

EXOTICS FRUITS COLOMBIA

ASTRID YINET GOMEZ CARDENAS

ALEX ROLANDO MONTOYA CEBALLOS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

INFORME FINAL DE INVESTIGACION

BOGOTA 2013

Informe Final De Investigación

Exotics Fruits Colombia C.I

Astrid Yinet Gómez Cárdenas

Alex Rolando Montoya Ceballos

Yadira Páez Gaitán

Magister en Administración de Empresas

Universidad EAN

Facultad De Posgrados

Especialización En Gerencia De Proyectos

Informe Final De Investigación

Bogotá 2013

## Contenido

INTRODUCCION .....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
1. OBJETIVOS.....	3
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
2. JUSTIFICACION.....	4
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	5
3.1 ANALISIS DEL SECTOR.....	5
3.1.1 Producción frutas en Colombia .....	5
3.1.2 Exportación.....	6
3.1.3 Análisis de la gulupa .....	8
3.2 COMPETENCIA.....	10
3.2.1 Análisis DOFA de la competencia .....	10
3.3 ANALISIS DELMERCADO META.....	11
3.3.1 Mercado Objetivo Alemania .....	11
3.3.2 Características del mercado objetivo .....	13
3.3.3 Estimación del mercado objetivo.....	14
3.3.4 Herramienta de información del mercado objetivo.....	15
3.4 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO .....	15
3.5 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	18
3.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION .....	19
3.7 ESTRATEGIA DE PROMOCION .....	22
4 ESTUDIO TECNICO- OPERACIONAL .....	23
4.1 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL .....	23
4.1.1 Descripción del proceso productivo.....	23
4.2 MANO DE OBRA REQUERIDA .....	30
4.3 BIENES DE CAPITAL REQUERIDO.....	30
4.4 ESPACIO REQUERIDO .....	31
4.4.1 Distribución de la planta.....	32

4.4.2	Diseño y construcción .....	34
4.5	ABASTECIMIENTO.....	35
4.5.1	Factores de elección de proveedores.....	35
4.5.2	Proveedores. ....	36
4.5.3	Periodicidad de compras.....	36
5	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	37
5.1	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	37
5.2	TIPO DE SOCIEDAD Y CARACTERÍSTICAS .....	37
5.2.1	Razón social.....	37
5.2.2	Comercializadora internacional.....	37
5.2.3	Clasificación en el segmento empresarial.....	38
5.2.4	Constitución de la empresa.....	38
5.2.5	Tipo de sociedad.....	39
5.2.6	Objeto social.....	39
5.3	MISIÓN.....	39
5.4	VISION.....	40
5.5	LOGO.....	40
5.6	SLOGAN.....	40
5.7	VALORES CORPORATIVOS.....	40
5.8	REQUERIMIENTOS DE LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.....	41
5.8.1	Ante la Cámara y Comercio.....	41
5.8.2	Ante la DIAN.....	42
5.8.3	Ante Distrito .....	44
5.9	REQUISITOS DE OPERACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL....	45
5.9.1	Impuestos.....	46
5.9.2	Permisos o requerimiento de otras entidades.....	46
5.10	RECURSOS HUMANOS.....	50
5.10.1	Cargos, perfiles y responsabilidades.....	50
5.10.2	Proceso de búsqueda, selección y contratación .....	51
5.11	ORGANIGRAMA.....	52
5.12	ESTRATEGIAS CRUZADAS DE DOFA .....	53
6	ANALISIS FINANCIERO.....	54

6.1	INVERSION INICIAL.....	54
6.1.1	Constitución del capital.....	55
6.2	PROYECCION DE VENTAS. ....	55
6.3	COSTOS.....	56
6.3.1	Mano de obra.....	57
6.3.2	Materia prima y sus componentes.....	58
6.3.3	Otros costos directos.....	59
6.3.4	Costos administrativos. ....	60
6.3.5	Otros costos- financieros.....	61
6.4	BALANCE GENERAL .....	61
6.5	FLUJO DE CAJA.....	62
6.6	INDICADORES FINANCIEROS.....	63
6.6.1	VAN- VPN.....	63
6.6.2	TIR.....	64
6.6.3	Punto de equilibrio.....	64
6.7	CONCLUSIONES FINANCIERAS. ....	66
7	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. ....	67
8	CONCLUSIONES.....	68
	REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS. ....	70

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Area Hortofruticola 2005-2011.....	5
Gráfica 2. Principales frutas y hortalizas exportadas en el 2011 por valor.....	6
Gráfica 3. Principales frutas y hortalizas exportadas en el 2011 por volumen.....	7
Gráfica 4. Principales destinos de las exportaciones hortofrutícolas en 2011.....	8
Gráfica 5. Destino de las exportaciones de gulupa en el 20120 .....	8
Gráfica 6. Balanza comercial gulupa 2007-2010.....	9
Gráfica 7. Exportaciones colombianas de pasifloras por especie.....	9
Gráfica 8. Fruta más importada por Alemania.....	13
Gráfica 9. Cadena de abastecimiento.....	23
Gráfica 10. Tipo de cajas utilizadas para la exportación de frutas.....	27
Gráfica 11. Tipos de cartón.....	27
Gráfica 12. Flujograma de proceso productivo.....	29
Gráfica 13. Plano áreas administrativas.....	33
Gráfica 14. Plano distribución de la planta.....	33
Gráfica 15. Inconterms: costos y responsabilidades.....	49
Gráfica 16. Organigrama.....	52
Gráfica 17. Punto de equilibrio.....	65
Gráfica 18. Proceso de RSE.....	67

## LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Balanza comercial Colombo – Alemana.....	12
Tabla 2. Frutas más producidas en Alemania.....	13
Tabla 3. Consumo de frutas frescas y verduras en Alemania.....	15
Tabla 4. Tabla nutricional.....	17
Tabla 5. Precios y volúmenes de exportación de los compradores de gulupa en fresco 2010.....	18
Tabla 6. Tecnologías de empaque y conservación.....	28
Tabla 7. Descripción del proceso productivo.....	29
Tabla 8. Maquinaria requerida.....	31
Tabla 9. Trámites ante el Distrito.....	44
Tabla 10. Cargos y perfiles.....	50
Tabla 11. Unidad de valor tributario.....	54
Tabla 12. Inversión fija.....	55
Tabla 13. Precio de venta.....	55
Tabla 14. Oferta del producto de acuerdo a la inflación alemana.....	56
Tabla 15. Costos directos.....	56
Tabla 16. Costos indirectos.....	57
Tabla 17. Costos mano de obra directa.....	57
Tabla 18. Costos mano de obra indirecta.....	58
Tabla 19. Evolución mensual del precio de la gulupa.....	58
Tabla 20. Costos mensuales de producción.....	59
Tabla 21. Otros costos indirectos.....	59
Tabla 22. Gastos administrativos.....	60
Tabla 23. Amortización.....	61
Tabla 24. Flujo de caja libre.....	63

Tabla 25. Indicadores financieros.....	64
Tabla 26. Costos fijos.....	64
Tabla 27. Costos variables.....	65
Tabla 28. Datos punto de equilibrio. ....	64



## INTRODUCCION

Con este trabajo se pretende aprovechar oportunidades potenciales presentes en el mercado internacional, explotando las ventajas competitivas con las que cuenta Colombia como productor y comercializador de frutas exóticas, con el fin de incentivar las exportaciones y la reactivación de la economía del país.

Surge así la idea de realizar un estudio de factibilidad para conformar una Comercializadora Internacional, que permita exportar frutas exóticas a países europeos.

La investigación se desarrolló en el análisis de la exportación de la Gulupa hacia Alemania. El plan de negocios consta de 4 etapas. La primera de ellas es el estudio de mercados en donde se determinó el mercado meta, se llevó a cabo un análisis de precios y un estudio sobre la mejor forma de comercializar las frutas exóticas. En una segunda parte se elaboró el estudio técnico, en el que se determinó el tamaño, distribución y localización óptima de la planta, diseño del proceso de comercialización y sus costos. La tercera parte corresponde al estudio organizacional y legal, se abordaron temas administrativos como: organigrama de la empresa, misión, visión descripción de cargos, aspectos legales a llevar a cabo y cumplir para poder constituir una CI Comercializadora Internacional, objeto de éste estudio.

Y se finaliza con el estudio financiero con el que se halló un presupuesto en ventas, costos e inversiones.

La aplicación de la metodología anteriormente descrita, tuvo como fin realizar la evaluación del proyecto del cuál es tema central éste documento, demostrando así la viabilidad técnica, organizacional, legal y financiera.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El siguiente Informe Final de investigación, se hace con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos, como requisito de la Especialización en Gerencia de Proyectos, el cual tiene como objetivo principal realizar una investigación para creación de empresa. La investigación se realiza tomando como idea de negocio la exportación de Gulupa a Alemania, llevando a cabo una metodología de plan de negocio, realizando los diferentes estudios; mercado, técnico, Operacional, Organizacional, Financiero y social, para poder determinar la viabilidad de ponerlo en marcha o materializarlo y así poder dar inicio a un nuevo proyecto, con todas sus actividades y diferentes variables que conlleven a aplicar todos los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el plan de estudios de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la EAN, contribuyendo a la formación de emprendedores que ayudaran al crecimiento y desarrollo del País.

## **EXECUTIVE SUMMARY.**

The following research final report is made in order to apply the acquired knowledge as a prerequisite for the Specialization in Project Management, which main objective is to conduct a business creation.

Research is conducted taking as business idea Gulupa export to Germany, carrying out a business plan methodology, conducting various studies, market, technical, operational, organizational, financial and social, in order to determine the viability of placing up or materialize and be able to start a new project, with all its activities and different variables that lead to apply all the knowledge and skills acquired through the curriculum in Project Management Specialization of the EAN, contributing to the entrepreneurship training to assist the growth and development of the country.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL.**

Generar un plan de negocio que nos permita establecer la viabilidad de crear una empresa que comercialice frutas exóticas colombianas al mercado Europeo, específicamente a Alemania.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar las diferentes frutas exóticas de alta calidad producidas en el país.
- Identificar el mercado Objetivo para la comercialización de frutas.
- Generar un plan de negocio viable para poder ejecutar el proyecto al finalizar los diferentes estudios.
- Análisis de la oferta exportable de frutas exóticas y sus derivados en Colombia.
- Análisis de la demanda de frutas y sus derivados en Europa y/o Asia.

## 2. JUSTIFICACION

Las Comercializadoras Internacionales en Colombia brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector, permitiendo así investigar mercados, buscar nuevas oportunidades de negocios, asesorar en adecuación de productos, exportar como mayoristas en mercados exigentes y determinados, fomentando así la exportación y beneficiando el desarrollo económico y social del país.

Por esta razón y gracias a los tratados de libre comercio que tiene Colombia y a diferentes estudios de mercados, consideramos que el sector de las frutas tiene grandes oportunidades de crecer en el mercado internacional y por ello queremos crear una Comercializadora Internacional para que los pequeños productores e industriales de este sector puedan entrar en mercados mundiales siendo competitivos.

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1 ANALISIS DEL SECTOR.

##### 3.1.1 Producción frutas en Colombia

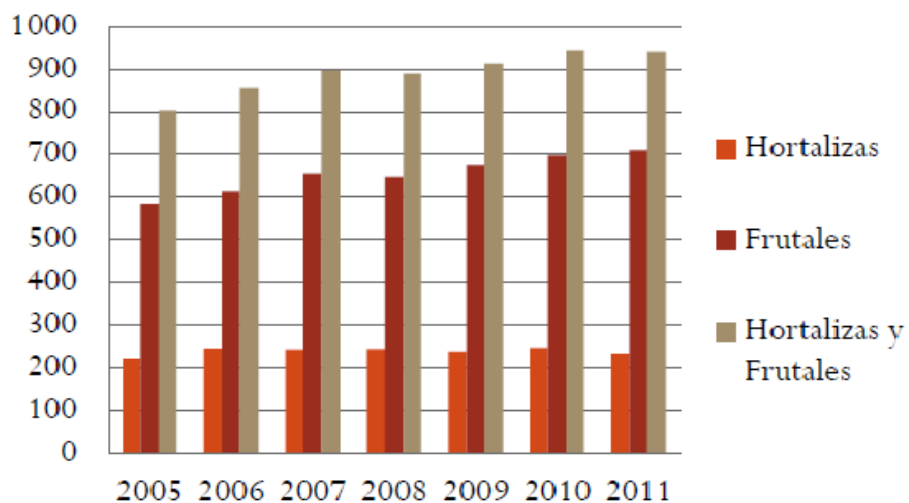
Colombia es un país tropical con variedad de ecosistemas en donde se siembran más de 95 tipos de frutales y alrededor de 42 especies de hortalizas.

Las frutas y hortalizas colombianas, comparadas con otros países del subtropico, son de mejor calidad en relación a color, sabor, aroma y mayor contenido de sólidos solubles.

Actualmente nuestro país dispone de una base productiva de 940 mil hectáreas en frutas y hortalizas. El área cosechada de frutas y hortalizas ha crecido a una tasa del 2,4% anual, en los últimos 6 años.

**Grafica 1. Área Hortofrutícola 2005 -2011**

#### Área Hortofrutícola 2005-2011 (incluye papa y plátano)



Fuente: MADR. Dirección de Política Sectorial-Grupo Sistemas de Información 2010.

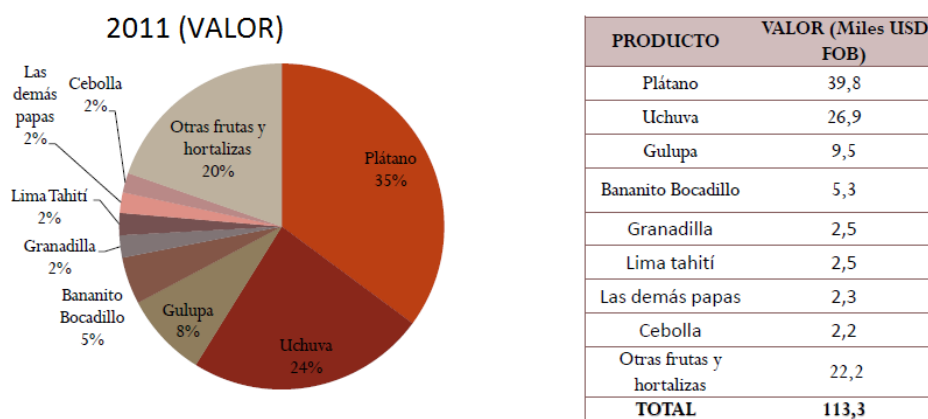
### 3.1.2 Exportación

Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo. Sus exportaciones han presentado en los últimos tres años un crecimiento principalmente en uchuva, tomate de árbol, tamarindo y granadilla, los principales destinos de las exportaciones de estos productos son: Países Bajos, Alemania, Bélgica.

Colombia está entre los principales exportadores de fruta exótica del mundo, principalmente uchuva, tamarindo y granadilla y una oferta importante de pitaya, gulupa y baby banana.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR constituyo una estrategia exportadora de largo plazo, enmarcada en la Visión 2019, identifica los diez grupos de productos de mayor potencial para la exportación, con miras a incursionar con una oferta sostenida y de calidad en los mercados internacionales. Incluye entre otros, el establecimiento y posicionamiento de diferentes especies frutícolas de ciclo largo como Pitahaya, mango, bananito, lima Tahití, aguacate y feijoa y de ciclo intermedio como uchuva, piña golden, maracuyá, gulupa, lulo, mora, tomate de árbol y granadilla para el periodo 2006-2020. Con las metas establecidas a 5, 10 y 15 años, se espera que estos cultivos pasen de 83.013 millones de hectáreas en 2006 a 168.183 hectáreas en 2020 y la producción de 1.347.264 toneladas a 3.903.339 toneladas en el mismo período.

**Gráfica 2. Principales frutas y hortalizas exportadas en el 2011 por Valor**

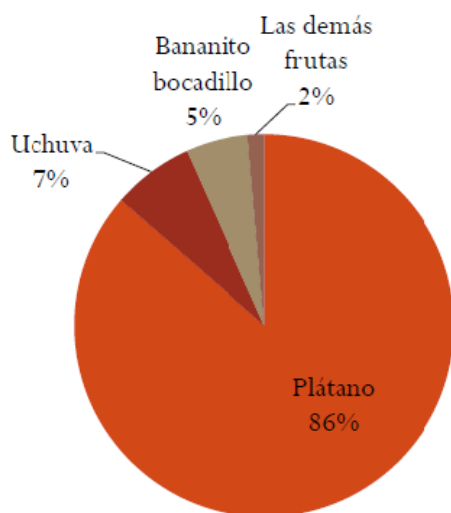


Fuente: Asohofrucol- Enero

Al hacer el análisis en términos de valor en miles de dólares, el tercer renglón más representativo es la Gulupa, a diferencia del análisis por volumen, en el cual ocupa tal posición el Bananito Bocadillo.

**Fuente: Asohofrucol- Enero- 2013**

**Gráfica 3. Principales frutas y hortalizas exportadas en el 2011 por Volumen**



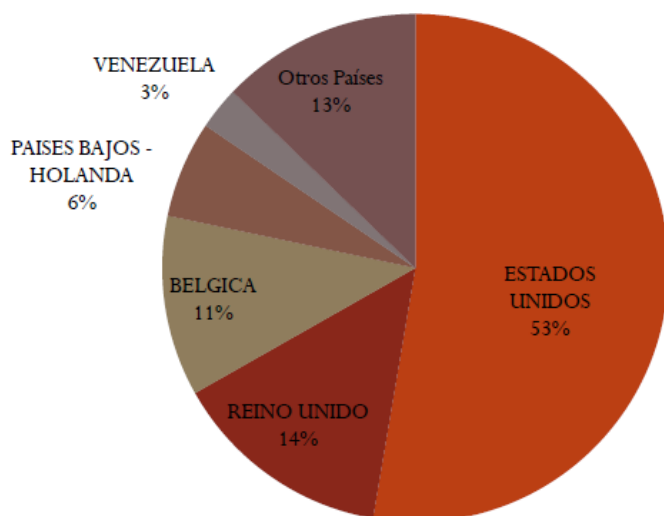
PRODUCTO	VOLUMEN (Miles de ton)
Plátano	86,3
Uchuva	6,9
Bananito bocadillo	5,3
Las demás frutas	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>122,7</b>

Fuente: Asohofrucol- Enero 2013

\* No incluye exportación de Banano

Fuente: Asohofrucol- Enero 2013

**Gráfica 4. Principales destinos de las exportaciones hortofrutícolas en el 2011**



PAÍS	VOLUMEN (Miles de ton)
Estados Unidos	52,7
Reino Unido	14,1
Bélgica	11,5
Holanda	6,2
Venezuela	2,7
Otros países	12,8
<b>TOTAL</b>	<b>122,7</b>

Fuente: Asohofrucol-Enero 2013

Fuente: Asohofrucol- Enero 2013

### 3.1.3 Análisis de la gulupa

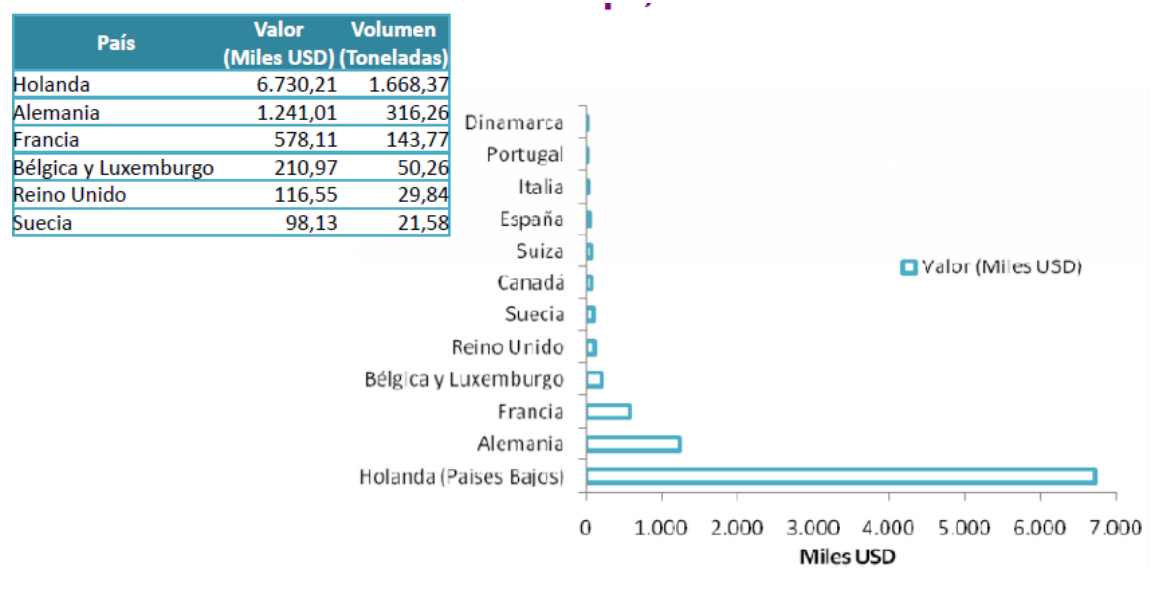
El género Passiflora, lo comprenden más de 500 especies distribuidas en la América Tropical. En Colombia existe una gran variedad de plantas de este género y por su importancia económica se cultivan algunas especies en distintos departamentos. Algunas frutas de este género son Gulupa, Granadilla, Maracuyá, Cholupa, Badea y Curuba.

Las exportaciones de frutas de este género presentan una dinámica creciente, representadas por la participación en el mercado internacional de las especies granadilla, maracuyá y gulupa principalmente. Para el año 2010, la balanza comercial de la gulupa arrojó un balance cercano a los 9.5 millones de dólares

Los lugares donde más aprecian la gulupa, son Países Bajos, Reino Unido, Alemania y Francia. Ésta fruta es considerada exótica en el mercado internacional, no sólo por su sabor y aroma, sino además por su contenido nutricional pues es fuente de provitamina A, niacina, riboflavina y ácido ascórbico. Otros países exportadores son Nueva Zelanda, Quebec, Singapur, y Tailandia.

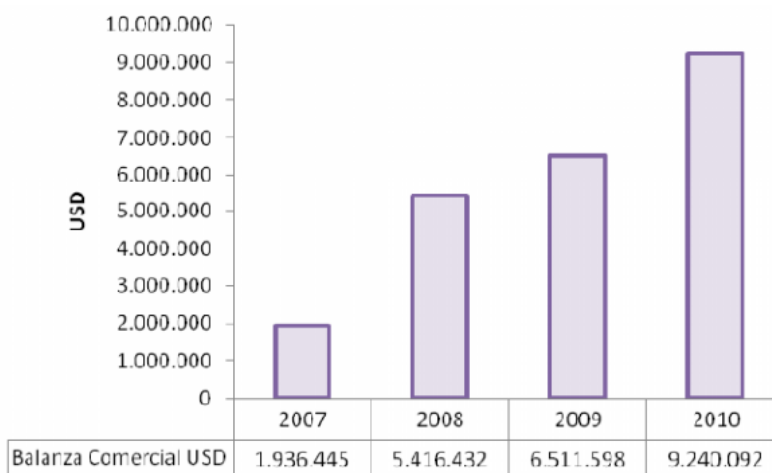
A continuación se relacionan graficas del comportamiento de las exportaciones de gulupa en la Unión Europea.

**Grafica 5. Destino de la exportaciones de Gulupa en el 2010**

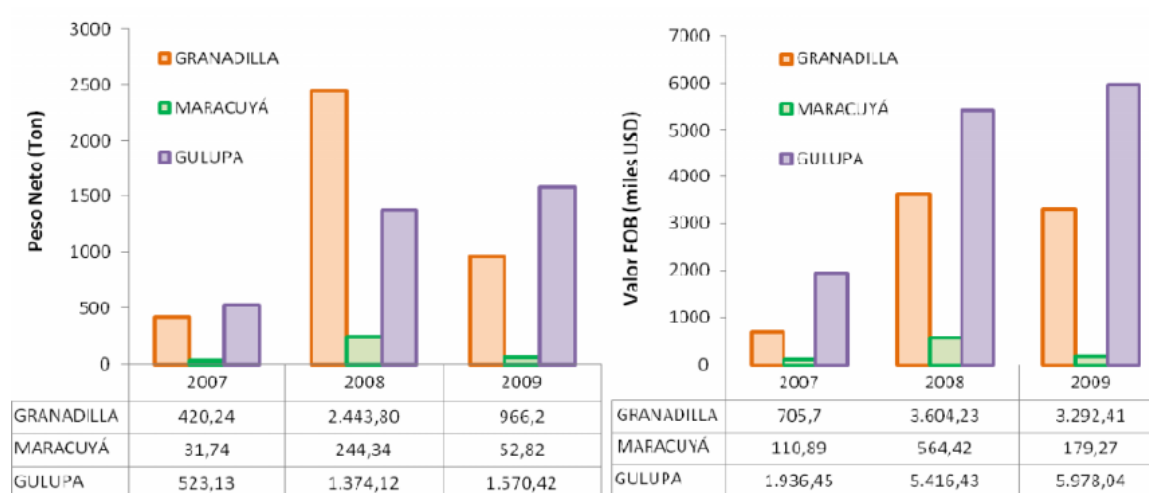


Fuente: Red de Información y Comunicación  
Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET



**Grafica 6. Balanza Comercial Gulupa 2007 - 2010**

Fuente: Red de Información y Comunicación  
Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET

**Grafica 7. Exportaciones Colombianas de Pasiflora por especie.**

Fuente: SICEX

## **3.2 COMPETENCIA.**

En Colombia existen empresas exportadoras de frutas exóticas (uchuva, gulupa, maracuyá, granadilla, tomate de árbol, limón Tahití, pitahaya amarilla, papaya y aguacate Hass) y las cuales han sido certificadas en calidad por las internacionales GLOBALG.A.P ó HACCP, certificaciones necesarias para ingresar al mercado Europeo.

Algunas de estas empresas son: Santana Fruits, Frutireyes, Caribbean Exotics, Andiequip, Asoppitaya, InterfreshFruit, Frutales Las Lajas, Garden Herbs, Nativa Produce, Hortalizas Gourmet, Country Fruits y Novacampo.

### **3.2.1 Análisis DOFA de la competencia**

#### Debilidades

- Altos costos en empaque, ya que durante el trayecto de exportación pueden presentar hongos, sino se encuentran empacadas adecuadamente.

#### Oportunidades

- Beneficios de los tratados de libre comercio firmados entre Colombia y la Unión Europea.
- La creciente demanda de frutas exóticas por los países europeos gracias a que estos productos se muestran como una alternativa de alimentación saludable, una tendencia que crece en países como Holanda y Alemania.

#### Fortalezas

- Experiencia en la exportación de la gulupa hacia los países europeos.
- Empresas certificadas en calidad por GLOBALG.A.P ó HACCP, certificaciones necesarias para ingresar al mercado Europeo.

#### Amenazas

- Competencia con otros exportadores de gulupa como Israel, India, Australia y algunos países africanos.

### **3.3 ANALISIS DEL MERCADO META.**

#### **3.3.1 Mercado Objetivo Alemania**

La República Federal de Alemania está en el corazón de Europa. Limita con nueve países: Dinamarca al Norte, los Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo y Francia en el Oeste, Suiza y Austria en el Sur y la República Checa y Polonia al Este.

El territorio de la República Federal de Alemania tiene una extensión de 357.000 km<sup>2</sup>. La mayor distancia de Norte a Sur es de 876 km en línea recta, y de oeste a Este de 640 km. Las fronteras de la República Federal de Alemania tienen una longitud total de 3.758 km.

La población de Alemania en el 2010 se estimó en 82.604.000 con una densidad de 230 hab/km<sup>2</sup>, pero la distribución territorial de la población es muy desigual ya que existen núcleos muy poblados frente a zonas rurales de escasa densidad poblacional. Las ciudades más pobladas son Berlín 3.4 millones de habitantes, Hamburgo 1.77 millones de habitantes y Múnich 1.3 millones de habitantes.

Por franja de edad la población se distribuye de la siguiente manera: 16% menos de 15 años, 15% más de 65 años y 69% entre los 15 y 65 años.

##### **3.3.1.1 Economía**

La economía alemana es la más potente del continente europeo a pesar de las crisis por la que están atravesando los países europeos. Alemania presenta la estructura de un país altamente desarrollado, donde la agricultura tiene un escaso peso en el PIB.

La siguiente tabla refleja la evolución de la balanza comercial entre Alemania y Colombia en los últimos años:

**Tabla 1. Balanza Comercial Colombo Alemana.**

<b>BALANZA COMERCIAL BILATERAL COLOMBIA- ALEMANIA (U\$ FOB miles)</b>						
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Importaciones</b>	356,737.7	375,039.91	506,631.33	637,579.47	365,373.89	249,930.12
<b>Exportaciones</b>	663,739.0	686,951.23	854,017.59	1,489,042.74	1,285,021.45	1,594,587.10
<b>Saldo Balanza Comercial</b>	(307,001.3)	(311,911.3)	(347,386.3)	(851,463.3)	(919,647.6)	(1,344,657.0)

**Fuente: Export Helpdesk y Proexport Colombia**

La forma de pago más habitual es el pago mediante transferencia bancaria, que se efectúa a la recepción de la mercancía en la fábrica. Los plazos oscilan de 0 a 30 días. Para los pagos internacionales se utiliza la carta de crédito.

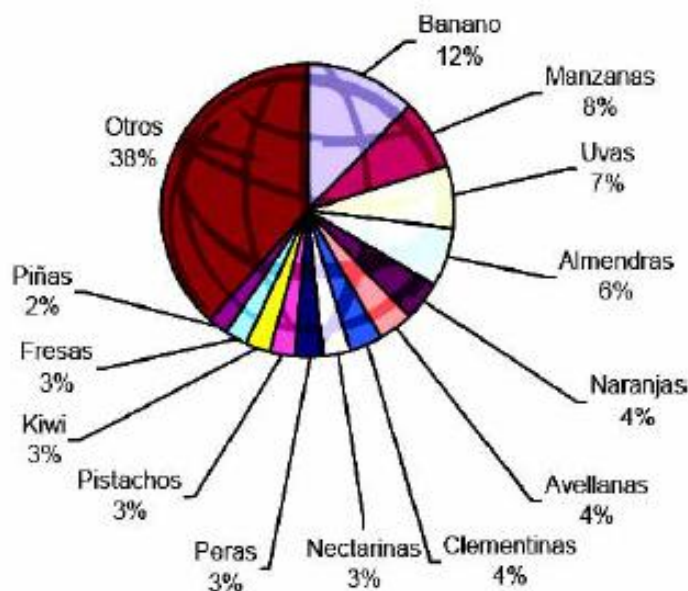
### **3.3.1.2 Panorama del Sector de las frutas en Alemania.**

Alemania es un mercado pequeño pero muy dinámico para las frutas tropicales. Estos registran los mayores niveles de demanda en los meses de invierno, especialmente en las festividades de Navidad, año nuevo y semana santa.

Por las condiciones climáticas, la producción de frutas en Alemania es limitada tanto en variedad como en la época de la oferta, por esta razón las importaciones pueden ser variables dependiendo de la época del año.

Alemania es líder importador de fruta fresca en la UE y es uno de los mayores importadores de fruta exótica. Entre 2003 y 2007 las importaciones de frutas frescas aumento en un 12% en valor y un 43% en volumen. Los mayores proveedores de fruta son España, Italia, Holanda, Colombia, Ecuador, Panamá y Costa Rica.

En la siguiente grafica se muestran las frutas más importadas por Alemania:

**Grafica 8. Frutas más importadas por Alemania**Fuente: [www.procomer.es](http://www.procomer.es)Fuente: [www.procomer.es](http://www.procomer.es)**3.3.2 Características del mercado objetivo.**

Alemania es el séptimo productor más grande de fruta fresca en la Unión Europea. Entre el 2003 y 2007 la producción de fruta fresca fluctuó entre 1,2 y 1,4 millones de toneladas, esta fluctuación es causada por la producción de manzana.

A continuación se relacionan las frutas más producidas en Alemania.

**Tabla 2. Frutas más producidas en Alemania**

<b>PRODUCCION DE FRUTAS EN ALEMANIA (En miles de Toneladas)</b>					
<b>Frutas</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Manzanas	818	980	891	948	912
Fresas	95	119	147	173	153
Ciruelas	48	78	40	52	63
Peras	53	79	38	49	47
Grosellas	148	11	11	11	9
Otras	167	176	117	121	N.A
<b>Total</b>	<b>1329</b>	<b>1443</b>	<b>1244</b>	<b>1354</b>	<b>1184</b>

Fuente: [www.fao.org](http://www.fao.org)

El consumo de frutas es aproximadamente cuatro veces más alto que la producción nacional.

### **3.3.3 Estimación del mercado objetivo.**

En Alemania se ha registrado un cambio importante en los hábitos de consumo de alimentos, con una creciente inclinación hacia los productos saludables, entre los cuales las frutas y verduras frescas ocupan un lugar importante.

Por otra parte, según resultados de las investigaciones del Instituto de Conservación de Alimentos, hoy en día las familias alemanas no están dispuestas a gastar más de 15 minutos preparando las comidas, lo cual ha generado una preferencia por productos fáciles de preparar y consumir, entre los cuales se incluyen productos congelados, pre-empacados o alimentos para calentar en el horno microondas. Esto explica la gran demanda que tienen las frutas y ensaladas pre-cortadas en este mercado.

Los consumidores alemanes conceden gran importancia a la frescura y a la inocuidad en las frutas y verduras frescas, lo que ha dado lugar a un creciente interés por productos orgánicos. De acuerdo con investigaciones realizadas en Alemania, dentro de la canasta de productos orgánicos disponibles en este mercado (el segundo más grande a nivel mundial después de Estados Unidos) las frutas y las verduras frescas son los productos de mayor demanda por parte de los consumidores alemanes, quienes además están dispuestos a pagar hasta un 52% más por estos productos orgánicos.

En las secciones de frutas y verduras de los supermercados los clientes valoran la presencia de un amplio surtido de artículos, una buena presentación y un equilibrio entre los productos exóticos y los regionales.

Los principales aspectos involucrados a la hora de tomar la decisión de compra son el sabor, la facilidad de consumo, el aspecto externo, la relación precio/calidad y las características saludables del producto.

A continuación se muestra el consumo aparente de frutas frescas y verduras en Alemania hasta el 2007.

**Tabla 3. Consumo de Fruta fresca y verduras en Alemania**

<b>CONSUMO FRUTA FRESCA Y VERDURAS EN ALEMANIA (En miles de toneladas)</b>						
	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Fruta	6977	5962	5897	5706	5694	5249
Verduras	6206	6165	6415	5926	5668	4872
<b>Total</b>	<b>13,183</b>	<b>12,127</b>	<b>12,312</b>	<b>11,632</b>	<b>11,362</b>	<b>10,121</b>

Fuente: CBI

### 3.3.4 Herramienta de información del mercado objetivo

La herramienta de información utilizada fue a través de diferentes estudios encontrados en internet, puesto que no es posible realizar un estudio de forma directa porque el mercado objetivo se encuentra en Europa.

## 3.4 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO



La gulupa, *Passiflora edulis* Sims., es una fruta exótica originaria de la región amazónica, aunque crece de forma silvestre en un área que abarca desde el sur de Colombia hasta el norte de Argentina, Uruguay y Paraguay.

La gulupa pertenece a la familia Passifloráceae y se conoce con este nombre en Colombia, aunque se utilizan otros nombres comunes como curuba redonda, maracuyá morado, parchita, granadilla, pasionaria, fruta de la pasión y cholupa morada.

Características:

Fruto en forma de baya, redonda u ovalada con el pericarpio poco grueso y con arilo pulposo de color anaranjado.

- Color: de verde a púrpura (según el grado de madurez).
- Sabor: ligeramente ácido; con buenas cualidades organolépticas de sabor y aroma.
- Tamaño: 4 – 8 cm. de diámetro.
- Peso: 50 – 60 g.
- pH: 2,5 – 3,5
- Brix: 15 – 16
- Climatérico: si

La gulupa se envía emplastificada al vacío (termoencogida) o envuelta en papel vinipel; se colocan en cajas de cartón con un peso de 2,5 kg con alvéolos o a granel empacada dentro de una bolsa microperforada que permite el intercambio de gases.

En Estados Unidos se comercializan cajas con conteos de 25 a 49. La mayoría de cajas colombianas exportadas a Europa contienen 18 frutas.

Condiciones de almacenamiento

- Temperatura de almacenamiento: 5 – 10°C.
- Humedad relativa: 80 – 90%.
- Susceptibilidad al etileno: no presenta sensibilidad al etileno.
- Vida de almacenamiento aproximado: 4 – 5 semanas.



Usos.

La gulupa es un frutal promisorio y apetitoso por sus características organolépticas de sabor y aroma (es más dulce que el maracuyá), por lo cual es muy apetecido para el consumo en fresco, en jugo o ensaladas (sin retirar las semillas) y la pulpa cernida puede utilizarse para hacer gelatinas, mermeladas, salsas, cócteles y helados.

El jugo de las hojas y especialmente del fruto contiene alcaloides que disminuyen la presión arterial, tienen acción antiespasmódica y sedante, por lo que estas hojas tendrían un potencial como materia prima para la obtención de medicamentos.

Investigadores de la Universidad de la Florida, han determinado que los extractos de la fruta de la gulupa tienen un efecto antagónico sobre células cancerígenas; estos estudios han sido desarrollados en laboratorio y a nivel *in Vitro* estos extractos destruyen dichas células cancerígenas. Este efecto antagónico se le atribuye a los carotenoides y polifenoles presentes en la fruta.

**Tabla 4. Tabla nutricional**

<b>TABLA NUTRICIONAL</b>	
<b>Contenido por cada 100 g de pulpa fresca:</b>	
Calorías	49 Kcal.
Agua	88,90 g
Proteína	1,50 g
Grasa	0,50 g
Carbohidratos	11,00 g
Fibra	0,40 g
Ceniza	0,70 g
Calcio	9,00 g
Fósforo	21,00 g
Hierro	1,70 mg
Tiamina	0,10 mg
Riboflavina	0,17 mg
Niacina	0,89 mg
Ácido ascórbico	20,00 mg
Vitamina A	1730

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.5 ESTRATEGIA DE PRECIO.

**Tabla 5. Precios y volumen de exportación de los compradores de gulupa en fresco 2010**

<b>PRECIOS Y VOLUMENES DE EXPORTACION DE LOS COMPRADORES DE GULUPA EN 2010</b>		
<b>Pais</b>	<b>Volumen (ton)</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Holanda	1,668	6,730,000
Alemania	316	1,241,000
Francia	144	578,000
Belgica y Luxemburgo	50	210,000
Reino Unido	30	116,000
Suecia	22	98,000
Canadá	18	81,000
Suiza	17	75,000
España	16	69,000
Italia	13	55,000
Portugal	11	48,000
Dinamarca	11	44,000
<b>Total</b>	<b>2,316</b>	<b>9,345,000</b>

**Fuente: Agronet 2012**

En los meses de febrero a abril, el precio de la gulupa en la Plaza de Corabastos presenta un incremento y se convierte para los productores en los meses de mejor paga, ya que llega a precios por encima de los \$2.400 el kilogramo; en cambio lo que son los meses de diciembre, enero, junio y julio resulta ser todo lo contrario, al productor se le paga a precios alrededor de los \$1.100; nuevamente para los meses de octubre a diciembre se incrementan alcanzando un pico en la curva del comportamiento de los precios en esta plaza de gran importancia para todo el país.

El precio internacional se determina de acuerdo a la ley de oferta y demanda. Normalmente se comercializa a través de contratos forward por medio de los cuales se acuerdan los precios, cantidades y calidades de la fruta fresca que deben ser entregados en el momento de la negociación. Los precios de la gulupa están sujetos a constantes fluctuaciones, las cuales responden a factores de oferta y demanda tales como nuevas plantaciones, entre otras. Aun no existe un patrón de comportamiento de los precios de la gulupa a nivel internacional, debido a las fluctuaciones de la oferta especialmente.

A nivel nacional los precios de la gulupa están sujetos a muchas variables entre las cuales se destacan las siguientes: la oferta y la demanda interna y externa, los factores climáticos que favorecen o perjudican la producción, la incidencia de plagas y enfermedades que disminuye la producción y afecta la calidad de la fruta fresca, la acción de los intermediarios, y los precios internacionales, entre otros. Los precios internos prácticamente los fijan los exportadores, ya que más del 80% de la fruta producida en Colombia es demandado por los exportadores, y el resto es comercializado internamente para consumo nacional. Estos precios internos se establecen de acuerdo al mercado.

En general, las partes que intervienen en la compraventa internacional son conscientes de que el pago puede verse condicionado por diversos factores, como la confianza existente entre las partes comerciales, sus necesidades de financiamiento y posiblemente por regulaciones de carácter legal respecto al comercio o al control de cambios.

Actualmente existen diversos medios para realizar transacciones comerciales internacionales, y uno de los métodos de pago más utilizados es el crédito documentario o carta de crédito, que nació como un medio de pago de mercancías o servicios donde el banco emisor ofrece su propio crédito y prestigio en el lugar del crédito del comprador.

Igualmente el precio final del producto se ve afectado por los costos de comercio exterior que se aplican para este tipo de productos, el cual se realizara en el estudio de costos para determinar el precio final.

### **3.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION**

Las alianzas de transporte con empresas courier, son un acuerdo generado por iniciativa de Proexport y/o por una empresa transportadora para ofrecer tratamiento tarifario preferencial a las Cuentas de Proexport. Las alianzas en servicios de transporte se otorgan a las empresas exportadoras como un incentivo con beneficios económicos.

La determinación para incluir a las empresas dentro de este servicio, corresponde a los asesores de las diferentes áreas comerciales de PROEXPORT, y tendrán acceso especialmente las Gerencias de Exportaciones, Inversión y empresas de Desarrollo Estratégico, que evidencien un relacionamiento en los servicios ofrecidos por la Entidad.

Los descuentos especiales que ha acordado PROEXPORT con los diferentes aliados, oscilan entre el 25% y el 35% de las tarifas plenas que aplican las empresas “Courier” a los despachos para envío de documentos, paquetes, exportaciones pequeñas y/ o muestras sin valor comercial en condiciones normales. Con algunos aliados se ha acordado extender preferencias tarifarias para la distribución nacional, importaciones y descuentos especiales según volúmenes que maneja cada empresa exportadora.

Estas alianzas serán aprovechadas para poder enviar nuestros productos al Exterior, la empresa courier que se ajusta a nuestras necesidades, puesto que lleva productos a la Unión Europea es DHL.

La mayoría de las importaciones alemanas extracomunitarias de productos hortofrutícolas frescos ingresan, por vía marítima, a través de Holanda y, desde allí, por vía terrestre a Alemania. Acordes con la evolución de la integración de las economías y mercados europeos, hoy en día son los grandes importadores y distribuidores de alimentos, quienes dominan en la región. En el caso de Alemania, algunos de los más grandes distribuidores dentro del país traen sus productos desde Rotterdam. Por su parte, el producto que ingresa por vía aérea lo hace, usualmente, por Frankfurt y luego, dentro del país, es enviado por vía terrestre a los centros de distribución regional.

Mientras las principales cadenas de supermercados se proveen de productos tropicales de grandes importadores – distribuidores tales como DirectFruit Marketing e Inter-Wiechert -, las tiendas especializadas de frutas y verduras y el mercado institucional, tales como hoteles y restaurantes, se proveen de comerciantes en mercados mayoristas como el de Hamburgo.

El importador-distribuidor DirectFruit Marketing comercializa productos frescos, frutas tropicales y exóticas procedentes de numerosos países del mundo, incluyendo Brasil, México, Perú, Ecuador, Colombia y Chile y lo suministra a sus clientes sin la mediación de agentes de

importación o brokers. Esta compañía está en capacidad de realizar la adecuación de empaques o la presentación del producto de acuerdo con los requerimientos específicos de cada segmento del mercado bien sea de las grandes cadenas de supermercados o de los mayoristas en mercados terminales.

Otros distribuidores importadores destacados en la comercialización de productos tropicales y que incluyen productos de Latinoamérica son: Trofi-Tropenfruchimport y Edeka , esta última también una importante cadena del sector detallista.

Es de destacar la consolidación de asociaciones de compradores que por lo general son operadas por un agente mayorista que, con una plataforma cooperativa, logra mayor eficiencia en la compra, el mercadeo y la oferta de otros servicios a los detallistas, especialmente a los independientes de tamaño mediano. La más grande de estas asociaciones es Markant que realizó compras en 1999 por US\$ 31,9 mil millones.

El crecimiento del sector detallista en Alemania se ha frenado como consecuencia de las políticas que limitan su expansión, además de las razones económicas y de mercado. Debido a esto, las cadenas que dominan el sector han continuado con su expansión a través de la consolidación con otras cadenas locales competidoras y la mayor incursión en los mercados externos, en particular en el oriente europeo.

Como ocurre en la mayoría de los países de la Unión Europea, el sector detallista se encuentra altamente competido, con consumidores que vienen sacando provecho y acostumbrándose a la guerra de precios que actualmente tienden a la baja.

El sistema de distribución de alimentos al detal en Alemania estará en manos de las cinco más grandes cadenas detallistas de alimentos que son: Edeka, Rewe, Aldi, Metro y Markant .Edeka incluye cerca de 2.000 supermercados en el país en diferentes formatos comerciales, hipermercados, supermercados, tiendas de descuentos, bajo los nombres subsidiarios de Súper 2000, Dixi, Marktkauf, EdekaCenter, entre otras.

La cadena Edeka en particular se destaca por ofrecer una amplia gama de productos exóticos, incluyendo frutas tropicales. Entre los productos originados en Colombia se destaca la uchuva y, en menor proporción, la pitaya y las passifloras. Esta cadena realiza, en acuerdo con el grupo de

mayoristas importadores de frutas exóticas tropicales, campañas de promoción del consumo. Hay que tener en cuenta que estos mayoristas también abastecen a las otras cadenas de distribución mencionadas.

Cadenas alemanas como Aldi y Tengelmann generan una parte importante de sus ingresos en los puntos de venta de sus subsidiarias en el exterior. Entre las cadenas extranjeras se destaca la incursión y el crecimiento de la norteamericana Wal-Mart con la adquisición de otras cadenas locales y extranjeras que operan en el país.

Se prevé que en los próximos años continuará el proceso de consolidación del comercio en hipermercados, tiendas de descuentos y la proliferación de las pequeñas tiendas de “conveniencia” donde se presenta un gran dinamismo en la demanda de jugos y bebidas a partir de frutas y que son abastecidas por grandes mayoristas como Lekkerland que les garantizan el amplio y fragmentado surtido que requieren.

### **3.7 ESTRATEGIA DE PROMOCION.**

La estrategia de promoción se realizara aprovechando la etiqueta del empaque de nuestro producto, además con las diferentes alianzas que se realicen con las empresas locales. Adicionalmente, mediante la creación de una página WEB en la cual se ingresara toda la información necesaria que requieran nuestros clientes.

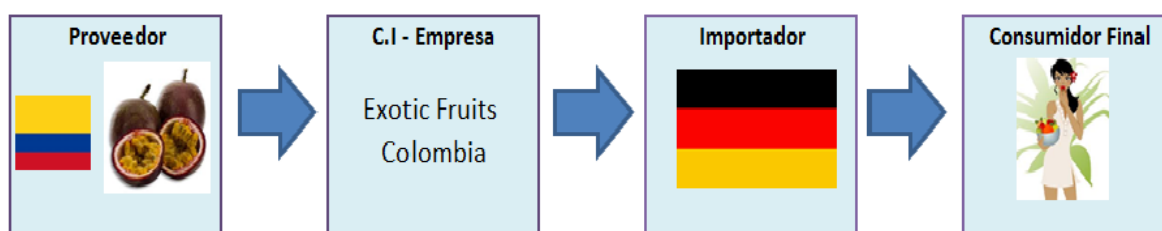
La promoción se hará también mediante la participación de las diferentes ruedas de negocios que realizan las entidades del estado para incentivar la exportación de productos colombianos en países que se tienen acuerdos comerciales vigentes.

## 4 ESTUDIO TECNICO- OPERACIONAL

### 4.1 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL.

Es importante destacar que la capacidad de la empresa propuesta se halla fundamentada en una cadena de abastecimiento, la cual se halla constituida por tres eslabones que son: Abastecimiento, empaque y control de calidad, y distribución. A continuación se muestra la figura de la cadena de abastecimiento:

**Grafica 9. Cadena de Abastecimiento**



**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.1.1 Descripción del proceso productivo.

La empresa propuesta se halla fundamentada en la comercialización internacional de frutas exóticas en el mercado Alemán, por lo tanto se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

##### 4.1.1.1 Administración inteligencia de mercados.

El proceso de inteligencia de mercados de la empresa se halla orientado a obtener información que proviene de los clientes potenciales en Alemania, sus necesidades, sus requerimientos, sus condiciones, y todo lo relacionado con los pedidos efectuados, y esta es transmitida a cada uno de

los eslabones de la cadena para que cumplan sus funciones y desarrollen de manera eficiente sus actividades con el fin de satisfacer a los compradores.

En esta etapa se reciben los pedidos de los clientes y se elaboran las órdenes para cada una de las áreas involucradas. Aquí se debe acordar con el cliente los tiempos de entrega y la forma de pago de los pedidos que está realizando, así como las demás condiciones de la negociación para no generar retrasos e incumplimientos por falta de información.

#### **4.1.1.2 Producto.**

Una vez recibida la información por parte del comprador se procede a realizar la orden de compra de las frutas frescas - gulupa en las condiciones óptimas para su comercialización internacional.

El proceso de compra de la gulupa a los proveedores se desarrolla simultáneamente con la llegada de los pedidos a la bodega, esto con el fin de evitar deterioro de éstas. La gulupa por ser producto perecedero no se puede tener en inventario mucho tiempo, ya que un almacenamiento prolongado ocasionaría alteraciones en la composición de las mismas.

#### **4.1.1.3 Almacenamiento e inventario.**

Debido a que la gulupa debe cumplir con las características de calidad, se ha estipulado que debe ser despachada dentro de los 5 días posteriores a su recepción.

Como alternativa de negocio se puede vender la gulupa que no es exportada a empresas dedicadas a la transformación de frutas en pulpas y conservas.

Para su almacenamiento es importante tener en cuenta, que el lugar debe contar con las condiciones de ventilación, humedad, iluminación necesarios para no afectar las características orgánicas de estas.



#### **4.1.1.4 Empaque y Control de Calidad.**

En esta etapa del proceso se reciben las órdenes de pedido del área de comercialización y /o distribución con las especificaciones de cada pedido, tales como cantidad de producto, fecha de entrega, condiciones de empaque y embalaje. Aquí se realiza el despacho para otros procesos de ser necesarios, o para su empaque, etiquetado y posterior entrega a clientes o empresas de transporte.

El empaque es uno de los factores más importantes, ya que durante todo el desarrollo de las actividades, especialmente en el transporte y el almacenamiento, el producto se expone a condiciones extremas que ponen en riesgo sus características naturales, tales como pérdida de volumen; cambios de color y textura; variación de su densidad; hidratación o deshidratación; pérdida de peso por aumento o disminución de humedad; presentación; vibración; golpes; fricción, que entre otros pueden dar lugar a roturas, ralladuras o fisuras, que constituyen riesgos inherentes que pueden provocar la no aceptación por parte del comprador.

##### **4.1.1.4.1 Material del Empaque.**

El principal inconveniente que presenta esta especie de *Passiflora* durante la etapa de comercialización es su rápida sobre maduración. Por ello, cerca del 20% de la gulupa que llega a los puntos de distribución en el viejo continente sufre de mala apariencia y problemas fitosanitarios. Por esa razón, en los últimos años el Ministerio de Agricultura abrió convocatorias de apoyo a investigaciones.

Una de las investigaciones la realizó el Grupo de Investigación en macromoléculas de la Universidad Nacional, con gran experticia en materiales plásticos, desarrolló un empaque con poder antimaduración y antiempañante; esta última particularidad con el objetivo de librar al fruto del caldo de cultivo que lo invade de microorganismos. Se trata básicamente de una envoltura plástica (poliolefina), es una película delgada y casi transparente, que se convierte fácilmente en un empaque efectivo para asegurar una mejor poscosecha de la fruta tropical. Con

el novedoso empaque, la gulupa permanece fresca durante 50 días, luego de salir del cultivo, ello significa que la fruta resiste sin inconvenientes.

Se estima que desde la salida de la fruta del cultivo hasta su llegada a los anaqueles de los micromercados europeos, pueden pasar 35 días y quince días de vida en el anaquel de los comerciantes, conservando una excelente apariencia externa e interna, sin perder peso por deshidratación.

- Cartón Corrugado

Como embalaje, a nivel internacional, se prefiere el uso de cajas de cartón debido a su facilidad de manipulación, bajo peso y posibilidad de reciclado. Estos embalajes deben tener buena resistencia a la compresión, debido a que las frutas y hortalizas no son productos autoportantes, a la humedad y a las bajas temperaturas. También deben tener agujeros para garantizar la ventilación del producto.

Los materiales de empaque y embalaje en contacto con productos frescos deben estar nuevos y/o limpios.

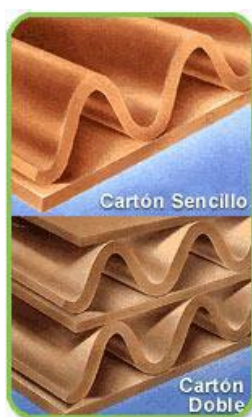
Las características que debe tener el cartón corrugado son:

- Durable
- Versátil
- Resistente
- Económico
- Reciclable
- Versatilidad

La legislación internacional sobre empaques, embalajes y medio ambiente, hace cada vez más fuerte la tendencia a usar materiales de empaque y embalaje reciclables. Esta situación condiciona todo el escenario de la distribución en los países de la Unión Europea (Alemania). Se deben usar cajas sin parafinar, y las tintas y pegamentos deben ser de base acuosa.

**Grafica 10. Tipos de cajas utilizadas para la exportación.**

Fuente: [www.empacarton.com](http://www.empacarton.com)

**Grafica 11. Tipos de cartón**

Fuente: [www.empacarton.com](http://www.empacarton.com)

Para los países de la Unión Europea, los empaques deben tener una resistencia adecuada para proteger el producto y permitir su manejo, deben estar limpios y su impresión gráfica debe ser atractiva ya que, cada vez con mayor frecuencia, los productos se exhiben en el mismo empaque. El empaque además de aislar su contenido del medio exterior, también forma parte del proceso de preparación y conservación del alimento, estando concebido y adaptado a una tecnología. Algunas de estas tecnologías se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Tecnología de empaque y conservación**

<b>Tecnología</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empaques Utilizados</b>	<b>Alimentos</b>
<b>Appertización</b>	Aplicación de altas temperaturas (más de 121°C) a un alimento previamente empacado en un recipiente totalmente impermeable.	Frascos y botellas de vidrio.	Conservas.
<b>Envasado aséptico</b>	El producto se esteriliza a granel durante un corto tiempo y se introduce asépticamente en un empaque estéril.	Películas complejas de cartón flexible con plástico y aluminio o películas compuestas por diferentes tipos de plásticos.	Leches, jugos y pulpas de frutas.
<b>Atmosfera modificada</b>	Consiste en la modificación del medio ambiente gaseoso que circunda a un alimento.	Empaques de plástico o complejos impermeables y herméticos.	Frutas y hortalizas, productos cárnicos, quesos, pastas, panes y productos de repostería.
<b>Refrigeración y congelación</b>	Almacenamiento del producto empacado a bajas temperaturas. La temperatura de congelación fluctúa entre 20°C y 30°C.	Empaque de soporte bajas temperatura y que proteja al producto de deshidrataciones y exudaciones.	Lácteos, cárnicos, frutas y hortalizas.

Fuente: Manual de empaques y embalajes para exportación – Proexport Colombia

#### 4.1.1.5 Etiquetado

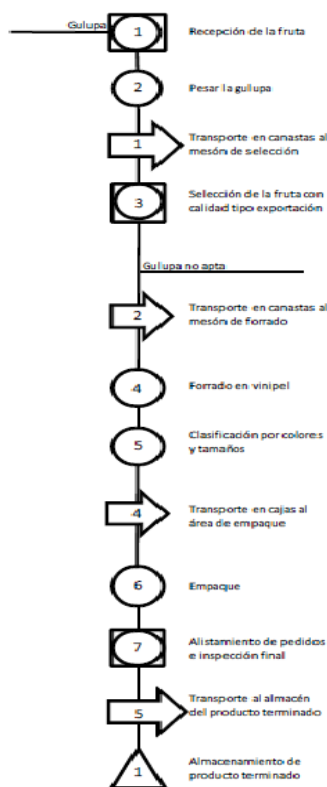
En Alemania, como en los demás países de la Unión Europea, se exige que el empaque tenga impreso, como mínimo, el nombre y la dirección del productor o exportador, el nombre del producto con su correspondiente variedad, el país de origen, el grado de calidad y el número de unidades o peso contenido por empaque. Adicionalmente, los empaques deben tener una resistencia adecuada para proteger el producto y permitir su manejo, deben estar limpios y su impresión gráfica debe ser atractiva ya que, cada vez con mayor frecuencia, los productos se exhiben en el mismo empaque.

**Tabla 7. Descripción del proceso productivo**

DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO	
Número	Actividad
1	Transporte y recolección de la gulupa, desde el lugar de ubicación del proveedor a la planta.
2	Una vez recibida la fruta en la planta se procede a realizar el pesado de la fruta en Kg.
3	Selección de la gulupa dependiendo del grado de maduración, se separa por colores y tamaños.
4	Se pesa la fruta seleccionada para se empacada, etiquetada y sellada de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
5	Se empaca la fruta en las bolsas plásticas y caja de cartón.
6	Se arman piezas que generalmente son de 6 cajas y se empacan en contenedores de cartón.
7	Se organizan las piezas en estibas almacenadas listas para el posterior transporte al aeropuerto/puerto.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Grafica 12. Flujograma del Proceso Productivo**



## **4.2 MANO DE OBRA REQUERIDA**

Teniendo en cuenta que gran parte de las actividades de la empresa se hallan fundamentadas en la utilización de mano de obra, a continuación se determinan los tiempos de cada actividad y se calculan las necesidades de manos de obra, el cual se calcula por lotes de media tonelada.

Inicialmente se estima recibir entre media y una tonelada de gulupa al día y se dispone de una báscula de 1.5 toneladas. Se ha calculado que con todas las actividades que implican bajar la fruta del transporte, pesarlas y transportarlas al almacén se consumen en promedio 3 horas al día, estas actividades serian realizadas por dos personas.

Esto significa que cada vez que se recibe fruta, se consumen 3 horas día, inicialmente el promedio general se mantiene, pero con el incremento en las exportaciones podrá incrementarse a más horas.

Para organizar (selección, control de calidad y selección de la gulupa por tamaño) se estima que son necesarios 3 empleados de mano de obra, con una jornada de ocho horas con una hora de comida. La determinación de tiempos requeridos para cada operación se realizó con base en tiempos predeterminados obtenidos en empresas similares en funcionamiento.

El número total de operarios para la manipulación de la fruta es de tres (3), calculando que trabajarán a un 80% de su capacidad, lo cual es lo más recomendable, pues todas las operaciones son repetitivas.

## **4.3 BIENES DE CAPITAL REQUERIDO.**

Para el comercio internacional de las frutas se requieren la siguiente maquinaria:

**Tabla 8. Maquinaria Requerida**

Descripción de la Actividad	Equipo necesario	Características	Tamaño Físico	Cantidad
Recepción de la fruta	Bascula marca Baunken	1.5 Toneladas	1.5 x 2 mts	1
Recepción de la fruta	Bascula marca Oken Torino	0.5 toneladas	0.5 x 4 mts	1
Almacenamiento previo a la exportación	Montacargas marca Remex	1 tonelada	1.2 x 2x2 mts	1
Empaque	Etiquetadora marca Potdevin	25 etiquetas minuto. Motor de 1 HP	1x 3 x 2.5 mts	2

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.4 ESPACIO REQUERIDO.**

Una vez que se han determinado y justificado equipos, mano de obra y el proceso logístico previo a la exportación, es necesario calcular el tamaño físico de las áreas necesarias para cada una de las actividades que se realizarán en la planta, las cuales van mucho más allá del proceso de organización empaque y etiquetado.

Es necesario recordar que se está planeando una microempresa, lo cual significa hacer una planeación lo suficientemente adecuada como para que la empresa pueda crecer si las condiciones del mercado lo permiten. Las áreas que se considera debe tener la empresa se enuncian a continuación:

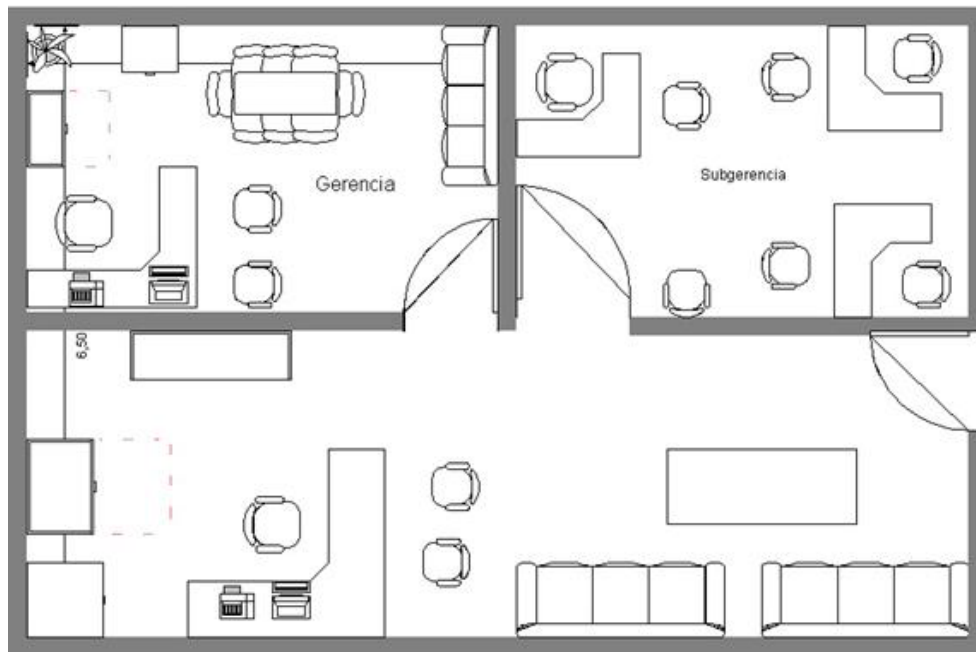
- Patio de recepción y embarque de fruta.
- Zona de almacenamiento de la fruta previo a la exportación.
- Sanitarios del área de bodega.
- Sanitarios para las oficinas.
- Oficinas administrativas.
- Vigilancia.
- Estacionamiento

#### 4.4.1 Distribución de la planta

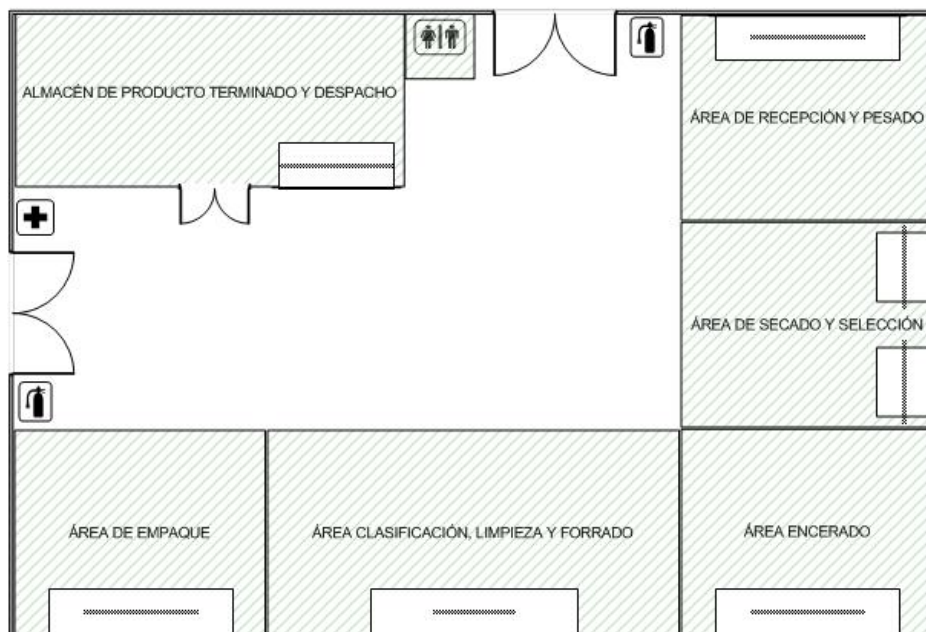
- Almacén de fruta: Se manejarán inicialmente 1.5 toneladas/día. Se recibirán 3 toneladas cada tercer día. Esta materia prima no puede ser calculada por lote económico (LE) dado que es un producto perecedero. Se recibirán 120 cajas de 25 kilogramos cada una, de las que se hacen estibas de cinco cajas. Cada caja ocupa un área de  $0.5 \times 0.4 \text{ m} = 0.2 \text{ m}^2$ . Se harán 24 estibas, por lo que se requiere  $5 \text{ m}^2$ , más espacios para maniobras. Total para almacenar la fruta, incluyendo espacio de maniobras con montacargas  $30 \text{ m}^2$ .
- Sanitarios de producción De acuerdo al reglamento de construcción, en empresas hasta con 25 trabajadores que intervengan en procesos que manejen alimentos, deberá existir un sanitario por cada quince, o fracción mayor de siete para trabajadores del mismo sexo, la misma cantidad de lavamanos y una regadera con agua caliente; desde luego, la instalación de la regadera obliga a una superficie de vestidores. Por tanto, se decide instalar un sanitario completo, un lavamanos, una regadera con agua caliente y vestidores. Superficie total ocupada de  $14 \text{ m}^2$ .
- Oficinas administrativas Tomando en cuenta la cantidad de personal administrativo que se muestra en el organigrama general de la empresa y de acuerdo al reglamento de construcciones, debe ser de al menos  $2 \text{ m}^2$  de área libre por trabajador de oficinas. Superficie total de  $42 \text{ m}^2$ .
- Sanitarios de oficinas. Basados en el mismo reglamento de construcciones, se decide instalar dos sanitarios, uno para personal de cada sexo y un lavamanos en cada sanitario. Total de  $14 \text{ m}^2$ . Por otra parte, es importante destacar que el proceso arroja cierta cantidad de devoluciones, aproximadamente un 3% que corresponde a fruta que no cumple con la calidad requerida para exportación, que generarán una devolución aproximada de  $1\ 500 \times 0.062 = 93$  kilogramos por día. La cual se ofrecerá para comercializar en el mercado nacional a un bajo precio. Por esta razón no es necesario asignar un área especial para disposición de desechos sólidos.



**Grafica 13. Plano áreas administrativas**



**Grafica 14. Plano distribución de la planta**



De acuerdo al POT, las empresas industriales se deben ubicar en zonas o municipios cercanos a la ciudad de Bogotá, que se están acondicionando para construir Bodegas y sectores industriales,

los cuales ayudan a descongestionar la ciudad y disminuir el riesgo industrial, además de incentivos tributarios. Por lo anterior el lugar escogido para la creación del lugar de operaciones es en Siberia, al Noroccidente de la ciudad de Bogotá, igualmente esta ubicación nos permite tener mejor acceso a las vías en las cuales se va recibir y posteriormente a distribuir el producto.

Las bodegas refrigeradas son parte importante del proceso de mercadeo de frutas y hortalizas frescas. Demandan cuidadosa planificación en su diseño, construcción, administración y operación diaria, si se desea proteger el cuantioso capital invertido en ellas y si han de cumplir su función dentro de la infraestructura de mercadeo.

#### **4.4.2 Diseño y construcción**

Antes de construir una bodega refrigerada es importante determinar sus requerimientos y las condiciones ambientales del lugar. En su diseño debe tomarse en consideración los productos que van a ser almacenados, sus tipos, cantidades, períodos de producción y las condiciones de almacenamiento exigidas por el producto y por el mercado. Factores inherentes tales como medio ambiente local, la disponibilidad de mano de obra y sus habilidades y experiencias deben también ser consideradas. El tamaño de la bodega se determinará de acuerdo a factores económicos y técnicos. Las bodegas pequeñas son más caras que las grandes por unidad de volumen en cuanto a construcción y operación, pero el control de existencias y el manejo en las bodegas refrigeradas de grandes dimensiones es más complejo y difícil. El volumen de la bodega refrigerada dependerá del tipo de estiba necesario para la buena circulación del aire y la disipación del calor; la altura dependerá de los métodos de manejo y la forma en que se vaya a construir la estiba, 2.5 a 3 metros para la manipulación manual y 6 y aún 9 metros si se usa el manejo mecanizado con paletas. Una vez que todos estos factores han sido considerados, puede hacerse el cálculo de las necesidades de refrigeración y con ello, la capacidad requerida y el aislamiento de la bodega. Estos cálculos se basan en la evaluación de:

- Ganancia/pérdida de calor a través de las paredes;
- ganancia/pérdida de calor por eliminación y reemplazo del aire;
- calor de respiración de los productos;

- velocidad de refrigeración/eliminación del calor que trae el producto del campo;
- ganancia de calor proveniente de los ventiladores eléctricos, luces, mano de obra, etc.

Finalmente, debe elegirse la maquinaria para la refrigeración con la potencia suficiente para cubrir todas las necesidades, más un margen de seguridad. La potencia frigorífica usual para un almacenamiento refrigerado a largo plazo de frutas y hortalizas, sin considerar el pro-enfriado, es del orden de 30-50 Watts por metro cúbico.

Con respecto a la construcción se pueden usar diversos tipos de edificación para bodegas refrigeradas. En aquellas en que el producto va a ser manejado en forma manual, la altura de la construcción puede permitir el uso de materiales locales baratos, incluyendo arcilla con grava que es un material aislante relativamente bueno y que sirve con doble propósito. Para bodegas grandes sin embargo, deben diseñarse sistemas específicos con estructuras metálicas capaces de soportar el sistema de aislamiento, o las murallas y cielos prefabricados. Las limitaciones son principalmente económicas. Las propiedades del aislante deben ser suficientes para evitar la filtración excesiva del calor y la transmisión de humedad a través de las paredes y el techo y además debe constituir una barrera efectiva para el vapor de agua.

#### **4.5 ABASTECIMIENTO.**

El abastecimiento de la fruta es de vital importancia, ya que de la calidad de la Gulupa depende el éxito de la comercialización a Alemania, puesto que el mercado es exigente y requiere de unas normas sanitarias específicas para poder ingresar a dicho mercado.

##### **4.5.1 Factores de elección de proveedores.**

Para la elección de los proveedores es necesario que cumplan con los siguientes requisitos:

- Que se encuentren organizados en agremiaciones
- Que cuenten con todas las licencias ambientales y Fitosanitarias requeridas para la producción de Gulupa.
- Que cuenten con un proceso organizado y estandarizado de producción.
- Que puedan producir la cantidad requerida con la calidad establecida.

#### **4.5.2 Proveedores.**

Nuestro principal proveedor va a ser Asohofrucol, que es el gremio más grande de producción y comercialización de frutas, ya que este reúne los factores claves que requerimos para abastecer el mercado de Alemania.

#### **4.5.3 Periodicidad de compras.**

Se estima que llegue a la planta todos los días gulupa, sin embargo la fruta se comprara cada 15 días para que sea entregada diariamente. Además es importante tener en cuenta, que Colombia por su ubicación geográfica, en la cual no hay estaciones, permite el cultivo de esta fruta en diferentes Zonas del País lo que nos beneficiaria en la periodicidad de compra.

## **5 ESTUDIO ORGANIZACIONAL.**

Para poder dar ejecución al plan de negocio propuesto, se requiere de una estructura organizacional y administrativa que sirva para dar un manejo eficiente y competitivo a la empresa propuesta. Por lo tanto en el presente capítulo se definen los procesos Organizacionales y administrativos requeridos en la conformación de la C.I. Para esto se tienen en cuenta los requisitos legales y tributarios y se hace imperante la definición de una estructura organizacional, que delimite las funciones y responsabilidades de cargos dentro de la organización.

### **5.1 NOMBRE DE LA EMPRESA.**

EXOTIC FRUIT COLOMBIA C.I., de acuerdo a verificación en la cámara y comercio, la DIAN y la Superintendencia de Industria y Comercio no se encuentra registrada ninguna empresa con este nombre.

### **5.2 TIPO DE SOCIEDAD Y CARACTERÍSTICAS**

#### **5.2.1 Razón social.**

Teniendo en cuenta el propósito de este plan de negocio, el cual se halla orientado inicialmente a la exportación de frutas exóticas a Alemania, la empresa funcionará como una comercializadora internacional. C.I., y su razón social será una sociedad de Responsabilidad limitada y será inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá.

#### **5.2.2 Comercializadora internacional.**

Mediante la conformación de la comercializadora internacional se pretende realizar exportaciones a Alemania de frutas exóticas frescas. Como también poder acceder a todos los beneficios financieros y tributarios que son otorgados a las Comercializadoras internacionales.

### **5.2.3 Clasificación en el segmento empresarial.**

La empresa propuesta se halla clasificada dentro del segmento de microempresa, si se tiene que la planta no supera diez (10) trabajadores y sus activos no superan los quinientos un (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Además teniendo en cuenta que la actividad principal de la empresa es la compra y posterior venta de productos, esta se clasifica como comercial. Por otra parte, como el producto comercializado tiene un destino ubicado en el exterior, es considerada como una comercializadora Internacional.

### **5.2.4 Constitución de la empresa.**

Para la constitución legal de la empresa es necesario cumplir una serie de requisitos ante diferentes entidades del estado.

Lo primero que se debe hacer es la firma de escritura de la constitución de la sociedad ante notario público, para ello es necesario que se elabore un documento con las siguientes cláusulas:

- Razón Social (nombre de la sociedad)
- El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes
- Tipo de sociedad
- Duración de la sociedad
- Domicilio (sede jurídica de la sociedad)
- Objeto Social (capacidad de compromiso, a que se va a dedicar la empresa).

Adicional se realiza la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), el cual constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a todos aquellos que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes, declarantes de ingresos y patrimonio; el tipo de Régimen al cual pertenecen común o simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, respecto de los cuales esta requiera su inscripción. Posteriormente se deberá diligencia ante la Cámara de

Comercio el formulario de Registro Mercantil y el formulario Adicional de Registro con Otras Entidades.

### **5.2.5 Tipo de sociedad**

Tal como se reseñó anteriormente, la figura social que más se adapta a los objetivos propuestos y analizados, los diferentes aspectos de la empresa como lo son capital, número de socios, naturaleza y objeto social, es la sociedad limitada y los artículos que la rigen.

### **5.2.6 Objeto social**

Teniendo en cuenta que el proyecto es la creación de una Comercializadora Internacional, el objeto social deberá comenzar con el siguiente texto: Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos. El resto del Objeto Social lo redacta la empresa de acuerdo con sus intereses particulares.

Adicional a lo expuesto anteriormente, el objeto principal de la empresa C.I. propuesta, es la comercialización a nivel de exportación de frutas frescas exóticas a Alemania, para lo cual se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Aprovechar las oportunidades de negocio en Alemania para la exportación de esta fruta.
- Servir de intermediarios entre los pequeños productores de frutas exóticas y los consumidores de gulupa en Alemania.
- Suplir la demanda insatisfecha de frutas exóticas en Alemania.

## **5.3 MISIÓN.**

Operar como Comercializadora Internacional que facilite a los agricultores y productores de frutas exóticas, la exportación de sus productos, a través de asesoría en negocios internacionales, mediante la generación de planes estratégicos para localización de mercados.

#### **5.4 VISION.**

Exotic Fruits Colombia se proyecta a 5 años, como la comercializadora internacional de Colombia, con mayor oferta exportadora del sector frutícola y con la mayor cantidad de agricultores y productores asociados, con el fin de mantener abastecido el mercado internacional.

#### **5.5 LOGO**



#### **5.6 SLOGAN.**

**“Si mejor salud quieres tener, frutas colombianas debes comer”**

#### **5.7 VALORES CORPORATIVOS**

- Excelencia, en productos, servicios, procesos, ambiente laboral y relaciones con el entorno comercial, social y ambiental.
- Competitividad, fundamentada en la investigación, innovación, perseverancia y mejoramiento continuo.



- Compromiso, con los socios, distribuidores, cliente final, y con el medio ambiente.
- Respeto, a las personas en cuanto a sus valores, derechos, credos y convicciones individuales.
- Ética. Todas las actividades se registrarán por estrictos principios de ética y responsabilidad

## **5.8 REQUERIMIENTOS DE LA CREACIÓN DE LA EMPRESA**

### **5.8.1 Ante la Cámara y Comercio.**

Documentos necesarios para registrarse como persona jurídica ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB):

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario RUT.  
Formularios disponibles en las sedes de la CCB o a través de este portal.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio, Proponente)
- Formulario registro con otras entidades.

Antes de acercarse a las oficinas de Cámara y Comercio para la inscripción se sugiere consultar en la página web el nombre del establecimiento que se quiere usar con el fin de verificar que no se encuentre matriculado. Adicionalmente, se debe verificar la actividad económica de la empresa (código CIIU) y verificar en la Secretaría Distrital de Planeación si la actividad que se va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento.

#### ✓ Inscripción RUE

Para esta inscripción es necesario diligenciar los siguientes formularios:

- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio, Proponente).

- Formulario adicional de registro con otras entidades.

Con este formulario, la Cámara de Comercio envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT) siempre y cuando las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio (ICA).

### **5.8.2 Ante la DIAN.**

Los documentos que se requieren es el RUT generado en la cámara y comercio y fotocopia del representante legal de la Sociedad, copia del acta de constitución donde se especifica el representante Legal. Los pasos son los siguientes y son totalmente gratis.

#### **5.8.2.1 Expedición del RUT.**

El Registro Único Tributario (RUT), administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a:

- Las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes, declarantes de impuesto sobre la renta y no contribuyentes.
- Declarantes de ingresos y patrimonio.
- Responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado.
- Los agentes retenedores, importadores, exportadores y demás sujetos con obligaciones administradas por la DIAN.
- Los demás sujetos con obligaciones administradas por la DIAN.

Los requisitos de inscripción varían, dependiendo de si se trata de personas naturales, personas jurídicas y asimiladas, comerciantes personas naturales, sucesiones ilíquidas o consorcios y uniones temporales.

Pasos para la inscripción de persona jurídica:

- Diligenciar el formulario de inscripción en el Registro Único Tributario por Internet e imprimirlo. El formulario impreso con la leyenda “EN TRAMITE DOCUMENTO SIN COSTO”, deberá ser presentado por el interesado o por quien ejerza la representación legal, acreditando la calidad correspondiente; o a través de apoderado debidamente acreditado, en los puntos de contacto habilitados por la DIAN.
- Si es persona jurídica que requiere Registro mercantil o persona natural comerciante, el sistema le generará el formulario con la leyenda “PARA TRÁMITE EN CÁMARA DOCUMENTO SIN COSTO”, el cual debe llevar a la Cámara de Comercio junto con los demás documentos que requiera para la asignación de la matrícula mercantil.
- Fotocopia del documento mediante el cual se acredite la existencia y representación legal, con fecha de expedición no mayor a un (1) mes.
- Fotocopia del documento de identidad de quien realiza el trámite, con exhibición del original.
- Constancia de titularidad de cuenta corriente o de ahorros activa con fecha de expedición no mayor a un (1) mes en una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia o último extracto de la misma.
- Fotocopia de un recibo de servicio público domiciliario (agua, luz, teléfono, gas y los demás cuya prestación se encuentre sujeta a vigilancia por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios), con exhibición del original, que corresponda a la dirección informada en el formulario de inscripción del Registro Único Tributario o del Boletín de Nomenclatura Catastral, informado como dirección, correspondiente al año de la inscripción o última declaración o recibo del impuesto predial pagado.

#### **5.8.2.2 Expedición del NIT.**

El Número de Identificación Tributaria (NIT), constituye el código de identificación de los inscritos en el RUT.

Este número lo asigna la DIAN a las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras o a los demás sujetos con obligaciones administradas por dicha entidad.

Con este formulario junto con los demás documentos exigidos para la matrícula, la DIAN asigna el NIT y lo incorpora en el certificado de existencia y representación legal.

### Documentos requeridos

- a) Formulario RUT que contenga la anotación "Para trámite en Cámara"
- b) Fotocopia del documento de identidad de quien realiza el trámite con exhibición del original.
- c) Cuando el trámite se realice mediante poder la persona debe adjuntarlo en original o fotocopia.
- d) Fotocopia de un recibo de servicio público domiciliario (agua, luz, teléfono, gas y los demás cuya prestación se encuentre sujeta a vigilancia por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios) con exhibición del original, que corresponda a la dirección informada en el formulario de Inscripción en el Registro Único Tributario RUT o del Boletín de Nomenclatura Catastral correspondiente al año de la inscripción, última declaración o recibo del impuesto predial pagado. No es necesario que en los documentos mencionados en este literal figure el nombre de quien solicita la inscripción.

### 5.8.3 Ante Distrito

**Tabla 9. Trámites ante el distrito**

Entidad	Trámites	Carácter	Datos de Contacto / página web
Superintendencia de Industria y Comercio	Consulta de marca	Voluntario, si usted desea proteger su marca, lema, enseña o patente.	Carrera 13 27-00 piso 5 Teléfonos: 3375360 - 3820840 ext: 216
	Registro de marca		
	Registro de patentes		
	Expedición del certificado de pesas y medidas		
	Calibración de instrumentos de medición		
Secretaría Distrital de Planeación	Solicitud de concepto de uso de suelo	Voluntario, si usted decide informarse sobre los usos de suelo	Curador urbano No 1: Calle 95 23-20 tel.: 6010099.
			Curador urbano No 2: Calle 99 10-32 tel: 2578638.

		permitidos en su establecimiento.	Curador urbano No 3: Calle 97 13-55 tel: 6353050
			Curador urbano No 4: Autopista Norte 97-50 tel.6014444
			Curador urbano No 5: Autopista Norte 97-80 tel: 6166095
Secretaría Distrital de Ambiente	Permiso de vertimiento	Obligatorio, de acuerdo al impacto ambiental que genere su actividad.	Secretaría Distrital de Ambiente: Cra 6 14-98, piso 2,5,6, 7 y 12, torre a y piso 3 y 4 torre b. Edificio: Condominio Parque Santander. Conmutador: 4441030
	Permiso de concesión de aguas subterráneas		
	Permiso de emisiones atmosféricas para fuentes fijas		
	Solicitud de registro de libro de operaciones de empresas forestales		
	Solicitud de certificado de cumplimiento		
	Solicitud de concesión de aguas superficiales		
	Licencia ambiental		

**Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá**

## **5.9 REQUISITOS DE OPERACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL.**

Las C.I. son empresas creadas bajo la ley 67 del 28 de diciembre de 1979, para incentivar las exportaciones. Según la norma, cualquier sociedad constituida como Persona Jurídica puede solicitar a la DIAN su inscripción en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional. Este tipo de empresas, tienen como función comprar bienes a productores colombianos y exportarlos en un tiempo determinado. Siendo este el propósito de la empresa propuesta para este plan de negocios.

Además, la Sociedad de Comercialización Internacional emite un “certificado al proveedor” de materias primas, en este caso frutas y a cambio obtiene la exención de impuestos como el IVA y/o el impuesto de retención en la fuente.

Reglamentación vigente que rige las Sociedades de Comercialización Internacional C.I.

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

### **5.9.1 Impuestos.**

Los impuestos que están a cargo de las C.I son los siguientes:

- ✓ IVA
- ✓ ICA
- ✓ RETEFUENTE
- ✓ ARANCELES
- ✓ RENTA
- ✓ IMPUESTOS DE EXPORTACION

### **5.9.2 Permisos o requerimiento de otras entidades.**

A continuación se relacionamos otros requisitos que deben cumplir las Comercializadoras Internacionales.

#### **5.9.2.1 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.**

Obtener ante el MINCOMEX el Registro Nacional de Exportadores, de manera que los textos de la Razón Social y del Objeto Social coincidan con los inscritos en el Certificado de Existencia y Representación Legal. Para ello se debe diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como una Sociedad de Comercialización Internacional C.I. y solicitar por escrito al

Mincomercio y al Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:

- Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
- Fotocopia del NIT si lo expidió la DIAN
- Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro)
- Original del documento Estudio de Mercados.
- Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- Oficio suscrito por el Representante Legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el Registro de C.I, SI/NO se han efectuado compras exentas de IVA y/o Retefuente y SI/NO se han expedido Certificados al Proveedor - CP, conforme a lo estipulado en el Decreto 1740 de 1994. Para verificar la información, funcionarios de MINCOMERCIO podrán practicar una visita a las instalaciones de la empresa C.I. y se comunicará con los Proveedores relacionados.

Para agilizar el proceso de Registro, la Empresa debe adjuntar a la solicitud certificaciones escritas de Proveedores, en donde conste tiempo de relación comercial, tipo de contacto o negociación, formas de pago pactadas, productos a proveer y autorización para exportarlos.

### **5.9.2.2 Registro Nacional de exportadores.**

El Registro Nacional de Exportadores es un instrumento creado para el diseño de apoyo a las exportaciones, que permite mantener información actualizada sobre las empresas exportadoras, competitividad de los productos colombianos en el exterior y comportamiento de los mercados entre otros.

### **5.9.2.3 Procedimiento de vistos buenos**

Es importante consultar si el producto requiere de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación. Estos deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN.

Algunos ejemplos: ICA (Sanidad animal y vegetal), INVIMA (Medicamentos, Alimentos, Productos Cosméticos), Ministerio de Ambiente (Preservación Fauna y Flora Silvestre), Secretaría de Ambiente (Madera y Semillas), INGEOMINAS (Piedras Preciosas, Esmeraldas y Metales Preciosos), Ministerio de Cultura (Arte, Cultura y Arqueología). Algunos productos están sujetos a cuotas como el azúcar y la panela a Estados Unidos o el banano y atún a la Unión Europea, entre otros.

### **5.9.2.4 Procedimiento Cambiario.**

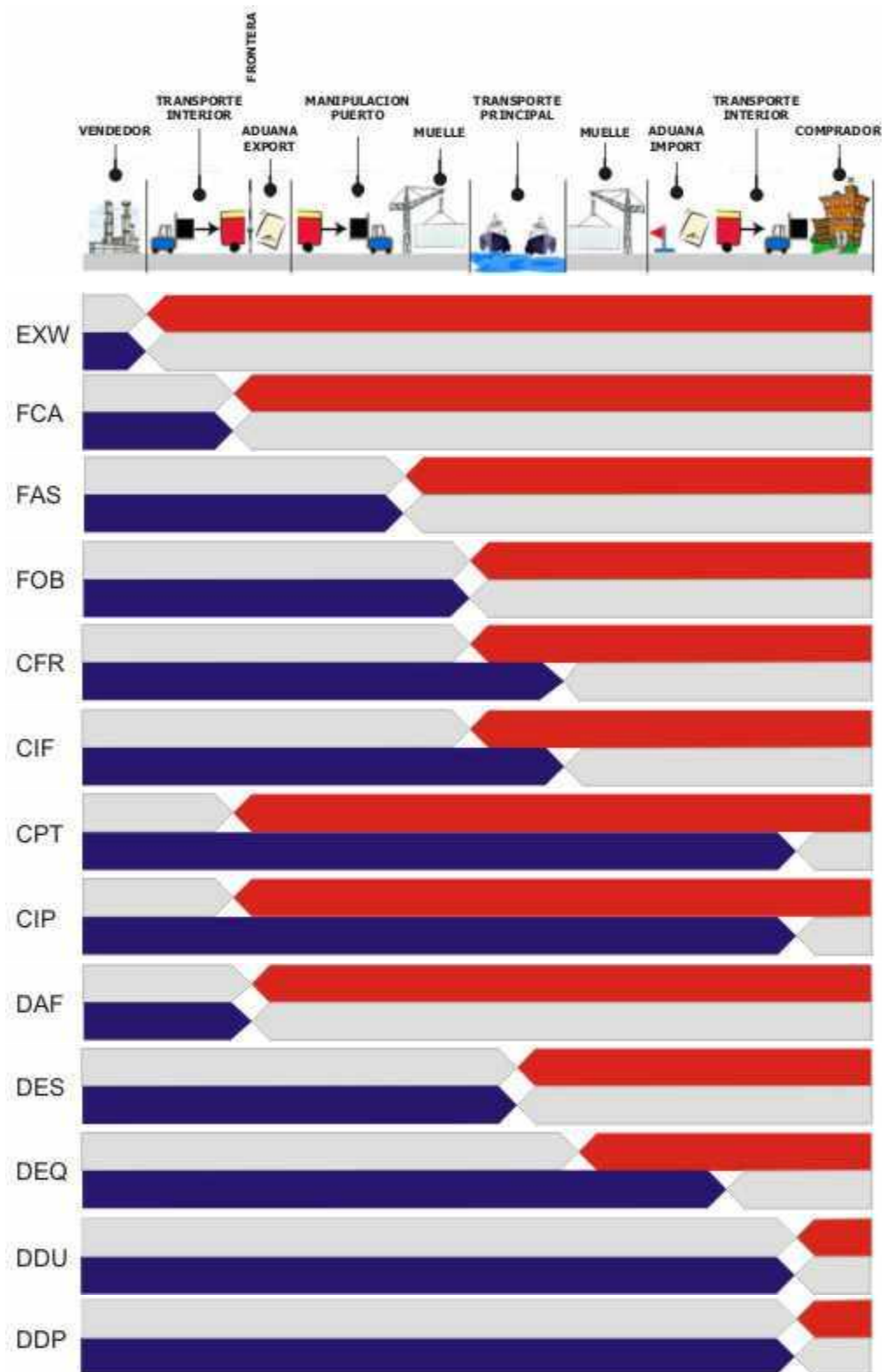
Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos Comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No 2.

### **5.9.2.5 Inconterms**

Son normas para la interpretación de los términos comerciales utilizados en las transacciones internacionales, elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional. Los Incoterms regulan la distribución de documentos, las condiciones de entrega de la mercancía, la distribución de costos de la operación y la distribución de riesgos de la operación .De acuerdo a la negociación se escogerá uno de los siguientes términos.



Gráfica 15. Incoterms: Costos y responsabilidades.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

	Riesgo del Vendedor
	Costo del Vendedor
	Riesgo del Comprador
	Costo del Comprador

## 5.10 RECURSOS HUMANOS.

El recurso Humano es el capital más importante de la organización, por lo tanto debe tener las competencias necesarias para poder cumplir con las funciones y responsabilidades dependiendo de cada cargo, por eso se debe especificar claramente los perfiles.

### 5.10.1 Cargos, perfiles y responsabilidades.

A continuación se relaciona el cargo, perfil y responsabilidades del talento humano de la organización.

**Tabla 10. Cargos y perfiles.**

CARGO	PERFIL	RESPONSABILIDADES
GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional En Áreas Administrativa Con Especialización En Comercio Exterior</li> <li>• Debe ser bilingüe</li> <li>• Debe tener Habilidades Gerenciales</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el Representante legal de la Sociedad</li> <li>• Definir las Estrategias Corporativas para posicionar la Compañía.</li> <li>• Definir las metas de acuerdo a los requerimientos de la socios</li> <li>• Gerenciar todos los procesos y hacer seguimiento a los indicadores de gestión para el cumplimiento del plan estratégico</li> <li>• Generar informes a los socios</li> <li>• Velar por el cumplimiento de la normas legales</li> </ul>

ANALISTA ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional En Áreas Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso de contratación de la compañía y de novedades en el personal</li> <li>• Realizar los manuales y procesos de la compañía</li> <li>• Realizar los requerimientos de recursos de las diferentes áreas</li> </ul>
ANALISTA OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional En Ingeniería Industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar, supervisar monitorear el proceso de en el área de producción de la compañía y optimizar los procesos</li> </ul>
ANALISTA FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional En Economía o Administración Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todos los procesos financieros, al igual que los estados financieros, indicadores Financieros y velar por la rentabilidad de la compañía</li> </ul>
ANALISTA COMERCIO EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional En Comercio Exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todo el proceso de Comercio Exterior con la normatividad vigente</li> </ul>
OPERARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachilleres Con Experiencia En Procesos De Alimentos Y/O Estudios en Primeros Semestres de Manipulación De Alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las actividades operativas establecidas para el cumplimiento de la actividad social de la compañía</li> </ul>
ALMACENISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachilleres Con Experiencia logística Y/O Estudios en Primeros Semestres de carreras afines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las actividades operativas establecidas para el cumplimiento de la actividad social de la compañía</li> </ul>
ASEADORAS	SERAN CONTRATADOS POR OUTSOURCING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener todos los lugares de la compañía aseados y en buen estado</li> </ul>
VIGILANTES	SERAN CONTRATADOS POR OUTSOURCING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la seguridad de todos los sitios de la compañía, tanto internos como externos</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

### 5.10.2 Proceso de búsqueda, selección y contratación

Este proceso se realizara mediante diferentes formas como son:

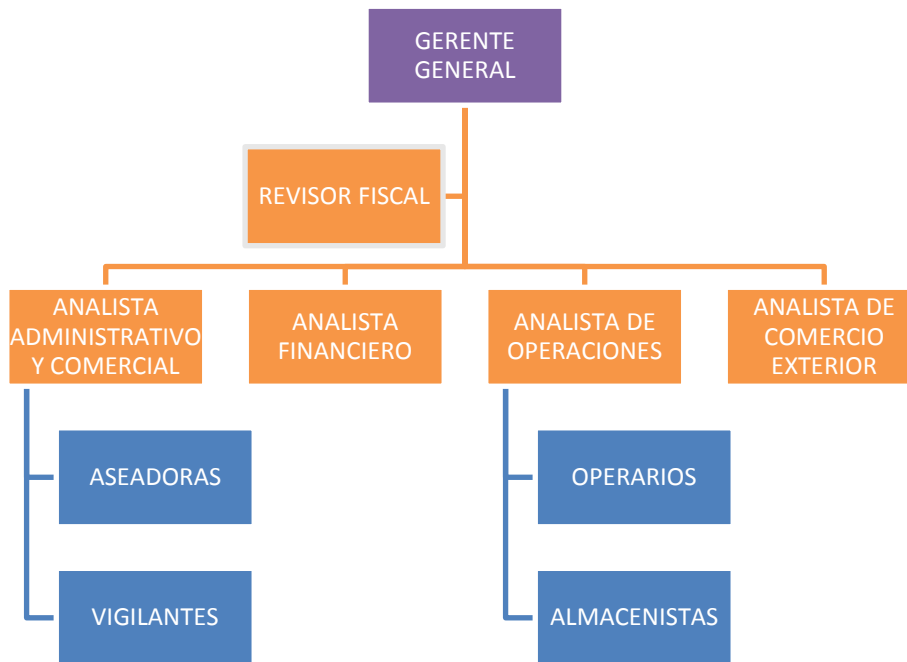
- Selección interna (Para los casos de ascensos se buscará personal que ya esté vinculado con la compañía y que haya desarrollado habilidades para su promoción)

- Selección Externa, mediante medios virtuales como; el empleo.com, computrabajo, zonajobs y redes sociales, además también se realizará mediante empresas temporales y outsourcing.

### 5.11 ORGANIGRAMA.

El siguiente organigrama mostrará la estructura de la empresa.

**Grafica 16. Organigrama**



**Fuente: Elaboración propia**

## 5.12 ESTRATEGIAS CRUZADAS DE DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Conocimiento del sector	1. Disponibilidad de recursos económicos
	2. Emprendimiento e innovación	2. Falta de experiencia con gremios productores para la comercialización.
	3. Bases académicas para formular y gerencia de proyectos.	3. Puesta en marcha de un proyecto de negocio.
	4. Experiencia laboral en financiación de proyectos productivos agropecuarios	4. No tener experiencia en los procesos de comercio Exterior
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Incentivos a la creación nuevas empresas	1. Presentar el proyecto a las entidades gubernamentales para aprovechar los incentivos (F1-O1)	1. Participar en diferentes concursos de empresarios para obtener patrocinio (O1-D1)
2. Demanda de Frutas exóticas en Europa	2. Exportar Gulupa con empaque innovadores que conserven la fruta. (F2-O2)	2. Contactar a los diferentes Gremios y productores de Gulupa para crear oportunidades de negocio (D2-O2)
3. Ferias empresariales patrocinadas por el estado y Ruedas de Negocios	3. Participar en todas la ferias y ruedas de negocio para crear nuevos negocios (O3-F2)	2. Capacitarnos fuertemente en el proceso de comercio Exterior y normas ICONTER para negociar con nuevos clientes (O3-D4)
4. Incentivo a la producción de esta fruta con tasas preferenciales BAC	4. Dar a conocer a los diferentes productores las tasa de interés con el programa DRE que ofrece el estado, la cual es la mas baja del mercado. (E4-F1,F4)	3. Crear asistencia técnica para el desarrollo de proyectos productivos con beneficios del estado. (O4-E4)
5. Diferentes líneas de financiación para proyectos de inversión	5. Mostrar a los productores los beneficios de las alianzas estratégicas y los gremios, para la financiación de proyectos productivos (F5-F1,F4)	4. Buscar las diferentes líneas de Financiación para solicitar créditos con incentivos para el programa de PTP del gobierno.
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Alto grado de dispersión y atomización de los productores, sumado a un bajo nivel de tecnificación	1. Asistir a los productores y agremiaciones en los incentivos de tecnificación para este sector, mediante la financiación de M Y E por medio de ICR. (A1-F1,F4)	1. Buscar y asesorar a los productores en la adquisición de Maquinaria y Equipo para mejorar la producción de Gulupa (A1-D2,D3)
2. Carencia de paquetes tecnológicos que garanticen una oferta confiable y consistente en calidad, cantidad y precios.	2. Establecer procesos con tecnología de punta, optimizando tiempos y costos, generando mejor calidad en los productos finales. (A2-F2,F3)	2. Adquirir Maquinaria y Equipo de alta tecnología para lograr economías de escala (A2-D2)
3. Bajo nivel de empresarización y asociatividad	3. Incentivar la asociatividad mediante programas de capacitación a pequeños productores. (A3-F1,F4)	3. Conocer y tener una base de datos de los productores para acercarlos a agremiaciones y asociaciones. (A3-A2)
4. Existencia de Plagas y enfermedades de importancia cuarentenaria que impiden el acceso a los mercados internacionales.	4. Identificar las diferentes plagas que afectan el cultivo de Gulupa, para capacitar a los productores y buscar descuentos en los pesticidas. (A4-F1)	4. Capacitarnos en las amenazas que tienen los cultivos para poder asistir a los productores. (A4-D2,D3)
5. Factores climatológicos que afectarla materia prima	5. Establecer proveedores en distintas Zonas del país para mitigar el riesgo climatológico por zona geográfica (A5-F1,F4)	5. Conocer en las diferentes regiones del país los ciclos climáticos dependiendo su ubicación geográfica para mitigar el riesgo climático. (A5 D2)

## 6 ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero permite determinar la viabilidad del proyecto, ya que muestra la relación entre los costos y gastos en que incurre la empresa durante el Desarrollo de las actividades y los ingresos que obtendrá, durante su operación. Por lo tanto a continuación se presentan los indicadores económicos y financieros pertinentes para el presente estudio financiero.

### 6.1 INVERSION INICIAL.

Teniendo en cuenta la reglamentación para la Comercializadoras Internacionales según Nuevo Estatuto Aduanero Colombiano, “En el caso de la Sociedad de Comercialización Internacional que sea constituida en el mismo año en que presenten la solicitud de autorización, bastará con que acrediten que su patrimonio neto contable es igualo superior al equivalente a cuatro mil quinientas (4.500) Unidades de Valor Tributario (UVT’s)”. (Nuevo Estatuto Aduanero – Decreto 1070 de 2013 DIAN)

**Tabla 11. Unidad de Valor Tributario**

PERÍODO	VALOR EN PESOS POR U.V.T.
2013	26.841
2012	26.049
2011	25.132
2010	24.555
2009	23.763
2008	22.054
2007	20.974
2006	20.000

**Fuente: DIAN**

Es decir, el Patrimonio neto contable es de \$120.784.500.

Con el fin de cumplir con el requisito mencionado anteriormente cada socio deberá aportar \$60.392.250; es decir la inversión inicial con recursos propios de los socios es de \$120.784.500.

### 6.1.1 Constitución del capital.

Es importante tener en cuenta las inversiones que se requieren para poner en marcha la ejecución del proyecto, a continuación se relaciona la inversión fija necesaria.

**Tabla 12. Inversión Fija.**

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADORES	6	\$800,000.00	\$4,800,000.00
IMPRESORA	2	\$200,000.00	\$400,000.00
SILLA	6	\$120,000.00	\$720,000.00
MODULARES	6	\$80,000.00	\$480,000.00
ESCRITORIOS	6	\$200,000.00	\$1,200,000.00
ADECUACION PLANTA FISICA	1	\$5,000,000.00	\$5,000,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$30,000,000.00	\$30,000,000.00
SALA DE JUNTAS	1	\$400,000.00	\$400,000.00
MUEBLES DE RECEPCION	1	\$300,000.00	\$300,000.00
TOTAL		\$37,100,000.00	\$43,300,000.00

**Fuente: Elaboración propia**

### 6.2 PROYECCION DE VENTAS.

Para determinar el precio de venta de un kilogramo de la gulupa objeto de este plan es necesario tener en cuenta todos y cada uno de los costos y gastos en los cuales se incurre desde la compra de la materia prima, hasta la entrega del producto terminado al comprador alemán. A continuación se observa como se estableció el precio de venta.

**Tabla 13. Precio de venta**

PRECIO VENTA	
Costos directos por Kilo	\$ 5,728
Costos indirectos por Kilo	\$ 4,701
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 10,429</b>
Utilidad 20%	\$ 2,086
<b>Precio Venta Kilo</b>	<b>\$ 12,515</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Tomando los datos obtenidos en la investigación de mercados se realizó la proyección de las ventas con un horizonte de 5 años, tomando como estimado inicial de ventas 2.167 unidades mensuales de acuerdo a los datos obtenidos y se definió un aumento anual del 5% para las ventas.

El precio unitario se estableció realizando el cálculo con los costos para un kilogramo de fruta, el aumento anual en el precio se calculó de acuerdo a la inflación de Alemania en el 2012 que fue del 2.41%.

**Tabla 14. Oferta del Producto de acuerdo a la inflación alemana**

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA DEL PRODUCTO (cantidad Kg)</b>	<b>PRECIO UNITARIO KG</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
2013	26,000	\$12,515	\$325,384,720
2014	27,300	\$12,816	\$349,887,816
2015	28,665	\$13,125	\$376,236,118
2016	30,098	\$13,442	\$404,568,579
2017	31,603	\$13,766	\$435,034,616

**Fuente: Elaboración propia**

### **6.3 COSTOS.**

Teniendo en cuenta que esta es una empresa comercializadora, por lo tanto se analizan los costos asociados a este proceso, los cuales se pueden clasificar en directos e indirectos , y que deben ser contemplados al momento de realizar el análisis financiero que determinará la viabilidad del proyecto.

Costos Directos: Son aquellos que pueden asociarse directamente del producto.

**Tabla 15. Costos Directos**

<b>RESUMEN GASTOS DIRECTOS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Mano de Obra Directa	\$ 2,838,262	\$ 34,059,139
Materia Prima	\$ 8,725,167	\$ 104,702,000
Gastos Directos	\$ 843,000	\$ 10,116,000
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>\$ 12,406,428</b>	<b>\$ 148,877,139</b>
Cantidad a exportar	2166	26,000
Gastos directos por Kilo	\$ 5,728	\$ 5,726

**Fuente: Elaboración propia**



Costos Indirectos: son aquellos costos que afectan al proceso productivo pero que no se asocian directamente con el producto.

**Tabla 16. Costos Indirectos**

RESUMEN GASTOS INDIRECTOS		
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Mano de Obra Indirecta	\$ 6,790,211	\$ 81,482,529
Gastos Indirectos	\$1,690,000	\$20,280,000
Gastos Financieros	\$ 1,702,569.50	\$ 20,430,834
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>\$ 10,182,780.2</b>	<b>\$ 122,193,362.6</b>
Cantidad a exportar	2166	26,000
Gastos Indirectos por Kilo	\$ 4,701	\$ 4,700

**Fuente: Elaboración propia**

### 6.3.1 Mano de obra.

#### 6.3.1.1 Mano de Obra Directa.

Teniendo en cuenta que inicialmente vamos a exportar una sola fruta, las personas involucradas en el proceso serán tres (3). A continuación se observa el costo que debe asumir la empresa por los tres operarios

**Tabla 17. Costos Mano obra directa**

EMPLEADO	No Empleados	Salario	Subsidio Transporte	Cesantia	Interes Cesantias	Prima	Vacaciones	Salud	Pension	ARP	Dotacion	Costo Mensual	Costo Anual
Operarios	2	\$ 589,500.00	\$ 70,500.00	\$55,000.00	\$ 6,600.00	\$ 55,000.00	\$24,562.50	\$50,107.50	\$70,740.00	\$3,077.19	\$21,000.00	\$ 1,892,174.38	\$ 22,706,092.56
Almacenista	1	\$ 589,500.00	\$ 70,500.00	\$55,000.00	\$ 6,600.00	\$ 55,000.00	\$24,562.50	\$50,107.50	\$70,740.00	\$3,077.19	\$21,000.00	\$ 946,087.19	\$ 11,353,046.28
<b>Total MOD</b>	<b>3</b>	<b>\$ 1,179,000</b>	<b>\$ 141,000</b>	<b>\$ 110,000</b>	<b>\$ 13,200</b>	<b>\$ 110,000</b>	<b>\$ 49,125</b>	<b>\$ 100,215</b>	<b>\$ 141,480</b>	<b>\$ 6,154</b>	<b>\$ 42,000</b>	<b>\$ 2,838,262</b>	<b>\$ 34,059,139</b>

**Fuente: Elaboración propia**

#### 6.3.1.2 Mano de Obra Indirecta.

Aquí encontramos el personal administrativo y de apoyo para el buen funcionamiento de la empresa.

**Tabla 18. Costos Mano obra indirecta**

EMPLEADO	No Empleados	Salario	Subsidio Transporte	Cesantia	Interes Cesantias	Prima	Vacaciones	Salud	Pension	ARP	Dotacion	Costo Mensual	Costo Anual
Aseo	1	\$ 589,500.00	\$ 70,500.00	\$ 55,000.00	\$ 6,600.00	\$ 55,000.00	\$ 24,562.50	\$ 50,107.50	\$ 70,740.00	\$ 3,077.19		\$ 925,087.19	\$ 11,101,046.28
Vigilante	1	\$ 589,500.00	\$ 70,500.00	\$ 55,000.00	\$ 6,600.00	\$ 55,000.00	\$ 24,562.50	\$ 50,107.50	\$ 70,740.00	\$ 3,077.19		\$ 925,087.19	\$ 11,101,046.28
Analista Comercio Exterior	1	\$ 900,000.00	\$ 70,500.00	\$ 80,875.00	\$ 9,705.00	\$ 80,875.00	\$ 37,500.00	\$ 76,500.00	\$ 108,000.00	\$ 4,698.00		\$ 1,368,653.00	\$ 16,423,836.00
Gerente General	1	\$ 2,500,000.00	\$ 0.00	\$ 208,333.33	\$ 25,000.00	\$ 208,333.33	\$ 104,166.67	\$ 212,500.00	\$ 300,000.00	\$ 13,050.00		\$ 3,571,383.33	\$ 42,856,600.00
<b>Total MOI</b>	<b>4</b>	<b>\$ 4,579,000.00</b>	<b>\$ 211,500.00</b>	<b>\$ 399,208.33</b>	<b>\$ 47,905.00</b>	<b>\$ 399,208.33</b>	<b>\$ 190,791.67</b>	<b>\$ 389,215.00</b>	<b>\$ 549,480.00</b>	<b>\$ 23,902.38</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 6,790,210.71</b>	<b>\$ 81,482,528.56</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Inicialmente la mano de obra indirecta será más costosa, pero en el momento en que la empresa exporte nuevos productos y a diferentes países será necesario contratar más personal operativo

### 6.3.2 Materia prima y sus componentes.

#### 6.3.2.1 Fruta – Gulupa.

Teniendo en cuenta que la producción de la gulupa presenta estacionalidades; es decir mayores o menores producciones durante los meses del año, se considera importante conocer el comportamiento de los precios del kilogramo de estas frutas para prever las afectaciones que esto trae para los ingresos de la empresa. Por lo tanto a continuación se presenta la evolución mensual del precio promedio de esta fruta:

**Tabla 19. Evolución mensual del precio gulupa**

Costo de Gulupa	Valor Kg. (COP)
Enero	3650,0
Febrero	3690,0
Marzo	3700,0
Abril	3550,0
Mayo	3450,0
Junio	3446,0
Julio	3550,0
Agosto	3750,0
Septiembre	3552,1
Octubre	3541,8
Noviembre	3531,5
Diciembre	3521,3

El precio promedio durante el año es de \$3.577 Kilo.

### 6.3.2.2 Empaque

Los costos derivados del empaque físico incluyen una caja de cartón con capacidad promedio de 2 kilogramos en donde se albergan hasta 32 frutas de 55 gramos de peso promedio individual. A su vez la fruta puede ir empacada en bolsas con control de atmósfera de acuerdo con las especificaciones del cliente, para el mercado alemán las exigencias son empacar los frutos de a 2kg en bolsas plásticas al vacío, para luego ser empacadas en cajas de cartón (Escobar, 2008).

**Tabla 20. Costo mensual de producción**

<b>COSTOS MENSUAL DE PRODUCCION</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Precio</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad mensual Kilo</b>	<b>Costo Total</b>
Gulupa	\$ 3,577	Kilo	2167	\$ 7,750,167
Caja Cartón	\$ 800	Unidad	1083	\$ 866,667
Plástico Individual	\$ 100	Unidad	1083	\$ 108,333
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION MENSUAL</b>				<b>\$ 8,725,167</b>

**Fuente: Elaboración propia**

### 6.3.3 Otros costos directos

En estos encontramos los costos de transporte, documentos. Para nuestro trabajo nosotros calculamos los costos suponiendo que el término de negociación es FOB (free on board), es decir que el valor del transporte internacional (marítimo, aéreo o terrestre) y seguro es cubierto por el comprador.

**Tabla 21. Otros Costos Directos**

<b>OTROS COSTOS DIRECTOS</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Costo Total mensual</b>
Transporte centro de acopio a puerto	\$ 800,000	Viajes	1	\$ 800,000
Certificado Origen	\$ 10,000	Unidad	1	\$ 10,000
Certificado Fitosanitario	\$ 33,000	Unidad	1	\$ 33,000
<b>TOTAL OTROS COSTOS</b>				<b>\$ 843,000</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Para la estimación de los costos anteriores manejamos el supuesto de que se realizara Una exportación mensual.

#### **6.3.4 Costos administrativos.**

Es aquel que está relacionado específicamente con el trabajo administrativo.

**Tabla 22. Gastos administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>ITEM</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
ARRIENDO	\$1,200,000	\$14,400,000
AGUA	\$200,000	\$2,400,000
LUZ	\$150,000	\$1,800,000
TELEFONO	\$60,000	\$720,000
GAS	\$30,000	\$360,000
PAPELERIA	\$50,000	\$600,000
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$ 1,690,000</b>	<b>\$ 20,280,000</b>

**Fuente: Elaboración propia**

### 6.3.5 Otros costos- financieros

Como medida de apalancamiento financiero, se tendrá en cuenta la posibilidad de contratación de deuda por parte de una entidad bancaria o financiera, que para este caso sería la forma más adecuada. Este plazo debería pactarse a cinco años, y el monto se estima en \$50.000.000.

**Tabla 23. Amortización**

CREDITO	\$ 50,000,000.00
TASA E.A	29.75%
PLAZO (Años)	5
CUOTA MENSUAL	\$ 20,430,834.02

PERIODO	CUOTA	INTERES	ABONO	SALDO
0				\$ 50,000,000.00
1	\$ 20,430,834.02	\$ 14,875,000.00	\$ 5,555,834.02	\$ 44,444,165.98
2	\$ 20,430,834.02	\$ 13,222,139.38	\$ 7,208,694.65	\$ 37,235,471.33
3	\$ 20,430,834.02	\$ 11,077,552.72	\$ 9,353,281.30	\$ 27,882,190.03
4	\$ 20,430,834.02	\$ 8,294,951.53	\$ 12,135,882.49	\$ 15,746,307.53
5	\$ 20,430,834.02	\$ 4,684,526.49	\$ 15,746,307.53	\$ 0.00

**Fuente: Elaboración propia**

## 6.4 BALANCE GENERAL

El balance inicial antes de comenzar la operación de la empresa, es el siguiente:

<b>EXOTIC FRUIT COLOMBIA C.I</b>			
<b>NIT 000.000.000-1</b>			
<b>BALANCE GENERAL INICIAL</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>		<b>CORRIENTE</b>	
Disponible	127,484,500.00	Cuentas Por pagar	0.00
Cientes	0.00	Impuestos por pagar	0.00
Anticipo de impuestos	0.00	Iva	0.00
Anticipo	0.00	Obligaciones laborales	0.00
		Aportes	0.00
		Obligaciones Financieras	50,000,000.00
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	43,300,000.00		
Muebles y Enseres	8,300,000.00		
Maquinaria y equipo	30,000,000.00		
Arreglos locativos	5,000,000.00		
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>50,000,000.00</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	
		<b>PATRIMONIO</b>	120,784,500.00
		Capital Social	120,784,500.00
		Resultado del ejercicio	0.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>170,784,500.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>170,784,500.00</b>

**Fuente: Elaboración propia**

## 6.5 FLUJO DE CAJA.

Con el fin de realizar la evaluación económica y financiera de este proyecto, el cual se sintetiza en los flujos de fondos, se recopila toda la información relacionada con flujos monetarios, esto con el fin de elaborar los flujos de fondos del proyecto.

Para hacer las proyecciones se estableció un incremento en Ingresos y Gastos del 5% anual.

Tabla 24. Flujo de Caja Libre

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales		\$ 325,384,720	\$ 349,887,816	\$ 376,236,118	\$ 404,568,579	\$ 435,034,616
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>						
Mano de Obra Directa		\$ 34,059,139	\$ 35,762,096	\$ 37,550,201	\$ 39,427,711	\$ 41,399,096
Materia Prima Directa		\$ 104,702,000	\$ 109,937,100	\$ 115,433,955	\$ 121,205,653	\$ 127,265,935
Otros costos operacionales		\$ 10,116,000	\$ 10,621,800	\$ 11,152,890	\$ 11,710,535	\$ 12,296,061
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 176,507,581</b>	<b>\$ 193,566,821</b>	<b>\$ 212,099,073</b>	<b>\$ 232,224,681</b>	<b>\$ 254,073,523</b>
Gastos no operacionales		\$ 101,762,529	\$ 106,850,655	\$ 112,193,188	\$ 117,802,847	\$ 123,692,989
Gastos Financieros		\$ 20,430,834	\$ 20,430,834	\$ 20,430,834	\$ 20,430,834	\$ 20,430,834
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 54,314,219</b>	<b>\$ 66,285,332</b>	<b>\$ 79,475,051</b>	<b>\$ 93,991,000</b>	<b>\$ 109,949,700</b>
Impuesto (35%)		\$ 19,009,977	\$ 23,199,866	\$ 27,816,268	\$ 32,896,850	\$ 38,482,395
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 35,304,242</b>	<b>\$ 43,085,466</b>	<b>\$ 51,658,783</b>	<b>\$ 61,094,150</b>	<b>\$ 71,467,305</b>
DEPRECIACIONES (Lineal)		\$ 7,660,000	\$ 7,660,000	\$ 7,660,000	\$ 7,660,000	\$ 7,660,000
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ 42,964,242</b>	<b>\$ 50,745,466</b>	<b>\$ 59,318,783</b>	<b>\$ 68,754,150</b>	<b>\$ 79,127,305</b>
Cambios Capital Neto Trabajo	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capex	(170,784,500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(170,784,500)</b>	<b>\$ 42,964,242</b>	<b>\$ 50,745,466</b>	<b>\$ 59,318,783</b>	<b>\$ 68,754,150</b>	<b>\$ 79,127,305</b>

**Fuente: Elaboración propia**

## 6.6 INDICADORES FINANCIEROS.

### 6.6.1 VAN- VPN

Para el cálculo de este factor realizado en la tabla anterior se tuvo en cuenta la tasa de oportunidad bancaria (4.48% anual), que sería la utilidad obtenida por el dinero al depositarlo en un banco o corporación a través de un CDT a un plazo superior a 360 días.

**Tabla 25. Indicadores Financieros**

<b>TIO</b>	4.48%
<b>VPN</b>	\$ 90,090,434
<b>TIR</b>	19.89%
<b>Beneficio/costo</b>	1.76

**Fuente: Elaboración propia**

Debido a que el VPN es mayor que cero (0) se puede establecer que el proyecto es viable.

### 6.6.2 TIR

Para el presente proyecto la TIR es de 19.89%, lo cual es positivo ya que esta es mayor a la tasa de oportunidad TIO, por lo que nos permite decir que el proyecto es viable.

### 6.6.3 Punto de equilibrio.

Para establecer el punto de equilibrio fue necesario determinar los costos en Costos Fijos y Variables.

**Tabla 26. Costos Fijos**

Costos Fijos	
Mano de Obra Indirecta	\$ 81,482,529
Mano de Obra Directa	\$ 34,059,139
Gastos Administrativos	\$ 20,280,000
Gastos Financieros	\$ 20,430,834
Otros Costos	\$ 10,116,000
<b>Costo Fijo Anual</b>	<b>\$ 166,368,501</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Tabla 27. Costos Variables**

Costos Variables	
Costo Producción	\$ 104,702,000
<b>Costo Variable Anual</b>	<b>\$ 104,702,000</b>
Kilos mes	26,000
C Variable Kilo	\$ 4,027

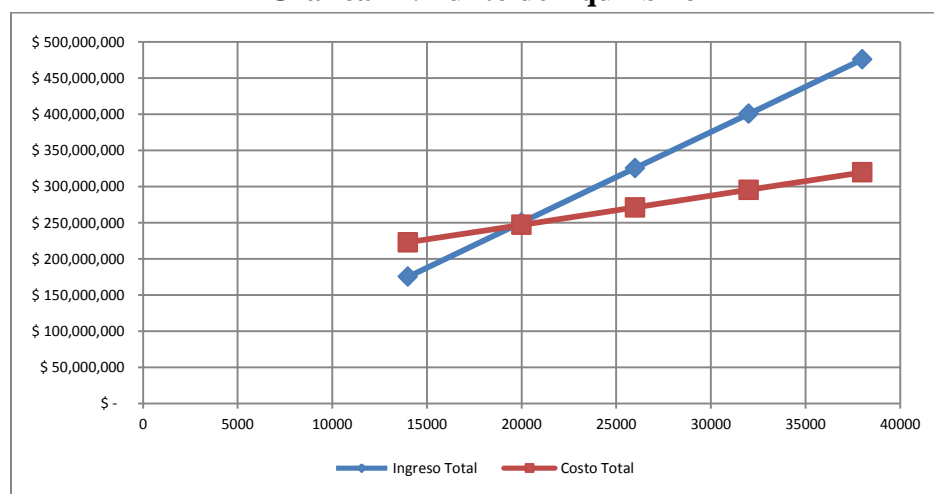
**Fuente: Elaboración propia**

Con los datos de los cuadros anteriores se determinó el punto de equilibrio por unidades y por venta.

**Tabla 28. Datos punto de equilibrio**

Datos Punto de Equilibrio	
Precio Venta Kilo	\$ 12,515
Unidades vendidas	26,000
Ventas Totales	\$ 325,384,720
Costo Fijo Total	\$ 166,368,501
Costo Variable Total	\$ 104,702,000
Costo Variable Unitario	\$ 4,027
<b>Punto de Equilibrio(unidades)</b>	<b>19,601</b>
<b>Punto Equilibrio (ventas)</b>	<b>\$ 245,301,346</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Grafica 17. Punto de Equilibrio**

**Fuente: Elaboración propia**

## **6.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS.**

Con el fin de determinar si el plan de negocio en su conjunto es rentable, se desarrolló un análisis de ingresos y costos operacionales, con lo que se obtuvo la proyección de estado de resultados y el flujo neto operacional.

Realizando los cálculos financieros se pudo establecer que el flujo de caja muestra beneficios a partir del primer año, los cuales aumentan y la inversión se recuperaría al cuarto año. Este flujo refleja los ingresos esperados para el proyecto, amortización del crédito, inversiones necesarias para su funcionamiento y los usos anuales estimados para cada año de análisis.

Para que la inversión inicial se recupere en menor tiempo, la expectativa es continuar con la investigación de nuevos mercados internacionales que presenten demanda de frutas exóticas producidas en nuestro país, para diversificar el portafolio de productos e incrementar los ingresos.

La TIR calculada muestra que la tasa interna de retorno es del 19.89%, lo cual muestra que la inversión sigue siendo más rentable que depositar el dinero en una entidad financiera.

En cuanto al análisis costo beneficio, se puede concluir que es viable la creación de la empresa, puesto que los beneficios exceden los costos tal como se puede observar es mayor que cero (0) lo que muestra que el proyecto es recomendable financieramente.

De acuerdo al análisis anterior se puede concluir que el proyecto es viable.

## 7 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La responsabilidad social de la compañía debe estar siempre relacionada con la ética, la sostenibilidad del medio ambiente, el impacto social y todas aquellos factores que hacen de Exotic fruits C.I. un actor clave de crecimiento para el sector agropecuario y por consiguiente, el crecimiento económico y social del país. Esto se debe ver reflejado en mejores prácticas Administrativas, agropecuarias y mejor calidad de vida en las zonas rurales. Para que esto se lleve a cabo, debemos manejar 6 pilares que son los siguientes:

**Grafica 18. Diagrama RSE**



**Fuente: Elaboración propia**

Para poder lograr la RSE, debemos generar procesos con maquinaria y equipo de alta tecnología, que conserven el medio ambiente, tener un Talento Humano competitivo, desarrollando todas sus habilidades y generando siempre un excelente ambiente laboral, aprovechando todos los recursos que tenga la compañía en función de los socios, los clientes, los proveedores y en el crecimiento sostenible de la organización. Igualmente mantener una asistencia técnica activa en nuestros proveedores quienes son los productores de la Gulupa, para que mejoren sus procesos productivos, sean más competitivos y logren generar asociaciones o agremiaciones para tecnificar el campo y generar mejores prácticas para la producción de Gulupa de alta calidad, con esto se podrán beneficiar muchas familias que sobreviven de esta actividad, tan importante para nuestro país.

## 8 CONCLUSIONES.

- De acuerdo a la investigación de la exportación de Gulupa a Alemania, se puede concluir que el proyecto es viable, ya que desde el primer año genera ingresos que permite cubrir costos y gastos necesarios para el desarrollo de la empresa. Sin embargo, es necesario incluir distintas variedades de frutas como uchuva, tomate de árbol, granadilla, etc, que nos permita diversificar el portafolio y generar economías de escala.
- Gracias a que nuestro país cuenta con diferentes climas, la producción de frutas es permanente, lo que permite contar con la producción necesaria para abastecer diferentes mercados. Sin embargo, es necesario conformar agremiaciones por departamentos para mejorar la logística y así poder contar con el producto a tiempo y con estándares de calidad.
- Es necesario ampliar el mercado objetivo ya que al exportar a un solo país, se generan diferentes riesgos estacionales, que no permiten mantener constantemente el consumo de nuestros productos afectando la sostenibilidad de la Compañía. Por ello debemos aprovechar las oportunidades que tiene Colombia en el mercado internacional, gracias a los acuerdos comerciales que se encuentran vigentes con la Unión Europea, América Latina y Asia.
- Se requiere contar con tecnología de punta, para ser eficientes en todos los procesos de producción. La tecnología nos permitirá ser productivos, competitivos y generar productos de alta calidad y con estándares internacionales.
- Es importante cumplir con los controles Fitosanitarios requeridos, ya que juega un rol importante en las negociaciones internacionales comerciales y a la vez contribuye al prestigio internacional de nuestros productos.
- El gobierno Colombiano ha creado programas para apoyar e incentivar el sector agropecuario como: el Programa de Transformación Productiva PTP , Programa de tasas e incentivos subsidiados como el Desarrollo Rural con Equidad DRE y el Incentivo a la Capitalización Rural ICR. También existen Asociaciones como Asohofrucol y la Corporación Colombiana

Internacional CCI, que contribuyen a desarrollo del sector agrícola (hortofrutícola) a través de herramientas técnicas, científicas y humanas.

- Los emprendedores colombianos se enfrentan a dificultades para acceder a recursos de financiación, pues exigen experiencia en la actividad a financiar. Por ello para poder conseguir el capital semilla necesario, se requiere participar en diferentes concursos o convocatorias de ideas de negocios rentables y auto sostenibles, para obtener el patrocinio y así dar inicio a la idea de negocio presentada en esta investigación.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.

Cámara de Comercio de Bogotá -Estudio de Mercado sobre la Fruta Fresca en Alemania, Marzo 2012.

PROEXPORT. “Informe Consolidado de Exportaciones, Turismo e Inversión Extranjera”, Bogotá, actualizado a diciembre de 2011.

Jiménez, Y, (2006). “El Cultivo de la Gulupa”. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

Montaño, Y (2008).”Efecto del empaque, encerado y temperatura sobre las características fisicoquímicas y organolépticas de la Gulupa”. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

Gutiérrez, L (2010). Desarrollo de un empaque polimérico con propiedades anti-empañantes apropiado para la comercialización de Gulupa. Tesis Magister en Ciencias- Química, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Empresario.com (2013). Extraído en marzo de 2013 desde:  
<[http://www.empresario.com.co/recursos/page\\_flip/MEGA/mega\\_gulupa/](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/MEGA/mega_gulupa/)>

Cámara de Comercio de Bogotá (2013), Extraído en abril de 2013 desde:  
<<http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>>

Corabastos (2013). Extraído en abril de 2013 desde:  
<<http://alimentabogota.gov.co:8081/documents/10157/54029/CORABASTOS+-+Informaci%C3%B3n+de+precios+julio+4-2012.pdf>>

CCI (2013). Corporación Colombia Internacional. Extraído en abril de 2013 desde:  
<[http://www.cci.org.co/cci\\_cci\\_x/Sim/Precios%20Internacionales/PreciosInt%2078.pdf](http://www.cci.org.co/cci_cci_x/Sim/Precios%20Internacionales/PreciosInt%2078.pdf)>

Agronet (2013). Extraído en abril de 2013 desde: <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/>

Buscagro (2013). Extraído en abril de 2013 desde: <http://www.buscagro.com/>

ASOHOFrucol (2013). Asociación Hortofrutícola de Colombia. Extraído en abril de 2013 desde: <http://www.asohofrucol.com.co/>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2013). Extraído en abril de 2013 desde: <http://www.minagricultura.gov.co/inicio/default.aspx>

DIAN (2013). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Extraído en Mayo de 2013 desde: <https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces>

Proexport Colombia (2013). Extraído en Mayo de 2013 desde: <http://www.proexport.com.co/exporte/asesoria-para-exportadores>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). Extraído en Mayo de 2013 desde: <http://www.diariocomex.cl/16743/identifique-valores-cif-fob-transacciones-comerciales#ixzz2VC0EeHJb>

País Rural (2013). Extraído en Mayo de 2013 desde: <http://paisrural.org/portal/?cat=12>

Yumpu.com. (2013). Extraído en mayo de 2013 desde: <http://www.yumpu.com/es/document/view/8643961/el-sector-hortofruticola-en-colombia-viii-congreso>

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Astrid Yinet Gomez Corderos

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52 898 177

Nombre Completo Alex Rolando Montoya Ceballos

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80.000-269

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Exotic Fruit Colombia C.I.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio



Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Astrid Yinet Gomez Corderos  
FIRMA: [Firma]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52898177  
FACULTAD: Posgrado  
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Gerencia Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Alex Rolando Marbaya Ceballos  
FIRMA: [Firma]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 90.000.269  
FACULTAD: Posgrados  
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Gerencia Proyectos

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: 11-07-2013