describe brevemente la intención de la encuesta y se envía el link en donde se puede diligenciar de manera sencilla y confiable.

- **Comunicación Telefónica**

Con el fin de complementar los resultados de la investigación de mercado, se procedió a contactar a las empresas que representan nuestro mercado objetivo, es decir las que están ubicadas en Toronto, Vancouver y Montreal. Inicialmente se realizó una breve descripción de la intención de la llamada e identificación de la empresa para generar cierto tipo de confianza con los importadores canadienses, luego de lo anterior y de que la empresa en Canadá aprobara la realización de la encuesta se procedió a aplicar la encuesta telefónicamente.

Se realizó un segundo contacto telefónico a las empresas que se mostraron interesadas en el negocio, con el fin de aclarar las preferencias que tienen en cuanto a las dimensiones del fruto, la presentación del mismo, precio que están dispuestos a pagar, entre otros requerimientos, esto con el fin de realizar una propuesta que beneficie a ambas partes en el proceso de negociación.

2.1.2.3 Método de Muestreo

- **Tamaño de la Muestra**

Debido a que el mercado objetivo son los importadores-mayoristas de frutas y vegetales ubicados en las ciudades de Toronto, Montreal y Vancouver en Canadá, el tamaño de la muestra para aplicar la encuesta está directamente relacionado con la cantidad de estas empresas encontradas en la base de datos. En total el tamaño de la muestra fue de 21 importadores-mayoristas de frutas exóticas ubicados en estas tres ciudades de Canadá.

Procedimiento de Muestreo

Utilización de Cuestionario

Se realizó un cuestionario con 15 preguntas diseñadas de manera clara y concisa, con el fin de determinar si los importadores seleccionados conocen la Uchuva, han realizado importaciones de la misma, frecuencia de importación, interés en importarla, entre otros aspectos que en general demuestran los hábitos y la forma en que los encuestados adquieren el producto. Para observar el cuestionario diseñado ver el Anexo C

Otro procedimiento realizado en la investigación fue la aplicación de un cuestionario que permitiese hacer contrapreguntas, eso con el fin de crear una conversación con el encuestado y así evitar que este no se interese por la aplicación de la encuesta.

IMPLEMENTACIÓN

Gracias a la estrategia de publicidad y promoción que se siguió en la empresa Fruittrading SAS, que será abordada más adelante, se logró cerrar un contrato de venta de Uchuva en Fruta Fresca con una empresa llamada Gomez Contracting Canada, ubicada en Halifax Nova Scotia. El contrato negociado hace referencia al envío de 600 Kgs de Uchuva Fresca divididos en 3 envíos, 1 cada dos meses de 200 Kg iniciando en diciembre del presente año. Lo que se pudo averiguar de esta empresa es que trabaja en alianza con una gran importadora canadiense que se llama Team Mar Trading Group, que trabaja no solo con alimentos sino también con otros productos como los de construcción. En el anexo I se puede encontrar una copia del contrato y las condiciones negociadas.

Aparte de lo anterior hasta la fecha de entrega de este trabajo, se vienen adelantando negociaciones con la empresa Southfarm Food Corp, ubicada en Missisagua, Canadá. En el anexo I se puede encontrar las conversaciones adelantadas por correo electrónico.

2.2. OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO COMO PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Los objetivos principales de la encuesta fueron los siguientes:

- Ver si los importadores-mayoristas encuestados conocen la Uchuva y si alguna vez la han importado.

- Conocer si el encuestado se encuentra interesado en la importación y ampliación de su mercado de Uchuva.
- Determinarla frecuencia de compra de los encuestados que alguna vez han importado Uchuva.
- Conocer la cantidad de Uchuva que los encuestados estarían dispuestos a comprar.
- Determinar el origen de las importaciones de Uchuva que compran estos mayoristas.
- Indagar acerca de método de transporte preferido por los encuestados al momento de importar Uchuva.
- Conocer la forma en que los encuestados importan la Uchuva (Fruta fresa, pulpa, mermelada, jalea).
- Conocer cuando los encuestados estarían interesados en importar la Uchuva.
- Determinar las épocas del año en que los encuestados necesitan la Uchuva con mayor frecuencia y también cuando la necesitan con menor frecuencia.

Dicha encuesta fue enviada vía correo electrónico a 21 importadores canadienses ubicados en las ciudades de Toronto, Montreal y Vancouver nombrados a continuación.

Tabla 11. Importadores Canadienses seleccionados para aplicar la encuesta.

A.D.S ENTERPRISES, INC.	Vancouver
AGRIMONDO INC.	Montreal
C. D. S BROKERS INC.	Montreal
CANADA FRUITS WHOLESALERS	Montreal
CONTACT INTERNATIONAL	Montreal
CULIN IMPORTERS, LTD	Vancouver
CHAVLIAN CORP.	Montreal
CHENAIL FRUITS ET LEGUMES INC.	Montreal
EVERGOLD TRADING, INC	Toronto
FALESCA IMPORTING LIMITED	Vancouver
FRESH DIRECT PRODUCE LTD	Vancouver
GOLDEN INTERBRIDGE TRADING, INC.	Vancouver
INTERNATIONAL ENTERPRISE, INC.	Vancouver
JIRSTREK FRUIT LTD	Montreal
LA MAISON SAMI T.A FRUITS INC	Montreal
PRISTINE FOOD IMPORTER	Toronto
SASS FOODS, INC	Toronto
SECOND WIND	Toronto
SUPERIOR HILL, INC.	Montreal
SUREWAY CORP.	Toronto

De estos importadores-mayoristas, se realizó contacto de negocios con 14 empresas lo que representa un 60% del mercado objetivo. Si en un futuro, algún otro importador muestra interés al contactarlo por vía telefónica, los resultados serán presentados con el fin de tenerlo en cuenta en la realización del proceso de exportación. Los datos de identificación de las empresas se pueden observar en el anexo B

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

1. ¿Usted es Importador de frutas?

SI.....100%

NO.....0%

2. ¿Usted conoce la Uchuva?

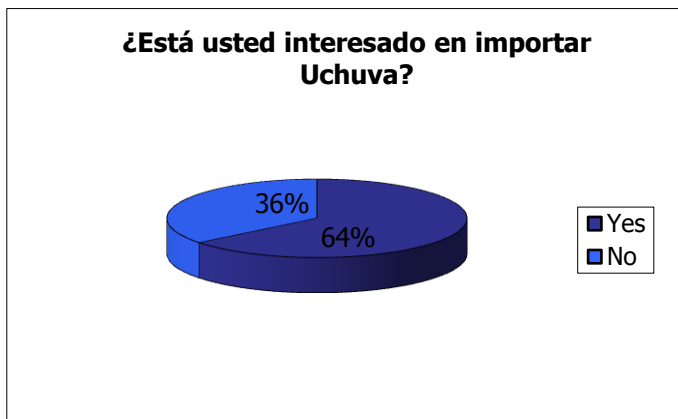
SI.....86%

NO.....14%

3. ¿Está usted interesado en importar y/o ampliar su mercado de Uchuva?

SI.....64%

NO.....36%



4. ¿Ha importado uchuva últimamente?

SI..... 64%

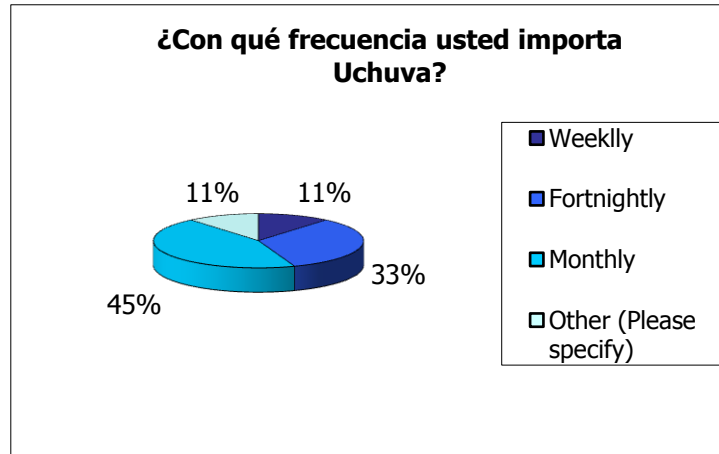
NO..... 36%

5. ¿Cuándo fue la última importación de Uchuva que usted realizó?

1. Marzo del 2012
2. Noviembre del 2011
3. Julio 20 del 2012
4. Enero del 2012
5. Febrero 2012
6. Noviembre 2012
7. Marzo 2012
8. Diciembre 2012
9. Enero 2013

6. ¿Con qué frecuencia usted importa Uchuva?

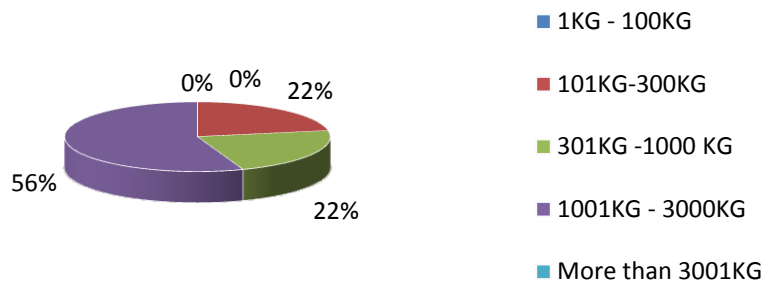
- Semanalmente..... 11%
- Quincenalmente.....33%
- Mensualmente.....44%
- Otro(Trimestral).....11%



7. ¿Qué cantidad de uchuva compra usted frecuentemente?

- 1 Kg – 100 kg.....0%
- 101 kg – 300 kg.....22%
- 301 kg – 1000 kg.....22%
- 1001 Kg – 3000 kg.....56 %

¿Que cantidad de Uchuva compra usted frecuentemente?



8. ¿En qué épocas del año usted necesita Uchuva?

Todo el año.....66%
 Otoño e invierno.....34%
 Primavera y Verano.....0%
 Otro.....0%

9. Usted necesita Uchuva para:

Comercializar en productos y Supermercados.....100%
 Producir productos empacados (mermelada, jalea).....0%
 Ofrecer en eventos y hoteles.....0%

10. ¿ En que forma usted importa la uchuva?

Fruta Fresca..... 100%
 Pulpa.....0%
 Otro.....0%

11. ¿Qué tipo de transporte utiliza al importar las uchuvas?

Transporte Aéreo..... 85%

Transporte Marítimo..... 15%

12. ¿De qué países ha importado Uchuva recientemente?

La siguiente pregunta fue abierta, y tenía la intención de saber de qué países los compradores han comprado Uchuva recientemente.

- Seis de los importadores afirmaron haber comprado Uchuva de Colombia.
- Uno de los importadores añadió que ha comprado Uchuva en Brasil además de Colombia.
- EL restante afirmó que ha comprado Uchuva de Ecuador, además de Colombia.

13. ¿Qué INCOTERM ha utilizado cuando ha importado Uchuva?

FOB..... 34%

EXW.....0%

FCA.....66%

CIF.....0%

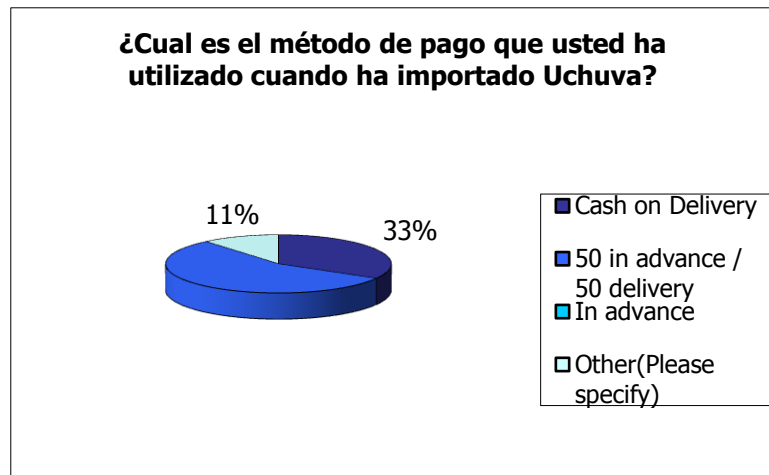
14. ¿ Cual es el método de pago que utiliza cuando ha importado Uchuva?

Contra entrega.....33%

50% anticipado/ 50% entrega..... 56%

Por anticipado.....0%

Otro (a 30 días).....11%



15. ¿Cuándo estaría interesado en importar Uchuva?

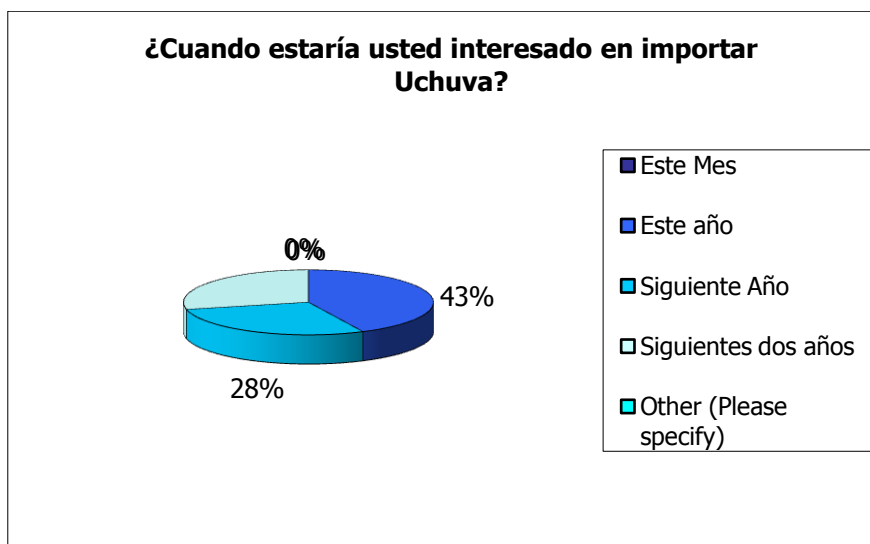
Este mes.....0%

Este año.....43%

Siguiente año.....29%

Siguientes dos años.....29%

Otro.....0%



PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES ACERCA DE LAS CARACTERISTICAS DEL FRUTO

Se realizó un contacto con los importadores canadienses que manifestaron estar interesados en importar y/o ampliar el mercado de uchuva en Canadá, con el fin de hablar acerca de los requerimientos que ellos tienen del fruto, y sus componentes.

Los resultados de estas charlas se encuentran respectivamente transcritos en el Anexo D.

A los encuestados se les cuestionó principalmente por ciertas características específicas tanto del fruto como del empaque, entre las cuales se encuentran las dimensiones, la apariencia, la presentación y el precio por kilogramo del producto.

- Dimensiones:

Los importadores canadienses manifestaron que el principal criterio de aceptación no es tamaño del fruto, pero generalmente los frutos no deben ser de un diámetro menor de 15 mm es decir de calibre C D y E¹⁴.

- Apariencia:

Se concluye que a los importadores encuestados es de gran importancia la apariencia del fruto, es decir el fruto que buscan debe ser limpio y con la mínima cantidad de manchas, le gusta ver la uchuva “peinada” en la caja, es decir los cachos orientados en un solo sentido

- Presentación del producto:

En general los importadores prefieren que las uchuvas estén empacadas ya sea en canastillas o clamshell plásticas, cada una con un peso promedio de 100 a 150 gr y con un empaque secundario que contenga de 9 a 16 canastillas.

- Precio

El precio que manifestaron los importadores canadienses que pagan por kilogramo de uchuva oscila entre los 6 y los 9 dólares FCA , precio que hace parte del rango que arrojó el estudio de la competencia como precio competitivo de la uchuva, además de eso el precio de venta FCA de la empresa Fruittrading también hace parte de este rango, lo que indica que el precio de venta es competitivo.

¹⁴ Nomenclatura según NTC 4580

2.3 ANÁLISIS DE LA TABULACIÓN

Inicialmente se puede observar que la uchuva es un producto muy conocido para los importadores encuestados ya que el 86% afirma que tienen conocimiento sobre el producto.

El 64 % de los encuestados manifestaron estar interesados en importar uchuva, lo que convierte a estos importadores en posibles clientes de la compañía, por lo cual serán contactados con el fin de iniciar negociaciones.

De los importadores que manifestaron que han importado o están interesados en ampliar el mercado de uchuva el 56 % de ellos frecuentemente compran el fruto en un rango de 1001 kg a 3000 kg, con una frecuencia de compra mensual según lo manifestado por el 44% de ellos.

El 66% de los encuestados afirmó que necesitan de la uchuva durante todo el año, es decir que se deben conseguir proveedores que tengan disponibilidad de uchuva durante todo el año, teniendo en cuenta que la cosecha de la uchuva es regular durante el mismo.

El 100 % de los encuestados manifestó que llevan a cabo la importación de la Uchuva en forma de fruta fresca.

El 85 % afirmó que el transporte utilizado para comprar la uchuva es el aéreo, esto debido a que la uchuva es un producto perecedero, sin embargo un 15 % manifestó que utilizaban el transporte marítimo lo que significa que no hay que descartar esta opción

El 100 % de los encuestados manifestó haber comprado uchuva proveniente de Colombia, además de esto dos importadores manifestaron también haber importado uchuva de Ecuador y Brasil que también producen la fruta pero en menor cantidad en comparación con Colombia.

El término Incoterm que se negocia más frecuentemente es el Free Carrier, lo que indica que los compradores canadienses prefieren contratar el transporte y el seguro principal de la exportación, también el Free on Board es el más utilizado en el caso que el transporte sea marítimo.

.De acuerdo a los resultados del estudio de mercado que arrojaron que el 56% de los importadores canadienses compran de 1000 a 3000 kg al mes, se decidió que se van a plantear tres escenarios, con el fin de realizar el análisis para cada uno y observar un posible comportamiento del tamaño de la demanda de Uchuva Canadiense. A continuación se puede ver cuáles son dichos escenarios planteados teniendo en cuenta que la empresa recién inicia operaciones, por lo tanto debe asegurar un buen servicio y generar confiabilidad en los clientes.

ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
La empresa va a vender 400 kg mensuales de Uchuva.	La empresa va a vender 1000 kg mensuales de Uchuva.	La empresa vendió 1500 Kg mensuales de Uchuva

2.4 ANALISIS DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Es necesario realizar un análisis de la mezcla de mercadeo con el fin de plantear estrategias que permitan una incursión exitosa de la uchuva en fruta fresca al mercado canadiense.

2.4.1 PRODUCTO:


El producto está dirigido a importadores canadienses de frutas exóticas, que estén interesados en uchuva en fruta fresca de los mejores estándares de calidad y a un precio competitivo es decir en el rango de 3.28 y 9.28 dólares por kilogramo.

La uchuva se caracteriza por ser una fruta que tiene una cosecha regular durante todo el año en Colombia, por lo tanto la empresa tiene la capacidad de ofrecerla continuamente a los importadores canadienses. Es de gran importancia exigir a los proveedores que cumplan con las buenas prácticas agrícolas, y con los lineamientos que rigen la Uchuva en la Norma Técnica Colombiana 4580, además se debe realizar un exhaustivo control de calidad en las instalaciones de la compañía con el fin de garantizar a los clientes uchuva de primer nivel, y con los mejores estándares de Calidad.


2.4.1.1 Empaque

De acuerdo a las reglamentaciones impuestas por el gobierno canadiense para empaque de frutas dadas a conocer previamente en el capítulo de estudio técnico, y con la Norma Técnica Colombiana 5166¹⁵ establecida por el Icontec que consiste en las especificaciones del empaque para la Uchuva, se llegó a la conclusión que los empaques primarios que se van a manejar en la empresa son los clamshells con las siguientes especificaciones:

Tabla 12. Empaques primarios seleccionados


	Dimensiones (cm) :	14,3 X 9,6 X 2,5
	Material	PET
	Capacidad Apx	125 gr

¹⁵ Disponible en <http://es.scribd.com/doc/50502019/NTC5166>

	Dimensiones (cm) :	14,3 X 9,6 X 5,00
	Material	PET
	Capacidad Apx	250 gr

El empaque secundario a emplear es la caja de cartón corrugado con las especificaciones consignadas en la siguiente tabla:

Tabla 13. Empaque secundario seleccionado

	Dimensiones (cm)	60 x 40 x 10		
	Material	Carton Corrugado		
	Capacidad	Contenido 125 gr	32	und
		Contenido 250 gr	16	und


Teniendo en cuenta la tabla anterior, es evidente que el empaque secundario tiene una capacidad de almacenamiento de 32 und del contenedor de 125 gr o 16 und del contenedor de 250 gr por lo tanto el peso del empaque secundario, cargado de los empaques primarios es de 4 Kg.

IMPLEMENTACIÓN

El producto comercializado y negociado con la empresa canadiense es la Uchuva Fresca tal como se había mencionado en el plan de negocios, con un tamaño superior a 15 mm de diámetro, con capacho.

En el tema del empaque primario hubo un cambio respecto al que se tenía planeado, esto debido a las preferencias del cliente y al precio del mismo, por tal motivo a continuación se presenta el empaque en donde va empacada la fruta a Canadá.

Es importante para nosotros escoger este empaque, debido no solo a los requerimientos del cliente, sino también a que trae buena ventilación en comparación a los que ya teníamos cotizados.

	Dimensiones (cm)	14.8 x 9 x 8.5	
	Material	PET	
	Capacidad	De 200 gr a 250 gr	

En cuanto al empaque secundario, el comprador manifestó no darle importancia a este aspecto, por lo tanto se decidió usar la caja de cartón corrugado planificada inicialmente.

2.4.1.2 Etiqueta

El objetivo principal del etiquetado es dar información al consumidor acerca del producto que está adquiriendo. La información consignada en la etiqueta debe estar tanto en inglés como en francés, debido a que Canadá tiene provincias que son de colonia francesa como la provincia de Quebec. Para la realización y utilización de la etiqueta se debe cumplir con los lineamientos expuestos en el (Consumer Packaging and labelling regulations¹⁶), se llegó a la conclusión que la información que contendrá la etiqueta es la siguiente:

- Nombre Común de la fruta: Cape Gooseberry (Physalis Peruviana)
- Cantidad Neta: 125 gr - 4.37 oz ó 250 gr- 8.75 oz
- País de Origen : Product of Colombia
- Nombre del Responsable: Fruitrading S.A.S
- Información Nutricional

La etiqueta estará adherida en la parte superior del Clamshell en donde se podrá ver el nombre de la fruta, la cantidad neta, el país de origen, la representación gráfica de la fruta y el nombre del responsable. En la parte inferior del empaque estará adherida la información nutricional.

¹⁶ http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/C.R.C.%2C_c._417/_ Consultada el 26 de Agosto de 2012

2.4.2 PLAZA

El producto será comercializado a los importadores de frutas exóticas de Canadá, generalmente y de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados ellos la necesitan con el fin de comercializarla en supermercados y en tiendas de especialidad. La estrategia principal que se debe seguir en este campo es comunicación constante con los clientes finales en términos de satisfacción del producto y el servicio, esto con el fin de saber si es necesario estar cambiando los procesos ya sean logísticos o productivos para establecer una relación de ganancia mutua, tanto para el cliente final como para Fruittrading S.A.S como empresa, para esto se tiene pensado la creación de encuestas de satisfacción que permitan determinar si el importador está a gusto con lo recibido, de lo contrario que procedimientos se deben mejorar para que el cliente se encuentre totalmente satisfecho.

También es importante asistir a la feria Canadian Produce Market Association¹⁷ para las frutas y verduras frescas. Esto con el fin de aumentar los contactos en Canadá y tener la posibilidad de concretar negocios más fácilmente.

2.4.3 PRECIO

El precio de la Uchuva de la Uchuva debe estar entre un rango de 3.28 y 9.28 dólares por kilogramo para que sea competitivo dentro del mercado de exportación a Canadá, teniendo en cuenta los precios arrojados por la base de Datos Bacex de propiedad de Proexport. En el caso de la empresa Fruittrading el precio de venta FCA del kilogramo de Uchuva es de USD 7.82, precio que se encuentra entre el rango de precios competitivos que arroja el estudio de la competencia y luego confirmado con la investigación de mercados.

IMPLEMENTACION

El precio negociado en el contrato No 071013 que se puede encontrar en el anexo I fue menor al que se tenía planificado. Esto debido a que el cliente asegura tres envíos, completando un total de 600 Kgs , con estas cantidades logramos descuentos por cantidad en las materias primas, por tanto tuvimos cierto margen para bajar el precio de venta tal como lo solicitó el cliente y obteniendo una tasa de rentabilidad del 18 % el precio de venta para este contrato quedo en \$6.99 dólares FCA Aeropuerto Internacional El Dorado.

2.4.4 PROMOCION

De acuerdo con los resultados obtenidos en los diálogos telefónicos, para que una fruta se venda de manera exitosa en la región, se debe demostrar a los clientes finales los beneficios que esta tiene, sobretodo en la salud de los consumidores, por lo tanto una de las estrategias a seguir es la elaboración de pequeños folletos que

¹⁷ Para mayor información sobre la feria, consultar <http://www.cpma.ca>

se distribuyan en el supermercado anexos al empaque de la uchuva, para que el consumidor final pueda enterarse acerca de los beneficios que tiene la uchuva para su organismo, y de las formas de uso del mismo suministrándole diferentes recetas ya sean postres, ensaladas, jugos, etc, con el objetivo de que el consumidor tenga una opción diferente aparte de consumir el producto como fruta.

En un futuro se tiene como estrategia de promoción del producto, patrocinar viajes de importadores canadienses a Colombia, con el fin de que ellos tengan la oportunidad de conocer los cultivos de la uchuva, guiarlos por un recorrido en las instalaciones de la compañía para que observen cómo se realiza el proceso de selección, clasificación y empaque de las uchucas con el fin de generar mayor confiabilidad en el cliente.

IMPLEMENTACION

Otra estrategia de promoción que se implementó fue el diseño y realización de unas propuestas comerciales en donde se incluía una breve descripción de la compañía, descripción de la fruta incluyendo beneficios de salud, empaques donde va empacada la fruta, precio, entre otras cosas, esta oferta fue enviada a los clientes contactados en el estudio de mercado que mostraron interés por comercializar Uchuva fresca por medio de correo electrónico previo contacto telefónico. El modelo de esta oferta se puede encontrar en el anexo J. Además de lo anterior se creó la página web de la compañía, que es www.fruit-trading.com con el fin de dar a conocer la empresa para el mundo, y se utilizó una herramienta de promoción y publicidad de anuncios por medio de Google Adwords filtrado a nuestro país objetivo Canadá.

2.5 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA

2.5.1 POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• La uchuva colombiana es altamente reconocida en el exterior por su buena calidad y buen sabor, especialmente en Canadá.• Existe más de 9 millones de personas mayores de 45 años de edad en Canadá que se preocupan por cuidarse y alimentarse sanamente, lo que da pie para ofrecerles la uchuva Colombiana en pro de su salud.• El PIB percapita en Canadá es de 46212 USD ¹⁸, 7 veces más alto que en Colombia, por lo tanto existe mayor poder adquisitivo, lo que permite que las personas se vean atraídas por productos relativamente nuevos.• Colombia tiene en vigencia el TLC con Canadá, esto incluye eliminación de arancel en productos agropecuarios como algunas frutas, entre ellas la Uchuva.• Se cuenta con apoyo de entidades como Proexport y Bancoldex.• El control de plagas que actualmente existe en Colombia sobre la uchuva permite pensar que hoy en día se pueda producir y exportar en cualquier momento del año.	<ul style="list-style-type: none">• Inconvenientes por el mal estado de las vías en Colombia• Inseguridad del país, por tanto se puede perder mercancía en el transporte.• Factores estacionales cómo el invierno en Canadá, pueden afectar el manejo de la fruta.• Inicialmente se contratarán proveedores externos, sobre los cuales no se tiene control, por lo tanto es necesario exigir pólizas que brinden mayor seguridad.• Generalmente los importadores de la fruta utilizan una forma de pago de 30 días después de realizada la exportación, por tanto es necesario utilizar herramientas financieras que brinden seguridad como las cartas de crédito.

¹⁸ Datos Banco Mundial

2.5.2 PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Colombia es el primer productor de Uchuva a nivel mundial• La producción de uchuva en Colombia es continua a lo largo del año, lo que permite tener disponibilidad de la fruta en el momento en que sea requerida.• La uchuva colombiana es reconocida a nivel mundial como un producto de alta calidad.• La existencia de proveedores de uchuva en Colombia que tengan certificación de Calidad como Euro gap para tener seguridad de la calidad del producto.	<ul style="list-style-type: none">• Poca experiencia en el ámbito de exportación de productos.• No hay maquinaria necesaria para la optimización del tiempo del proceso.• La empresa no posee equipos de transporte por lo cual se debe recurrir a terceros.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecerá con la fruta, una guía de recetas para la utilización de uchuva no solo como fruta fresca sino como ingrediente de alimentos • Aprovechar la calidad de la uchuva, para conseguir clientes que vean esto como una ventaja competitiva además de recibir recetas para utilizar los alimentos en platos y postres. • Contactar a proveedores de uchuva y capacitarlos para que logren comprender los beneficios de tener un cultivo con certificado de calidad y que apliquen buenas prácticas agrícolas. • Aprovechar la ayuda que ofrece entidades como Proexport, con el fin de conseguir clientes que estén interesados en la Uchuva Colombiana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben exigir pólizas de seguro a los servicios de transporte, con el fin de garantizar el buen trato de la fruta durante el proceso de transporte. • Se debe conseguir proveedores que cuenten con certificación de calidad.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a entidades como Proexport, para solicitar apoyo, en ocasiones donde sea difícil tomar una decisión debido a la falta de experiencia. • Acudir a capacitaciones para demostrarle al cliente seguridad en el tema de comercialización y manejo de la uchuva. • Ofrecer un muy buen servicio al cliente, darle la oportunidad que exprese sus opiniones y sugerencias. • Se ofrece garantías y demás servicios postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> • En un futuro, se espera la realización de un cultivo de uchuva propio con los más altos estándares de calidad, para no depender de los proveedores de uchuva. • Después de cierto tiempo en el negocio, ya se va a adquirir cierta experiencia en cuanto a exportaciones y logística que va a traer consigo más clientes para la empresa. • En un futuro se espera contar con al menos un equipo de transporte que garantice la seguridad, y el buen manejo de la fruta.

--	--

2.6 ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE MARKETING

Con el desarrollo de los ítems anteriores, se declararon objetivos que se pretenden cumplir con la puesta en marcha de un plan de mercadeo con la implementación de tácticas para cumplir con las estrategias diseñadas a continuación.

Objetivo 1: Generar interes en la compañía CI Fruittrading S.A.S	
Estrategia: Dar a conocer la empresa y la marca en Canadá.	
Táctica 1	<i>Vincular la empresa en Proexport Colombia:</i> Asistir a los centros de información de la entidad y registrar la empresa como comercializadora de Uchuva Colombiana
	Fecha: Junio de 2013 Presupuesto: \$0
Táctica 2	<i>Participar en la feria Canadian Produce Market Association :</i> Contactar a los organizadores de la feria que se realiza en el mes de Abril para informar del interés de la asistencia y los requisitos para hacerlo
	Fecha: De junio de 2013 a Abril de 2014 Presupuesto: \$4,000,000
Táctica 3	<i>Creación de una página web para promocionar la compañía:</i> Se rentará el espacio y se diseñará resaltando las bondades del producto y se ubicará en portales especializados como www.fruitnet.com
	Fecha: De Julio a Agosto de 2013 Presupuesto: \$1,250,000 anual
Táctica 4	<i>Dar a conocer el sitio web a los clientes potenciales:</i> Enviar información a los clientes que se encuentran en la base de datos de Proexport con el link del sitio web para concretar acercamientos de negocio.
	Fecha: Julio de 2013 Presupuesto: \$0

IMPLEMENTACION

Con respecto a la táctica 1 la empresa se encuentra incorporada en la base de datos que tiene Proexport para eventos en el exterior tales como misiones, ruedas y ferias de negocio, para recibir asesoría en temas de exportación y en el proceso de consecución de clientes. Además de lo anterior el gerente general y fundador de la empresa (Sergio Gallo) culminó el seminario de Formación Exportadora ofrecido por Proexport recibiendo certificación el día 09 de Octubre de 2013. Anexo K

Con respecto a la táctica 2, lo que se está haciendo es reservar una provisión mensualmente en el presupuesto de la empresa, con el fin de que en el mes de Abril

de 2014 se completen los 4 millones de pesos presupuestados para participar en la Feria CPMA de Canadá.

Con respecto a la táctica 3, como se había dicho anteriormente se creó la página web de la empresa en donde se destacan los productos, la descripción de la empresa, el formulario de contacto. Esta página está en ambos idiomas Inglés-Español. La dirección de la página es www.fruit-trading.com.

Para terminar, en la táctica 4 se utilizó el envío de una propuesta comercial a los clientes de la base de datos, además de eso se utilizaron los servicios de la herramienta de Google Adwords, en donde se filtró el programa para que las personas que realicen búsquedas en el buscador Google en Canadá acerca de importación de frutas, Uchuvas y otras palabras clave para que puedan ver nuestra página web.

Lo anterior hace que se concluya que el objetivo No 1 de las estrategias del Plan de Marketing se ha cumplido en un 100 % respecto al calendario de implementación y al presupuesto.

Objetivo 2: Penetrar el mercado detallista de Uchuva en Restaurantes, hoteles, mercados móviles, tiendas especializadas, etc.		
Estrategia: Se formará fuerza de ventas en el país objetivo y se reforzará con otro equipo de ventas en Colombia.		
Táctica 1	Se contratará un vendedor que se encargue de buscar clientes detallistas en la ciudad de Toronto inicialmente.	
	Fecha: Junio de 2014	Presupuesto: \$3,500,000
Táctica 2	Se realizarán contactos desde Colombia por vía telefónica a todos los posibles clientes encontrados en la base de datos y a los que estén realmente interesados se concretarán citas con el representante de la compañía para cerrar los negocios.	
	Fecha: De Noviembre de 2013 a Abril de 2015	Presupuesto: \$200.000
Táctica 3	Creación de material P.O.P como brochures, pendones, libros de receta con el fin de distribuirlos con los clientes detallistas potenciales	
	Fecha: De Julio de 2014 a Abril de 2015	Preuspuesto: \$700,000 anual

IMPLEMENTACIÓN

Con respecto al objetivo No 2 el tiempo en que deben ejecutarse las tácticas aun no ha empezado, esto debido a que se espera el dinero de las exportaciones para reinvertirlos en este objetivo y en el capital de trabajo de la compañía.

Objetivo 3: Obtener el 1 % de la participación en el mercado de las frutas exóticas en Canadá luego de los primeros 2 años de funcionamiento		
Estrategia: Generar y cerrar ventas de frutas exóticas en Canadá		
Táctica 1	Plantear metas mensuales de venta y consecución e clientes nuevos	
	Fecha: Agosto de 2013 a Agosto de 2015	Presupuesto: \$0
Táctica 2	Ampliar la oferta de frutas exóticas como la Gulupa, Tamarillo (Tomate de Arbol), uchuva, etc.	
	Fecha: De Agosto de 2014 en adelante	Presupuesto:
Táctica 3	Plantear incentivos por volumen y por generación de recompra.	
	Fecha: Agosto de 2013 a Agosto de 2015	Presupuesto: \$300,000 mensual

IMPLEMENTACIÓN

Con respecto al objetivo No 3 se ha implementado inicialmente la táctica 3 ya que en el contrato que se firmó se planteó un incentivo de rebaja en el precio de venta en el caso de que el cliente al menos compre dos o más envíos de mínimo 150 Kg.

Objetivo 4: En un horizonte de 5 años Ampliar el mercado de las frutas exóticas a otros países internacionales.	
Estrategia: Realizar investigación de mercados en otros países para encontrar clientes potenciales.	
Táctica 1	Asistir a ferias internacionales de comercio de frutas en países objetivo.
	Fecha: Agosto de 2015 a Agosto de 2018
Táctica 2	Buscar en la base de datos de proexport posibles clientes y contactarlos para iniciar acercamientos.
	Fecha: De Agosto de 2014 a Agosto de 2018
Táctica 3	Ser los propios productores de alguna de las frutas en Colombia para tener mayor capacidad de respuesta a la demanda de la fruta en el mercado internacional.
	Fecha: Agosto de 2016 a Agosto de 2018

IMPLEMENTACIÓN:

A pesar de que no ha empezado el periodo de ejecución de este objetivo, se ha empezado a implementar la táctica 2, obteniendo los clientes que han importado Uchuva en los países de Alemania, Holanda y Francia, con el fin de iniciar en un mediano plazo el estudio de estos mercados.

3. ESTUDIO LOGISTICO

3.1. PERFIL LOGISTICO DE COLOMBIA HACIA CANADA

3.1.1 ACCESO MARITIMO*

Imagen 4. Mapa de Accesos marítimos a Canada desde Colombia.



Canadá cuenta con más de 200 puertos y subpuertos distribuidos a lo largo de sus costas; la mayoría están dotados con una infraestructura especializada en el manejo de diferentes tipos de mercancías. El río San Lorenzo, que conecta el Océano Atlántico con los numerosos mercados al interior de Canadá, es el más importante debido a la navegación de embarcaciones con origen en los puertos marítimos de Montreal, Toronto y Thunder Bay.

Los servicios regulares de transporte marítimo desde Colombia se centralizan principalmente en los puertos del este: Halifax (Nueva Escocia), Montreal (Quebec) y Toronto (Ontario); y el puerto del oeste, Vancouver (Columbia Británica).¹⁹

Desde Colombia se cuenta con diversas posibilidades para el transporte marítimo a Canadá; para Vancouver se presenta una adecuada oferta de servicios de transporte regular principalmente desde Buenaventura y Cartagena. Por el Oeste, Vancouver es el principal punto de entrada en servicios directos y desde allí se puede reexpedir a otros puertos o ciudades de Canadá. Es importante tener en cuenta los tiempos de tránsito que las diferentes alternativas presentan.

¹⁹ Perfil Logístico Canadá. Proexport Colombia

Tabla 14. Frecuencias y Tiempos de transito desde los puertos Colombianos.

Origen	Destino	Tiempo De Tránsito (días)Directo	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Halifax	-	16	Semanal
	Montreal	-	20-22	Semanal
	Toronto	-	20-21	Semanal
	Vancouver	-	24-25	Semanal
Buenaventura	Montreal	-	18-20	Semanal
	Toronto	-	18-21	Semanal
	Vancouver	-	15 - 23	Semanal
Cartagena	Halifax	-	16-21	Semanal
	Montreal	-	8-23	Semanal
	Toronto	-	12-25	Semanal
	Vancouver	16-18	16-27	Semanal

Fuente: Rutas Marítimas procesadas por Proexport.

*Generalmente se acostumbra en la exportación de la Uchuva utilizar el transporte aéreo teniendo en cuenta la distancia entre Colombia y Canadá y que el producto es perecedero.

3.1.2 ACCESO AEREO

Imagen 5. Mapa de Accesos Aereos a Canada.



La infraestructura aeroportuaria de Canadá está compuesto por 509 aeropuertos, de los cuales se opera desde Colombia principalmente a: Pearson International (Toronto), Aeropuerto Vancouver (Columbia Británica) y Aeropuerto de Montreal (Quebec), en su mayoría con conexiones a Estados Unidos.

Los productos colombianos que requieran el ingreso por vía aérea a Canadá, encuentran diferentes opciones, la mayoría de ellas a través de una o más conexiones previas en aeropuertos de Estados Unidos, Panamá o Cuba. Es necesario tener en cuenta esta condición cuando los embarques correspondan a productos perecederos.²⁰

IMPLEMENTACIÓN:

En el contrato No 071013 se negoció con la empresa Gomez Contracting Canada el Incoterm Free Carrier, el lugar convenido de la entrega de la mercancía son las bodegas de carga de la firma DHL Global Forwarding ubicados en el Aeropuerto Eldorado de Bogotá, la carga viaja hasta el aeropuerto de Halifax Stanfield

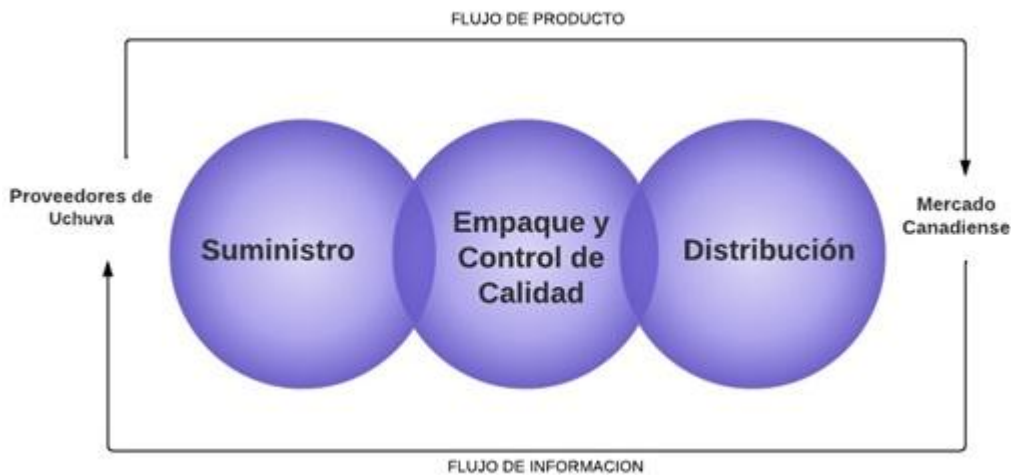
²⁰ Perfil Logístico de Canadá. Proexport Colombia

International Airport (YHZ), el comprador asume los gastos de seguro y flete de la carga. Si el giro directo del anticipo el comprador lo hace la primera semana de Diciembre la carga se entrega el segundo miércoles de Diciembre, de lo contrario será el tercer miércoles de Diciembre, días en que la empresa tiene frecuencia al Aeropuerto (YHZ) de Halifax. En cuanto a los acercamientos con la empresa **South Farm Food Canada**, en la cual la empresa Fruittrading SAS se encuentra en negociaciones de contrato, ellos manifiestan tener un despacho cada dos semanas de frutas desde Colombia, por lo tanto la carga se pondría en dicho despacho.

3.2 CADENA DE ABASTECIMIENTO

Luego de realizar la investigación de mercados, conocer y analizar los resultados de la misma, definir el mercado objetivo al que se quiere llegar, es necesario definir la cadena de abastecimiento de la empresa FRUITTRADING S.A.S y explicar la función que cada uno de sus eslabones (abastecimiento, producción, distribución) debe cumplir para garantizar el buen funcionamiento de esta cadena.

Imagen 6. Cadena de Abastecimiento de Fruittrading S.A.S



Como se puede ver la cadena de abastecimiento para la empresa, está conformada por 3 eslabones que son suministro, empaque y control de calidad y distribución. Existe un flujo de información en la cadena entre los compradores, la empresa y los proveedores, que lo constituye como un aspecto importante para el buen funcionamiento y sincronía de esta cadena. Al igual que existe un flujo de producto entre los proveedores, la empresa y los compradores que deben garantizar una buena calidad para cumplir con los requerimientos y satisfacer al cliente.

3.2.1 FLUJO DE INFORMACION

La información proveniente de los clientes debe ser transmitida a lo largo de todos los eslabones de la cadena, con el fin de conocer sus requerimientos, condiciones, y necesidades, esto con el fin de que estos eslabones cumplan sus funciones y desarrollen eficientemente sus actividades para cumplirle al cliente de acuerdo a la información proporcionada. A continuación se describe lo anterior:

- Distribución

En esta área comienza la logística interna dentro de la compañía, debido a que es la encargada de recibir los pedidos de los clientes y deben elaborar las órdenes compra para los proveedores y para cada una de las áreas de la empresa. Deben especificar con el cliente los tiempos de entrega, la forma de pago de los pedidos y

los demás términos de negociación para cumplir al cliente con éxito en todos sus requerimientos.

IMPLEMENTACIÓN

En la practica, lo que se hace es remitir al área de empaque y control de calidad el pedido realizado por el cliente, en cuanto a cantidades y calidades del fruto, requerimientos de empaque y embalaje, etc.

- Empaque y Control de Calidad

Esta área es la encargada de recibir las órdenes de pedido del área de distribución, con las especificaciones de cada pedido tales como la cantidad de producto, la fecha de entrega, condiciones de empaque entre otros. Esto con el fin de que el área programe su funcionamiento luego de que llegue la materia prima. En esta área se realiza el despacho para otros procesos o para su empaque y posterior entrega a clientes.

IMPLEMENTACIÓN

El procedimiento que se ha realizado en esta área hasta el momento es el desarrollo de un Material Requirement Planning (MRP) para cumplir con el primer contrato que se ha formalizado hasta el momento, en donde se especifica las necesidades de materia prima, los inventarios con los que cuenta la empresa y el lead time de los proveedores, con el fin de tener planeado el proceso de empaque y control de calidad optimizando el tiempo, teniendo en cuenta que el producto a comercializar es perecedero. El MRP se puede encontrar en el anexo L

- Suministro

Esta área es la encargada de recibir la información proveniente del área de control de calidad, en donde se especifica las cantidades de materia prima requeridas para el cumplimiento del pedido, para ello se deben generar las órdenes de compra que deben ser remitidas a cada uno de los proveedores.

IMPLEMENTACIÓN

En la práctica, luego de firmado el contrato, se prepararon las órdenes de compra para cada uno de los proveedores de la materia prima, en este caso se manejan tres diferentes proveedores que son los de la fruta fresca, los empaques de la fruta, las etiquetas, y las cajas de cartón corrugado. En el anexo M se encuentran las copias de las órdenes de compra para cada uno de los proveedores.

3.2.2 FLUJO DE PRODUCTO

El producto fluye dentro de la cadena de abastecimiento, al igual que lo hace la información, por tal motivo debe pasar por cada una de los eslabones de la cadena como lo es suministro, empaque y control de calidad y distribución. A continuación se describe con más claridad el funcionamiento de este flujo.

- Suministro

Es el área encargada de recibir la materia prima necesaria para cumplir con el pedido, y debe asegurarse que las cantidades correspondan con lo especificado en las órdenes de compra remitidas a cada uno de los proveedores.

- Empaque y Control de Calidad

Es el eslabón clave en el funcionamiento de la cadena de abastecimiento, debido a que se debe asegurar que el fruto cumpla con los requisitos necesarios para llevar a cabo un negocio exitoso, tales como los requerimientos del cliente, las normas fitosanitarias, la cantidad del pedido, las condiciones del empaque. Por tal motivo el área de control de calidad debe seleccionar los frutos que cumplan con los anteriores requerimientos y enviarlos al área de empaque y embalaje del producto para su posterior distribución.

- Distribución

Después de que el producto ha fluido por cada uno de los eslabones de la cadena, llega a distribución que es la encargada de almacenar el producto cuando sea necesario y distribuirlo hacia el cliente final teniendo en cuenta el Incoterm negociado con el cliente.

3.3 NORMATIVIDAD DE EMPAQUE EMBALAJE Y ETIQUETAS

3.3.1 Requisitos Generales de Etiquetado²¹

Toda la información en las etiquetas de los alimentos debe ser verídica, sin que induzca a confusión o a engaño, y la información requerida debe tener las siguientes características:

- Ser de fácil lectura y de manera clara y destacada (con un tipo de altura de letra mínima recomendada de 1,6mm, basado en la letra “o” minúscula, a menos que se especifique lo contrario), y
- Estar en cualquier panel, salvo en la parte inferior, a excepción de la información requerida que debe aparecer obligatoriamente en el panel principal.

Los alimentos que requieren una etiqueta

²¹ Perfil Logístico de Canadá. Pro Ecuador.

Todos los productos envasados requieren una etiqueta con las siguientes excepciones:

- Unidades individuales de pequeño tamaño, como caramelo o chicle, se venden por separado.
- Frutas y verduras frescas atadas con una banda o similar inferior a 12,7 mm de ancho.

Requerimientos de idioma

Toda la información obligatoria en las etiquetas de los alimentos debe figurar en las dos lenguas oficiales es decir, francés e inglés, con una excepción:

- La identidad y la sede social de la persona o empresa que manufactura, procesa o envasa el producto para su venta, pueden ser en inglés o francés indistintamente.

Además, toda la información en las etiquetas puede figurar en un idioma solamente en los siguientes casos:

- En contenedores de transporte no destinados al consumidor.
- Los productos que se venden en un área local en el que una de las lenguas oficiales es lengua materna de al menos del 10 % de los residentes;
- Productos oficiales de prueba de mercado, y
- Alimentos especiales, según lo definido por Food and Drug Regulations (FDR)

Nombre Común

El nombre común de un alimento es:

- El nombre preestablecido por el FDR²².
- El nombre prescrito por cualquier otra regulación federal, por ejemplo, Cuando no está impuesta por ninguna reglamentación el nombre con el que Comúnmente se conoce el alimento, por ejemplo, orange drink (bebida de naranja).

Cuando un nombre común preestablecido va a ser usado para un alimento, el producto debe cumplir la norma de composición establecido por la normativa aplicable. De igual manera, cuando un alimento cumple la composición estándar de un producto preestablecido, el nombre común, cuando lo hay, debe ser utilizado.

El nombre común debe ser mostrado en el panel principal de la etiqueta de los alimentos en francés y en inglés, con una altura mínima de letra de 1,6 m, basado en la letra “o” minúscula. El nombre común no debe ser engañoso:

²² Food and Drug Regulations of Canada

- No debe incorporar palabras injustificadas por la composición de los alimentos.
- No debe sugerir un lugar de origen equívoco.
- No debería ser similar, directa o fonéticamente al nombre de otro producto del cual es una imitación o sustituto.

Abreviaturas

Abreviaturas, incluyendo las iniciales, no se deben utilizar si conducen a engaño. Generalmente la FDR no permite el uso de abreviaturas para proporcionar información obligatoria de la etiqueta, excepto si se especifica en legislación

Cantidad Neta

Los productos envasados para el consumo deben tener una declaración de cantidad neta con las siguientes excepciones:

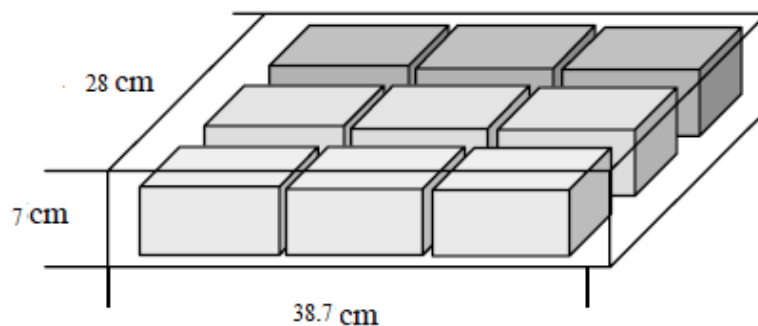
- Porciones individuales preparadas y vendidas en máquinas expendedoras.
- Porciones individuales servidas en un restaurante, aerolínea como lo aperitivos o refrigerios.
- Algunos productos que varían de tamaño vendidos por un mayorista a un minorista.

La declaración de cantidad neta debe estar impresa en letras con un cuerpo no inferior a 1, mm medido en la letra “o” minúscula.

3.5 VOLUMEN DE LA CARGA

En cada caja de cartón corrugado hay capacidad para transportar 9 clamshells o cestos, y las dimensiones de esta caja se pueden observar en la siguiente ilustración.

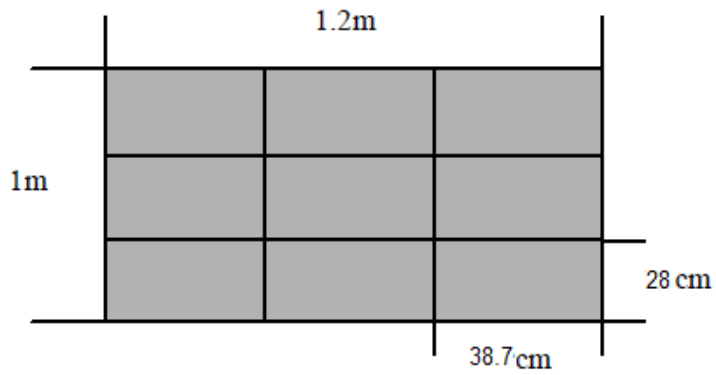
Imagen 6. Distribución de clamshells en las cajas.



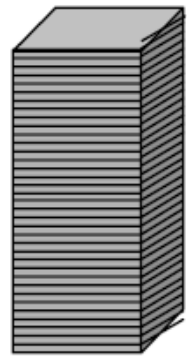
CAJA: 38.7 x 28 x 7

Cada caja de cartón contiene 9 clamshells

Imagen 7. Distribución de cajas en Estibas



Estiba: 1 x 1.2 m



Estiba apilada

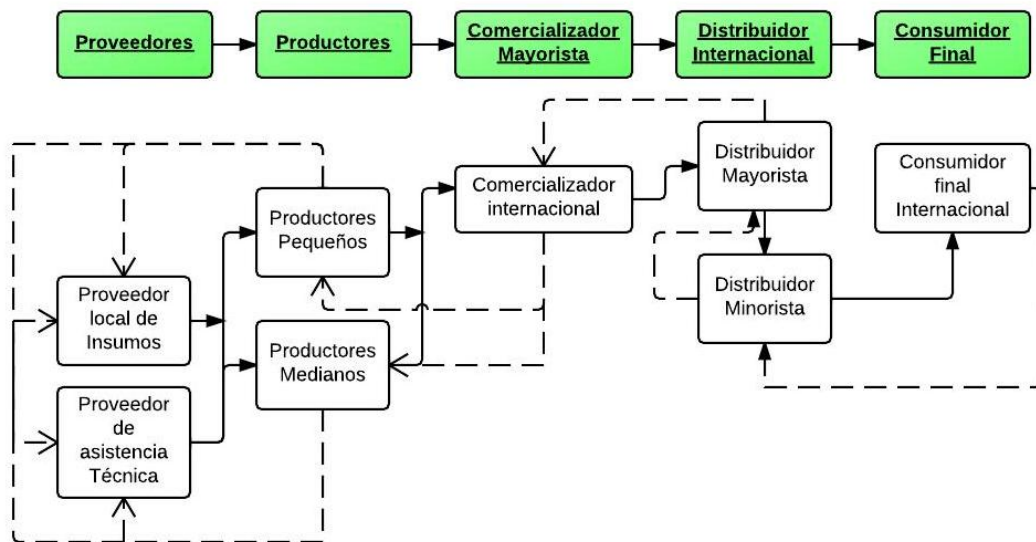
Cada estiba tiene 28 pisos de cajas, cada piso con 9 cajas, para un total por estiba de 252 cajas por estiba.

La altura total de la estiba apilada es de 2.11 metros para un volumen total por estiba de 2.53 m³

3. 4 FLUJO DE PRODUCTO Y FLUJO DE CAPITAL

Inicialmente para el cultivo de la Uchuva se debe contar con dos tipos de proveedores que necesitan los cultivadores , aquellos que ofrecen el servicio de asistencia técnica del cultivo y los que ofrecen los insumos necesarios para cultivar la fruta, estos productos son demandados por los productores que los necesitan para ofrecer Uchuva de buena calidad al mercado. El comercializador internacional, en este caso la empresa FruittradingS.A.S, adquiere la Uchuva a los productores de la fruta y la clasifica, la empaca, la etiqueta y la deja lista para comercializarla al distribuidor internacional mayorista en este caso ubicado en Canadá y cliente final de la compañía, posteriormente la distribuye a un distribuidor minorista que se encarga de comercializarla al consumidor final. A continuación se presenta el cuadro en donde se puede identificar el flujo de producto y el flujo de capital para la cadena logística de la Uchuva.

Gráfico 5. Cadena Logística de la Uchuva.



Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación para la cadena Productiva de la Uchuva para Exportación.

Línea Punteada= Flujo de Capital

Línea Continua= Flujo de Producto

3.5 ASPECTOS LEGALES DE LA EXPORTACION

Es necesario tener en cuenta los pasos y trámites que se deben seguir al momento de realizar una exportación, con el fin de tenerlos claros y aplicarlos fácilmente en el momento en que inicie un proceso exportador. A continuación se enunciarán dicho trámites y pasos y las entidades responsables de los mismos.

- a) Estudio de mercado y localización de la demanda.
Entidad: Mincomex, Proexport
- b) Registro en cámara de Comercio y obtención del NIT
Entidad: Dian y Cámara de Comercio de Bogotá.
- c) Inscripción en el registro nacional de exportadores.
Entidad: Mincomex.
Exportador remite factura comercial y el importador abre la carta de crédito.
Entidad: Exportador
- d) Exportador recibe confirmación de apertura del banco comercial colombiano y contrata transporte.
Entidad: Mincomex, Bancos
- e) Se tramita el certificado de origen si es requerido
Entidad: Mincomex
- f) El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación (DEX)
Entidad: Mincomex, Dian
- g) Se realiza la solicitud de vistos buenos expedidos por ciertas entidades de control cuando sea necesario.
Entidad: ICA, Minambiente, Invima, INPA
- h) El exportador presenta el DEX ante la DIAN y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial e inscripciones.
Entidad: DIAN
- i) La DIAN efectúa la revisión documental y física de la mercancía y autoriza su despacho.
Entidad: DIAN
- j) La DIAN envía una copia al MINCOMEX del DEX con el fin de registrar la exportación definitiva.
Entidad: DIAN, MINCOMEX

4. AREA ADMINISTRATIVA

4.1. CONSTITUCION DE LA EMPRESA

En Colombia existen diferentes formas de constituir una empresa, en el caso de esta compañía se consideraron 4 opciones para legalizar la empresa, debido a que inicialmente va a ser conformada por un único accionista. La Cámara de Comercio presenta cuatro tipos de constitución de empresa cuando se quiere formalizar de forma individual la constitución de la misma que son la persona natural comerciante, la empresa unipersonal, Sociedad por Acciones Simplificada, Fundación.

4.1.1 Selección de Forma de Constitución

Después de analizar estas cuatro opciones²³ se decidió que la empresa Fruittrading va a hacer constituida bajo la forma de sociedad por acciones simplificada, debido a que inicialmente será constituida por un único accionista, pero deja las puertas abiertas para que en un futuro la empresa pueda ser capitalizada gracias al ingreso de más accionistas. La facilidad de constitución de la empresa, la flexibilidad que ofrece la empresa en cuanto a maniobrabilidad económica y operativa son otras razones que influyen en la escogencia de la empresa como Sociedad por acciones Simplificada.

- Sociedad por acciones Simplificada (S.A.S)

La sociedad por acciones simplificada se caracteriza por permitir una clara facilidad de adaptación a los diferentes escenarios empresariales. Su flexibilidad contribuye a la generación de nuevas empresas que requieren de un alto campo de maniobra para su viabilidad económica y operativa.

Las características más importantes son las siguientes:

- Tipo Societario Autónomo
- Naturaleza comercial
- Es una sociedad de capitales
- Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes.
- Estructura de gobierno y capitalización flexible
- Simplificación de los trámites de constitución.
- Prohibición de acceder al mercado público de valores.

En cuanto a la constitución de la sociedad, se debe hacer mediante un documento privado por sus signatarios. Las firmas de los constituyentes deben ser auténticas.

Se debe hacer mediante escritura pública solo en el caso en que se aporten inmuebles.

En cuanto a representación legal, en la sociedad por acciones simplificada estará a cargo una persona natural o jurídica. El representante legal podrá celebrar todos los

²³ Visita realizada a la cámara de Comercio de Bogotá. 26 de Septiembre de 2012

actos y contratos comprendidos dentro de un objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad. El representante legal será designado por la asamblea de accionistas o por el único accionista.

La S.A.S no está obligada a tener revisor fiscal, a menos que los activos brutos de la empresa sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior o cuando los ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de tres mil salarios mínimos.

IMPLEMENTACION

La Sociedad por acciones simplificada fue constituida bajo documento privado el 06 de Agosto de 2013, con un capital autorizado de \$40.000.000, capital suscrito de \$10.000.000 y capital pagado de \$10.000.00, nombrando como representante legal a Sergio Leonardo Gallo Velásquez, el autor de la idea, tal como lo consta el Certificado de Existencia y representación legal que se puede encontrar en el Anexo N. El día 1 de Octubre de 2013 y con el fin de capitalizar la empresa para obtener capital de trabajo para adquirir materias primas de los primeros negocios, la señora Jenny Marcela Hernandez adquirió 8.000 de las 30.000 acciones que estaban en reserva y entró a hacer parte de la sociedad con un capital suscrito de \$8.000.000 y un capital pagado de \$4.000.000 por tanto para el día de entrega de este trabajo de grado el capital suscrito de la sociedad es de \$18.000.000 y el capital pagado es de \$14.000.000 tal como lo consta el Acta 002 del 1 de Octubre de 2013 que se puede encontrar en el anexo N. El día 21 de Agosto de 2013 la Dian expidió la resolución de facturación a nombre de la empresa Fruittrading SAS, documento que se encuentra en el mismo anexo junto con el Rut de la empresa en donde se puede ver que está inscrita como usuaria aduanera, requisito necesario para exportar.

4.2. MISIÓN DE LA EMPRESA

Comercializar al mercado internacional frutas colombianas con altos estándares de calidad, brindando un buen servicio que genere confiabilidad en la empresa con el fin de ampliar el mercado internacional.

4.3 VISIÓN DE LA EMPRESA

En siete años ser una empresa comercializadora reconocida en al menos 5 mercados internacionales por tener precios competitivos, ofrecer productos y servicios de alta calidad, tener una rápida respuesta a los requerimientos del cliente con el fin de generar alta confiabilidad en la empresa por parte de los compradores.

4.4 DESCRIPCION DE CARGOS

Los colaboradores en una empresa son parte esencial en el funcionamiento de la misma, debido a que en ellos recae en gran parte el buen servicio que se le brinda a los clientes y la calidad de los procesos y los productos de la compañía.

A continuación se describirán los cargos que integrarán a la empresa.

- Gerente General: Actúa como el representante legal de la empresa, se encarga de fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es la imagen de la compañía en el ámbito externo e internacional, con el objetivo de proveer de contactos y relaciones empresariales a la compañía procurando establecer negocios a largo plazo maximizando así el valor de la organización. El salario mensual inicial en el año 1 de este cargo será de \$2.000.000 incluido el factor prestacional.

IMPLEMENTACIÓN

El gerente general y representante legal de la empresa es Sergio Leonardo Gallo Velásquez, hubo un cambio en el salario de este colaborador mientras se fortalece la empresa y quedo con \$1.200.000 incluido el factor prestacional.

- Gerente de Logística: Debe ser capaz de identificar las necesidades y requerimientos que necesita la compañía para ofrecer oportunidad en los envíos a los clientes, además de eso se debe encargarse de crear y mantener las mejores relaciones con los proveedores para adquirir las materias primas necesarias de la mejor calidad y al mejor precio. Se debe encargarse de planear, ordenar, coordinar y dirigir el proceso de exportación de las frutas, teniendo en cuenta el término Incoterm negociado, las gestiones en la aduana y en los puertos con el fin de brindar seguridad a la empresa que el producto llegará correctamente al destino especificado. Este cargo empezará a integrar la compañía desde el año 3 y su salario será de \$2.000.000 incluido el factor prestacional.
- Contador: Es el encargado de elaborar los libros contables de la organización, además de eso debe elaborar los estados financieros de la empresa. El salario inicial mensual en el año 1 de este cargo será de \$200.000 teniendo en cuenta que el desarrollo de sus funciones se realiza máximo en dos días de trabajo.

IMPLEMENTACION

La persona que desempeña este cargo en la empresa es Diana Milena Bolaños V con tarjeta profesional No 191.994 T contadora publica de la Universidad Nacional. Actualmente ha colaborado en la empresa con las retenciones y la contabilidad de la misma, el salario es de \$200.000.

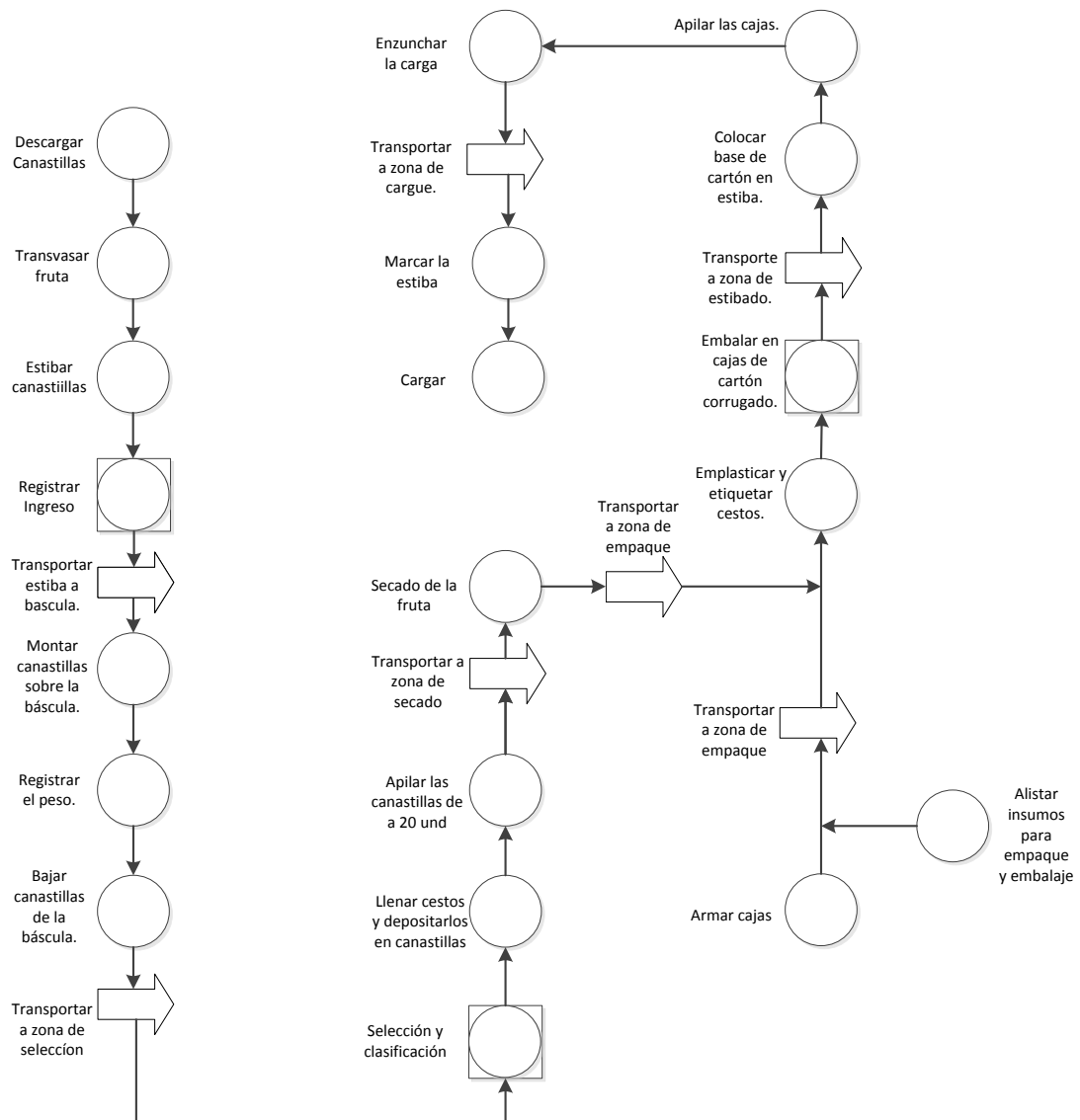
- Inspector de Calidad: Es el encargado de clasificar los frutos que son aptos para el mercado de exportación, siguiendo las indicaciones que se le provean para hacerlo y empacarlos en los clamshells seleccionados. Este colaborador tendrá un pago por días laborados, el cual corresponde a \$50.000 por día laborado. Este colaborador iniciará operaciones a partir del año 1.
- Operario: Este operario es el encargado de colaborar con las labores de embalaje de la mercancía, la acomodación de los empaques primarios en los secundarios, y el embalaje en sí de la mercancía, además de acomodarla en las estibas y en el medio transportador. Este colaborador tendrá un pago de

\$9000 por hora trabajada desde el año 1 y tendrá un contrato por prestación de servicios.

4.5 PLAN OPERATIVO

Inicialmente se muestra el diagrama de flujo de operación completo y claro acerca del proceso de adecuación y preparación de uchuvas para exportación que se planea seguir en la empresa Fruittrading SAS.

Diagrama de flujo del proceso de Adecuación de Uchuva para exportación.



Con el fin de dejar claro el funcionamiento de la empresa Fruittrading, se diseñó un formato que describe las principales actividades de operación y los procedimientos que se deben seguir por los colaboradores para lograr un desempeño de calidad

Simbología:

Simbolo	Significado
○	Operación
□	Supervisión
◻	Actividad combinada

Simbolo	Significado
CO	Contabilidad
VT	Ventas
LG	Logística
AD	Administración
DS	Distribución

Título:	Procedimiento para toma de pedido a clientes	Codigo: VT-001
----------------	--	-----------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	○	□	◻		
1	X			Recibe el pedido (a través de internet, teléfono, personalmente)	Gerente general
2	X			Ingresa el pedido al computador	Gerente general
				Se espera confirmación de apertura de carta de crédito	Gerente general
3		X		Revisa status crediticio del cliente	Gerente general
4.a	X			<i>Status moroso:</i> Se le informa al cliente de su situación	Gerente general
5	X			Solicita que pague las facturas en mora y la actual de contado al recibir el producto	Gerente general
6	X			<i>Si el cliente no accede a la forma de pago:</i> Niega el envío. <i>Si el cliente acepta la forma de pago:</i> Se emite factura.	Gerente general
4.b	X			<i>Status OK :</i> Se emite la factura	Gerente general
7	X			Envía factura a Logística y Administración	Gernete General

Título:	Procedimiento para el pedido de Materia Prima No Perecedera	Codigo: LG - 002
----------------	---	------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE- SE RELACIONA CON
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1	X			<i>Mensualmente:</i> Calcular el inventario máximo de cada Materia Prima según los 6 meses anteriores.	Gerente Logística
2		X		<i>Mensualmente :</i> Revisar la existencia de materia prima en el sistema	Gerente Logística
3		X		Calcular el pedido necesario para alcanzar el inventario máximo	Gerente Logística
4		X		Llamar a los proveedores y hacer el pedido de cada Materia Prima.	Gerente Logística
5			X	Al llegar las Materia Primas, se reciben, se revisan y se almacenan	Operario
6		X		Al terminar el período de crédito (30 o 60 días) se emite el cheque.	Gerente Logística
7		X		Se registra el pago de la factura.	Gerente Logística

Título:	Procedimiento para el pedido de Materia Prima Perecedera	Codigo: LG-003
----------------	--	----------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1		X		Revisar el pedido del cliente	Gerente general
2	X			Emitir orden de pedido al proveedor	Gerente general
3	X			Llamar al proveedor para confirmar la fecha de envío.	Gerente general
4	X			Llamar al transportador para concretar servicio de transporte en la fecha pactada.	Gerente general
5		X		Al llegar la fruta se pesa y se revisa la orden de pedido para asegurar de que el peso enviado concuerda con el pedido.	Inspector de calidad - Operario
6	X			Se envía la fruta a sección de empaque y control de calidad.	Inspector de calidad
7	X			Al terminar el período de crédito (30 O 60 días) se emite el cheque o la transferencia bancaria.	Gerente General
8	X			Se registra el pago de la factura	Gerente General

Título:	Procedimiento para entrega de pedido a clientes	Código: DS - 005
----------------	---	------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1		X		Despues de recibir la orden de pedido se revisa el Incoterm negociado y fecha de entrega.	Gerente general
2a	X			<i>Si el Incoterm negociado es FOB:</i> Se contacta a la agencia de aduana del puerto marítimo, al agente de carga para avisar fecha de envío de la mercancía	Gerente general
2b	X			Si el Incoterm negociado es FCA: Se contacta a la agencia de aduana del puerto aéreo, al agente de carga aérea para avisar fecha de envío de la mercancía	Gerente general
3	X			Contratar servicio de transporte ya sea a puerto marítimo o puerto aéreo de Bogotá.	Gerente general
4	X			Contratar servicio de montacargas para cargar la fruta al camión.	Gerente general
5	X			Transportar la carga hasta el destino convenido con el cliente.	Gerente general
6	X			Registrar los documentos emitidos por la agencia de aduana, archivarlos y notificar al comprador del envío.	Gerente general
7	X			Confirmar con el comprador la llegada de la fruta.	Gerente General
8	X			Registra la transacción en el estado de cuenta del cliente.	Gerente General

Título:	Procedimiento para descargue de Uchuva en Bodega	Codigo: AD - 006
----------------	--	------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1	X			Bajar las canastillas del camión	Operario
2	X			Colocar canastillas sobre una estiba (54 /estiba)	Operario
3	X			Registrar ingreso de la fruta	Operario
4	X			Trasladar estiba a zona de pesaje	Operario
5	X			Colocar canastillas sobre la bascula.	Operario
6	X			Apuntar el peso	Operario
7	X			Retirar canastillas de la bascula	Operario
8	X			Transportar a zona de clasificación	Operario

Título:	Procedimiento para clasificación de la uchuva	Codigo: AD - 007
----------------	---	------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1	X			Subir canastillas a zona de trabajo	Operario
2		X		Revisar que la uchuva cumpla con el tamaño requerido	Inspector de calidad
3			X	Inspeccionar que el caliz de la fruta no posea manchas ni hongos en el 5 % de su extensión.	Inspector de calidad
4	X			Abrir el caliz e inspeccionar que el fruta no posea manchas ni hongos en el 5% de su extensión.	Inspector de calidad
5.a			X	<i>Uchuva apta:</i> Se empaca la fruta en el cesto verificando que este no sobrepase los 125 gr	Inspector de calidad
5.b	X			<i>Uchuva no apta :</i> Se deposita el fruto en canastilla de fruta no apta.	Inspector de calidad
6	X			Se depositan los cestos en canastillas	Inspector de calidad
7	X			Transportar a zona de secado	Operario

IMPLEMENTACIÓN

Para asegurar que la Uchuva tipo exportación sea clasificada correctamente, se crearon plantillas donde se encuentra la Uchuva con el color que se debe clasificar y el tamaño real de la misma para que los inspectores de calidad comparen en el momento en que tengan dudas.

Título:	Procedimiento para secado de uchuva clasificada	Codigo: AD - 008
----------------	---	------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1			X	Registrar el estado de humedad del caliz.	Inspector de calidad
2	X			Calcular el tiempo de secado dependiendo del estado de humedad.	Inspector de calidad
3	X			Iniciar ventiladores	Inspector de calidad
4		X		Revisar el estado del caliz cada hora	Inspector de calidad
5	X			Cuando se llegue al punto óptimo retirar las canastillas.	Inspector de calidad
6	X			Transportar a zona de empaque y embalaje	Inspector de calidad

Título:	Procedimiento para empaque y embalaje de la uchuva	Codigo: AD - 008
----------------	--	------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1				Armaz las cajas de cartón corrugado	Inspector de calidad
2	X			Se emplastican los cestos y se etiquetan	Inspector de calidad
3	X			Se deposita cada cesto en la caja de cartón corrugado.	Inspector de calidad
4	X			Luego de empacar 9, 12 o 16 cestos según la caja se apila.	Inspector de calidad

Título:	Procedimiento para estibado de la uchuva	Código: AD - 010
----------------	--	------------------

Paso N°	SIMBOLOS			DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1	X			Se ubican las estibas en zona de empaque	Operario
2	X			Colocar en la base de la estiba una lámina de cartón.	Inspector de calidad
3	X			Apilar las cajas sobre la estiba.	Inspector de calidad
4	X			Colocar los parales esquineros.	Inspector de calidad
5	X			Enzunchar la carga.	Inspector de calidad
6	X			Transportar a zona de cargue.	Inspector de calidad

4.5.1 Cronograma de Implementación del Proyecto

Objetivo: Comercializar la Uchu en frutas frescas hacia Canadá.						
Actividades	Tareas para ejecutar la Actividad	Riesgos de la Actividad	Mitigaciones a los Riesgos	Recursos Necesarios	Responsables	Marco de Tiempo o Frecuencia
Elaboración del plan de negocios	Estudio de mercado. Estudio técnico. Estudio económico. Estudio organizacional. Estudio legal	Falta de tiempo. Dificultad en la consecución de la información	Se hará un cronograma con las respectivas tareas para poder cumplirlas a cabalidad. Se utilizarán las relaciones comerciales y personales para obtener información eficaz y veraz.	Relaciones personales, libros, páginas Web, revistas, entre otras	Proponente del proyecto	Cada vez que se quiera incursionar en un mercado nuevo.
Constitución de la sociedad	Obtener el NIT ante la cámara de comercio. Registro ante la DIAN. Registro de impuestos municipales. Registro de marca. Registro nacional de exportación.	Falta de tiempo para obtener y realizar todos los registros necesarios	Mediante un cronograma de actividades	Documentación y Recursos económicos	Proponente del proyecto	2 semanas
Encontrar las instalaciones adecuadas.	Encontrar bodega en ubicación estratégica para una mejor logística.	No encontrar una bodega acorde a las especificaciones buscadas.	Analizar diferentes sectores de la ciudad y buscar con un tiempo amplio para la consecución de ésta.	Recursos económicos.	Gerente General	3 semanas
Contratación de personal	Realizar los perfiles	Poca experiencia en las personas seleccionadas	Contratación de consultora especializada para la búsqueda del personal.	Recursos económicos	Consultora especializada en contratación	1 mes
Negociación de la fruta con pequeños productores	Diversidad de cultivos. Variables de negociación. Firma de contrato.	Incumplimiento del despacho por calidad o tiempo.	Teniendo diversos productores.	Relaciones comerciales y personales con personas productoras de frutas exóticas.	Gerente General	Cada 6 meses
Inspección de calidad de las diferentes frutas en cultivo	Visitas programadas y no programadas a los cultivos	Fruta que no cumple las especificaciones mínimas de calidad	Llevar un mayor control sobre los cultivos y tener otros proveedores disponibles.	Especificaciones de calidad y empaque para cada fruta.	Auxiliares Técnicos Externos.	Cada Semana
Documentación necesaria para exportación al día	Contrato con una Sociedad de Intermediación Aduanera	Incumplimiento en la documentación o información trocada o falsa	Se hará un estudio de las diferentes SIA existentes en la ciudad con unas especificaciones mínimas exigidas y se firmará un contrato.	Relaciones comerciales e interacción con entidades portuarias y de comercio exterior	Gerente General	Cada semana
Venta de la fruta	Negociar precios de la fruta. Negociar pagos de la mercancía. Contratación de transporte marítimo	No pago de la fruta por mala calidad o problemas en el transporte marítimo	Cada 3 meses se firmará un contrato de compra y venta de la fruta. Se hará un análisis para determinar el mejor transportador marítimo y se firmará un contrato con un seguro que proteja la fruta.	Contrato de compra de fruta por parte de los clientes	Gerente General	Cada 6 meses

4.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Es importante que en la compañía se manejen indicadores de desempeño con el fin de evaluar que tan bien se está realizando el trabajo, y asegurar el cumplimiento de las metas y las estrategias de la compañía.

A continuación se muestran tres indicadores de gestión claves para el correcto desarrollo del negocio que permitirán un correcto desarrollo de la compañía y evitarán un desvío de la estrategia de la empresa que pueda generar utilidades negativas para la misma.

- Indicador 1

Nombre	índice de frutas no aptas para exportar			
Objetivo	Medir el porcentaje de frutas que llegan de los proveedores que resultan no aptas para el mercado de exportación.			
Fórmula	Método del cálculo			
$\frac{\text{Total de kilogramos de fruta no apta}}{\text{Total de kilogramos de fruta recibidos}} * 100$	Se pesa la cantidad de kilogramos de uchuva no apta para el mercado de exportación y dicha cantidad se divide entre el total de kilogramos recibidos, y se multiplica por 100			
Fuente de información	Registros de control de calidad del fruto			
Dueño	Responsable			
Gerente General	Inspector de control de calidad			
Tipo de objetivo	Frecuencia			
Control de calidad	Mensual			
Nivel mínimo de aceptación	Nivel máximo			
1%	10%			
% de desviación				
		≥50%	30% y 49%	≤29%
Riesgo		A	B	C
Alto	A	AA	AB	AC
Medio	B	BA	BB	BC
Bajo	C	CA	BC	CC
Medidas a tomar fuera de rango				
Bajo riesgo	Notificar a los proveedores del problema que está ocurriendo, para que implementen un plan de acción que permita reducir la cantidad de uchuvas no aptas para exportación.			
Riesgo medio	Negociar con el proveedor el pago de estas uchuvas defectuosas, ya que como no cumplen con los requisitos para exportar, su valor no debe ser el mismo por tanto debe tener un valor menor a los demás.			
Alto riesgo	Iniciar un plan de devolución de estas Uchuvas para que el proveedor las ubique en el mercado nacional, con el fin que la empresa no incurra en ningún costo.			

Nombre	índice de pedidos que no llegan a tiempo al comprador		
Objetivo	Medir el porcentaje de pedidos despachados a Canadá que no llegaron en el tiempo especificado al comprador.		
Fórmula	Método del cálculo		
$\frac{\text{Total de pedidos que no llegaron a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}} * 100$	Se cuentan los pedidos que no llegaron a tiempo al comprador y se divide por la totalidad de los pedidos despachados por la empresa.		
Fuente de información	Registros de información de exportaciones.		
Dueño	Responsable		
Gerente General	Gerente General		
Tipo de objetivo	Frecuencia		
Puntualidad	Semestral		
Nivel mínimo	Nivel máximo		
2%	15%		
	% de desviación		
	≥50%	30% y 49%	≤29%
Impacto	A	B	C
Alto	A	AA	AB
Medio	B	BA	BB
Bajo	C	CA	BC
		BC	CC
Medidas a tomar fuera de rango			
Bajo riesgo	Determinar si el responsable de la demora es la empresa o el operador logístico.		
Riesgo medio	Si la empresa es la responsable, optimizar las operaciones que realiza la misma para cumplirle al cliente, de lo contrario notificar al operador logístico.		
Alto riesgo	Realizar cambios de la parte logística, exigir al operador logístico optimización de tiempos.		

Nombre	índice de insatisfacción laboral			
Objetivo	Medir el porcentaje de colaboradores insatisfechos laborando en la compañía			
Fórmula	Método del cálculo			
$\frac{\text{Total de colaboradores insatisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	Se revisa los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, se suma el total de colaboradores insatisfechos y se divide entre el total de colaboradores de la empresa			
Fuente de información	Encuestas de satisfacción laboral			
Dueño	Responsable			
Gerente General	Gerente General			
Tipo de objetivo	Frecuencia			
Clima Laboral	Mensual			
Nivel mínimo	Nivel máximo			
2%	10%			
		% de desviación		
		≥50%	30% y 49%	≤29%
Impacto		A	B	C
Alto	A	AA	AB	AC
Medio	B	BA	BB	BC
Bajo	C	CA	BC	CC
Medidas a tomar fuera de rango				
Bajo riesgo		Hablar con los colaboradores para escuchar más a fondo su opinión acerca del porque de la insatisfacción.		
Riesgo medio		Diseñar planes de contingencia que permitan cumplir con los expectativas laborales de los colaboradores.		
Alto riesgo		Investigar a fondo que es lo que está causando el problema, y a partir de eso desarrollar estrategias que permitan mejorar este indicador.		

5. ESTUDIO FINANCIERO

En el presente estudio financiero, inicialmente se presentaran los costos y los gastos de exportación de los cuales hacen parte el costo de la materia prima, los fletes de transporte, los seguros, los gastos administrativos entre otros. La segunda parte de este estudio financiero se compone de la proyección del flujo de caja del proyecto con el fin de analizar la viabilidad del mismo, mediante indicadores financieros como la tasa interna de retorno, y el valor presente neto del proyecto.

5.1. COSTOS

Para el análisis de costos se tomaron en cuenta los tres escenarios mencionados en el capítulo del estudio de mercados.

5.1.1 COSTOS Y GASTOS DE EXPORTACION

5.1.1.1 Costo de la materia prima

La materia prima necesaria para la puesta en marcha de este proyecto consta de cuatro elementos esenciales:

- Uchuva: Representa el costo directo de la uchuva que ofrece la asociación Procoaven.
- Empaque Primario: Es donde va empacada la uchuva, en este caso se realizó la cotización a la empresa Producto y Empaque Ltda debido a que dicho empaque se ajusta a las necesidades de la compañía.
- Caja de Cartón Corrugado: Es donde va empacado el empaque primario, se realizó cotización en la empresa Multicartón Ltda.
- Etiquetas: Es necesaria para dar información acerca del producto a los proveedores. La cotización de las etiquetas se realizo con la empresa Foxplot S.A

ESCENARIO PESIMISTA					
Nombre	Unidad	Cantidad	Costo Unitario(pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo total (USD)
Uchuva Categoría Extra	Kg	400	\$ 3.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 666,67
Empaque primario	und	4000	215	\$ 860.000,00	\$ 477,78
Caja Carton corrugado	und	445	1000	\$ 445.000,00	\$ 247,22
Etiquetas	un	8000	20	\$ 160.000,00	\$ 88,89
			Total	\$ 2.665.000,00	\$ 1.480,56

ESCENARIO REALISTA					
Nombre	Unidad	Cantidad	Costo Unitario(pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo total (USD)
Uchuva Categoría Extra	Kg	1000	\$ 3.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 1.666,67
Empaque primario	und	10000	215	\$ 2.150.000,00	\$ 1.194,44
Caja Carton corrugado	und	1111	1000	\$ 1.111.111,11	\$ 617,28
Etiquetas	und	10000	20	\$ 200.000,00	\$ 111,11
			Total	\$ 6.461.111,11	\$ 3.589,51

ESCENARIO OPTIMISTA					
Nombre	Unidad	Cantidad	Costo Unitario(pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo Total (USD)
Uchuva Categoría Extra	Kg	1500	\$ 3.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 2.500,00
Empaque primario	und	15000	215	\$ 3.225.000,00	\$ 1.791,67
Caja Carton corrugado	und	1667	1000	\$ 1.667.000,00	\$ 926,11
Etiquetas	und	30000	20	\$ 600.000,00	\$ 333,33
			Total	\$ 9.992.000,00	\$ 5.551,11

5.1.1.2 Costo del Embalaje

En este apartado se discriminan los costos en los que incurre la compañía para el embalaje del producto, por tal motivo se encuentra elementos de costo tales como la estiba que para el análisis de los escenarios no se necesita más de dos debido a los cálculos del peso de la uchuva junto con el empaque que en el mejor de los casos no sobrepasa los 1600 kg y la carga máxima dinámica que soportan las estibas es de 850 kg..

Se utilizarán los zunchos y los ganchos para asegurar las cajas de cartón corrugado a la estiba.

Se incurrirá en un gasto de mano de obra en el operario que se encarga del manejo, la acomodación y el embalaje. Este operario tendrá una remuneración por horas y se estimó que demora unas 3 horas embalando la mercancía. Se le pagará \$9000 por hora.

Por último se utilizan los ganchos de cosedora que son útiles para asegurar la parte inferior de la carga.

ESCENARIO PESIMISTA				
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL (pesos)	COSTO TOTAL (USD)
Estiba	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 27.78
Zuncho y Ganchos	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1.11
Operario	1	\$ 27,000.00	\$ 27,000.00	\$ 15.00
Ganchos de cosedora	24	\$ 30.00	\$ 720.00	\$ 0.40
			\$ 79,720.00	\$ 44.29

ESCENARIO REALISTA				
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL (pesos)	PRECIO TOTAL (usd)
Estiba	2	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	\$ 55.56
Zuncho y Ganchos	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 2.22
Operario	1	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 20.00
Ganchos de cosedora	48	\$ 30.00	\$ 1,440.00	\$ 0.80
			\$ 141,440.00	\$ 78.58

ESCENARIO OPTIMISTA				
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL (pesos)	PRECIO TOTAL (usd)
Estiba	2	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	\$ 55.56
Zuncho y Ganchos	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 2.22
Operario	1	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 20.00
Ganchos de cosedora	72	\$ 30.00	\$ 2,160.00	\$ 1.20
			\$ 142,160.00	\$ 78.98

5.1.1.3 Gastos Administrativos

Los gastos de papelería se estimaron teniendo en cuenta la utilización de 2 cartuchos de tinta negra y dos de color para impresora, la utilización de máximo 3 resmas de papel al mes, además de esferos y carpetas.

Los sueldos iniciales, especialmente el del gerente general no será muy alto, debido a que la empresa recién está iniciando operaciones por tanto debe incurrir en capital de trabajo para el correcto funcionamiento de la empresa.

En los gastos de servicios públicos, se tuvo en cuenta el gasto de luz, agua, teléfono e internet.

Los gastos de arrendamiento se estimaron teniendo en cuenta el valor de un arriendo de una bodega pequeña en la ciudad de Bogotá.

Sueldos Año 1

Cargo	# Trabajadores	Salario mensual
Gerente General	1	\$ 2,000,000.00
Contador	1	\$ 200,000.00
	Total	\$ 2,200,000.00

Sueldos nuevos Año 2

Cargo	# Trabajadores	Salario mensual
Inspector de Calidad	2	40000
	Total	\$ 80,000.00

Sueldos nuevos año 3

Cargo	# Trabajadores	Salario mensual
Gerente de Logística	1	\$ 2,000,000.00

PAPELERIA

Artículo	Costo mensual
Papel	\$ 40,000.00
Tinta	\$ 40,000.00
Carpetas y Ganchos	\$ 10,000.00
Esferos, Lapices y borradores	\$ 6,000.00
	Total
	\$ 96,000.00

SERVICIOS PUBLICOS

Servicio de Luz	\$ 60,000.00
Servicio de Agua	\$ 70,000.00
Servicio de Teléfono	\$ 100,000.00
Servicio de Internet	\$ 40,000.00
	Total
	\$ 270,000.00

ARRENDAMIENTO

Arriendo	\$ 1,500,000.00
----------	-----------------

5.1.1.4 Gastos Financieros

La empresa contará con una inversión inicial por parte de dos inversionistas, cada uno con 11 millones de pesos, lo que genera una inversión total de 22 millones de pesos en capital de trabajo, lo anterior teniendo en cuenta la contingencia que los compradores paguen sus facturas a 60 días.

Los inversionistas no cobrarán intereses por el préstamo.

5.1.1.5 Gastos de agencia de aduana para exportación

Estos gastos hacen referencia a aquellos en los que incurre la compañía por retribuir el servicio que presta la sociedad de intermediación aduanera, que se encarga de realizar todos los trámites y presentar los documentos necesario en la aduana nacional con el fin de tener una proceso exportador exitoso.

La cotización de este servicio se realizó con la empresa Kuehne + Nagel y se fijó un valor de \$350.000 cada vez que se realice una exportación.

TRANSPORTE INTERNO

El transporte interno fue cotizado con un transportador que siempre ha trabajado con la asociación de Productores de Ventaquemada, recomendado por ellos mismos, el costo del servicio es de \$180.000 el trayecto de Ventaquemada – Bogotá, costo que está incluido en los costos de operación.

5.1.1.6 Fletes Internacionales

Los fletes internacionales fueron cotizados con la empresa Kuehne + Nagel, a continuación se presentan las tarifas del servicio, teniendo en cuenta que el trayecto de la carga sea Bogotá-Toronto YYZ, estos se toman en cuenta en el caso que se negocie cómo término INCOTERM “CIF”.

Total Rate	2,75 USD / kg
Due Carrier	25 USD
Due Agent	25 USD

ESCENARIO PESIMISTA	
	Peso (KG)
Uchuva	400
Estiba	25
Cajas y Empaques	5
Total Kg	430

Total Usd	1232,5
Total Pesos	\$ 2.218.500,00

ESCENARIO REALISTA	
	Peso (KG)
Uchuva	1000
Estiba	50
Cajas y Empaques	8
Total Kg	1058

Total USD	2909,5
Total Pesos	\$ 5.237.100,00

ESCENARIO OPTIMISTA	
	Peso (KG)
Uchuva	1500
Estiba	50
Cajas y empaques	16
Total Kg	1566

Total USD	4306,5
Total Pesos	\$ 7.751.700,00

5.1.1.7 Seguro Internacional

El seguro internacional cotizado por DHL Global Forwarding es necesario en caso de que se negocie CIF u otro Incoterm que haga responsable al vendedor de entregar la carga en puerto o en un lugar convenido de destino.

El valor del seguro es de 1.20% MIN 25 USD del valor de la factura comercial

5.2 PRECIOS DE VENTA

Después de obtener los costos de exportación, se procede a calcular los precios de ventas, teniendo en cuenta que se quiere obtener un margen de ganancia del 15% de los costos. Se calculó el precio de venta EXW, el precio de venta FCA y el precio de venta CIF.

PRECIO DE VENTA EXW				
	Costo Total	Costo / Kg	Precio/KG (pesos)	Precio/KG (USD)
Escenario Pesimista	\$ 6,110,720.00	\$ 15,276.80	\$17,568.32	\$ 9.76
Escenario Realista	\$ 9,502,440.00	\$ 10,558.27	\$12,142.01	\$ 6.75
Escenario Optimista	\$13,500,160.00	\$ 9,000.11	\$10,350.12	\$ 5.75

PRECIO DE VENTA FCA				
	Costo Total	Costo/KG	Precio/KG (pesos)	Precio/KG (USD)
Escenario Pesimista	\$ 6,460,720.00	\$ 16,151.80	\$18,574.57	\$ 10.32
Escenario Realista	\$ 9,852,440.00	\$ 10,947.16	\$12,589.23	\$ 6.99
Escenario Optimista	\$13,850,160.00	\$ 9,233.44	\$10,618.46	\$ 5.90

PRECIO DE VENTA CIF				
	Costo Total	Costo/KG	Precio/KG (pesos)	Precio/KG (USD)
Escenario Pesimista	\$ 8,679,220.00	\$ 21,698.05	\$24,952.76	\$ 13.86
Escenario Realista	\$14,594,540.00	\$ 16,216.16	\$18,648.58	\$ 10.36
Escenario Optimista	\$21,601,860.00	\$ 14,401.24	\$16,561.43	\$ 9.20

5.3. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

Para realizar el análisis de la viabilidad del proyecto se tomaron en cuenta los tres escenarios planteados (Pesimista, Realista, Optimista), se consideró una inversión total de 22 millones de pesos, los cuales serán financiados por dos inversionistas familiares. Los cálculos se realizaron a valor presente, es decir con una TRM de \$1800 del día 11 de Marzo de 2012. La provisión del impuesto de renta fue tomada con un 25%.

El análisis de la viabilidad del proyecto se realizó según el precio de venta FCA debido a que el estudio de mercados arrojó que es el Incoterm preferido por los importadores canadienses a la hora de negociar una exportación.

Se tomó en cuenta un crecimiento en la cantidad de kilogramos vendidos al año del 7% anual, que corresponde al crecimiento que ha tenido la demanda Canadiense en lo corrido del año 2012, comparado con el mismo periodo de tiempo del año 2011, además de la implementación de las estrategias de mercado descritas en el análisis de la mezcla de mercadeo.

El incremento del precio de venta FCA del kilogramo de Uchuva se fijó en 3% anual, y el aumento del costo de ventas y los gastos de operación se fijaron en 8% teniendo en cuenta la inflación en Colombia²⁴ que en el año 2011 fue de 3,4%.

El resultado de este estudio de viabilidad del proyecto es el siguiente:

Para el escenario pesimista donde se plantea vender 400 kg de uchuva al mes el VPN a una tasa del DTF²⁵ + 15% que corresponde a 20.2% es de \$ (46.778.073,17) y tiene una TIR negativa de -20%, lo que significa que el vender 400 kg de Uchuva al mes no es viable ni atractivo para los inversionistas.

En lo que corresponde al escenario realista donde se planea vender 1000 kg de Uchuva al mes el VPN a una tasa del DTF + 15% que corresponde a 20.2% es de \$63, 572,675.83 y tiene una TIR del 68% lo que hace que vender 1000 kg al mes y cumplir con el escenario realista hace que el proyecto sea atractivo para los inversionistas y por lo tanto sea viable su realización.

Por último para el escenario optimista donde se planea vender 1500 kilogramos de uchuva al mes el VPN a una tasa del DTF + 15% que corresponde a 20.2% es de \$ 111.281.860,32 y tiene una TIR del 90% lo que hace todavía más atractivo el proyecto.

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado para cada uno de los escenarios descritos anteriormente.

Flujo neto de Caja del Proyecto Proyectado.

²⁴ <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=71&l=es> Consultada el 20 de Septiembre de 2012

²⁵ <http://www.banrep.gov.co/> Consultada el 26 de Septiembre de 2012

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Escenario Pesimista

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
<i>Cantidad (KG)</i>		4800	5136	5496	5880	6292
Ventas	\$ 98.817.936,00	\$ 108.907.247,27	\$ 120.026.677,21	\$ 132.281.400,95	\$ 145.787.331,99	
Total Ingresos	\$ 98.817.936,00	\$ 108.907.247,27	\$ 120.026.677,21	\$ 132.281.400,95	\$ 145.787.331,99	
Egresos						
Costo de Materia Prima	\$ (31.980.000,00)	\$ (34.538.400,00)	\$ (37.301.472,00)	\$ (40.285.589,76)	\$ (43.508.436,94)	
Costo de Mano de Obra	\$ (29.280.000,00)	\$ (31.622.400,00)	\$ (34.152.192,00)	\$ (36.884.367,36)	\$ (39.835.116,75)	
Gastos de Admon	\$ (22.392.000,00)	\$ (24.183.360,00)	\$ (26.118.028,80)	\$ (28.207.471,10)	\$ (30.464.068,79)	
Gasto de Vtas	\$ (7.647.280,00)	\$ (6.089.062,40)	\$ (2.796.187,39)	\$ (3.019.882,38)	\$ (3.261.472,97)	
Pago Cuota Crédito	\$ (8.846.666,67)	\$ (8.120.000,00)	\$ (7.393.333,33)	\$ -	\$ -	
Provision Impuestos	\$ -	\$ (1.088.506,22)	\$ (3.066.365,92)	\$ (5.971.022,59)	\$ (7.179.559,13)	
Total Inversiones	\$ (22.000.000,00)					
Total Egresos	\$ (22.000.000,00)	\$ (100.145.946,67)	\$ (105.641.728,62)	\$ (110.827.579,44)	\$ (114.368.333,19)	\$ (124.248.654,59)
Flujo de caja Neto	\$ (22.000.000,00)	\$ (1.328.010,67)	\$ 3.265.518,65	\$ 9.199.097,77	\$ 17.913.067,76	\$ 21.538.677,40
Saldo Inicial	0	\$ (22.000.000,00)	\$ (23.328.010,67)	\$ (20.062.492,02)	\$ (10.863.394,25)	\$ 7.049.673,51
Saldo Final	\$ (22.000.000,00)	\$ (23.328.010,67)	\$ (20.062.492,02)	\$ (10.863.394,25)	\$ 7.049.673,51	\$ 28.588.350,91
TIR						-20%
VPN						\$ (46.778.073,17)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Escenario Realista

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
<i>Cantidad (KG)</i>		12000	12840	13739	14701	15730
Ventas	\$ 168.951.117,04	\$ 186.201.026,09	\$ 205.212.150,85	\$ 226.164.311,45	\$ 249.255.687,65	
Total Ingresos	\$ 168.951.117,04	\$ 186.201.026,09	\$ 205.212.150,85	\$ 226.164.311,45	\$ 249.255.687,65	
Egresos						
Costo de Materia Prima	\$ (77.533.333,33)	\$ (83.736.000,00)	\$ (90.434.880,00)	\$ (97.669.670,40)	\$ (105.483.244,03)	
Costo de Mano de Obra	\$ (29.280.000,00)	\$ (31.622.400,00)	\$ (34.152.192,00)	\$ (36.804.367,36)	\$ (39.828.716,75)	
Gastos de Admon	\$ (22.392.000,00)	\$ (24.183.360,00)	\$ (26.118.028,80)	\$ (28.207.471,10)	\$ (30.464.068,79)	
Gasto de Vtas y Mercadeo	\$ (7.647.280,00)	\$ (6.089.062,40)	\$ (2.796.187,39)	\$ (3.019.882,38)	\$ (3.261.472,97)	
Pago Cuota Crédito	\$ (8.846.666,67)	\$ (8.120.000,00)	\$ (7.393.333,33)	\$ -	\$ -	
Provision Impuestos	\$ (8.109.819,26)	\$ (9.330.659,72)	\$ (5.449.939,84)	\$ (9.015.932,16)	\$ (10.986.764,55)	
Total Inversiones	\$ (22.000.000,00)					
Total Egresos	\$ (22.000.000,00)	\$ (153.809.099,26)	\$ (163.081.482,12)	\$ (190.344.561,36)	\$ (200.717.323,40)	\$ (218.024.267,10)
Flujo de caja Neto	\$ (22.000.000,00)	\$ 15.142.017,78	\$ 23.119.543,96	\$ 14.867.589,49	\$ 25.446.988,05	\$ 31.231.420,56
Saldo Inicial	0	\$ (22.000.000,00)	\$ (6.857.982,22)	\$ 16.261.561,74	\$ 31.129.151,23	\$ 56.576.139,28
Saldo Final	\$ (22.000.000,00)	\$ (6.857.982,22)	\$ 16.261.561,74	\$ 31.129.151,23	\$ 56.576.139,28	\$ 87.807.559,84
TIR						68%
VPN						\$ 63.572.675,83

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Escenario Optimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
<i>Cantidad (KG)</i>		18000	19260	20608	22051	23594
Ventas	\$ 209.522.304,00	\$ 230.914.531,24	\$ 254.490.904,88	\$ 280.474.426,27	\$ 309.110.865,19	
Total Ingresos	\$ 209.522.304,00	\$ 230.914.531,24	\$ 254.490.904,88	\$ 280.474.426,27	\$ 309.110.865,19	
Egresos						
Costo de Materia Prima	\$ (119.904.000,00)	\$ (125.899.200,00)	\$ (132.194.160,00)	\$ (138.803.868,00)	\$ (145.744.061,40)	
Costo de Mano de Obra	\$ (29.280.000,00)	\$ (30.744.000,00)	\$ (56.281.200,00)	\$ (59.095.260,00)	\$ (62.050.023,00)	
Gastos de Admon	\$ (22.392.000,00)	\$ (23.511.600,00)	\$ (24.687.180,00)	\$ (26.662.154,40)	\$ (28.795.126,75)	
Gasto de Vtas y Mercadeo	\$ (7.647.280,00)	\$ (5.634.780,00)	\$ (1.959.780,00)	\$ (2.057.769,00)	\$ (2.160.657,45)	
Pago Cuota Crédito	\$ (8.846.666,67)	\$ (8.120.000,00)	\$ (7.393.333,33)	\$ -	\$ -	
Provision Impuestos	\$ (5.363.089,33)	\$ (9.251.237,81)	\$ (7.993.812,89)	\$ (13.463.843,72)	\$ (17.590.249,15)	
Total Inversiones	\$ (22.000.000,00)					
Total Egresos	\$ (22.000.000,00)	\$ (193.433.036,00)	\$ (203.160.817,81)	\$ (230.509.466,22)	\$ (240.082.895,12)	\$ (256.340.117,75)
Flujo de caja Neto	\$ (22.000.000,00)	\$ 16.089.268,00	\$ 27.753.713,43	\$ 23.981.438,66	\$ 40.391.531,15	\$ 52.770.747,44
Saldo Inicial	0	\$ (22.000.000,00)	\$ (5.910.732,00)	\$ 21.842.981,43	\$ 45.824.420,09	\$ 86.215.951,24
Saldo Final	\$ (22.000.000,00)	\$ (5.910.732,00)	\$ 21.842.981,43	\$ 45.824.420,09	\$ 86.215.951,24	\$ 138.986.698,68
TIR						90%
VPN						\$ 111.281.860,32

Estado de Resultados Projectado para escenario más probable

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
Escenario Realista						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 168.951.117	\$ 186.201.026	\$ 205.212.151	\$ 226.164.311	\$ 249.255.688
Costo de ventas	\$ -	\$ (77.533.333)	\$ (83.736.000)	\$ (90.434.880)	\$ (97.669.670)	\$ (105.483.244)
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 91.417.784	\$ 102.465.026	\$ 114.777.271	\$ 128.494.641	\$ 143.772.444
<i>Utilidad Bruta por Kg</i>		\$ 7.618,15	\$ 7.980,14	\$ 8.354,24	\$ 8.740,83	\$ 9.140,28
Gastos Operacionales	\$ -	\$ (50.131.840)	\$ (57.022.387)	\$ (85.584.178)	\$ (92.430.912)	\$ (99.825.385)
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -	\$ 41.285.944	\$ 45.442.639	\$ 29.193.093	\$ 36.063.729	\$ 43.947.058
<i>Utilida Op por Kg</i>		\$ 3.440,50	\$ 3.539,15	\$ 2.124,86	\$ 2.453,23	\$ 2.793,92
Gastos Financieros	\$ -	\$ (8.846.667)	\$ (8.120.000)	\$ (7.393.333)	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ (8.109.819)	\$ (9.330.660)	\$ (5.449.940)	\$ (9.015.932)	\$ (10.986.765)
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 24.329.458	\$ 27.991.979	\$ 16.349.820	\$ 27.047.796	\$ 32.960.294
<i>Utilidad neta por Kg</i>		\$ 2.027,45	\$ 2.180,06	\$ 1.190,05	\$ 1.839,92	\$ 2.095,44

IMPLEMENTACION

En el anexo O se presenta el balance general a 31 de Dic de 2013 con la venta de los 600 kg de Uchuva según el contrato No 071013, al igual que el estado de resultados del periodo hasta Dic 31.

Cabe aclarar que la empresa no incurrió en gastos fijos como se tenía planeado, debido a la alianza estratégica que se hizo con Procoaven de Ventaquemada, donde alquilan la planta de selección y clasificación por los días que se necesite.

ANEXOS

ANEXO A.

ANALISIS DEL SECTOR FRUTÍCOLA

El consumo de frutas frescas ha crecido en algunos sectores de la población en los últimos años, como respuesta a mayores niveles de información y de educación en temas de salud y también por un incremento en los ingresos económicos. En efecto, es importante analizar el consumo de fruta fresca en otros países con el fin de establecer las demandas del mercado y las preferencias de los consumidores para orientar así las innovaciones tecnológicas que deben resultar de la agenda de investigación. Así mismo, se debe obtener información sobre las cantidades consumidas y sus posibilidades de incremento en los diferentes segmentos de población. Al respecto se hace un recorrido por los principales países que estadísticamente presentan niveles más significativos de consumo de fruta fresca.²⁶

La producción de frutas en Colombia, ha ido en aumento. Es así como ha evolucionado de 1.521.000 toneladas en 1993 a 2.900.000 en 2005, (Ministerio de Agricultura, 1999. Plan Frutícola Nacional 2006). De acuerdo a la Universidad Nacional de Colombia (Fischer, G., 2005), este aumento puede atribuirse, en parte, al consumo masivo de jugos de frutas en el último trienio. En la mayoría de los casos coincide con el nivel de procesamiento para la obtención de derivados como concentrados de fruta, néctares, jugos, etc., (Fischer, G., 2005).

La producción de frutas tales como mango, piña, papaya, aguacate, guayaba y maracuyá, participó con el 37,4% del total de la producción de frutas en Colombia durante el período comprendido entre 2000 y 2005. Igualmente, en su conjunto la producción de frutas tropicales ha presentado una tendencia creciente durante el mismo periodo, al alcanzar una tasa de crecimiento promedio anual de 2,9%, al pasar de 914.492 toneladas en el año 2000 a 1.086.698 toneladas en el año 2005

(Conpes de frutas, 2008).

Las mayores áreas de siembra de frutales en el país corresponden a naranja con 35.454 ha, mango con 15.934 ha, guayaba con 14.874 ha, piña con 12.254 ha, mora

Las exportaciones de frutas frescas crecieron a una tasa promedio anual de 4,7% entre los años 2000 y 2005, al pasar de 35,9 millones de toneladas a 44,8 millones de toneladas, las cuales representan el 10% de la producción mundial, indicando que son productos principalmente dirigidos a los mercados internos de los países productores. El 68,4% del volumen de las exportaciones se concentra en banano (26,6%), manzana (14,7%), naranja (11,4%), uva (8,7%) y mandarina (7%), mientras que las exportaciones de frutas frescas tropicales crecieron a una tasa promedio

²⁶ Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la uchuva en fresco para exportación en Colombia, consultado en

http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_cadena_uchuva.pdf

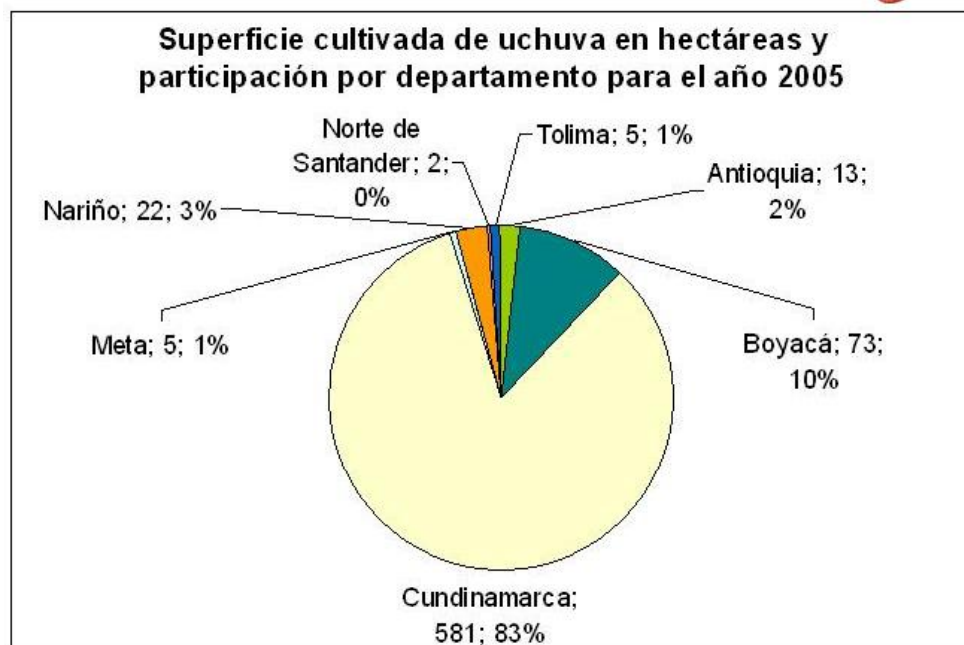
anual de 10,6%, al pasar de 1,6 millones a 2,6 millones de toneladas en el mismo periodo considerado anteriormente, es decir, el 4,6% de la producción de las mismas y al 1,6% de la producción mundial de frutas

Las frutas tropicales más transadas en 2005, fueron: el aguacate con el 19,6% del total producido, la piña con el 5,2%, la papaya con el 3,7% y los mangos con el 2,7%. (DNP, 2007).

Cadena de la Uchuva

Teniendo en cuenta el destino de la uchuva de los países productores (Colombia y Sudáfrica), se puede inferir que el mayor consumo se hace en la Unión Europea, especialmente en Alemania, Francia y Reino Unido, ya que son estos países los que mayor demanda tiene, cuyo principal proveedor es Colombia.

La uchuva, producto originario de los Andes y que presenta más de 80 variedades, es la segunda fruta de mayor exportación de Colombia (después del banano) ubicándolo como el primer productor mundial. Cundinamarca es el principal productor de Uchuva ya que dispone del 83% del área sembrada el cual produce el 86.5% del total nacional, seguido de Boyacá, Antioquia y Nariño. Entre los municipios productores más importantes de Cundinamarca se encuentra Granada, Silvana y Fusagasuga. En Boyacá se encuentra Villa de Leyva y en Antioquia están Rionegro y Sonsón.



Anexo B. Importadores Canadienses de Fruta Fresca.

Los importadores resaltados son aquellos a los que se les envió la encuesta. También se señala los que la contestaron.

ANEXO C.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. ¿Usted es Importador de frutas?

SI

NO

2. ¿Usted conoce la Uchuva?

SI

NO

3. ¿Está usted interesado en importar y/o ampliar su mercado de Uchuva?

SI

NO

4. ¿Ha importado uchuva últimamente?

SI

NO

5. ¿Cuándo fue la última importación de Uchuva que usted realizó?

6. ¿Con qué frecuencia usted importa Uchuva?

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Otro (Trimestral)

7. ¿Qué cantidad de uchuva compra usted frecuentemente?

1 Kg – 100 kg

101 kg – 300 kg

301 kg – 1000 kg

1001 Kg – 3000 kg

8. ¿En qué épocas del año usted necesita Uchuva?

Todo el año

Otoño e invierno

Primavera y verano

Otro

9. Usted necesita Uchuva para:

Comercializar en productos y Supermercados

Producir productos empacados (mermelada, jalea)

Ofrecer en eventos y hoteles

10. ¿En qué forma usted importa la uchuva?

Fruta Fresca

Pulpa

Otro

11. ¿Qué tipo de transporte utiliza al importar las uchucas?

Transporte Aéreo

Transporte Marítimo

12. ¿De qué países ha importado Uchuva recientemente?

13. ¿Qué INCOTERM ha utilizado cuando ha importado Uchuva?

FOB

EXW

FCA

CIF

14. ¿Cual es el método de pago que utiliza cuando ha importado Uchuva?

Contra entrega

50% anticipado/ 50% entrega

Por anticipado

Otro (a 30 días)

15. ¿Cuándo estaría interesado en importar Uchuva?

Este mes

Este año

Siguiente año

Siguientes dos años

Otro

ANEXO D

TRANSCRIPCION ENTREVISTAS

ENTREVISTA N°1

Realizada a: Fred Pristine representante de la empresa Pristine Food Importer.

Realizada por: Sergio Gallo, autor del proyecto de grado.

SG: Señor Fred Pristine, buenas tardes.

FP: Buenas tardes, Cómo le puedo colaborar?

SG: En días anteriores estuve en contacto con usted, en donde le comenté la oportunidad de negocio de comercializar la uchuva en su país con el fin de que usted logre ampliar su mercado de uchuva, para eso usted respondió unas preguntas con el fin de tener claro sus preferencias y brindarle un mejor servicio, lo recuerda?

FP: sí señor, me recuerda el nombre de la empresa?

SG: Fruittrading

FP: ok, si recuerdo como ha estado?

SG: Muy bien, muchas gracias, el motivo de mi llamada es porque me gustaría tratar con usted algunos detalles más específicos del fruto y la presentación con el fin de tener en cuenta sus preferencias.

FP: Muy bien.

SG: Para iniciar me gustaría saber acerca de las dimensiones del fruto, es decir cuál es el tamaño del fruto que usted considera apto para su negocio?

FP: Bueno Sr Gallo, generalmente con el proveedor estuve trabajando hace un tiempo con uchuva de no menos de 15 mm, aunque se aprende a medir visualmente porque no puedo ponerme en el trabajo de medir cada fruto.

SG: Si señor le entiendo, pero que pasa si la carga que recibe no cumple dichas dimensiones?

FP: Es muy simple, no volvemos a comprarle. Para nosotros las dimensiones no es lo más importante, como por ejemplo si lo es la apariencia del fruto, exigimos uchuva con el mínimo de manchas en el capacho porque ese es el principal motivador de compra.

SG: Eso significa que la apariencia del fruto es uno de los aspectos más importantes que motivan la compra de la uchuva?

FP: Si señor.

SG: En cuanto a la presentación del producto, que tipo de empaque para el fruto prefiere?

FP: Bueno eso es relativo, para nosotros es mejor que las uchuvas estén empacadas en las cajas que contengan de 12 a 16 canastillas por cuestiones de espacio, pero también hemos trabajado con cajas de 9 canastillas también así que también es aceptada.

SG: Si claro le entiendo, por otro lado, en cuanto a precio, cuanto está usted dispuesto a pagar por un kilogramo de uchuva?

FP: Bueno aquí en la empresa el kilogramo de Uchuva no se paga a más de 6 dólares americanos FCA , claro que eso depende de la cantidad y el contrato que se firme.

SG: Señor Fred, le agradezco mucho por la atención prestada, espero contactarlo próximamente para proponerle una buena oferta con el fin de que podamos trabajar juntos.

FP: Si claro, un placer, hasta luego.

ENTREVISTA N°2

Realizada a : Moishe Podolsky representante de la empresa Second Wind Canadá.

Realizada por: Sergio Gallo, autor del proyecto.

MP: Buenas tardes

SG: Señor Podolsky?

MP: SI

SG: Buenas Tardes, habla con Sergio Gallo, estuvimos en contacto la semana pasada hablando acerca de la posibilidad de negocio de la uchuva.

MP: Cómo ha estado Sergio?

SG: Muy bien Muchas Gracias, y usted como ha estado?

MP: Bien Sergio, el negocio va bien aprovechando el invierno. Cuénteme como puedo ayudarle?

SG: Sr Podolsky, hoy lo contacto porque hablar más detalladamente algunos temas acerca de su experiencia importando uchuva.

MP: Si claro, la verdad fue que trabajé con uchuva hasta hace 6 meses durante dos años, no comercializamos más porque el proveedor estaba incumpliendo con los

tiempos de entrega y calidad del fruto, pero era un fruto que se vendía bien en los Superstore.

SG: Si claro le entiendo...

MP: Usted cómo va con eso? Cuando hablamos de negocios?

SG: Si señor, mi intención antes de hacerle una buena propuesta es conocer acerca de sus preferencias tanto del fruto, cómo del empaque.

MP: si...

SG: Señor Podolsky, que dimensiones de fruto son aceptadas por ustedes?

MP: Bueno, eso es relativo nosotros aceptamos uchuva mayor 18 mm pero cuando viene con capacho nosotros visualmente sabemos si cumple o no con nuestros requerimientos.

SG: Ya le entiendo, tienen algún requerimiento especial en cuanto al empaque de la uchuva, clamshell, canastillas?

MP: Ah si, nosotros exigimos que la uchuva se encuentre empacada de una manera que sea agradable a la vista, es decir que no se vea desordenada, que este hacía un solo lado con el fin de que el capacho se vea peinado.

SG: y eso con qué intención?

MP: Nosotros somos muy exigentes con la apariencia del fruto, me refiero a nosotros como canadienses, acá se sigue el adagio popular "lo que tú ves, es lo que tu compras".

SG: Si señor, eso es muy cierto. En cuanto al empaque de las uchuvas cual prefieren?

MP: Nosotros generalmente trabajamos con clamshell porque es más seguro para la fruta ya que le da más protección, que pesen de 100 a 150 gr siempre y cuando el envío sea rápido.

SG: y el empaque de los clamshells?

MP: Bueno, viene en cajas de cartón que contienen de 9 a 12 clamshells.

SG: Señor Podolsky, y cuanto paga por el kilogramo de Uchuva

MP: Sergio en este momento no tengo la información exacta, porque como le digo ya hace 6 meses no trabajamos con la uchuva, pero en promedio FCA se pagaba alrededor de 6 a 7 dólares americanos.

SG: Bueno Señor Podolsky , fue un placer, espero prontamente estar contactándolo de nuevo pero ya con una propuesta para que la revise y hablemos.

MP: Claro.

SG: Que tenga buen día, hasta luego. Muchas Gracias.

MP: Hasta luego.

ENTREVISTA N° 3

Realizada a: Danny Tsang , Director de operaciones de la empresa Fresh Direct Produce.

Realizada por: Sergio Gallo, Autor del proyecto.

SG: Buenos días, estoy comunicado con el Señor Richard Cai de Fresh Direct Produce?

DT: No señor, habla Danny Tsang director de operaciones de Fresh Direct Produce.

SG: Mucho gusto, mi nombre es Sergio Gallo y soy distribuidor de Uchuva Colombiana.

DT: Si señor en que le puedo colaborar?

SG: Bueno Señor Tsang, déjeme y le comento rápidamente, hace unos días estuve hablando con el señor Cai y me manifestó su interés en importar uchuva colombiana, por eso hoy llamo para conocer más acerca de las preferencias y requerimientos que ustedes tienen en cuanto al fruto.

DT: Si señor, Sr Gallo el problema es que Richard está fuera del país en la actualidad, pero si gusta yo le puedo contar acerca de eso.

SG: Claro si señor.

DT: Bueno, inicialmente nosotros hemos trabajado con Uchuva hace 2 años casi, con proveedores Brasileño y colombiano, últimamente el precio del fruto nos lo han incrementado mucho es por eso que estamos observando que otras opciones existen y como nos pueden beneficiar.

SG: A qué precio se refiere cuando dice que ha incrementado mucho el precio?

DT: Nosotros estábamos pagando 7.5 dólares FCA a inicios del año pasado, y terminamos pagando casi 10 dólares FCA al finalizar el año, fue un aumento muy brusco que nos puso a pensar si representaba ganancias para nosotros venderla a ese precio.

SG: Claro un aumento grande, y ese aumento significó algo en las ventas?

DT: Tengo entendido que bajaron, pero afortunadamente la Uchuva se vende bien acá en Vancouver. Qué precio y qué condiciones usted ofrece?

SG: Sr Tsang, me gustaría dejarle por escrito mi propuesta luego de escuchar y saber cuáles son sus requerimientos y preferencias, pero tenga por seguro que el precio FCA que le ofrezco está por debajo de los que me acabó de mencionar.

DT: Ok, Necesita algo más?

SG: Si señor me gustaría saber que tamaño de fruto requieren ustedes?

DT: Bueno acá se requiere Uchuva de más de 12 mm.

SG: empacada en cestos?

DT: Nosotros tratamos de convenir para que este empacada en clamshells, debido a que da una mejor apariencia.

DT: Ah, y estos clamshells preferimos que vengan empacados en una caja que contenga 12 .

SG: Si señor, que le parece la caja con capacidad para 9 clamshells?

DT: Está bien, para nosotros lo importante no es la caja sino la fruta.

SG: jaja le entiendo, y las uchucas son exhibidas en las mismas cajas?

DT: No sr nosotros las sacamos de las cajas y las exhibimos solo en los clamshells, eso sí olvidé decirle que el capacho no debe contener ninguna mancha que haga que la uchuva tenga mala apariencia, debe estar en perfectas condiciones.

SG: Ok le entiendo.

DT: si así es el negocio con nosotros

SG: Bueno, un placer hablar con usted, espero contactarlos prontamente con una propuesta y podamos llegar un acuerdo.

DT: Bueno Sr Gallo, con gusto. Que tenga buen día.

SG: Adiós.

ENTREVISTA N°4

Entrevista realizada a : Carlos González , representante de la empresa Jirstrek Fruits ltee.

Realizada por: Sergio Gallo autor del proyecto.

SG: Buenas Tardes, estoy comunicado con el señor Carlos Gonzalez?

CG: si con el habla en que le puedo ayudar?

SG: Como está, yo soy Sergio Gallo distribuidor colombiano de Uchuvas, hace dos meses aproximadamente me comuniqué con usted para aplicar una encuesta acerca de la uchuva, lo recuerda?

CG: Sr Sergio, la verdad no muy bien pero en que le puedo colaborar?

SG: Usted habla español?

CG: Si señor

SG: Le molesta si hablamos en español?

CG: para nada, cuénteme ahora si

SG: Don Carlos, lo llamo porque me gustaría saber cuáles son los requerimientos que ustedes tienen para la importación de la uchuva, debido a que ustedes muestran interés en el negocio.

CG: Bueno Sergio, la verdad es que nosotros actualmente trabajamos con uchuva, pero nos gustaría expandir nuestro mercado acá en Montreal.

SG: Eso es perfecto Don Carlos, es una oportunidad para trabajar juntos. Pero mi intención con esta llamada inicialmente es saber cuáles son sus preferencias y requerimientos de la uchuva.

CG: Bueno Sergio Actualmente yo trabajo con uchuva con capacho, que venga empacada en cestos de 100 gr y en una caja con capacidad de 9 a 12 cestos.

SG: Ok muy bien, en cuanto a las dimensiones del fruto que me puede decir?

CG: Bueno eso ya la experiencia tanto del exportador como mía sabemos el tamaño con solo mirarla, pero teóricamente debe ser mayor a 15 mm sin capacho obviamente.

SG: Si claro obviamente, y cuanto paga usted por kilogramo de uchuva Don Carlos?

CG: Ahorita mismo estamos pagando 9 dólares FOB porque estamos saliendo del invierno.

SG: Pero la fruta generalmente la llevan por avión o barco?

CG: pues es mejor en avión, llega más fresca a pesar de que toca invertir más, pero acá el canadiense no pone mucho problema por el precio.

SG: Si? Hay buen poder adquisitivo allá?

CG: Si claro acá la gente paga muy bien siempre y cuando vea un buen producto

SG: Eso significa que la apariencia del fruto es importante

CG: Si obvio pero no solo del fruto sino también del empaque, este debe estar en perfectas condiciones, las uchuvas deben estar ordenadas, que se vean agradables a la vista.

SG: Ya entiendo sí señor.

CG: Bueno Sergio, me tengo que ausentar porque tengo una reunión importante, espero haya sido de ayuda para usted.

SG: Si señor don Carlos muchas gracias, que tenga un buen resto de tarde.

SG: hasta luego.

ENTREVISTA N° 5

Entrevista realizada a Anna Romanof representante de la empresa Golden Interbridge Trading

Realiza por: Sergio Gallo Autor del Proyecto.

SG: Buenas tardes, Señora Romanof?

AR: Si ella habla, que necesita?

SG: Habla Sergio Gallo de Fruittrading Colombia.

AR: De uchuvas verdad?

SG: Si señora, como ha estado?

AR: Muy bien y ud?

SG: Bien, en el día de hoy la llamo porque es importante para nosotros saber de sus requerimientos y preferencias a la hora de importar uchuvas.

AR: Bueno Sergio, que me ofrece? Yo he visto el producto acá en Vancouver pero nunca he trabajado con él.

SG: Claro si señora, pero que le parece si le envío el Brochure con toda la información de la Uchuva y hablamos

AR: Me parece perfecto Sergio, yo lo reviso y espro su llamada en dos semanas.

SG: Perfecto señora Romanoff, entonces estamos en contacto, cualquier duda por favor hágamela saber.

AR: Listo Sergio hasta luego.

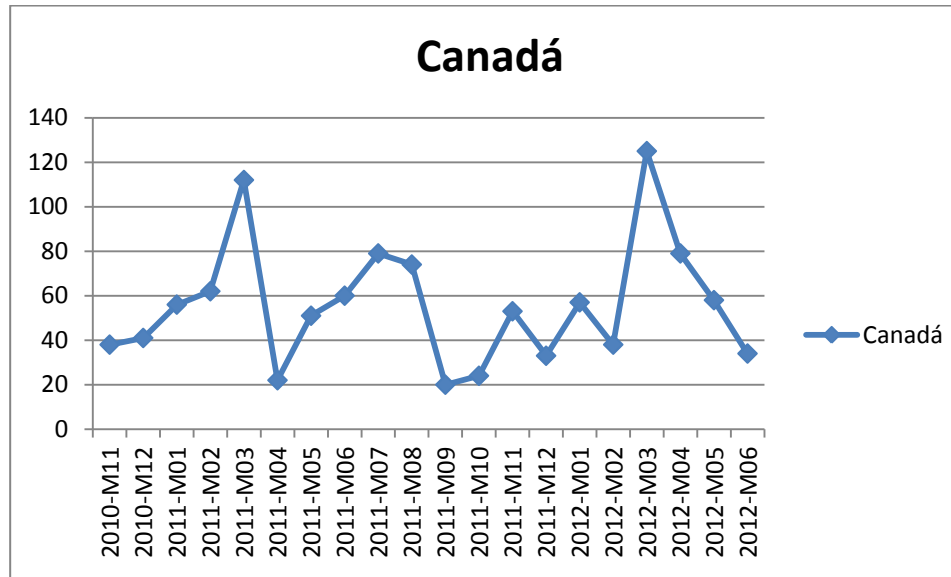
ANEXO E. Comportamiento mensual de la demanda de la uchuva.

El comportamiento de la demanda mensual de la Uchuva Colombiana en Canadá se muestra en el siguiente cuadro²⁷

Los datos están dados en miles de dólares.

Año-Mes	Canadá
2010-M11	38
2010-M12	41
2011-M01	56
2011-M02	62
2011-M03	112
2011-M04	22
2011-M05	51
2011-M06	60
2011-M07	79
2011-M08	74
2011-M09	20
2011-M10	24
2011-M11	53
2011-M12	33
2012-M01	57
2012-M02	38
2012-M03	125
2012-M04	79
2012-M05	58

²⁷ Trade Map.com



ANEXO F

NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 4580

. La fruta destinada para la comercialización internacional debe cumplir entre otros con los requerimientos de la uchuva categoría extra que son los expresados en el numeral 2.2.1 y 3.1 de la NTC 4580 y son los siguientes:

- Los frutos deben estar enteros
- Deben tener la forma esférica característica de la uchuva.

- La coloración de los frutos debe ser homogénea dependiendo del estado de madurez definido en la tabla de color.
- Deben presentar aspecto fresco y consistencia firme, su corteza debe ser lisa y brillante.
- Deben estar sanos (libres de ataques de insectos y/o enfermedades, que demeriten la calidad interna del fruto)
- Deben estar libres de humedad externa anormal producidas por mal manejo en las etapas pos cosecha (recolección, acopio, selección, clasificación, adecuación, empaque, almacenamiento y transporte.)

- Deben estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraño (provenientes de otros productos, empaques o recipientes, y/o agroquímicos con los cuales hayan estado en contacto).
- Deben estar exentos de materiales extraños (tierra, polvo, agroquímicos y cuerpos extraños), visibles en el producto o en su empaque.

La longitud del pedúnculo no debe exceder de 25 mm.

ANEXO G

IMÁGENES DE LA VISITA A LOS CULTIVOS DE PROCOAVEN



Imagen 7. Centro de Acopio Procoaven



Imagen 8. Centro de Acopio Procoaven 2



Imagen 9. Centro de Acopio Procoaven 3



Imagen 10. Cultivos de Uchuva Procoaven



Imagen 11. Cultivos de Uchuva Procoaven 2



Imagen 12. Cultivos de Uchuva Procoaven 3

ANEXO H

CULTIVOS DE UCHUVA DE NUEVACAMPO S.A



Imagen 13. Cultivos de Uchuva Nuevacampo S.A



Imagen 14. Cultivos de Uchuva Nuevacampo S.A 2



Imagen 15. Cultivos de Uchuva Nuevacampo S.A 3



Imagen 16. Cultivos de Uchuva Nuevacampo S.A 4

COTIZACIONES

CLAMSHELLS

Producto & Empaque

LISTA DE PRECIOS AGOSTO 2012
Los precios no incluyen IVA.

TERMOFORMADOS

	2000 por caja	unidades	1 cajas	5 cajas
Tr80 h 25/50:		\$ 112	\$ 103	\$ 95
Tck h 20/15:		\$ 142	\$ 130	\$ 120
Base + Tapa:		\$ 254	\$ 233	\$ 215
	1200 por caja	unidades	1 cajas	7 cajas
Kit 250 h 53:		\$ 254	\$ 233	\$ 215
Kit 250 h 75:		\$ 254	\$ 233	\$ 215

CAJA DE CARTON CORRUGADO



Multicartón S.A.S.

"NOS COMPROMETEMOS PARA CUMPLIR"

Nit. 800.167.988-0



Pbx. 3-702430 / 3-512016 / 5-665481

Fax. 3-512390

e-mail: serviciotemc@cable.net.co

Dir. Calle 10 No. 33-17

Ciudad: Bogota

Versión	07
Código	01-F-03
Fecha Vigencia	01-Dic-09

Fecha: 28 de enero de 2013

Cotización No. : 15225

Cliente:

FRUT TRADING

Nit.

Ciudad:

BOGOTA

Dirección Oficina:

CLL 125 NO. 60-56

Dirección Bodega:

CLL 125 NO. 60-56

Contacto:

SERGIO GALLO

e-mail:

sergio.gallo@gamil.com

Teléfono(s)

Celular









3005658333

Fax:









Estimado(s) Señor(es), en atención a su solicitud de cotización ponemos a su consideración y estudio, la siguiente oferta:

Referencia	Tipo de Producto	Diseño	Material	Medidas Internas (cm)			Over Sup.	Over Inf.	Imp.	Cierre	Adicionales	Embalaje	Cantidad	Costo Unitario
				Largo	Ancho	Alto								
CAJA UCHUA	CORRUGADO	TROQ	C830-K	38,7	28,0	7,0				2C-1T		20	800-XXX	\$ 1.080
CAJA UCHUA	CORRUGADO	TROQ	C830-K	38,7	28,0	7,0				NO		20	800-XXX	\$ 1.000
ESQUINERO PRENSADO 5MM	CORRUGADO			3MTS									500-XXX	\$ 2.700

FLETE AEREO A TORONTO

KUEHNE + NAGEL 							
      							
Air Freight - Quotation to TORONTO							
Customer	Fruittrading S.A.S			Quote Ref	175		
Contact	SERGIO GALLO			Issue By	Manuel Urquijo ZA-PA		
Commodity	FRESH FRUITS			K+N Contact	Manuel Urquijo		
Quote issue Date	24 September 2012			Validity Till	24 October 2012		
Air Freight							
Currency	USD						
AIRLINE	ROUTE	DAY OF FLIGHT	ARRIVAL DAY TO YYZ	KILOGRAMS	RATE	F.S.	TOTAL RATE
CUBANA DE AVIACION	BOG -HAV -YYZ	SUNDAY	SUNDAY	100 K	USD 1,70	USD 0,70	USD 2,40
ADDITIONAL INFORMATION:			IT IS A FREIGHTER FLIGHT. Arrival Time to YYZ is at 16:00. The rate and the F.S. are per Kilogram.				
AIRLINE	ROUTE	DAY OF FLIGHT	ARRIVAL DAY TO YYZ	KILOGRAMS	RATE	F.S.	TOTAL RATE
AIR CANADA	BOG -YYZ	DAILY	DAILY	100 K	USD 2,00	USD 0,75	USD 2,75
				300 K	USD 1,70	USD 0,75	USD 2,45
				500 K	USD 1,59	USD 0,75	USD 2,34
ADDITIONAL INFORMATION:			IT IS A PASSENGER FLIGHT. IT COULD HAVE SPACE RESTRICTIONS. Arrival time to YYZ is at 21:00. The rate and the F.S. are per Kilogram.				
ADDITIONAL CHARGES							
DUE CARRIER	25.00 USD						
DUE AGENT	25.00 USD						

FLETE AEREO A MONTREAL

KUEHNE+NAGEL 							
      							
Air Freight - Quotation to MONTREAL							
Customer	Fruittrading S.A.S			Quote Ref	176		
Contact	SERGIO GALLO			Issue By	Manuel Urquijo ZA-PA		
Commodity	FRESH FRUITS			K+N Contact	Manuel Urquijo		
Quote issue Date	24 September 2012			Validity Till	24 October 2012		
Air Freight							
Currency USD							
AIRLINE	ROUTE	DAY OF FLIGHT	ARRIVAL DAY TO YUL	KILOGRAMS	RATE	F.S.	TOTAL RATE
CUBANA DE AVIACION	BOG -HAV -YYZ -YUL	SUNDAY	MONDAY	100 K	USD 1,75	USD 0,70	USD 2,45
ADDITIONAL INFORMATION:			IT IS A FREIGHTER FLIGHT. Arrival Time to YUL is at 09:00. The rate and the F.S. are per Kilogram.				
AIRLINE	ROUTE	DAY OF FLIGHT	ARRIVAL DAY TO YUL	KILOGRAMS	RATE	F.S.	TOTAL RATE
AIR CANADA	BOG -YYZ -YUL	DAILY	DAILY	100 K	USD 2,00	USD 0,75	USD 2,75
				300 K	USD 1,70	USD 0,75	USD 2,45
				500 K	USD 1,59	USD 0,75	USD 2,34
ADDITIONAL INFORMATION:			IT IS A PASSENGER FLIGHT. IT COULD HAVE SPACE RESTRICTIONS. Arrival time to YUL is at 09:00 The rate and the F.S. are per Kilogram.				
ADDITIONAL CHARGES DUE CARRIER 25.00 USD DUE AGENT 25.00 USD							

FLETE Y SEGURO AEREO

Buenas Tardes Sergio

A continuación relaciono cotización de flete y seguro para la exportación de uchuva a Toronto y Montreal

Rate: 2.00 USD

FS: 0.80 USD

DA: 35 USD

DC: 25 USD

Handling: 150 USD

HAWB Fee: 18 USD/HAWB

Seguro: TASA 1.20% MIN 25 USD. La liquidación del mismo se enviara cuando tengamos factura comercial y solicitud de seguro.

Esta cotización no incluye: transporte y aduana en origen y destino.

Cordial Saludo / Best Regards,

Carolina Gómez Villegas

DHL Global Forwarding

Calle 26 No. 106 - 81 CSU B Tercer Piso

Bogotá, Colombia

Phone: + 57 1 746-9696 Ext. 3151

Mobile: [+ 57 317 6387735](tel:+573176387735)