

**DISEÑO DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL  
DE FRUTAS EXÓTICAS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LA  
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**CRISTIAN ALEXANDER CASTIBLANCO BECERRA**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTÁ, D.C.**

**2014**

**DISEÑO DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL  
DE FRUTAS EXÓTICAS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LA  
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**CRISTIAN ALEXANDER CASTIBLANCO BECERRA**

**Trabajo de grado para obtener el título de  
Profesional en Comercio Internacional**

**DIRECTOR  
IVAN GUILLERMO ORTEGA DIAZ**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTÁ, D.C.**

**2014**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Bogotá D.C, agosto 8 del 2014.

## **Dedicatoria**

*A mis padres Ulises y Luz marina*

*A todos mis hermanos(as) y sobrinos(as)*

*Cristian Alexander,*

## **Agradecimientos**

A la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad ECCI y en especial reconocimiento a toda la planta docente por la formación recibida a lo largo de la carrera.

Al director del proyecto IVAN GUILLERMO ORTEGA DIAZ, por su permanente apoyo y excelentes asesorías, además de sus valiosas orientaciones.

A mi madre por su apoyo durante mis estudios.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Título de la investigación .....	16
2. Problema de investigación.....	17
2.1. Descripción del problema .....	17
2.2 Formulación del problema.....	18
3. Objetivos de la investigación .....	19
3.1 objetivo general .....	19
3.2 objetivos específicos.....	19
4. Justificación y delimitación de la investigación .....	20
4.1 Justificación.....	20
4.2 Delimitación .....	21
4.2.1 Delimitación geográfica .....	21
5. Marco de referencia de la investigación.....	22
5.1 Marco teórico.....	22
5.1.1 Competitividad y ventaja competitiva.....	22
5.1.2 El concepto de ventaja comparativa vs ventaja comparativa revelada.....	23
5.1.3 Estrategia competitiva .....	25
6. Tipo de investigación.....	27
7. Diseño metodológico .....	28
7.1 La primera etapa:.....	28
7.2 La segunda etapa: .....	28
7.3 La tercera etapa: .....	29
8. Capítulo I.....	30
8.1 Análisis del sector.....	30
8.1.1 Clasificación de la industria .....	30
8.1.2 Caracterización del sector.....	30
8.1.3 Clasificación arancelaria de los productos a exportar .....	30
8.1.4 Producción nacional frutas exóticas seleccionadas en Colombia.....	31
8.1.4.1 Feijoa .....	31
8.1.4.2 Pitahayas.....	32
8.1.4.3 Chirimoyas .....	33
8.1.4.4 Maracuyá.....	34

8.1.5 Frutas exóticas exportadas por Colombia a Canadá.....	35
8.1.6 Principales países destino de las exportaciones colombianas de frutas exóticas .....	36
8.1.7 Balanza comercial de frutas exóticas Colombia.....	37
8.1.8 Preferencias arancelarias .....	37
8.1.8.1 Tratado de libre comercio entre Colombia y Canadá.....	37
8.1.8.1.1 Contenido del acuerdo .....	38
8.1.9 Regulaciones y requisitos especiales.....	39
8.1.9.1 Grados y estándares de calidad.....	39
8.1.9.2 Empaque y etiquetado del producto .....	39
8.1.9.3 Material del empaque .....	39
8.1.9.4 Etiquetado de productos frescos .....	40
8.1.9.5 Licencia para la importación .....	41
8.1.9.6 Confirmaciones de venta .....	41
8.1.9.7 Límite máximo de residuos químicos presentes en los alimentos.....	41
8.2 Competencia .....	42
8.2.1 Competencia local e internacional.....	42
8.2.2 Principales empresas colombianas exportadoras de las frutas exóticas. ....	42
8.2.2.1 Empresas colombianas exportadoras de feijoa, 2012.....	42
8.2.2.2 Empresas colombianas exportadoras de pitahaya, 2012 .....	43
8.2.2.3 Empresas colombianas exportadoras de chirimoya, 2012.....	44
8.2.2.4 Empresas colombianas exportadoras de maracuyá, 2012 .....	44
8.2.3 Los 10 proveedores de frutas exóticas de Canadá.....	45
8.3 Análisis de indicadores macroeconómicos.....	46
8.3.1 El perfil del consumidor canadiense.....	48
8.3.2 Tamaño de la población.....	48
8.3.3 Análisis del mercado por sector de Canadá.....	49
8.3.4 análisis del mercado por provincia de Canadá .....	49
8.3.5 Indicador de modo de inserción al mercado canadiense .....	50
8.3.6 Análisis del consumidor canadiense.....	51
8.3.6.1 Ingresos.....	52
8.3.6.2 Gastos .....	52
9. Capítulo II.....	53
9.1 Inversión inicial .....	53
9.1.1 Constitución del capital .....	53

9.2. Indicadores económicos .....	54
9.2.1 Proyección indicadores macroeconómicos.....	55
9.3 Proyección de la demanda.....	56
9.4 Costos financieros del proyecto.....	57
9.4.1 Costos variables y su proyección .....	57
9.4.2 Costos fijos y su proyección.....	58
9.4.3 Resumen de costos fijos y variables.....	60
9.5 Determinación del precio de venta por unidad y su proyección .....	60
9.6 Presupuesto de ventas.....	61
9.7 Punto de equilibrio .....	61
9.8 Estado de resultados .....	63
9.9 Flujo de caja proyectado.....	63
9.10 Inversiones del proyecto.....	64
9.11 Indicadores financieros.....	64
9.11.1 Relación costo – beneficio (B/C) .....	64
9.11.2 Valor presente neto (VPN) .....	64
9.11.3 Tasa interna de retorno (TIR).....	64
9.12 Financiación del proyecto.....	65
9.12.1 Amortización del crédito .....	65
10. Capítulo III .....	67
10.1 Generalidades .....	67
10.1.1. Nombre de la empresa .....	67
10.1.2. Clasificación en el segmento empresarial .....	67
10.1.3. Objeto social.....	67
10.1.4. Sector económico .....	67
10.2 Enfoque estratégico de la comercializadora.....	67
10.2.1. Misión.....	67
10.2.2. Visión .....	68
10.2.3. Objetivos estratégicos.....	68
10.3. Líneas estratégicas y operativas de HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I.....	68
10.3.1 Estrategia digital.....	68
10.3.1.1 Políticas comerciales e administrativas .....	69
10.3.1.2 Estrategias empresariales enfocadas en el uso de las tics.....	70
10.4 Estrategia de precio y producto ecológico.....	72



10.5 Estrategias de distribución.....	73
10.6 Estrategia de ventas .....	74
10.6.1 Reclutamiento de la fuerza de venta.....	75
10.6.2. Capacitación de las fuerzas de ventas .....	76
10.6.3 Compensar y motivar las fuerzas de ventas .....	77
Conclusiones .....	79
Bibliografía .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación arancelaria .....	30
Tabla 2. Exportación de frutas exóticas Colombia 2007.....	35
Tabla 3. Balanza comercial de frutas exóticas Colombia 2012.....	37
Tabla 4. Empresas colombianas exportadoras de feijoa, 2012.....	42
Tabla 5. Empresas colombiana exportadoras de pitahaya ,2012.....	43
Tabla 6. Empresas colombianas exportadoras de chirimoya, guanábana y demás 2012	44
Tabla 7. Empresas colombianas exportadoras de maracuyá, 2012 .....	44
Tabla 8. Los 10 Proveedores de Frutas exóticas de Canadá Importa .....	45
Tabla 9. Indicadores macroeconómicos Canadá .....	46
Tabla 10. Tamaño de la población canadiense.....	48
Tabla 11. Gasto anual de los hogares en alimentos.....	49
Tabla 12. Importaciones de frutas y verduras congeladas por provincial .....	49
Tabla 13. Indicador de modo de inserción al mercado canadiense .....	50
Tabla 14. Gastos familiares promedio en \$ 2011 .....	51
Tabla 15. Unidad de Valor Tributario .....	53
Tabla 16. Constitución De Capital Con Su Depreciación .....	54
Tabla 17. Indicadores Macroeconómicos Proyectados .....	55
Tabla 18. Historial de exportaciones en kg .....	56
Tabla 19. Proyección de la demanda en kg .....	56
Tabla 20. Costo del producto.....	57
Tabla 21. Costo nomina directa.....	58
Tabla 22. Costo transporte interno y demás .....	58
Tabla 23. Costos fijos y su proyección.....	58
Tabla 24. Resumen de costos fijos y variables.....	60
Tabla 25. Determinación Del Precio De Venta Por Unidad y su proyección .....	60
Tabla 26. Proyección de ventas .....	61
Tabla 27. Proyección de ventas .....	61
Tabla 28. Datos del punto de equilibrio .....	61
Tabla 29. Punto de equilibrio en datos .....	62
Tabla 30. Tabla de resultados .....	63
Tabla 31. Flujo de caja proyectado.....	63

Tabla 32. Tabla de amortización crédito bancario .....	66
Tabla 33. Características de la empresa en el entorno digital .....	69
Tabla 34. Lista de incentivos.....	78

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación geográfica de HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I. ....	14
Ilustración 2. Contexto en el Cual se Formula la Estrategia Competitiva.....	25
Ilustración 4. Producción de feijoa por Departamento durante el año 2011 .....	31
Ilustración 5. Producción de pitahaya por Departamento durante el año 2011 .....	32
Ilustración 6. Producción de chirimoya por Departamento durante el año 2011 .....	33
Ilustración 7. Producción de maracuyá por Departamento durante el año 2011 .....	34
Ilustración 8. Principales países destino de las exportaciones colombianas Exóticas ...	36
Ilustración 9. Punto de equilibrio en grafica .....	62
Ilustración 10. Canales de distribución y comercialización .....	73

## Introducción

Lo que se va a iniciar consiste en la creación de una comercializadora internacional C.I que realice las operaciones al mercado de Canadá, tales operaciones consiste en la exportación de frutas exóticas específicamente en los estados de (Quebec y Ontario), como solución a la baja producción de estos productos en Colombia y además como desarrolló de una estrategia que permita construir una posición competitiva sólida, que garantice la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa; para ello, nuestra empresa “, HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I” empleará como trabajadores a los residentes de la zona del área de influencia en los departamentos en donde se va a producir la fruta y en Bogotá centro de operaciones, dentro de los cuales se encuentran jóvenes y mujeres cabeza de familia, siendo estos los que se encargarán del proceso de selección ,bodegaje, empaque y embalaje. Con lo anterior no solo lograremos distribuir y vender nuestras frutas exóticas, sino también generar fuentes de ingreso en la población antes mencionada. Se considera que el proyecto tiene las condiciones de sostenibilidad en aspectos económicos debido a que Colombia cuenta con el clima favorable y la tierra disponible para aumentar e incentivar la producción nacional de frutas exóticas y el rendimiento de estas, además genera gran impacto social en la zona.

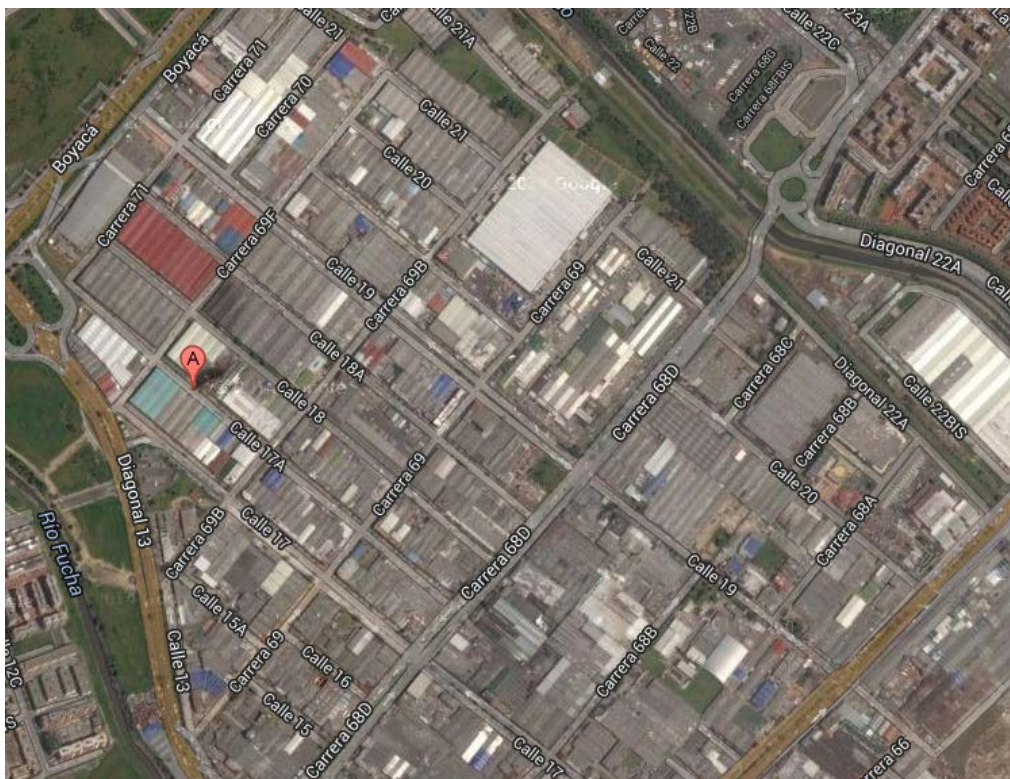
La oferta exportable será:

- Feijoa.
- Pitahaya.
- Chirimoya.
- Maracuyá.

Para llevar a cabo la idea de negocio, HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I, tendrá en cuenta en el productor el manejo de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), además los requerimientos de personal y herramientas necesarias. En cuanto al personal, se contratara con todos los derechos que la ley les otorga, más adelante se detallarán uno a uno los requisitos que esta área necesite. Por otro lado para aumentar la producción actual de frutas exóticas en el país se generara grandes alianzas con los proveedores para que se capaciten en la producción, cosecha y siembra de estas frutas. Según (Francololi, 2011) Para empezar la producción de las frutas exóticas, se recomendara a nuestros proveedores que innoven implementando semilleros con la técnica de “Polarización Magnética Celular PMC” por consiguiente, se necesitara en primera instancia, con protección de poli sombra, entre otros.

Por otra parte con este trabajo se busca aprovechar oportunidades potenciales que se puedan presentar en el mercado internacional, explotando las ventajas competitivas con las que cuenta Colombia como productor y comercializador de frutas exóticas, Colombia cuenta con una gran variedad de climas en donde se pueden producir las frutas, la comercializadora internacional busca abrir el mercado de Canadá con el fin de incentivar las exportaciones y la reactivar la economía del país. Hay otro aspecto muy importante que es la ubicación de la comercializadora en donde se detallara a continuación:

Ilustración 1. Ubicación geográfica de HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I.



Fuente: Mapas Google .inc.

En la gráfica anterior se puede analizar la ubicación exacta de la comercializadora internacional, se realizó una relación de costo y beneficio y dio como resultado la calle 17A # 68, Zona Industrial, Bogotá - Cundinamarca, Colombia, ya que los arriendos de las bodegas son mucho más económicas en relación con otros sectores de Bogotá.

Por otra parte en un documento publicado por el (Minambiente, 2003,p.52-55), se comenta que los productos agrícolas pueden clasificarse según su grado de desarrollo comercial en mercados maduros, frutas tropicales, frutas exóticas y frutas únicas. para (García, 2010,p.51-58) “el grupo de frutas exóticas dentro de las que se incluyen frutas tales como mangostinos, granadilla, tamarindo, carambolo, pitahaya, uchuva, higos, chirimoya,

lulo entre otros, las cuales se caracterizan por ser productos de formas y colores llamativos. A su vez, las frutas exóticas pertenecen al grupo de las denominadas especialidades, que puede ser definido como el conjunto de frutas, hortalizas y flores frescas que no son producidos en el país de consumo o que a pesar de ser producidas en el país de consumo, por sus características físicas pueden ser utilizados en usos diferentes al comestible”. Por otra parte el enfoque de la comercializadora es de diseñar una estrategia de competitividad para su sostenibilidad en la ciudad de bogota. Además con la creación de la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I, se puede evidenciar una oportunidad de negocio que permita generar empleo, mejorar la industrialización de las frutas exóticas para beneficiar de manera indirecta el crecimiento, desarrollo económico y social en áreas rurales.

## **1. Título de la investigación**

Diseño de una empresa de comercialización internacional de frutas exóticas como estrategia de competitividad en la ciudad de Bogotá.



## **2. Problema de investigación**

### **2.1. Descripción del problema**

Se ha evidenciado a través de los años, los constantes esfuerzos de pequeños y medianos productores, por exportar sus productos, calificar su mano de obra, estandarizar la producción y darle un mayor valor agregado a sus productos para penetrar los mercados internacionales. Todo lo anterior no ha sido posible por la “carencia de canales efectivos de comercialización, proliferación de cultivos ilícitos, altos costos de producción, baja productividad, débiles emprendimientos, y uso indiscriminado de agroquímicos, así como una educación no pertinente, y deficiente investigación y adopción de tecnología, situaciones que a su vez están generando un deterioro de los recursos naturales” (Gobernación de Antioquia, 2014). Además se puede percibir la falta de unión de productores y como consecuencia la falta de economía o producción en escala y cabe señalar que no hay un gremio especializado que represente el sector de frutas exóticas. A esto hay que añadirle la poca investigación y desarrollo que tiene este sector.

Dicho lo anterior en vista de la necesidad de investigar y profesionalizar las actividades para optimizar resultados y obtener beneficios, se plantea el estudio de factibilidad para el montaje de una comercializadora internacional de frutas exóticas ubicada en la ciudad de Bogotá, como estrategia de competitividad y desarrollo ,dirigida a contribuir en el mejoramiento del rendimiento y aprovechamiento de las labores agroindustriales en Colombia, brindar productos de excelente calidad, además de posibilitar el cumplimiento de las normas legales y técnicas vigentes para el desarrollo y comercialización de los productos derivados de esta actividad y estipulados formalmente por el Ministerio de Salud y el Instituto para la Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y por otro lado brindar información veraz y confiable a las personas interesadas en crear Comercializadoras Internacionales. (Gillivray, 1998,p.170).

Desde otro punto de vista, en la publicación de (López, 2012), se plantea y se considera que: en Colombia falta una semilla adecuada y no se ha buscado este nuevo mercado. Es el ejemplo de la región, donde principalmente se está apostando al plátano, lulo, etc. El país tiene el clima, pero no se apuesta por desarrollar ese mercado con un valor agregado. Un aspecto importante según (López, 2012) es que falta investigación, nuevas tendencias con innovación y apoyo del sector por parte del gobierno, además el ministerio tiene buenos recursos, pero no se apuesta por estos nuevos cultivos. Por otra parte (Corpoica, 2013)

analiza que en Colombia el 95% de los productores son pequeños o medianos y respecto al área cultivada para la actividad frutícola comprende 250.000 hectáreas en todo el país. De acuerdo con (Moreno, 2012), “el 95% de la producción de frutas dentro del territorio nacional está destinado al consumo interno, lo que sería aproximadamente de 2,5 millones de toneladas por cada año, datos en los que no se incluye el banano. Además de todo esto, se destacó que el incremento de la producción es debido al incremento poblacional y de los ingresos por exportaciones”. Con las evidencias anteriores se puede llegar a la conclusión que se requiere entonces de nuevas empresas comercializadoras de frutas exóticas, pero es necesario que cuenten con un campo experimental en el sector, que cuente con investigación y desarrollo ya que si se hicieran este tipo de cultivos en el país podrían tener un buen mercado. Por eso hay que buscar redes asociativas con el Gobierno y con las universidades para que se invierta en investigación ciencia y tecnología.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Es viable diseñar una empresa para la comercialización internacional de frutas exóticas a Canadá como estrategia de competitividad en la ciudad de Bogotá?

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar la viabilidad de la empresa HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I, en el proceso de comercialización internacional de frutas exóticas, como estrategia de competitividad en la ciudad de Bogotá.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del mercado local y Canadiense para determinar la factibilidad y adaptación del producto en este mercado.
- Desarrollar un análisis técnico y financiero, para establecer la viabilidad de la ejecución del proyecto.
- Analizar las posibles estrategias empresariales para mejorar los procesos de valor, mediante una reingeniería de procesos y técnicas de mejora continua.

## **4. Justificación y delimitación de la investigación**

### **4.1 Justificación**

En la investigación realizada por la (Gobernación del Huila, 2006), se evidencia que la cadena productiva de frutas tiene una posición privilegiada, con esa finalidad Colombia cuenta con condiciones favorables que permiten el cultivo de una gran variedad de frutas al contar con extensiones de tierra aptas para la agricultura en los diferentes Pisos térmicos. Así mismo, Colombia está ubicada estratégicamente en la geografía del continente americano, lo que le permite la exportación de productos por medio de puertos aéreos y puertos marítimos ubicados tanto en el Océano Atlántico como en el Océano Pacífico.

No obstante las frutas exóticas que se van a comercializar indirectamente están contribuyendo a la economía del país por medio de generación de empleo por parte de la compañía y de los proveedores que van a suministrar las frutas, aumentando así el bienestar de la población participante y empleados de nuestros proveedores que realizarán todo el proceso de cosecha. Además la mayoría de estos productos forman parte del sistema económico productivo informal muy bajo en Colombia, razón por lo cual su participación en las contabilidades es despreciada. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009), sin embargo los más recientes avances tecnológicos en los procesos de producción frutícola, han reducido los tiempos de elaboración, siembra y cosecha y han extendido la duración de las frutas, con esto se ha buscado una valiosa oportunidad de crear una comercializadora internacional ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta idea, sumada a las posibilidades que ofrece la ubicación geográfica de nuestro país en cuanto a clima y diversidad de frutas con las que no cuenta Canadá, fundamenta la oportunidad de negocio y consolida la ventaja Competitiva. Desde el punto de vista competitivo (Quero, 2008,p.36-38) plantea la opción de desarrollar este proyecto con la idea de “obtener como resultado el análisis de estrategias competitivas que pueden contribuir al desarrollo de las organizaciones y generar impactos positivos en ellas. Las presentes ideas aportan una valiosa información al lector, así como a todas las organizaciones y empresas a comprender mejor las distintas opciones estratégicas que pueden utilizar para mejorar la competitividad y de esta manera generar en ella cambios positivos y una mayor posibilidad de respuesta frente a un entorno competitivo”. Desde el punto de vista práctico (Fonnegra, Martínez, & Estrada, 2010) plantean la opción de desarrollar este proyecto con la idea de obtener como resultado la evaluación económica y

técnica de crear una comercializadora internacional de frutas exóticas a Canadá. La anterior es una de las razones por las cuales se quiere realizar éste proyecto. Según los resultados del trabajo y la factibilidad que arrojen los estudios técnicos y económicos, Colombia podría explotar el campo de la exportación de frutas exóticas. Este trabajo brindará conocimientos sobre la comercialización de frutas exóticas en Canadá, creación de empresa y estrategias de competitividad empresarial. Con ello se busca aportar conocimiento y afianzar el ya existente acerca del tema. Así mismo, la investigación aportará nueva información para generar un proceso exportador aplicable a futuro.

## **4.2 Delimitación**

### **4.2.1 Delimitación geográfica**

- La creación de la empresa HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I se desarrollara en Bogotá D.C
- El plan de negocios se realizara para el mercado de Canadá especialmente para las provincias de **Ontario** y **Quebec**.
- Oferta:
- Departamentos con gran potencial de producción de frutas exóticas en

Colombia son:

- Antioquia.
- Cundinamarca.
- Boyacá.
- Caldas.
- Valle del Cauca.
- Huila.
- Atlántico.
- Bolívar.
- Santander.

(Legiscomex, 2008)

## **5. Marco de referencia de la investigación**

### **5.1 Marco teórico**

A continuación en este capítulo se realiza énfasis a la parte competitiva y de creación de empresa, apoyados en la teoría de competitividad de Michael Porter. Con el objetivo de buscar la evolución de la industria frutícola nacional. Por otra parte se busca que la comercializadora tenga una estrategia de competitividad para lograr subsistir ante un mundo globalizado, dicho lo anterior se acude a conceptos que servirán de base para la evaluación de este estudio. Por último, se revisan investigaciones, metodologías y formas de aplicar estrategias de competitividad

#### **5.1.1 Competitividad y ventaja competitiva**

Varios autores han definido la competitividad siendo uno de los principales Michael Porter, quien reconoce que su significado varía cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo a la especialidad o el enfoque en que ésta sea definida. Sin embargo, a pesar que no existe un total acuerdo sobre la definición de competitividad, la utilización de este término se ha propagado generando un cierto grado de confusión. En cuanto a la semántica del término, esta palabra se asocia a la competencia y a la acción de competir. La competencia se ha incrementado en las últimas décadas a diferentes niveles (empresa, sector y país), así el término competitividad ha ido cobrando importancia. Siguiendo con el término de competitividad y sus orígenes se cree que ella surgió paralelamente de dos enfoques: i) desde el ámbito macroeconómico y ii) del ámbito microeconómico.

Desde el ámbito macroeconómico los determinantes de la competitividad se relacionan con el contexto económico y social del país, afectando a todos los sectores y empresas. Entre los principales determinantes de competitividad se encuentra el tipo de cambio, la tasa de interés, el crecimiento del PIB, las políticas salariales, entre otras. Existen otros tipos de determinantes de competitividad como los regulatorios (política industrial y tecnológica, política de comercio exterior, política tarifaria y tributaria), los infraestructurales (disponibilidad y costo de la energía, transporte, telecomunicaciones, insumos básicos y 26 servicios tecnológicos), los sociales (situación y calificación de la mano de obra, políticas de educación, políticas de seguridad social), e internacionales (tendencias del comercio mundial, flujos internacionales de capital, acuerdos internacionales). (Porter, 1991,p.1027) En el ámbito microeconómico que corresponde a la mirada de los empresarios, administradores o

asesores de una empresa, se puede considerar que sus objetivos no se dan en función del país o la creación de un ambiente favorable al desarrollo industrial, sino que están referidos directamente a intereses naturales de la empresa como pueden ser obteniendo un mayor grado de eficiencia o mejorar la calidad para que logre ampliar su porcentaje de mercado obteniendo de ese modo mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido, de esta perspectiva se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores. (Morales y Pech, 2000). Según (Errázuriz, 1992), la competitividad se entiende como la capacidad y habilidad que poseen las naciones, industrias o empresas, para proveer bienes y servicios demandados por un mercado, a precios iguales o menores a los entregados por otras entidades homólogas, en un escenario común en el cual coexisten, ganando por lo menos el costo alternativo de los recursos utilizados. Esto quiere decir que para entrar en un mercado y captar un segmento de éste se genera una competencia en el cual se debe tener en cuenta factores externos a la empresa como consumidores, nivel de la industria, desarrollo del mercado, productos y otras empresas.

### **5.1.2 El concepto de ventaja comparativa vs ventaja comparativa revelada**

(Tsakok,1990,p.305) analiza que el nivel económico óptimo se logra cuando los países exportan aquellos bienes para los cuales tienen ventaja comparativa e importan aquellos para los que tienen desventaja comparativa. La determinación empírica de si un país tiene o no ventajas comparativas ayuda a orientar la inversión y el comercio y, por consiguiente, a tomar mayor ventaja de las diferencias que existen del lado de la demanda y de la oferta internacional de productos y factores de producción. En la literatura se pueden encontrar dos significados de ventaja comparativa (Tsakok, 1990,p.305). El primero se relaciona con la comparación de la eficiencia en la producción de dos países: aquel con el costo de oportunidad más bajo es relativamente más eficiente y, por lo tanto, tiene ventaja comparativa. La eficiencia relativa puede deberse a diversos factores, tales como el uso de menos insumos por unidad de producto, la utilización de menos recursos domésticos por unidad de producto, un costo de oportunidad más bajo en los recursos domésticos, o el hecho de que el valor de la moneda no sea alto en comparación con otros países. El segundo significado se refiere a la eficiencia de las diferentes producciones en el ámbito doméstico, en el cual los productos se comparan en términos de sus ganancias y ahorro por unidad de divisas utilizadas. Hay que aclarar que ventaja comparativa y ventaja absoluta no se refieren a

lo mismo y pueden conducir a errores de interpretación. La ventaja absoluta la tienen los países con menores costos de producción, y la ventaja comparativa la tienen aquellas economías con un menor costo de oportunidad de los recursos. Para medir la ventaja comparativa se utiliza el concepto de costo de oportunidad y para ello generalmente se siguen cuatro pasos (Tsakok, 1990, p.305-320):

1. Se calcula el costo de oportunidad de la moneda extranjera (el valor de escasez de la moneda).

2. Se calcula el valor agregado a precios internacionales y de frontera, que es un indicador de la ganancia neta en moneda extranjera (exportaciones) o del ahorro neto en divisas (substitución de importaciones).

3. Se determina el valor a precios sombra del costo de los factores de producción primarios o recursos domésticos utilizados en la producción.

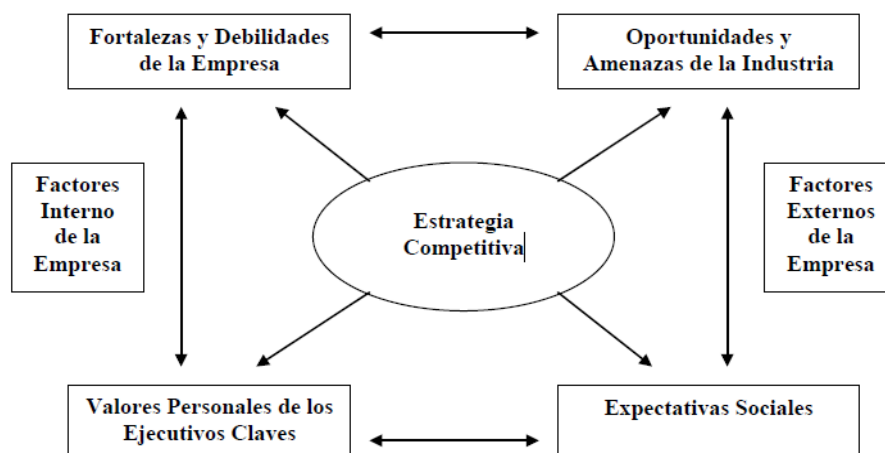
4. Se compara el costo de los recursos con los beneficios netos, lo que arroja una medida de eficiencia. Dadas las anteriores mediciones, (Ballassa, 1965, p.99-123) fue el primero en preguntarse si era posible inferir las ventajas comparativas del patrón de comercio en el mundo real y acuñó el término de "ventaja comparativa revelada", para indicar que las ventajas comparativas pueden ser reveladas por el flujo actual del comercio de mercancías, por cuanto el intercambio real de bienes refleja costos relativos y también diferencias que existen entre los países, por factores no necesariamente de mercado. Por lo tanto, una forma de evaluar la ventaja o desventaja comparativa, sin calcular el costo de los recursos domésticos a precios sombra, es preguntarse qué revelan las estadísticas de comercio global sobre el desempeño de un país. Varios autores han usado datos sobre comercio para medir la ventaja comparativa (Ballassa, 1965), (Vollrath, 1991), (Scott & Vollrath, 1992, p.850), entre otros); sin embargo, (Ballassa, 1965) fue el primero en llamar a este tipo de análisis ventaja comparativa revelada. Para una revisión completa de los índices que históricamente se han utilizado para medir ventajas comparativas reveladas, se puede revisar la publicación de (Vollrath, 1991, p. 264-280), en la que también se presenta un análisis sobre su validez teórica. (Hillman, 1980, p.116) señala que existe una relación exacta entre el concepto teórico de ventaja comparativa, calculado con base en precios relativos, y el patrón de comercio que se observa en la práctica. Encuentra que las comparaciones de los índices de ventaja comparativa revelada entre países dentro de una industria en particular son consistentes con la teoría económica. Esto es de especial importancia porque hace posible medir la ventaja comparativa en forma indirecta, sin que se deba hacer un análisis minucioso de los precios relativos en el ámbito doméstico y en relación con el resto del mundo.



### 5.1.3 Estrategia competitiva

(Porter, 1982) define La estrategia como la forma que una empresa realiza sus actividades cotidianas y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento de la empresa en su industria. Para (Ohmae, 1983), la estrategia consiste en un plan de acción para lograr un desempeño superior en relación a la competencia de los factores claves del negocio, combinando los puntos fuertes de la corporación y teniendo en cuenta la evolución del ambiente competitivo de la actividad en cuestión. Se puede observar así que los autores Porter y Ohamae definen la estrategia de manera similar, en cambio para (Hamel & Prahalad, 1995), una estrategia es el intento de Superar las limitaciones que imponen los recursos, buscando de manera creativa y continua un apalancamiento de las mismas, tomando como base las competencias esenciales. (Viedma, 1992,p.166) plantea que una vez que la empresa se ha familiarizado con la competitividad de su sector específico y su posición competitiva, considerando aquellas empresas exitosas del sector, puede desarrollar alternativas de estrategias tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. Para el desarrollo de alternativas de estrategias, (Vargas, 1992,p.14-84) considera necesario analizar los factores internos y externos. En los factores internos se consideran las fortalezas y debilidades de la organización respecto de la competencia. Mientras que en los factores externos se consideran las variables que representan oportunidades y amenazas para la organización. A continuación se formula la estrategia competitiva.

Ilustración 2. Contexto en el Cual se Formula la Estrategia Competitiva



Fuente: Porter, (1982)

Para (Porter, 1982), la elección de una estrategia competitiva implica analizar la estructura del sector y el posicionamiento que se tenga dentro de él. Esto quiere decir, que

para el primer caso se debe analizar la estructura del sector dado por las cinco fuerzas competitivas (figura 7), estas son: 1) el poder de negociación de los compradores, 2) el poder de Negociación de los proveedores, 3) la amenaza de los productos o servicios sustitutivos, 4) la amenaza de los nuevos competidores y por último 5) la rivalidad entre los competidores existentes, que de acuerdo al mismo autor, determinan la rentabilidad del sector. Con respecto al posicionamiento del sector, se enfoca principalmente a la forma de competir. En relación a esto, en el centro del posicionamiento se encuentra la ventaja competitiva, señalando (Porter, 1991,p.21) dos tipos de ventajas: 1) la de bajo costo y 2) de diferenciación de producto.

## **6. Tipo de investigación**

El tipo de Investigación es descriptiva, para lo cual se recurre a diferentes autores buscando su opinión sobre el tema, Según (Tamayo, 2001,p35.), en su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. Según (Sabino, 1986, p51.) “el tipo de investigación descriptiva ejerce sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. Según (Mendez, 1995,p.126) “Un estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Se acude a técnicas específicas en la recolección de información como: observación, entrevistas y cuestionarios”.

## **7. Diseño metodológico**

### **7.1 La primera etapa:**

Fase investigativa: En donde por medio de la recopilación de información de fuentes secundarias confiables como lo son: Proexport, Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, legiscomex, libros económicos de autores relevantes y estudios ya realizados en el sector, se busca obtener información que permita un conocimiento y análisis de la situación en los últimos 10 años, de todas estas fuentes ya antes mencionadas se busca información correspondiente y relevante a la exportación y/o comercialización de frutas exóticas a Canadá identificando variables relevantes para la toma de decisiones.

### **7.2 La segunda etapa:**

Fase de consolidación y procesamiento de la información: El proceso de consolidación de bases de datos se basa en el tratamiento de la información recogida del total de las fuentes procesadas que son en su conjunto la base de toda investigación y así clasificar y ordenar toda la información para poder priorizarla. Después se selecciona la información y se va clasificando en cada uno de los segmentos. Por este motivo, la información de todos los registros que se hayan recolectado se someten a un procedimiento de depuración para optimizar su calidad y precisión, con el fin de generar una base de datos confiable, que aporte un conocimiento exhaustivo de su público objetivo y que les permita orientar sus recursos comerciales con la máxima exactitud. Tiene por meta principal definir los mercados a los cuales se puede exportar, de acuerdo con las características del mercado, las condiciones actuales del mercado y la capacidad de la empresa. Se realiza utilizando las fuentes de información secundaria.

Se deben realizar las siguientes actividades:

- Identificación, descripción y selección del posible mercado objetivo.
- Estudio de mercado del país destino.
- Caracterización del producto en el mercado en el cual se desea llegar.
- Definición de la mezcla de marketing a utilizar.
- Logística de distribución internacional del producto.
- Búsqueda de oportunidades comerciales ya sea con nuevos clientes o nuevos proveedores.

### **7.3 La tercera etapa:**

Fase plan de acción: Tiene como objetivo decidir las estrategias que la comercializadora adoptara, producto y promoción, marketing, finanzas y demás que se necesitan para incursionar en Mercados internacionales de manera sostenible.

## 8. Capítulo I Análisis de mercado

### 8.1 Análisis del sector

#### 8.1.1 Clasificación de la industria

Para el desarrollo del presente estudio, se ha seleccionado las siguientes frutas clasificadas como exóticas en diferentes mercados de exportación:

Feijoa.  
Pitahaya.  
Chirimoya.  
Maracuyá.

#### 8.1.2 Caracterización del sector.

Según el informe Inteligencia de mercados- Exportación de frutas exóticas colombianas, presentado por la entidad (Legiscomex, 2013,p.5), la Universidad Nacional de México (Unam), caracteriza a las frutas exóticas por su apariencia y sabor único y peculiar, muy diferente al de las tradicionales. En ese mismo documento Legiscomex afirma que “Debido al sabor acidulado, la mayoría de ellas son utilizadas para calmar la sed rápidamente. Además, cuentan con propiedades medicinales y terapéuticas. En general, las frutas exóticas tienen un alto contenido de agua, son diuréticas e ideales para el riñón. Contienen fibra, lo que las convierte en laxantes y muy digestivas. Tienen un gran aporte vitamínico y, adicionalmente, presentan un alto contenido de potasio, hierro y calcio. Cabe señalar que las frutas exóticas más populares de Colombia se encuentran la uchuva, el maracuyá, el tomate de árbol, el mango, la granadilla, la pitahaya, la feijoa, arándano y chirimoya, entre otras”.

#### 8.1.3 Clasificación arancelaria de los productos a exportar

Tabla 1. Clasificación arancelaria

No.	Posición arancelaria	Descripción
1	0810.90.50.00	--Uchuvas (aguaymanto, uvillas) ( <i>Physalis peruviana</i> )
2	0810.90.10.30	---Gulupa (maracuyá morado) ( <i>Passiflora edulis</i> var. <i>edulis</i> )
3	0810.90.10.10	---Granadilla ( <i>Passiflora ligularis</i> )
4	0810.90.40.00	--Pitahayas ( <i>Cereus</i> spp.)
5	0810.90.30.00	--Tomate de árbol (lima tomate, tamarillo) ( <i>Cyphomandra betacea</i> )
6	0810.90.10.20	---Maracuyá (parchita) ( <i>Passiflora edulis</i> var. <i>Flavicarpa</i> )
7	0810.90.90.10	---Feijoa ( <i>Acca sellowiana</i> , <i>Feijoa sellowiana</i> )
8	0810.90.20.00	--Chirimoya, guanábana y demás anonas ( <i>Annona</i> spp.)
9	0810.40.00.00	-Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i>
10	0804.50.20.00	--Mangos y mangostanes
11	0810.90.90.90	---Los demás

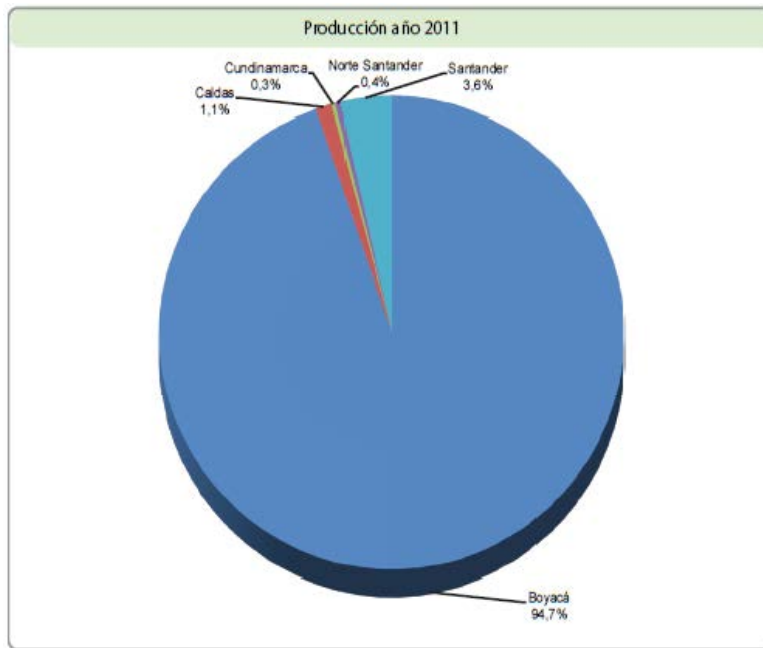
Fuente: Arancel Armonizado de Colombia, Legis S.A.

En la anterior grafica se muestran las frutas exóticas que van a ser objeto de estudio y se detalla la posición arancelaria de cada una de ellas de acuerdo con el Arancel Armonizado de Colombia.

### 8.1.4 Producción nacional frutas exóticas seleccionadas en Colombia

#### 8.1.4.1 Feijoa

Ilustración 3. Producción de feijoa por Departamento durante el año 2011

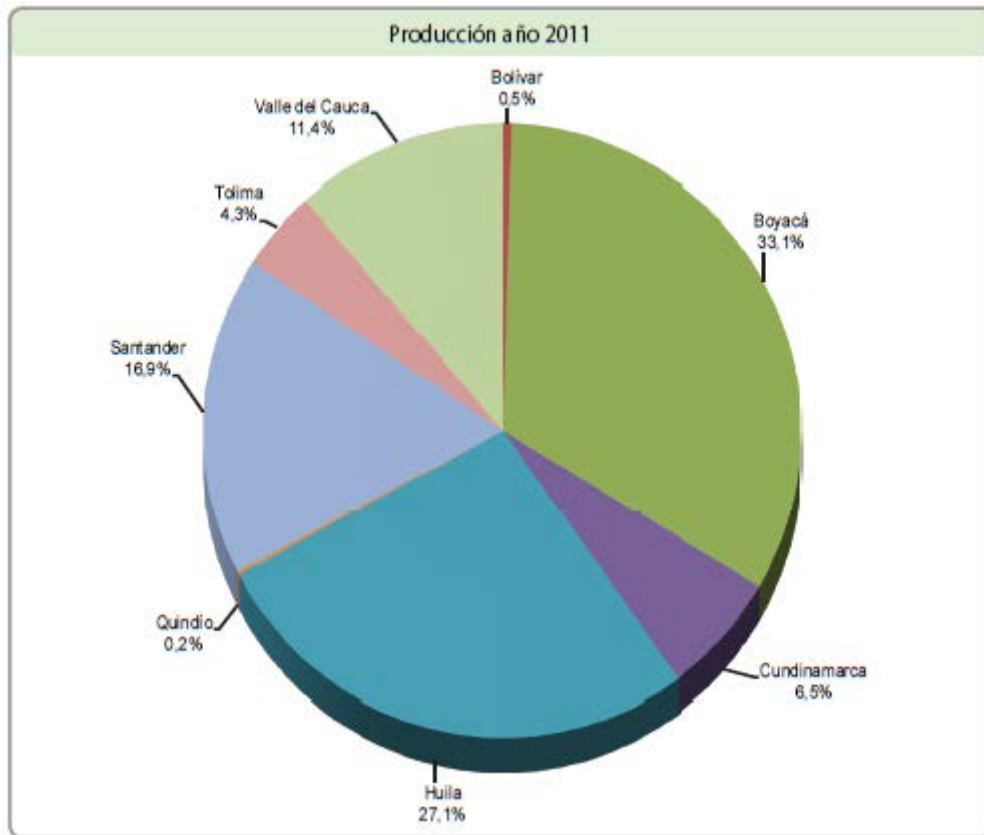


Fuente: Agronet 2012

En la gráfica anterior se analiza la producción por departamentos de feijoa distribuidos porcentualmente del total de la producción, se detalla la participación de departamentos como Boyacá, caldas, Cundinamarca, norte de Santander y Santander. Siendo la mayor participación Boyacá con el 94.7% de la producción. Según (Agronet, 2012,p.61) para el año 2011 la producción total de feijoa en Colombia fue 1123 toneladas en 137 hectáreas con un rendimiento de 8197 kg por hectárea.

### 8.1.4.2 Pitahayas

Ilustración 4. Producción de pitahaya por Departamento durante el año 2011



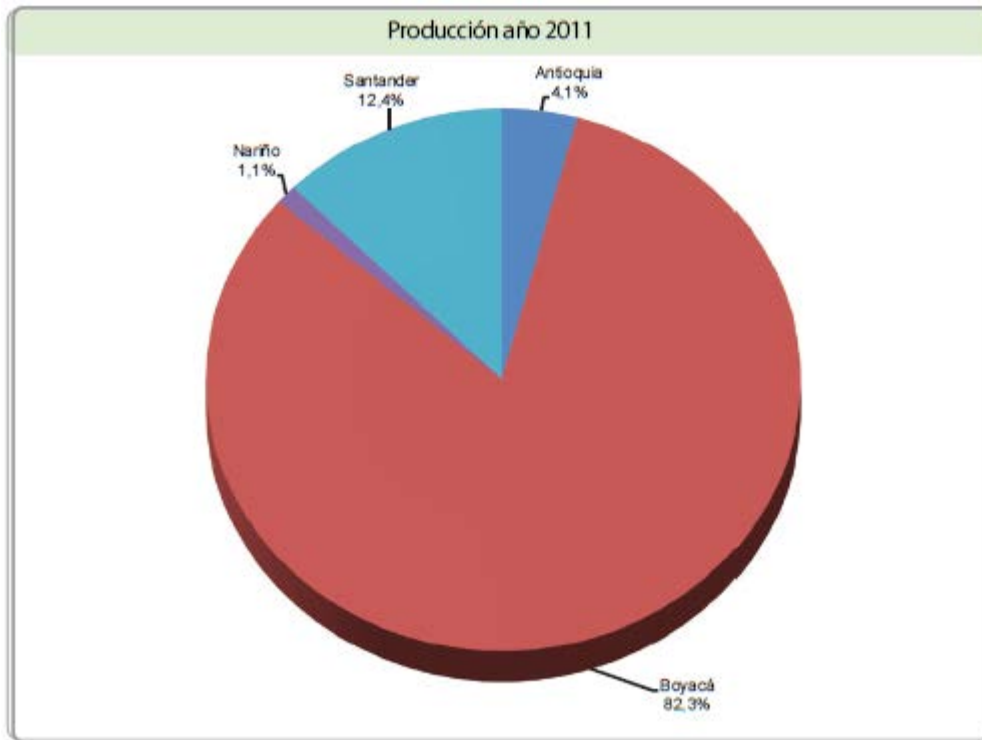
Fuente: agronet 2012

En la gráfica anterior se analiza la producción por departamentos de pitahaya distribuidos porcentualmente del total de la producción, se detalla la participación de departamentos como Boyacá, Huila, Cundinamarca, Quindío, Tolima, valle del cauca y Santander. Siendo la mayor participación Boyacá con el 33.1% del total de la producción. Según (Agronet, 2012,p.133) para el año 2011 la producción total de pitahaya en Colombia fue 6565 toneladas en 689 hectáreas con un rendimiento de 9522 kg por hectárea.



### 8.1.4.3 Chirimoyas

Ilustración 5. Producción de chirimoya por Departamento durante el año 2011

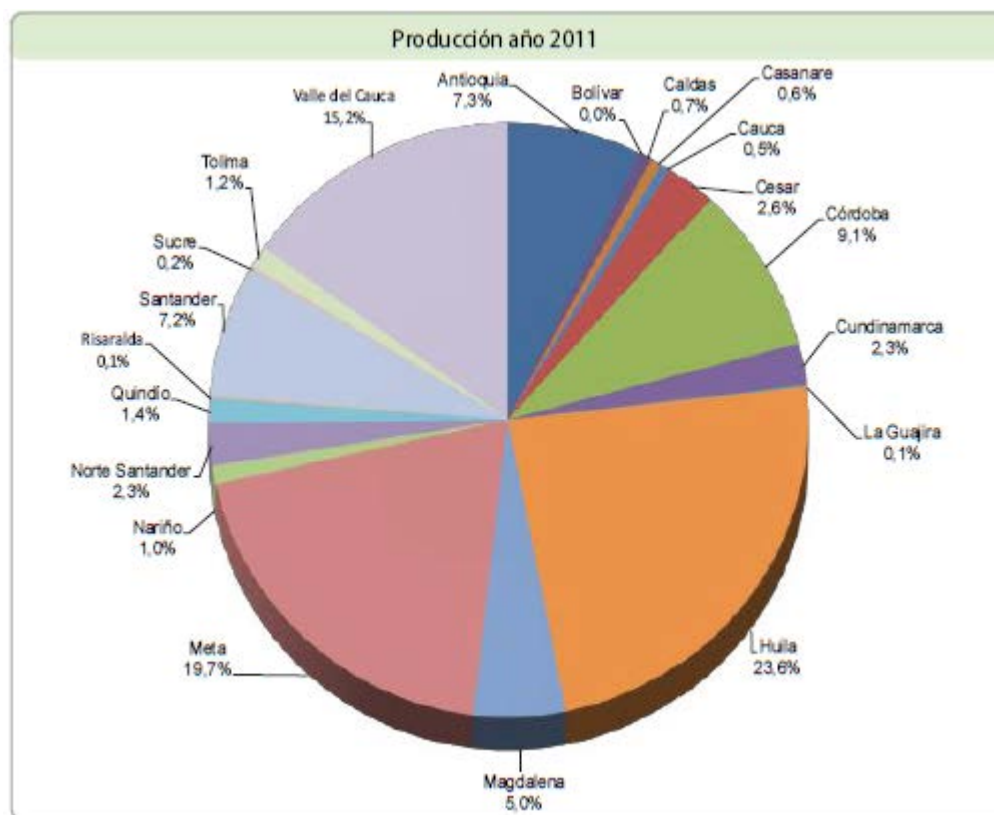


Fuente: agronet 2012

En la gráfica anterior se analiza la producción por departamentos de chirimoya distribuidos porcentualmente del total de la producción, se detalla la participación de departamentos como Boyacá, Nariño, Antioquia y Santander. Siendo la mayor participación Boyacá con el 82.3% del total de la producción en Colombia. De lo anterior se puede resaltar que el departamento de Boyacá es donde más se produce frutas exóticas, revisando las gráficas anteriores. Según (Agronet, 2012,p.49) para el año 2011 la producción total en Colombia de chirimoya fue 1122 toneladas en 201 hectáreas con un rendimiento de 6080 kg por hectárea.

#### 8.1.4.4 Maracuyá

Ilustración 6. Producción de maracuyá por Departamento durante el año 2011



Fuente: agronet 2012

En la gráfica anterior se analiza la producción por departamentos de maracuyá distribuidos porcentualmente del total de la producción del año 2011, se resalta la participación de departamentos como Huila, valle del cauca, meta, Antioquia, y córdoba. En el caso de la pitahaya hay una diversificación en la producción. Obteniendo la mayor participación Huila con el 23.6% del total de la producción en Colombia Según (Agronet, 2012,p.100) para el año 2011 la producción total en Colombia de pitahaya fue 79678 toneladas en 5335 hectareas con un rendimiento de 14935 kg por hectarea.

### 8.1.5 Frutas exóticas exportadas por Colombia a Canadá

Tabla 2. Exportación de frutas exóticas Colombia 2007

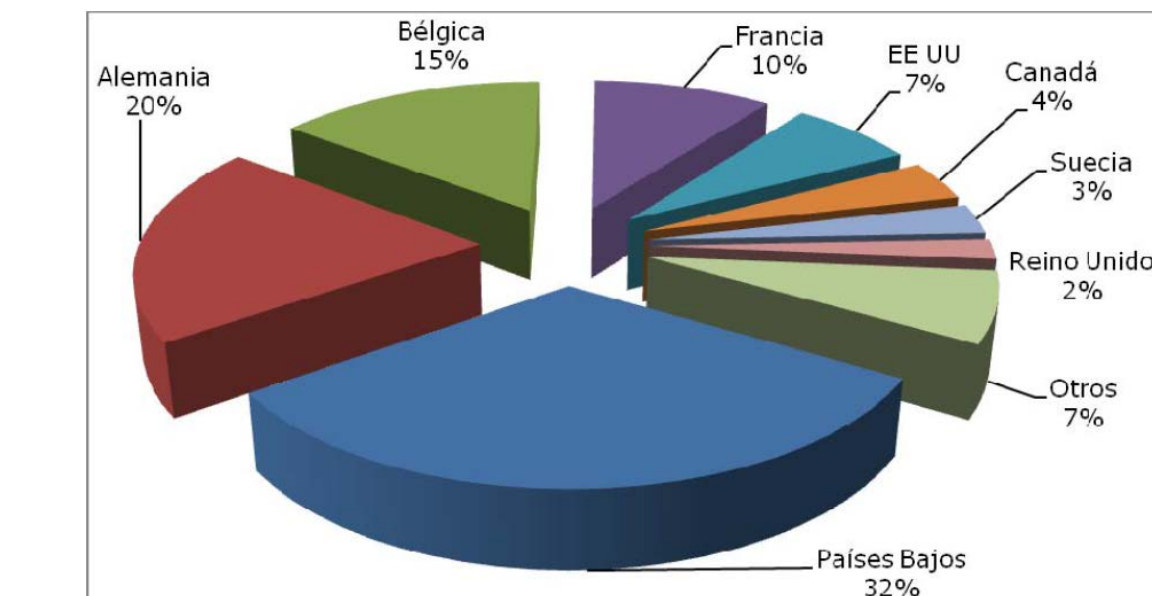
Frutas exóticas exportadas por Colombia a Canadá 2007				
Posición arancelaria	Descripción	Valor USD FOB 2007	Participación	K G brutos
81090500	Uchuvas (uvillas) (Physalis)	\$1.024.425	75,2%	3 20987
80300130	Bocadillo (Manzanito, orito) (Musa acuminata)	\$181.306	13,3%	2 06694
81090300	Tomate de árbol	\$56.098	4,1%	2 5645
81090400	Pitahayas (Cereus spp.)	\$38.735	2,8%	7 216
81090101	Granadilla (Passiflora ligularis)	\$28.228	2,1%	2 5758
80450200	Mangos y mangostanes	\$25.124	1,8%	9 912
81090102	Maracuyá (parchita) (Passiflora edulis var. Flavicarpa)	\$4.435	0,3%	1 560
80119000	Los demás(feijoa y chirimoya)	\$2.453	0,2%	2 453
81090902	Lulo (naranjilla) (Solanum quitoense)	\$1.403	0,1%	4 61
<b>TOTAL</b>		\$1.362.207	100%	6 00686

Fuente: elaboración propia con datos del DANE – cálculos Legiscomex.com 2008

En la tabla anterior se analiza exportaciones de solo el año 2007 ya que actualmente hay muy poca información e investigación del sector (frutas exóticas). Dicho lo anterior entre enero y agosto del 2008, según (legiscomex, 2008) las exportaciones colombianas de frutas exóticas a Canadá sumaron USD 29 millones y para el año 2007 llegaron a USD34 millones, que correspondieron a 14,9 millones de kilogramos (kg), según cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2008). En el mismo documento (legiscomex, 2008) informa que las uchuva fue el producto más exportado por Colombia al mundo, al concentrar el 75,2% del mercado. Le siguieron el banano bocadillo, el tomate de árbol, la granadilla y la pitahaya. Estos productos agruparon el 95% de las ventas al mercado internacional.

### 8.1.6 Principales países destino de las exportaciones colombianas de frutas exóticas

Ilustración 7. Principales países destino de las exportaciones colombianas de frutas Exóticas



Fuente: DANE – cálculos Legiscomex.com 2008

(legiscomex, 2008,p.15) realizó un análisis de la anterior grafica de los principales países destino de las exportaciones de frutas exóticas y sostiene que los Países Bajos fue el país donde más arribo las frutas exóticas colombianas, ya que contó con el 32% del mercado, equivalente a USD10,9 millones. Detrás estuvieron países europeos como Alemania, con USD6,8 millones; Bélgica, con USD5,1 millones; Francia, con USD3,2 millones; EE UU, con USD2,3 millones; Canadá, con USD1,2 millones; Suecia, con USD987.246 y Reino Unido, con USD827.940, entre otros. Por otra parte al mercado que se va a dirigir la oferta es Canadá, es un mercado muy atractivo que todavía no ha sido explotado.

### 8.1.7 Balanza comercial de frutas exóticas Colombia

Tabla 3. Balanza comercial de frutas exóticas Colombia 2012

<b>Balanza comercial de la frutas exóticas durante el 2012, valor USD</b>			
<b>Fruta exótica</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Balanza comercial</b>
Uchuvas	29.257.466		29.257.466
Gulupa	12.047.548		12.047.548
Granadilla	2.905.843		2.905.843
Pitahayas	2.009.774		2.009.774
Tomate de árbol	1.333.157		1.333.157
Maracuyá	389.219	284.526	104.693
Feijoa	292.123		292.123
Chirimoya, guanábana y demás anonas	79.740	12.922	66.818
Arándanos rojos	37.447	97.529	-60.082
Mangos y mangostanes	258.503	1.136.676	-878.173
<b>Total</b>	<b>48.610.820</b>	<b>1.531.653</b>	<b>47.079.167</b>

Fuente: Elaboración Legiscomex.com con información DANE, DIAN

En la tabla anterior se evidencia la balanza comercial de frutas exóticas para el año 2012 y según (legiscomex, 2013,p.14) en el 2012, “las exportaciones colombianas de las frutas exóticas en estudio sumaron USD48, 6 millones, mientras que las importaciones en este mismo periodo totalizaron USD1, 5 millones lo que dio como resultado una balanza comercial superavitaria de USD47 millones. Durante este periodo, la uchuva fue la fruta más vendida en mercados internacionales al totalizar USD29, 2 millones, seguida de la galopa, con USD12 millones; granadillas, con USD2, 9 millones; pitahaya, con USD2 millones, y el tomate de árbol, con USD1, 3 millones. Por su parte, la fruta exótica más importada fue el mango y los mangostanes, con USD1,1 Millones, seguido por el maracuyá, con USD284.526; arándanos, con USD97.529, y chirimoya, con USD12.922”.

### 8.1.8 Preferencias arancelarias

#### 8.1.8.1 Tratado de libre comercio entre Colombia y Canadá

Actualmente hay suscrito un tratado de libre comercio con Canadá, fue suscrito en Lima, Perú el 21 de noviembre del 2008 y el acuerdo fue aprobado mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009 por el Congreso colombiano. Posteriormente el acuerdo entró en vigor el 15 de agosto de 2011. (Mincomercio, 2013)

Por otra parte en una publicación realizada por la (revista dinero, 2014) en la que el director en Canadá de Proexport, la agencia colombiana encargada de fomentar las exportaciones no tradicionales, atraer inversiones y fomentar el turismo, (Concha, 2014) dijo

que el TLC con Canadá es uno de los que mejor rendimiento ha proporcionado al país suramericano. "Se hizo un análisis de todos los TLC que Colombia ha firmado para ver el comportamiento en niveles porcentuales de crecimiento, y el de Canadá es el que presenta mayores aumentos porcentuales en campos como confección". (Concha, 2014) destacó que el acuerdo ha fomentado la entrada de nuevos productos al mercado canadiense, especialmente los de valor agregado. "Lo que Colombia ofrece cada vez más en el mercado canadiense son productos y servicios con valor agregado. Hoy hay 154 nuevos productos que se están vendiendo en Canadá y que antes no llegaban y 327 empresas nuevas están presentes en el mercado", explicó. En este sentido, (concha, 2014) señaló que Proexport está empezando a explorar nuevas oportunidades de negocio en Canadá para empresas en los macro sectores de agroindustria y textiles y confección.

#### **8.1.8.1.1 Contenido del acuerdo**

Se trata de un Acuerdo Comercial, en donde (proexport, 2014,p.32-33) afirma "que no solamente contempla la liberalización del comercio de mercancías, sino que incluye también compromisos sobre el comercio de servicios, inversiones, temas ambientales y laborales relacionados con el comercio". Se puede analizar que en materia de frutas exóticas Colombia cuenta con unas preferencias arancelarias que se encuentran dentro del rubro acceso de mercancías del TLC firmado.

De manera didáctica el contenido del acuerdo puede describirse así:(MinCIT, 2014)

##### Acceso de mercancías

Agrícolas

No Agrícolas

Reglas de Origen

Procedimientos de Origen y Facilitación de Comercio

Medidas Sanitarias y Fitosanitarias

Obstáculos Técnicos al Comercio

Medidas de defensa comercial

##### Inversión y Servicios

Inversión

Comercio Transfronterizo de Servicios

Telecomunicaciones

Servicios Financieros

Entrada Temporal de Personas de Negocios

Temas Transversales

Política de Competencia

Contratación Pública

Comercio Electrónico

Asuntos Laborales

Medio Ambiente

Cooperación

Solución de Diferencias

### **8.1.9 Regulaciones y requisitos especiales**

#### **8.1.9.1 Grados y estándares de calidad**

En un documento publicado por (IICA), 2005, p.11) afirma que “Los grados y estándares de calidad actúan como instrumentos legales para establecer un criterio común que permita la clasificación de algunas frutas y vegetales en diferentes categorías comerciales. Estos parámetros están definidos en la ley canadiense sobre estándares en los productos agrícolas (Canadá Agricultural Products Standards Act), conocida como regulaciones para frutas y vegetales frescos (Fresh Fruit and Vegetable Regulations)”.

#### **8.1.9.2 Empaque y etiquetado del producto**

El empaque es uno de los principales elementos del producto final, porque este es el encargado de velar por el buen estado, textura, color de las frutas exóticas, ya que las frutas exóticas son tan delicadas se necesita un material acorde a las necesidades. El objetivo del empaque es proteger al producto dentro de su tránsito al destino final, definido lo anterior la comercializadora propone más adelante varios tipos de materiales. Por otra parte está la etiqueta “que es un elemento fundamental que ofrece una información valiosísima al consumidor sobre las características, ingredientes y el estado del alimento o producto” (Naturesan, 2014).

#### **8.1.9.3 Material del empaque**

De acuerdo con las características del producto y sabiendo que las frutas son muy delicadas, se va a analizar las posibilidades que existen en el mercado, para saber cuál es el

material que más se adapta a las necesidades y de esta manera poder aprovechar al máximo las ventajas del material seleccionado.

Cartón Corrugado<sup>21</sup>: Es el material mas usado para la elaboración de empaques secundarios de frutas y hortalizas por su bajo costo y fácil manejo. Para (Cajasmex, 2014) el cartón corrugado “es una estructura formada por un nervio central de papel ondulado (Papel Onda), reforzado externamente por dos capas de papel (Papeles liners o tapas) pegadas con adhesivo en las crestas de la onda. Es un material liviano, cuya resistencia se basa en el trabajo conjunto y vertical de estas tres láminas de papel”. Dentro de la gran variedad de posibilidades que el cartón corrugado ofrece, podemos distinguir principalmente los siguientes tipos: Cartón sencillo (Single Face) . Es una estructura flexible formada por un elemento ondulado (onda) pegado a un elemento plano (liner). Cartón simple (Single Wall). Es una estructura rígida formada por un elemento ondulado (onda) pegado en ambos lados a elementos planos (liners). Cartón doble (Double Wall). Es una estructura rígida formada por tres elementos planos (liners) pegados a dos elementos ondulados (ondas) intercalados. (Cajasmex, 2014)

#### **8.1.9.4 Etiquetado de productos frescos**

En el documento del (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2005,p.11) se detalla las regulaciones para frutas y vegetales frescos (Fresh Fruit and Vegetable Regulations). Los siguientes son los requisitos que deben contener las etiquetas: La información debe presentarse en inglés y en francés, ya que ambos son idiomas oficiales. La etiqueta debe contener la información en inglés y en francés cuando se trata de productos que se dirigen directamente al consumidor final. Cada fruta además viene con un adhesivo con la marca o logo de la empresa.

- Nombre común del producto y variedad.
- Cantidad neta, por número, peso o volumen. En Canadá, se utiliza el sistema métrico internacional.
- Nombre y dirección del productor o de la persona que comercializa los productos en Canadá.
- Grado de calidad, si aplica.
- País de origen (con la leyenda “Product of...”).



#### **8.1.9.5 Licencia para la importación**

Según un estudio realizado por el (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2005,p.13). Menciona que “la legislación canadiense establece que, para que los productos importados puedan ingresar al mercado canadiense, el importador canadiense debe contar con una licencia de importación de CFIA o ser un miembro de la Corporación de Solución de Controversias sobre Frutas y Hortalizas (DRC)”. La Corporación de Solución de Controversias sobre Frutas y Hortalizas (DRC, por su sigla en inglés) es una organización sin fines de lucros y su objetivo es servir al comercio de frutas y hortalizas. Una de las actividades principales es la solución de controversias, aparte le proporciona una asesoría sobre el conocimiento de los derechos y las responsabilidades tanto del importador como del exportador. Además de la asesoría, mediación y arbitraje, trabaja estrechamente con las asociaciones de la industria y gobiernos para reformar la legislación, hacer que las inspecciones federales sean más asequibles, elaborar mejores prácticas y que haya igualdad de condiciones para los participantes.

#### **8.1.9.6 Confirmaciones de venta**

En otro documento publicado por (Siicex, 2012,p.14) se justifica que en Canadá está prohibida la venta de productos en consignación; por esta razón, para permitir el ingreso de productos frescos al mercado canadiense, se debe presentar un formulario de confirmación de venta (Confirmation Of Sale, COS). Según (Siicex, 2012,p.14) “La confirmación de venta se debe tramitar antes de la importación y debe acompañar a la carga en el puerto de entrada. Debe incluir información del exportador y del importador; adicionalmente, la descripción del producto incluyendo la cantidad y precio”.

#### **8.1.9.7 Límite máximo de residuos químicos presentes en los alimentos**

(Siicex, 2012,p.12) afirma que “la Agencia Reguladora del Manejo de Plagas (Pest Management Regulatory Agency, PMRA) del Ministerio de Salud de Canadá (Health Canada) es la responsable de establecer los límites máximos de residuos (LMR) que pueden estar presentes en los alimentos, tanto domésticos como importados. Si se encuentran residuos que sobrepasan los LMR, el alimento es considerado como adulterado y, por consiguiente, prohibido para la venta”.

## 8.2 Competencia

### 8.2.1 Competencia local e internacional

( Buitrago , Gomez , & Ramirez , 2013,p.14) en su publicación de la tesis FRUIT CANADA plantean que “para el segmento frutas exóticas y tropicales no existe competencia local, ya que este tipo de frutas no se cultiva en Canadá. La competencia para Colombia proviene de los diferentes países que producen este tipo de frutas y las diferentes empresas colombianas que producen y exportan frutas exóticas” de las cuales se analizan a continuación.

### 8.2.2 Principales empresas colombianas exportadoras de las frutas exóticas.

#### 8.2.2.1 Empresas colombianas exportadoras de feijoa, 2012

Tabla 4. Empresas colombianas exportadoras de feijoa, 2012

Empresa exportadora	Valor FOB USD
OCATI S A	119.956
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL DE FRUTAS COMERCI	64.837
NOVACAMPO S.A SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	47.274
C.I. ANDES EXPORT COMPANY S.A.	25.387
COUNTRY FRUITS COLOMBIA LTDA.	10.574
C.I. VERDEFRESH E.U	7.684
C.I FRUTIEREYES	5.094
NULL	3.746
SANTANA FRUITS S.A.S.	2.068
S.C.I. INVERSIONES MARTINEZ PEREZ LTDA	1.728
FRUTEXPO S.C.I. LTDA.	1.400
COMERCIALIZADORA CASTILLO ESTUPI-AN Y ASOCIADOS	1.091
EL TESORO FRUIT S A	784
C.I. COLOMBIANA DE EXPORTACIONES AGROPECUARIAS S.A.	293
COMERCIA CARIBE S.A.S	202
C.I. CARIBBEAN EXOTICS S.A	5
<b>Total exportaciones</b>	<b>292.123</b>

Fuente: Elaboración Legiscomex.com con información DANE 2012

En la tabla anterior se analiza las empresas que exportan Feijoa al mundo, en donde para el año 2012 entre todas las empresas exportaron FOB USD 292.123, Canadá tiene una participación del 4.5% con FOB USD 13.145 del total de las exportaciones. Las 3 principales empresas destacadas son ocati s.a con FOB USD 5398, sociedad de comercialización internacional con FOB USD 2917, c.i. andes export Company s.a con 1,142 FOB USD. En estas cifras tan bajas se evidencia una gran oportunidad de exportación y producción de feijoa en Colombia.

### 8.2.2.2 Empresas colombianas exportadoras de pitahaya, 2012

Tabla 5. Empresas colombiana exportadoras de pitahaya ,2012

Empresa exportadora	Valor FOB USD
OCATI S A	1.082.743
S.C.I. INVERSIONES MARTINEZ PEREZ LTDA	217.652
SANTANA FRUITS S.A.S.	155.551
PARAISO ANDINO S.A C.I.	128.696
FRUTEXPO S.C.I. LTDA.	72.396
C.I. CARIBBEAN EXOTICS S.A	60.563
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL DE FRUTAS COMERCI	50.768
NULL	40.524
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES COMERCIALIZADORES DE PITAHAYA Y OT	39.458
EL TESORO FRUIT S A	36.062
C.I FRUTIEREYES	29.510
NOVACAMPO S.A SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	26.254

Empresa exportadora	Valor FOB USD
COUNTRY FRUITS COLOMBIA LTDA.	22.064
C.I. COLOMBIANA DE EXPORTACIONES AGROPECUARIAS S.A.	16.433
COMERCIA CARIBE S.A.S	14.077
COMERCIALIZADORA CASTILLO ESTUPI-AN Y ASOCIADOS	12.753
NORTH FRESH COLOMBIA C.I. LTDA.	1.545
EUROPA COLOMBIA IMPORTACIONES EXPORTACIONES SAS	1.020
ZEA REYES WILLIAM ANDRES	554
COLOMBIA PARADISE SAS	354
C.I. VERDEFRESH E.U	325
C.I. INVERFRUITS E.U	321
C.I. SWEET EDEN SAS	148
CI DORADO LTDA	3
<b>Total exportaciones</b>	<b>2.009.774</b>

Fuente: Elaboración Legiscomex.com con información DANE

En la tabla anterior se analiza las empresas exportadoras de pitahaya al mundo, en donde para el año 2012 entre todas las empresas exportaron FOB USD 2.009.774, dentro de este análisis no se encontró ninguna empresa que exporte a Canadá. Dando como conclusión que ese mercado no está atendido por Colombia. Por otra parte Ocati S.A. fue la empresa colombiana que más exportó pitahaya, con USD1,08 millones, lo que equivale al 53,9% del total. Le siguieron, S.C.I. Inversiones Martínez Pérez Ltda., con USD217.652; Santana Fruits S.A.S., con USD155.551; Paraíso Andino S.A. C.I., con USD128.696; Frutexpo S.C.I. Ltda., con USD72.396 y Comercializadora Internacional Caribbeann Exotics S.A, con USD60.563.

### 8.2.2.3 Empresas colombianas exportadoras de chirimoya, 2012

Tabla 6. Empresas colombianas exportadoras de chirimoya, guanábana y demás 2012

<b>Empresa exportadora</b>	<b>Valor FOB USD</b>
OCATI S A	30.363
PARAISO ANDINO S.A C.I.	14.901
NULL	10.492
EL TESORO FRUIT S A	8.776
SANTANA FRUITS S.A.S.	8.506
SOLOJUGOS C I LTDA	4.346
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL DE FRUTAS COMERCI	2.340
CARO Y COMP PISCICOLA CAROLINA S EN C	15
PULPAS OPA S.A.S	1
<b>Total exportaciones</b>	<b>79.740</b>

Fuente: Elaboración Legiscomex.com con información DANE, 2012

En la tabla anterior se analiza las empresas exportadoras de chirimoya al mundo, en donde para el año 2012 entre todas las empresas exportaron FOB USD 79740. Para ese año de estudio Colombia no cuenta con exportaciones de chirimoya a Canadá, claramente se aprecia una oportunidad de negocio que se puede desarrollar. Por otro parte Ocati S.A. fue la empresa colombiana que más exportó estas frutas, con USD30.363 lo que equivale al 38,1% del total. Le siguieron, Paraíso Andino S.A. C.I., con USD14.901; El Tesoro Fruit S.A., con USD8.776; Santana Fruits S.A.S., con USD8.506; Solojugos C.I. Ltda., con USD4.346, y Sociedad Comercializadora Internacional de frutas comerciales, con USD2.340.

### 8.2.2.4 Empresas colombianas exportadoras de maracuyá, 2012

Tabla 7. Empresas colombianas exportadoras de maracuyá, 2012

<b>Empresa exportadora</b>	<b>Valor FOB USD</b>
OCATI S A	191.699
NOVACAMPO S.A SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	81.518
C.I. ANDES EXPORT COMPANY S.A.	23.436
C.I. VERDEFRESH E.U	18.374
PARAISO ANDINO S.A C.I.	14.844
NULL	13.070
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL DE FRUTAS COMERCI	8.648
EL TESORO FRUIT S A	8.602
C.I FRUTIEREYES	7.965
COUNTRY FRUITS COLOMBIA LTDA.	5.213
SANTANA FRUITS S.A.S.	4.556
FRUTEXPO S.C.I. LTDA.	3.506
PULPAS OPA S.A.S	1.920

Fuente: Elaboración Legiscomex.com con información DANE

En la tabla anterior se analiza las empresas exportadoras de maracuyá al mundo, en donde para el año 2012 entre todas las empresas exportaron FOB USD 389.219. Para ese año de estudio Colombia no cuenta con exportaciones a Canadá, las exportaciones representadas hay son de países como países bajos, Francia, España, Alemania. Por otra parte las empresa con mayor participación son Ocati S.A fue la empresa colombiana que más exportó la maracuyá, con USD191.699 lo que equivale al 49,3% del total. Le siguieron, Novacampo S.A., con USD81.518; C.I. Andes Export Company S.A., con USD23.436; C.I. Verdefresh E.U., con USD18.374; Paraíso Andino S.A. C.I., con USD14.844 y Sociedad Comercializadora Internacional de frutas comerciales, con USD8.648.

### 8.2.3 Los 10 proveedores de frutas exóticas de Canadá

Tabla 8. Los 10 Proveedores de Frutas exóticas de Canadá Importa (en millones de dólares)

	1990	2009	Las principales importaciones de productos
Estados Unidos	1,038.7	2,743.7	Fresas (frescas), jugo de naranja, uvas, naranja (fresco), cerezas, almendras, vino de uva (rojo).
Chile	114.8	452.7	Uvas, vino de uva (rojo), arándanos (frescos), frambuesas (congeladas), uvas (orgánica), manzanas (gala), el vino de uva (blanco).
Francia	225.9	452.0	Grape Wine (rojo, blanco), el vino espumoso, bebidas espirituosas.
Italia	62.5	376.6	Grape Wine (rojo, blanco), el vino espumoso, el kiwi.
México	49.9	327.6	Aguacates, uvas, frambuesas y moras, guayabas, mangos y mangostanes, Sandía, Tequila, Fresas, Limas.
Australia	54.3	268.0	Grape Wine (rojo, blanco).
China	17.9	198.8	Mandarinas, clementinas, jugo de manzana, duraznos, peras, frutos secos comestibles (sin cáscara), naranjas, frutas cítricas.
Costa Rica	32.4	161.5	Piñas, plátanos, melones y melones.
Argentina	25.9	156.6	La uva de vino (rojo), peras, uva de vino (blanco), arándanos, zumo de uva, zumo de limón.
Ecuador	110.9	155.2	Plátanos (incluyendo el plátano), Bananas (orgánicos), zumo de fruta de la pasión, guayabas, mangos y mangostanes.

Incluye frescos, secos, congelados y procesados

Fuente: Statistics Canadá (CATS Net, 26 de abril de 2011)

La tabla anterior visualiza las importaciones de frutas de Canadá de los diez países proveedores. En orden descendente (por la parte del valor total de las importaciones en 2009), estos fueron los Estados Unidos (44%), Chile (7%), Francia (7%), Italia (6%), México (5%), Australia (4%), China (3%), Costa Rica, Argentina y Ecuador (cada 2%). Tras la aprobación del TLCAN en 1994, el valor de las importaciones de frutas de Canadá Estados Unidos y México han aumentado de manera significativa (Agriculture and Agri-Food Canada, 2010). En términos de valor, las importaciones canadienses de frutas de los Estados Unidos habían aumentado en un 118% (de \$ 1.259 mil millones en 1994 a casi \$ 2,744 millones en 2009), mientras que las importaciones canadienses de México también se han incrementado significativamente en un 358% (de \$ 71.500.000 a \$ 327.6 millones) en el mismo período.

Dado que el Canadá-Chile TLC entró en vigor en 1997, las importaciones de frutas chilenas han mostrado un crecimiento continuo. En términos de valor, las importaciones aumentó en un 140% de 1997 a 2009 (de 188.600.000 dólares a \$ 452,7 millones) según (Agriculture and Agri-Food Canada, 2010).

### 8.3 Análisis de indicadores macroeconómicos

Tabla 9. Indicadores macroeconómicos Canadá

	Año 2012	Año 2013 (Est.)
<b>PIB (billones US\$, precios corrientes)</b>	1.819,08	1.843,75
<b>PIB per cápita (US\$, precios corrientes)</b>	52.231,86	52.364,36
<b>Crecimiento PIB (real)</b>	1,8%	1,5%
<b>Reservas Internacionales (millones US\$)</b>	68.222	No disponible
<b>Exportaciones (millones US\$)</b>	454.730	482.102
<b>Importaciones (millones US\$)</b>	462.318	468.117
<b>Inflación</b>	1,5%	1,5%
<b>Desempleo</b>	7,2%	7,1%
<b>Tasa de Interés</b>	1,00	1,00
<b>Tipo de Cambio (USD/CDN)</b>	0,99	1,07

Fuente: Statistics Canadá, FMI y previsiones de investigación de RBC (2013)

Según (Prochile, 2013,p.1) “Existen aires de recuperación en EE.UU: el mercado inmobiliario está repuntando y la amenaza Del Fiscal Cliff o precipicio fiscal fue en gran parte sorteado, pero aún se necesitan soluciones a largo plazo para resolver el escenario fiscal estadounidense. En vista de que EE.UU es el principal aliado comercial de Canadá, esta recuperación será un soporte importante al crecimiento de la economía canadiense, aunque el alto nivel de deuda de los hogares y la moderación del mercado inmobiliario doméstico se espera que tengan un impacto adverso en el consumo privado”. Por otra parte (Prochile, 2013,p.2) realizó un análisis interno de 4 factores principales de Canadá, el primero es analizar brevemente su sistema político, económico, segundo la parte de comercio exterior, tercero inversiones y cuarto el tipo de cambio. Con esto tenemos un breve panorama de Canadá. 1) **Sistema político económico**: Se ha notado que la economía canadiense se

desacelero para el años 2012 y en lo que va corrido del año 2013, esto se debe principalmente a el enfriamiento del mercado inmobiliario bastante representativo para la economía canadiense, a créditos de consumo cada vez más restringidos, y a problemas con el sector energético. Además el fondo monetario internacional estima que la economía crezca solo un 1,5% en el 2013, un 0,3% inferior al 2012. No obstante existen peligros que podrían impactar negativamente esta cifra más que todo por situaciones económicas externas ya sea de EE.UU o a U.E.

2) **Comercio Exterior:** Fenómenos internacionales como a recuperación lenta de EE.UU y la inestabilidad en la zona euro ha impactado el comercio exterior de Canadá en el último año, además del actual escenario de déficit en la balanza comercial. En los últimos datos publicados (agosto 2013) revelan un déficit de CAD \$1,3 billones, CAD\$0,1 billones superior al dato del mes previo, debido a un avance en las importaciones netas, principalmente por las industrias de energía, aeronáutica, vehículos motorizados y maquinaria. Es importante resaltar el tratado de libre comercio con la U.E porque es un aliado a donde van a parar gran parte de las exportación de Canadá.

3) **Inversiones:** el Banco Central de Canadá (Bank of Canadá) realizo una encuesta sobre las perspectivas de negocios correspondientes al mes de julio 2013, el resultado es que hay un sentimiento de cautela de las empresas locales frente a la inversión en un horizonte de 12 meses. Por otra parte, las encuestas presentan una visión más optimista respecto al crecimiento en sus ventas, “donde el 42% cree que éstas aumentarán durante el próximo año (7% superior a la encuesta de octubre 2012), el sesgo al capital invertido se ha tornado más neutral que en la encuesta anterior. Esto ya que en las condiciones actuales, el porcentaje de empresas que prefiere mantener su nivel de inversión aumentó desde 35% a 39%, mientras que cada vez menos pretenden aumentarla (35%) o reducirla (26%). Con todo, se puede inferir que el sector privado está expectante a ver qué pasa con el curso de la economía a nivel país, antes de embarcarse en una decisión de inversión” (Prochile, 2013,p.2).

4) **Tipo de Cambio:** Aparte de la U.E Canadá cuenta con EE.UU su principal socio comercial y debido a esto Canadá tiene una alta dependencia de las exportaciones que realiza a EE.UU. por otro lado la moneda local se ha venido fortaleciendo en los últimos años, promediando 1,1067 CAD/USD. Este tipo de cambio refleja que los fundamentales de la economía local se han deteriorado durante el año y presentaría un rezago en comparación a EE.UU. (Prochile, 2013,p.2-3)

### 8.3.1 El perfil del consumidor canadiense

- Informado y exigente, consciente de los precios altos ingresos.
- Consciente de la salud, el medio ambiente
- Altos ingresos (20% hogares > \$70m).
- Mas hogares de Doble Ingreso y monoparentales.
- Dueño de su casa.
- Sensibles de asuntos sociales (fair trade, CSR).
- Cada vez más multicultural.
- Diferencias regionales.
- Baby boomers –dominan el mercado.
- Población madura –un segmento muy importante para el consumo de frutas.
- Población que envejece: en 2031 23%-25% > 65.

(TFO Canada, 2011,p.23)

### 8.3.2 Tamaño de la población

Tabla 10. Tamaño de la población canadiense

	Número de Habitantes 2012	% Provincia / Población Total
<b>Canadá</b>	<b>34.880.491</b>	<b>100,0</b>
Newfoundland and Labrador	512.659	1,5
Prince Edward Island	146.105	0,4
Nova Scotia	948.695	2,7
New Brunswick	755.950	2,2
Quebec	8.054.756	23,1
Ontario	13.505.900	38,7
Manitoba	1.267.003	3,6
Saskatchewan	1.079.958	3,1
Alberta	3.873.745	11,1
British Columbia	4.622.573	13,3
Yukon	36.101	0,1
Northwest Territories	43.349	0,1
Nunavut	33.697	0,1

Fuente: Statistics Canadá (2006)

La anterior tabla desglosa la población por provincia de acuerdo a proyecciones de (Statistics Canadá, 2006) basadas en datos obtenidos en el censo del año 2006. El proyecto de comercialización de frutas exóticas va específicamente a las provincias de Quebec y Ontario. Asimismo, según proyecciones de (Prochile, 2013,p.2) “para el año 2061 (último dato disponible) se espera que Canadá alcance los 43,0 millones de habitantes en un escenario de



bajo crecimiento y 63,8 millones en un escenario de alto crecimiento. Dichas estimaciones tienen implícitas CAGR de 0,4% y 1,2% sobre la población del año 2012, respectivamente”.

### 8.3.3 Análisis del mercado por sector de Canadá

Tabla 11. Gasto anual de los hogares en alimentos

<b>Gasto Anual de los Hogares en Alimentos, Canadá, 2010 (\$)</b>			
Gasto en alimentos	7,443	Vegetales y preparaciones con vegetales	582
Productos de panadería	545	Vegetales congelados y secos	39
Pan y panecillos sin dulce	258	Vegetales en lata y otras preparaciones con vegetales	124
Galletas de dulce y de sal	115	Bebidas sin alcohol y otros productos alimenticios	1,241
Otros productos de panadería	172	Bebidas sin alcohol y mezclas de bebidas	322
Cereales en grano y productos cereales	336	Margarina, aceites y grasas (excepto mantequilla)	64
Arroz y mezclas de arroz	41	Comida para bebé	28
Productos de pasta	62	Alimentos preparados congelados	133
Otros cereales en grano y productos cereales	234	Sopa (excepto sopa para bebé)	68
Frutas, preparaciones con fruta y nueces	671	Comida preparada, lista para servir	37
Conservas de frutas y preparaciones con fruta	218	Pasabocas	65
Nueces y semillas	61	Otras preparaciones alimenticias	91

Fuente: Statistics Canadá. Encuesta del gasto de los hogares: Gasto en Canadá. 2012.

En la tabla anterior se puede analizar los diferentes sectores de Canadá y el gasto de los hogares en cada sector. Se detalla el sector de frutas, preparaciones con frutas y nueces, donde tiene un gasto de los hogares de 671 millones de dólares. Cabe concluir que (Proexport, 2012,p.6) concluye que la ingesta total de calorías por persona bajó a 2358 calorías, reduciéndose en 155 desde 2001 cuando registró un pico y está aumentando la inclusión de fruta procesada dentro de la dieta.

### 8.3.4 análisis del mercado por provincia de Canadá

En la tabla que se ilustra a continuación, se presenta 2 tipos de información la primera las importaciones por provincia. Es muy importante esta información ya que necesitamos segmentar el mercado y esta nos proporciona las provincias que importan más al mundo. La segunda es la información de las importaciones provenientes de Colombia donde es muy relevante esta información ya que así podemos identificar las provincias donde no tenemos presencia.

Tabla 12. Importaciones de frutas y verduras congeladas por provincial

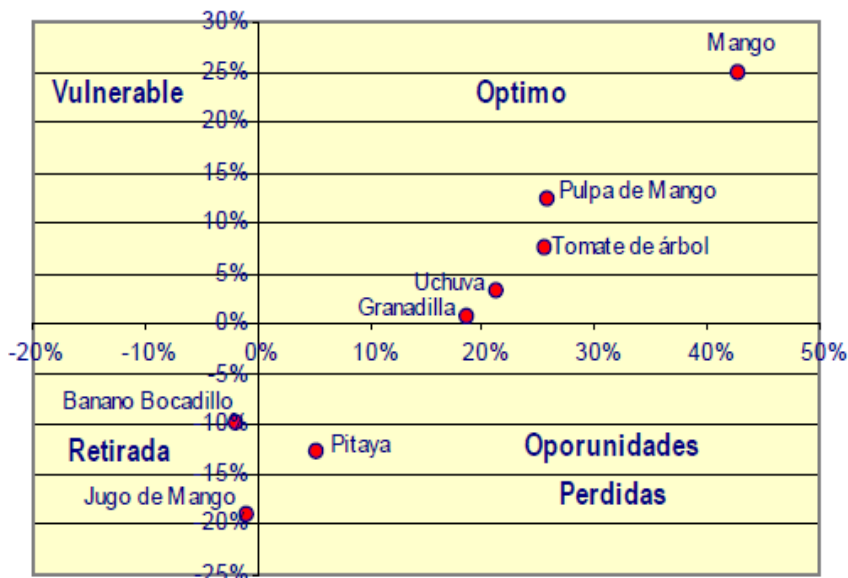
Importaciones de frutas y verduras congeladas por provincia, 2007-2011 (en miles de \$)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Ontario	97,150	110,886	115,614	109,107	114,824
Columbia Británica	48,281	48,182	49,194	42,362	61,254
Quebec	49,381	58,083	58,804	51,342	60,452
Nuevo Brunswick	3,124	6,431	3,724	5,444	13,452
Alberta	4,842	6,079	5,085	4,851	2,810
Nueva Escocia	2,003	2,960	2,297	2,289	2,381
Manitoba	1,791	1,162	512	380	895
Saskatchewan	486	1,003	1,981	355	612
Importaciones de frutas y verduras congeladas de Colombia por provincia, 2007-2011 (en miles de \$)					
Quebec	221,567	167,122	188,135	190,464	163,623
Ontario	34,221	63,251	51,388	44,489	54,610
Manitoba	-	-	2,831	6,328	15,710
Columbia Británica	7,724	13,615	8,650	4,815	9,700

Fuente: Statistics Canadá, importaciones de frutas y verduras. CANSIM tabla 080-0009,2012

Ahora veamos un análisis detallado, las ventas de Colombia a la provincia de Quebec para el año 2007 fue de \$221,567 mayor a los años siguientes. Se nota la pérdida de mercado que ha sufrido Colombia, en Ontario se han mantenido un promedio de 50,000 durante los 5 años. Para el caso de Manitoba hasta el año 2009 se realizó una exportación de \$2831, un mercado que hay que explotar. En Columbia británica el 2010 estuvo muy por debajo del promedio con tan solo \$4815(cifras en miles de dólares).

### 8.3.5 Indicador de modo de inserción al mercado canadiense

Tabla 13. Indicador de modo de inserción al mercado canadiense



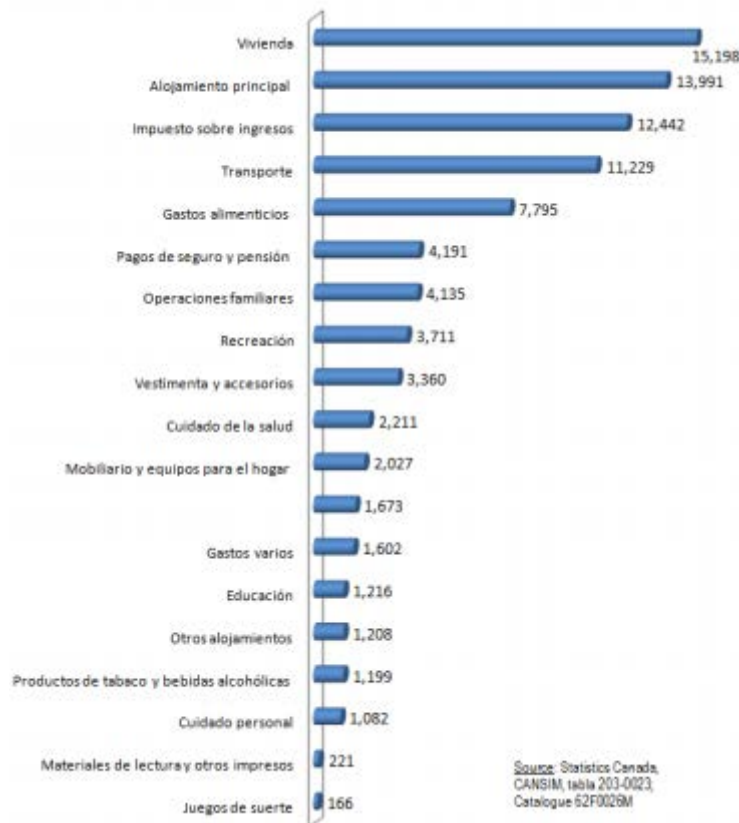
Fuente: DANE. Cálculos Observatorio Agrociudades 2012

En la tabla anterior se evidencia que gran parte de las frutas exóticas tiene una aceptabilidad positiva para poder ingresar al mercado canadiense. En esta tabla no se analizan todas las frutas exóticas pero nos sirve como referencia para futura comercialización de los productos aquí analizados. Por otro lado productos como el mango, el tomate de árbol, uchuva y la granadilla tiene buenas perspectivas. La pitahaya aumenta levemente en la

aceptabilidad. Finalmente los productos que no tiene buena aceptabilidad por el mercado canadiense son: banano bocadillo y el jugo de mango. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural , 2002,p.3 )

### 8.3.6 Análisis del consumidor canadiense

Tabla 14. Gastos familiares promedio en \$ 2011



Fuente: TFO Canadá

De acuerdo a la tabla anterior se pudo observar, el consumo de bienes y servicios en general de las familias canadienses para el año 2011. En promedio gastaron de \$55.151 en B y S. además el sector de vivienda tiene una participación del 27,6% del promedio total general, alimentación 14,1% y transporte, 20,4%. Los hogares de gente mayor de 65 años registraron la participación más alta en gastos para alimentos comprados en almacenes, al 12,5%. Los hogares de gente menor de 30 años son los que gastaron más (4,6%) en alimentos comprados en restaurantes. En general la gráfica muestra los gastos de las familias de Canadá en diversos sectores. (TFO canada, 2013,p.21)

### **8.3.6.1 Ingresos**

En el mismo documento de (TFO canada, 2013,p.21) se analiza los ingresos de las personas habitantes de canada para el año 2010 (la última estadística disponible), y se puede observar que el ingreso de un núcleo familiar canadiense conformado por 2 o más personas es de \$76.600 2010, más de los \$72.300 que se presentó en el año 2005. Además se realizó una investigación de las personas que percibían mayores y menores ingresos y se determinó que: las personas con mayores ingresos son matrimonio que viven con otros parientes \$110.600 y para las personas que percibieron menores ingresos son asalariados \$12.400. ). Ottawa, Calgary, y Edmonton son ciudades donde sus habitantes son personas con los mayores ingresos.

### **8.3.6.2 Gastos**

Según (Dirección General de Estadísticas de Canadá) cada hogar canadiense gasto en promedio \$73,457 para el año 2011), “3% por encima que el año anterior y en línea con la tasa de inflación del 2,9%. Los bienes y servicios representaron 75,1% del gasto total; el saldo de 24,9% se gastó en impuestos sobre ingresos, contribuciones a pensiones, primas de seguro de empleo y de vida, ahorros y obsequios en dinero”. (TFO canada, 2013,p.21)

## **9. Capítulo II**

### **Análisis técnico y financiero.**

El análisis financiero permite conocer las finanzas (salud financiera) de la comercializadora, además de conocer aspectos como el estado de resultados, flujo de caja, TIR, VPN, etc. nos permite conocer que tan viable económicamente es el proyecto.

#### **9.1 Inversión inicial**

Teniendo en cuenta la reglamentación para la Comercializadoras Internacionales según el (Nuevo Estatuto Aduanero Colombiano, 2012,p.31), “Acreditar que al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior a la presentación de la solicitud, posee un patrimonio Líquido cuyo valor sea igual o superior al equivalente a cuatro mil quinientas (4.500) Unidades de Valor Tributario (UVT's), 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 igual o superior al indicado en el presente numeral”.

Tabla 15. Unidad de Valor Tributario

<b>AÑO</b>	<b>NORMA</b>	<b>MONTO</b>
2014	Resolución 227 de 2013	\$27.485
2013	Resolución 138 de 2012	\$26.841
2012	Resolución 11693 de 2011	\$26.049
2011	Resolución 12066 de 2010	\$25.132
2010	Resolución 12115 de 2009	\$24.555
2009	Resolución 1063 de 2008	\$23.763
2008	Resolución 15013 de 2007	\$22.054
2007	Resolución 15652 de 2006	\$20.974

Fuente: DIAN, 2014

Es decir, el Patrimonio neto contable es de \$123.682.500.

#### **9.1.1 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 necesaria.

Tabla 16. Constitución De Capital Con Su Depreciación

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITA	TOTAL	VIDA UTIL	costo 2015	costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019	VALOR DE SALVAMENTO
<b>COMPUTADORES</b>	6	\$ 800.000	\$ 4.800.000	8	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.800.000
<b>IMPRESORA</b>	2	\$ 200.000	\$ 400.000	8	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 150.000
<b>SILLA</b>	6	\$ 120.000	\$ 720.000	10	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 360.000
<b>ESCRITORIOS</b>	6	\$ 200.000	\$ 1.200.000	10	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 600.000
<b>ADECUACION PLANTA FISICA</b>	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	20	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 2.250.000
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	20	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 15.000.000
<b>SALA DE JUNTAS</b>	1	\$ 400.000	\$ 400.000	20	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 300.000
<b>MUEBLES DE RECEPCION</b>	2	\$ 300.000	\$ 600.000	20	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 450.000
<b>OTROS GASTOS</b>	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	20	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.500.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 33.120.000</b>		\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 22.410.000

Fuente: elaboración propia

## 9.2. Indicadores económicos

Es necesario tener en cuenta todas las variables económicas que afectan el mercado local al momento de realizar análisis y proyecciones, pues el comportamiento de estas puede afectar directamente los ingresos y costos de las operaciones de la empresa haciendo que se presenten variaciones en los resultados de la misma.

### 9.2.1 Proyección indicadores macroeconómicos

Tabla 17. Indicadores Macroeconómicos Proyectados

Año	2011	2012	2013	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	2019py
PIB (variación anual)	6.59%	4.05%	4.68%	4.70%	4.50%	4.50%	4.34%	4.47%	4.20%
Balance GNC (% del PIB)	-2.89%	-2.30%	-2.40%	-2.40%	-2.20%	-2.10%	-2.00%	-1.90%	-1.60%
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-2.95%	-3.18%	-3.41%	-4.10%	-4.00%	-3.10%	-3.12%	-2.90%	-2.95%
Tasa de desempleo trece ciudades (% de la PEA)	10.8%	10.4%	9.7%	8.5%	8.1%	7.5%	6.9%	6.3%	6.1%
Inflación (IPC variación anual)	3.72%	2.44%	1.94%	3.10%	3.43%	3.63%	3.48%	3.33%	3.19%
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4.75%	4.25%	3.25%	4.75%	5.25%	5.00%	4.25%	4.00%	4.25%
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	1,939	1,772	1,923	1,955	2,100	2,180	2,280	2,370	2,440
Devaluación nominal (fin de año)	0.70%	-8.61%	8.52%	1.69%	7.42%	3.81%	4.59%	3.95%	2.95%
DTF 90 Días	5.12%	5.22%	4.06%	4.60%	5.35%	5.10%	4.35%	4.10%	4.35%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep. py: proyectado 2012

En la gráfica anterior se realiza una proyección de los principales indicadores económicos que puedan afectar el normal funcionamiento de la empresa. Algunos de los indicadores más importantes son: 1) el Índice de precios al consumidor (IPC) es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. 2) La Tasa de Cambio Representativa del Mercado la TCRM es un indicador económico que revela el nivel diario de la tasa de cambio oficial en el mercado spot de divisas colombiano. Este indicador es muy importante debido a que las exportaciones de (feijoa, pitahaya, chirimoya y maracuyá) generan ingresos en dólares es importante tener en cuenta la proyección del Comportamiento de esta divisa frente al peso colombiano, con el fin de poder Realizar las proyecciones de ingresos de la empresa. Para la proyección de la tasa dólar de Estados Unidos (USD) y peso colombiano (COP) se tomaron datos de la publicación que realizó Bancolombia sobre la proyección de los indicadores macroeconómicos. 3) Índice de Precios del Productor es el indicador coyuntural sobre los precios de los bienes en el primer canal de distribución, es decir, precios del productor.

4) para (Acevedo, 2003,p.1) “la tasa de depósito a término fijo (DTF) la DTF es una tasa de interés que resulta del promedio ponderado de las tasas y los montos diarios de las captaciones a 90 días de los CDTs de la mayoría de intermediarios financieros durante una semana que va de viernes a jueves y tiene vigencia de lunes a domingo”.

### 9.3 Proyección de la demanda

Tabla 18. Historial de exportaciones en kg

HISTORIAL DE EXPORTACIONES EN KG										
X	AÑO	Feijoa Y1	Pitahaya Y2	Chirimoya Y3	Maracuyá Y4	x^2	x*y1	x*y2	x*y3	x*y4
1	2007	1226	7216	1226	1560	1	1226	7216	1226	1560
2	2008	1287	7577	1287	1638	4	2575	15154	2575	3276
3	2009	1352	7956	1352	1720	9	4055	23867	4055	5160
4	2010	1419	8353	1419	1806	16	5677	33414	5677	7224
5	2011	1490	8771	1490	1896	25	7451	43855	7451	9481
6	2012	1565	9210	1565	1991	36	9388	55258	9388	11946
7	2013	1643	9670	1643	2091	49	11501	67691	11501	14634
8	2014	1725	10154	1725	2195	64	13801	81229	13801	17561

Fuente : elaboracion propia con datos del DANE 2007

En la tabla anterior se tomó los datos obtenidos de la investigación de mercados solo para el año 2007 (Legiscomex, 2008,p.1), ya que fue el único año en el cual se encontró información. Para los siguientes años del 2008 -2014 se realizó un estimado y se definió un aumento anual del 5% para las ventas de acuerdo a los datos del crecimiento de las exportaciones de frutas exóticas hacia otros países. Esto con el objetivo de crear un histórico para así proyectar la demanda por el método de mínimos cuadrados.

Tabla 19. Proyección de la demanda en kg

PROYECCION DE LA DEMANDA						
X	AÑO	Feijoa Y1	Pitahaya Y2	Chirimoya Y3	Maracuyá Y4	TOTAL
9	2015	1784	10500	1784	2270	16337
10	2016	1855	10919	1855	2360	16989
11	2017	1926	11338	1926	2451	17642
12	2018	1998	11757	1998	2542	18294
13	2019	2069	12176	2069	2632	18946
TOTAL		9632	56689	9632	12255	

Fuente : elaboracion propia

Contando con el historico de ventas desde el año 2007 hasta el año 2014, se realizo la proyeccion de la demanda utilizando el metodo de la tendencia y minimos



cuadrados con la formula  $y=mx+b$  y comprobando su correspondiente resultado con la formula de tendencia por FX estadísticas en excel.

#### 9.4 Costos financieros del proyecto

Dentro de los costos de una empresa encontramos costos asociados al proceso de distribución de la misma, además de los costos administrativos y financieros los cuales se pueden clasificar en fijos y variables, dichos costos deben ser tenidos en cuenta para realizar el análisis financiero que determinará la viabilidad del proyecto.

##### 9.4.1 Costos variables y su proyección

Un costo variable está directamente relacionado con el volumen o cantidad de insumos necesarios para la producción, estos costos varían de acuerdo a la producción y/o objeto social de la comercializadora. A continuación se definirá cada uno de los costos y se realizara la proyección correspondiente.

Tabla 20. Costo del producto

ITEM	VALOR POR KG 2014	costo total 2015	costo total 2016	costo total 2017	costo total 2018	costo total 2019
<b>feijoa</b>	\$ 3.100	\$ 5.719.687	\$ 5.959.531	\$ 6.179.357	\$ 6.398.522	\$ 6.617.665
<b>pitahaya</b>	\$ 3.708	\$ 40.267.655	\$ 41.956.201	\$ 43.503.820	\$ 45.046.777	\$ 46.589.586
<b>chirimoya</b>	\$ 2.500	\$ 4.612.651	\$ 4.806.073	\$ 4.983.353	\$ 5.160.098	\$ 5.336.826
<b>maracuya</b>	\$ 2.135	\$ 5.012.364	\$ 5.039.609	\$ 5.233.078	\$ 5.426.546	\$ 5.620.015
<b>TOTAL</b>		\$ 55.612.356	\$ 57.761.414	\$ 59.899.608	\$ 62.031.943	\$ 64.164.093

Fuente: elaboración propia con datos Del Dane 2014

En la tabla anterior se relaciona el costo de cada uno de las frutas que se encuentran en estudio, según el Sistema de Información de Precios (SIPSA), encargado de informar los precios mayoristas de los productos agroalimentarios que se comercializan en el país, la información de insumos y factores asociados a la producción agrícola y el nivel de abastecimiento de alimentos en las ciudades, portal a cargo del DANE. se evidencia que en promedio un kilo de feijoa cuesta \$3100, para el caso de la pitaya cuesta alrededor de \$3708 kilo, para el caso de la chirimoya cuesta \$2500 kilo y para la maracuya cuesta alrededor de \$2135 kilo. por otra parte para calcular la proyeccion de los siguientes años se tomo el costo unitario + la inflacion + la cantidad demandada anual proyectada. (Dane, 2014,p.8-25)

Tabla 21. Costo nomina directa

Cargo	Salario	Subsidio transporte vigente	Salario minimo legal vigente	Subsidio de transporte recibido	Dias trabajados	Salario devengado	PARAFISCALES				PROVICIONES					Costo mensual	PERSONAS	Costo 2015	Costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019	
							SENA	ICBF	CCF	ARP	EPS	Pension	Cesantias	Prima	Vacaciones								Interes
operarios	\$ 700.000	\$ 72.000	\$ 616.000	\$ 72.000	30	\$ 772.000	\$ 15.440	\$ 23.160	\$ 30.880	\$ 4.323	\$ 65.620	\$ 92.640	\$ 64.308	\$ 64.308	\$ 32.424	\$ 7.720	\$ 1.172.822	1	\$ 14.073.869	\$ 14.584.750	\$ 15.114.177	\$ 15.640.150	\$ 16.160.967

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Costo transporte interno y demás

ITEM	VALOR POR KG	costo total 2015	costo total 2016	costo total 2017	costo total 2018	costo total 2019
<b>Etiqueta Adhesiva y empaque primario</b>	\$ 110	\$ 1.797.085	\$ 1.862.319	\$ 1.927.128	\$ 1.991.301	\$ 2.054.824
<b>Empaque (caja carton corrugado 8 kg)</b>	\$ 135	\$ 2.205.514	\$ 2.285.574	\$ 2.365.112	\$ 2.443.870	\$ 2.521.829
<b>transporte hasta punto de embarque (aeropuerto el dorado)</b>	\$ 40	\$ 653.486	\$ 677.207	\$ 700.774	\$ 724.110	\$ 747.209
<b>TOTAL</b>		\$ 4.656.084	\$ 4.825.100	\$ 4.993.014	\$ 5.159.281	\$ 5.323.862

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa cajas de cartón Colombia Ltda.

#### 9.4.2 Costos fijos y su proyección

Son todos los costos que no están relacionados directamente con el proceso de producción y de ventas de la empresa y por lo tanto no presentan variación de un periodo a otro. Podemos definir un Coste Fijo como aquel que no varía cuando existen variaciones en el nivel de producción.

Tabla 23. Costos fijos y su proyección

Costo Arriendo

ITEM	Vr Mensual	costo 2015	costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019
<b>Arriendo</b>	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 18.653.400	\$ 18.626.400	\$ 18.599.400	\$ 18.574.200

Costo Servicios Públicos

ITEM	Unid medida	Vr unidad (\$)	Consumo mensual	Costo mensual	costo 2015	costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019
Energia	Kw	390	500	\$ 195.000	\$ 2.340.000	\$ 2.440.620	\$ 2.545.567	\$ 2.655.026	\$ 2.769.192
telefono e internet	plan	plan	plan ilimitado	\$ 65.000	\$ 780.000	\$ 813.540	\$ 848.522	\$ 885.009	\$ 923.064
Gas	m2	800	10	\$ 8.000	\$ 96.000	\$ 100.128	\$ 104.434	\$ 108.924	\$ 113.608
Acueducto	m2	1.500	50	\$ 75.000	\$ 900.000	\$ 938.700	\$ 979.064	\$ 1.021.164	\$ 1.065.074
<b>TOTAL</b>				\$ 343.000	\$ 4.116.000	\$ 4.292.988	\$ 4.477.586	\$ 4.670.123	\$ 4.870.938

Costos De Comercialización Inconterm Fca. (No Incluye Embarque)

ITEM	Vr Mensual	costo 2015	costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019
Carta de Crédito	\$ 348.615	\$ 4.183.380	\$ 4.335.237	\$ 4.486.103	\$ 4.635.490	\$ 4.783.362
Certificado Fitosanitario ICA	\$ 55.700	\$ 668.400	\$ 692.663	\$ 716.768	\$ 740.636	\$ 764.262
Certificado de Origen	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 124.356	\$ 128.684	\$ 132.969	\$ 137.210
intermediacion aduanera (S.I.A)	\$ 395.000	\$ 4.740.000	\$ 4.912.062	\$ 5.083.002	\$ 5.252.266	\$ 5.419.813
<b>TOTAL</b>		\$ 9.711.780	\$ 10.064.318	\$ 10.414.556	\$ 10.761.361	\$ 11.104.648

Costo Nomina Indirecta

Cargo	Salario	Subsidio transport e vigente	Salario minimo legal vigente	Subsidio de transport e recibido	Dias trabajados	Salario devengado	PARAFISCALES				PROVICIONES					
							SENA	ICBF	CCF	ARP	EPS	Pension	Cesantias	Prima	Vacaciones	intereses
							2%	3%	4%	0,56%	8,50%	12%	8,33%	8,33%	4,20%	1%
coordinador	\$ 2.500.000	\$ 72.000	\$ 616.000	0	30	\$ 2.500.000	\$ 50.000	\$ 75.000	\$ 100.000	\$ 14.000	\$ 212.500	\$ 300.000	\$ 208.250	\$ 208.250	\$ 105.000	\$ 25.000
Secretaria	\$ 800.000	\$ 72.000	\$ 616.000	0	30	\$ 900.000	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 36.000	\$ 5.040	\$ 76.500	\$ 108.000	\$ 74.970	\$ 74.970	\$ 37.800	\$ 9.000
Asis administrativo	\$ 850.000	\$ 72.000	\$ 616.000	0	30	\$ 850.000	\$ 17.000	\$ 25.500	\$ 40.000	\$ 4.760	\$ 72.250	\$ 102.000	\$ 70.805	\$ 70.805	\$ 35.700	\$ 8.500
Contador	\$ 1.000.000	\$ 72.000	\$ 616.000	0	30	\$ 1.000.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 5.600	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 83.300	\$ 83.300	\$ 42.000	\$ 10.000

Costo mensual	personas	Costo 2015	Costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019
\$ 3.798.000	1	\$ 45.576.000	\$ 47.535.768	\$ 49.579.806	\$ 51.711.738	\$ 53.935.342
\$ 1.367.280	1	\$ 16.407.360	\$ 17.112.876	\$ 17.848.730	\$ 18.616.226	\$ 19.416.723
\$ 1.297.320	1	\$ 15.567.840	\$ 16.237.257	\$ 16.935.459	\$ 17.663.684	\$ 18.423.222
\$ 1.519.200	1	\$ 18.230.400	\$ 19.014.307	\$ 19.831.922	\$ 20.684.695	\$ 21.574.137
<b>TOTAL</b>		\$ 95.781.600	\$ 99.900.209	\$ 104.195.918	\$ 108.676.342	\$ 113.349.425

Fuente: elaboración propia

### 9.4.3 Resumen de costos fijos y variables

Tabla 24. Resumen de costos fijos y variables

costos variables	costo 2015	costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019
frutas exóticas	\$ 55.612.356	\$ 57.761.414	\$ 59.899.608	\$ 62.031.943	\$ 64.164.093
operarios(MOD)	\$ 14.073.869	\$ 14.584.750	\$ 15.114.177	\$ 15.640.150	\$ 16.160.967
Eiqueta Adhesiva	\$ 1.797.085	\$ 1.862.319	\$ 1.927.128	\$ 1.991.301	\$ 2.054.824
Empaque (caja carton corrugado 8 kg)	\$ 2.205.514	\$ 2.285.574	\$ 2.365.112	\$ 2.443.870	\$ 2.521.829
transporte hasta punto de embarque (aeropuerto el dora)	\$ 653.486	\$ 677.207	\$ 700.774	\$ 724.110	\$ 747.209
<b>total</b>	<b>\$ 74.342.309</b>	<b>\$ 77.171.264</b>	<b>\$ 80.006.798</b>	<b>\$ 82.831.374</b>	<b>\$ 85.648.922</b>
<b>costos fijos</b>					
costos fijos	costo 2015	costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019
arriendo	\$ 18.000.000	\$ 18.653.400	\$ 18.626.400	\$ 18.599.400	\$ 18.574.200
energia	\$ 2.340.000	\$ 2.440.620	\$ 2.545.567	\$ 2.655.026	\$ 2.769.192
gas	\$ 96.000	\$ 100.128	\$ 104.434	\$ 108.924	\$ 113.608
telefono e internet	\$ 780.000	\$ 813.540	\$ 848.522	\$ 885.009	\$ 923.064
acueducto	\$ 900.000	\$ 938.700	\$ 979.064	\$ 1.021.164	\$ 1.065.074
Carta de Crédito	\$ 4.183.380	\$ 4.335.237	\$ 4.486.103	\$ 4.635.490	\$ 4.783.362
Certificado Fitosanitario ICA	\$ 668.400	\$ 692.663	\$ 716.768	\$ 740.636	\$ 764.262
Certificado de Origen	\$ 120.000	\$ 124.356	\$ 128.684	\$ 132.969	\$ 137.210
otros gastos	\$ 4.740.000	\$ 4.912.062	\$ 5.083.002	\$ 5.252.266	\$ 5.419.813
gerente	\$ 45.576.000	\$ 47.535.768	\$ 49.579.806	\$ 51.711.738	\$ 53.935.342
Secretaria	\$ 16.407.360	\$ 17.112.876	\$ 17.848.730	\$ 18.616.226	\$ 19.416.723
Asistente administrativo	\$ 15.567.840	\$ 16.237.257	\$ 16.935.459	\$ 17.663.684	\$ 18.423.222
Contador	\$ 18.230.400	\$ 19.014.307	\$ 19.831.922	\$ 20.684.695	\$ 21.574.137
<b>total</b>	<b>\$ 127.609.380</b>	<b>\$ 132.910.914</b>	<b>\$ 137.714.460</b>	<b>\$ 142.707.226</b>	<b>\$ 147.899.211</b>
<b>comprobacion de costos</b>					
costos	costo 2015	costo 2016	Costo 2017	Costo 2018	Costo 2019
costos variables	\$ 74.342.309	\$ 77.171.264	\$ 80.006.798	\$ 82.831.374	\$ 85.648.922
costos fijos	\$ 127.609.380	\$ 132.910.914	\$ 137.714.460	\$ 142.707.226	\$ 147.899.211
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 201.951.689</b>	<b>\$ 210.082.179</b>	<b>\$ 217.721.259</b>	<b>\$ 225.538.600</b>	<b>\$ 233.548.132</b>

Fuente: elaboración propia

En la anterior grafica se realiza un resumen de todos los costos fijos y variables del proyecto y su correspondiente proyección hasta el año 2019 para así poder determinar el precio de venta y demás usos importantes para el desarrollo del proyecto.

### 9.5 Determinación del precio de venta por unidad y su proyección

Tabla 25. Determinación Del Precio De Venta Por Unidad y su proyección

producto	2015	2016	2017	2018	2019
utilidad	20%	20%	20%	20%	20%
precio de venta kilo feijoa	\$ 12.805	\$ 13.270	\$ 13.732	\$ 14.189	\$ 14.642
precio de venta kilo pitahaya	\$ 13.560	\$ 14.052	\$ 14.541	\$ 15.025	\$ 15.504
precio de venta kilo chirimoya	\$ 11.976	\$ 12.410	\$ 12.842	\$ 13.270	\$ 13.693
precio de venta kilo maracuya	\$ 11.607	\$ 12.029	\$ 12.447	\$ 12.862	\$ 13.272

Fuente: elaboración propia

Para determinar el precio de venta de un kilogramo de feijoa, pitahaya, chirimoya y maracuyá es necesario tener presentes todos y cada uno de los costos y gastos en los cuales se incurre desde la compra de las frutas, hasta la entrega del producto terminado

al comprador canadiense, para efectos del proyecto el inconterm negociado es FCA. La utilidad del producto fue determinada en un 20% discriminado en la tabla anterior.

## 9.6 Presupuesto de ventas

Tabla 26. Proyección de ventas

producto	2015	2016	2017	2018	2019
feijoa	\$ 22.842.607	\$ 24.616.824	\$ 26.451.406	\$ 28.342.719	\$ 30.289.567
pitahaya	\$ 142.370.405	\$ 153.428.506	\$ 164.862.848	\$ 176.650.776	\$ 188.784.836
precio de venta kilo chirimoya	\$ 21.362.944	\$ 23.022.233	\$ 24.737.978	\$ 26.506.778	\$ 28.327.516
precio de venta kilo maracuya	\$ 26.346.984	\$ 28.393.390	\$ 30.509.423	\$ 32.690.890	\$ 34.936.412
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 212.922.941</b>	<b>\$ 229.460.953</b>	<b>\$ 246.561.654</b>	<b>\$ 264.191.162</b>	<b>\$ 282.338.331</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se determinó la proyección de las ventas tomando el precio unitario para cada año y multiplicado por la cantidad demandada proyectada. Según (Stanton, Etzel, & Bruce, 2004), “cuando se ha preparado el pronóstico de ventas, atañe a todos los departamentos de la compañía. El pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de éstos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios y la compra de materias primas”.

## 9.7 Punto de equilibrio

El Punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas que una empresa debe lograr para cubrir los costos en los cuales ha incurrido. En otras palabras cuando se logra este punto la utilidad operacional es cero. Para determinar el punto de equilibrio se utilizó la siguiente formula:

Tabla 27. Proyección de ventas

formula	punto de equilibrio	CF
		PVq - CVq

Fuente: elaboración propia

Dónde: CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

Tabla 28. Datos del punto de equilibrio

DATOS	feijoa	pitahaya	chirimoya	maracuya
costos variable proporcional	\$ 4.543	\$ 4.553	\$ 4.543	\$ 4.553
precio de venta	\$ 12.805	\$ 13.560	\$ 11.976	\$ 11.607
proporcion en mezcla	\$ 11	\$ 64	\$ 11	\$ 14
costo fijo total	\$ 127.609.380			
costo fijo proporcional	\$ 13.909.422	\$ 82.052.831	\$ 13.909.422	\$ 17.737.704

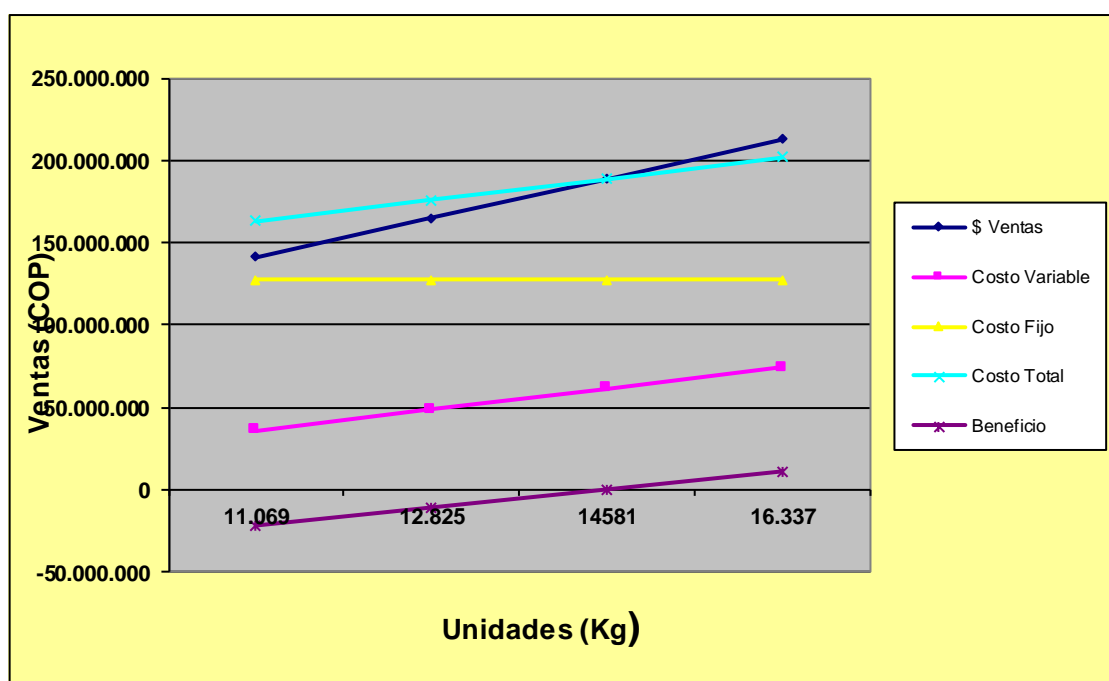
Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Punto de equilibrio en datos

producto	unidades monetarias	unidades fisicas
feijoa	\$ 13.909.422	\$ 1.086
pitahaya	\$ 123.528.654	\$ 9.110
chirimoya	\$ 22.409.838	\$ 1.871
maracuya	\$ 29.183.990	\$ 2.514
<b>total</b>	<b>\$ 189.031.904</b>	<b>\$ 14.582</b>

Fuente: elaboración propia

Ilustración 8. Punto de equilibrio en grafica



Fuente: elaboración propia

Para el proyecto el punto de equilibrio está en un nivel de ventas de COP 189.031.904 pesos vendidos al año y una cantidad de 14.581 unidades vendidas al año. El punto de equilibrio se encontraría en el primer año de funcionamiento de la comercializadora.

## 9.8 Estado de resultados

Tabla 30. Tabla de resultados

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	212.922.941	229.460.953	246.561.654	264.191.162	282.338.331
Costo de Ventas	74.342.309	77.171.264	80.006.798	82.831.374	85.648.922
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>138.580.632</b>	<b>152.289.689</b>	<b>166.554.856</b>	<b>181.359.788</b>	<b>196.689.409</b>
gastos de ventas	31.827.780	33.010.706	33.518.542	34.030.883	34.549.786
gastos de administracion	95.781.600	99.900.209	104.195.918	108.676.342	113.349.425
<b>Utilidad operacional</b>	<b>10.971.252</b>	<b>19.378.775</b>	<b>28.840.396</b>	<b>38.652.562</b>	<b>48.790.198</b>
gastos financieros	0	0	0	0	0
Intereses	5.563.058	4.338.165	3.113.271	1.888.378	663.484
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>5.408.193</b>	<b>15.040.610</b>	<b>25.727.125</b>	<b>36.764.185</b>	<b>48.126.714</b>
Impuesto a las Ganancias(35%)		5.264.213	9.004.494	12.867.465	16.844.350
<b>utilidad neta</b>	<b>5.408.193</b>	<b>9.776.396</b>	<b>16.722.631</b>	<b>23.896.720</b>	<b>31.282.364</b>

Fuente: elaboración propia

## 9.9 Flujo de caja proyectado.

Para el cálculo del flujo de caja se tomó en cuenta la inversión inicial para comenzar el proyecto, partiendo de un capital aportado por los socios de 50 millones de pesos y un préstamo bancario solicitado a Bancoldex de 80 millones de pesos. Los impuestos se tomaron como el 35% de la utilidad bruta. A continuación se muestra el flujo de caja.

Tabla 31. Flujo de caja proyectado

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>					
cobros en efectivo a clientes	212.922.941	229.460.953	246.561.654	264.191.162	282.338.331
<b>Subtotal ingresos operacionales</b>	<b>212.922.941</b>	<b>229.460.953</b>	<b>246.561.654</b>	<b>264.191.162</b>	<b>282.338.331</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Pago a proveedores	\$ 55.612.356	\$ 57.761.414	\$ 59.899.608	\$ 62.031.943	\$ 64.164.093
Mano de obra directa	\$ 14.073.869	\$ 14.584.750	\$ 15.114.177	\$ 15.640.150	\$ 16.160.967
Mano de obra indirecta y otros ind.	\$ 95.781.600	\$ 99.900.209	\$ 104.195.918	\$ 108.676.342	\$ 113.349.425
Gastos de ventas	\$ 4.656.084	\$ 4.825.100	\$ 4.993.014	\$ 5.159.281	\$ 5.323.862
Gastos de administración	\$ 31.827.780	\$ 33.010.706	\$ 33.518.542	\$ 34.030.883	\$ 34.549.786
<b>Subtotal egresos operacionales</b>	<b>\$ 201.951.689</b>	<b>\$ 210.082.179</b>	<b>\$ 217.721.259</b>	<b>\$ 225.538.600</b>	<b>\$ 233.548.132</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>\$ 10.971.252</b>	<b>\$ 19.378.775</b>	<b>\$ 28.840.396</b>	<b>\$ 38.652.562</b>	<b>\$ 48.790.198</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Aportes capital	\$ 50.000.000				
Crédito a largo plazo	\$ 80.000.000				
<b>Subtotal ingresos no operacionales</b>	<b>\$ 130.000.000</b>				
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
inversion en capital de trabajo	\$ 33.120.000				
Pago de intereses crédito LP	\$ 5.563.058,37	\$ 4.338.164,78	\$ 3.113.271,20	\$ 1.888.377,61	\$ 663.484,03
Pago de impuestos		5.264.213	9.004.494	12.867.465	16.844.350
Amortización crédito LP	\$ 15.999.999,96	\$ 15.999.999,96	\$ 15.999.999,96	\$ 15.999.999,96	\$ 15.999.999,96
<b>Subtotal egresos no operacionales</b>	<b>\$ 54.683.058,33</b>	<b>\$ 25.602.378,23</b>	<b>\$ 28.117.764,76</b>	<b>\$ 30.755.842,19</b>	<b>\$ 33.507.834,02</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>\$ 75.316.942</b>	<b>-\$ 25.602.378</b>	<b>-\$ 28.117.765</b>	<b>-\$ 30.755.842</b>	<b>-\$ 33.507.834</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>\$ 86.288.193</b>	<b>(\$ 6.223.603)</b>	<b>\$ 722.631</b>	<b>\$ 7.896.720</b>	<b>\$ 15.282.364</b>
<b>H. SALDO INICIAL CAJA</b>		<b>\$ 86.288.193</b>	<b>\$ 80.064.590</b>	<b>\$ 80.787.221</b>	<b>\$ 88.683.941</b>
<b>H. SALDO FINAL CAJA</b>	<b>\$ 86.288.193</b>	<b>\$ 80.064.590</b>	<b>\$ 80.787.221</b>	<b>\$ 88.683.941</b>	<b>\$ 103.966.305</b>

Fuente: elaboración propia

## **9.10 Inversiones del proyecto**

Para poner en marcha el proyecto es necesario tener en cuenta algunas inversiones iniciales necesarias que nos garanticen el inicio de la comercializadora. Dentro de las inversiones iniciales encontramos inversiones en maquinaria, equipo, adecuamiento de la bodega, papelería, capital de trabajo etc. A todos ellos se le calculó la correspondiente depreciación (que oscila entre 5 y 20 años) el método empleado fue el de línea recta. Además se solicitara un préstamo bancario a Bancoldex para garantizar el patrimonio líquido que exige la norma como también garantizar el dinero para la inversión inicial. Para el caso de esta comercializadora el rubro Inversión Inicial. Se definió en el punto 9.1.

## **9.11 Indicadores financieros**

A continuación se listan algunos indicadores financieros que son utilizados para evaluar la viabilidad del proyecto:

### **9.11.1 Relación costo – beneficio (B/C)**

Según (Dgplades, 2014,p.1) “La técnica de Análisis de Costo/Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo”. En pocas palabras cuanto se gana por cada peso invertido. La relación B/C obtenida fue de 1.24 resultante de dividir el VPN/ INVERSION.

### **9.11.2 Valor presente neto (VPN)**

El valor presente neto permite determinar el valor a hoy los flujos de caja obtenidos en la evaluación del proyecto. Es muy importante, pues en caso de que este indicador sea negativo indicará una pérdida de valor para la comercializadora internacional. Para este proyecto el resultado obtenido fue de \$ 161.087.413. La fórmula utilizada fue  $Fx = VNA$  con una tasa de oportunidad del 15%.

### **9.11.3 Tasa interna de retorno (TIR)**

Para (Universidad del Pacífico, 2000,p.96) “Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero, o aquella que iguala el valor actual de los beneficios con la inversión. Mientras que la incógnita en el VPN es el mismo VPN actual; en el cálculo



de la TIR, la incógnita es la tasa de descuento:” Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento (tasa mínima de rendimiento requerida, para este proyecto 15%), el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido. Para este proyecto el resultado fue TIR=59%. Al compararla con la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas que es del 15%, podemos decir que el proyecto es una excelente alternativa pues está por encima de esta.

## **9.12 Financiación del proyecto**

Para la financiación del proyecto fue necesario solicitar un crédito bancario con el objetivo de suplir las necesidades que se requieren para el montaje de la comercializadora. Adicional es necesario tener en cuenta el costo de los intereses que genera el crédito, como también analizar el plazo y la tasa con la cual se va a negociar. Dicho lo anterior se realizó un estudio al sector financiero y se determinó que la entidad acorde es Bancoldex. Por otra parte existen estímulos y beneficios del gobierno colombiano para la creación de nuevas empresas. Para la evaluación de este proyecto se contempló la posibilidad de obtener la financiación de 80 millones de pesos bajo la modalidad de crédito para capital de trabajo ofrecido por BANCOLDEX.

### **9.12.1 Amortización del crédito**

Teniendo en cuenta las variables de la financiación como la tasa a la que será entregados los recursos, el plazo o duración del crédito y el monto se puede estimar el valor de los pagos anuales. A continuación se muestra la tabla de amortización para el crédito simulado, a una tasa de interés del 7,93% e.a.

Estos datos fueron calculados de acuerdo al tamaño de empresa ( Pequeña empresa ), la necesidad del crédito ( Capital de trabajo ), el intermediario financiero ( Banco ), el plazo ( 60 meses ), la moneda ( Peso), el monto del crédito ( \$ 80000000 ), la modalidad ( Capital de Trabajo Micro y Peq ), la periodicidad del capital ( Mensual ), la periodicidad de los intereses ( Mensual ) y el periodo de gracia ( 0 meses).

Tabla 32. Tabla de amortización crédito bancario

Cuotas	Abono a capital	Valor intereses	Valor cuota	Saldo (capital)
0	0	0	0	80000000
1	1333333	510372	1843706	78666667
2	1333333	501866	1835199	77333333
3	1333333	493360	1826693	76000000
4	1333333	484854	1818187	74666667
5	1333333	476348	1809681	73333333
6	1333333	467841	1801175	72000000
7	1333333	459335	1792668	70666667
8	1333333	450829	1784162	69333333
9	1333333	442323	1775656	68000000
10	1333333	433816	1767150	66666667
11	1333333	425310	1758644	65333333
12	1333333	416804	1750137	64000000
13	1333333	408298	1741631	62666667
14	1333333	399792	1733125	61333333
15	1333333	391285	1724619	60000000
16	1333333	382779	1716113	58666667
17	1333333	374273	1707606	57333333
18	1333333	365767	1699100	56000000
19	1333333	357261	1690594	54666667
20	1333333	348754	1682088	53333333
21	1333333	340248	1673582	52000000
22	1333333	331742	1665075	50666667
23	1333333	323236	1656569	49333333
24	1333333	314730	1648063	48000000
25	1333333	306223	1639557	46666667
26	1333333	297717	1631051	45333333
27	1333333	289211	1622544	44000000
28	1333333	280705	1614038	42666667
29	1333333	272199	1605532	41333333
30	1333333	263692	1597026	40000000
31	1333333	255186	1588520	38666667
32	1333333	246680	1580013	37333333
33	1333333	238174	1571507	36000000
34	1333333	229668	1563001	34666667
35	1333333	221161	1554495	33333333
36	1333333	212655	1545988	32000000
37	1333333	204149	1537482	30666667
38	1333333	195643	1528976	29333333
39	1333333	187137	1520470	28000000
40	1333333	178630	1511964	26666667
41	1333333	170124	1503457	25333333
42	1333333	161618	1494951	24000000
43	1333333	153112	1486445	22666667
44	1333333	144605	1477939	21333333
45	1333333	136099	1469433	20000000
46	1333333	127593	1460926	18666667
47	1333333	119087	1452420	17333333
48	1333333	110581	1443914	16000000
49	1333333	102074	1435408	14666667
50	1333333	93568	1426902	13333333
51	1333333	85062	1418395	12000000
52	1333333	76556	1409889	10666667
53	1333333	68050	1401383	9333333
54	1333333	59543	1392877	8000000
55	1333333	51037	1384371	6666667
56	1333333	42531	1375864	5333333
57	1333333	34025	1367358	4000000
58	1333333	25519	1358852	2666667
59	1333333	17012	1350346	1333333
60	1333333	8506	1341840	0
<b>TOTAL</b>	<b>80000000</b>	<b>15566356</b>	<b>95566356</b>	

Fuente: BANCOLDEX S.A.

## **10. Capítulo III**

### **Análisis de estrategias empresariales**

#### **10.1 Generalidades**

##### **10.1.1. Nombre de la empresa**

Comercializadora Internacional HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I.

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

La compañía propuesta a trabajar se encuentra catalogada dentro del segmento de microempresa, ya que la planta no supera diez (15) 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.

##### **10.1.3. Objeto social**

Comercializar frutas exóticas en el mercado Internacional y en el mercado Colombiano.

##### **10.1.4. Sector económico**

Comercio al por mayor de productos agrarios.

#### **10.2 Enfoque estratégico de la comercializadora**

##### **10.2.1. Misión**

Somos un grupo de emprendedores, constituidos como Comercializadora Internacional, encargados de velar por la distribución y/o comercialización eficiente de frutas exóticas especialmente en el mercado de Canadá y Colombia. Por otra parte trabajamos para suministrar alimentos sanos a los Consumidores y con esto buscamos desarrollar la agricultura del país con la participación de un equipo humano de excelente

calidad y con la tecnología que garantice un óptimo de calidad ecológica y basada en la agricultura sostenible.

### **10.2.2. Visión**

A septiembre del 2020, HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I será reconocida internacionalmente como una de las más importantes comercializadoras de frutas exóticas en el mercado de Canadá y Colombia.

### **10.2.3. Objetivos estratégicos**

Lograr la sostenibilidad económica y financiera de la comercializadora internacional.

Obtener una participación significativa en el mercado de frutas exóticas en Canadá y en Colombia por medio de la estrategia competitiva.

Implantar un sistema de Gestión de la Calidad certificado por un organismo internacional que acredite las operaciones de la compañía.

## **10.3. Líneas estratégicas y operativas de HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I**

La estrategia empresarial se preocupa por adecuar las capacidades internas a las exigencias o potencialidades del entorno. Para (Anetcom, 2010,p.22) “la elección de una estrategia supondrá la respuesta de la empresa al mundo competitivo que le espera, diseñando un plan de actuación que colabore con la consecución de los objetivos perseguidos, y que necesariamente se verá retocado conforme a las percepciones que se vayan teniendo del entorno y de la complejidad interna de la empresa”.

### **10.3.1 Estrategia digital**

En el mundo actual existe un desarrollo constante en el entorno empresarial, cada vez hay más avances en materia de procesos tecnológicos y con más modelos digitales, de esta manera la comercializadora internacional debe contar con una estrategia digital para que no se quede rezagada en el mercado.

Tabla 33. Características de la empresa en el entorno digital



Fuente: anetcom, 2010

En la tabla anterior se evidencia el resultado de cada uno de los posibles procesos que puede realizar la comercializadora en un mercado.

Para que la comercializadora sea más competitiva y no falle en los primeros años de funcionamiento, debemos diseñar, crear e innovar ventajas competitivas o habilidades distintivas, a través de políticas comerciales e administrativas y estrategias empresariales enfocadas en el uso de las TICS.

#### 10.3.1.1 Políticas comerciales e administrativas

Eficiencia en la gestión a través del uso de las TIC, con esto se busca un apalancamiento a través del uso de la tecnología.

Calidad e Innovación, con esto se busca que las frutas exóticas lleguen a su destino en las mejores condiciones posible además con un valor agregado.

Capacidad de satisfacer al cliente mejor y más rápido, con esto buscamos aplicar el sistema just in time (comprar las frutas que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan).

Desarrollar capacidades organizativas distintivas que contribuyan al buen desempeño de esas áreas. (Anetcom, 2010, p.36) dicho lo anterior se proyecta que para marzo del año 2015 se comiesen a aplicar.

### 10.3.1.2 Estrategias empresariales enfocadas en el uso de las tics

1. (primera estrategia) la comercializadora debe contar con acceso a Internet y una página web informativa; esta estrategia es de gran importancia por el desarrollo del Ecommerce and Ebusiness. Las principales ventajas de contar con una página web son: Alcance mundial de los productos y servicios: a través del sitio Web se podrá llegar a clientes potenciales del mundo entero que estén interesados en comprar nuestros productos, además del fácil acceso gracias a los Smartphone y la red 4G. Por otra parte las limitaciones geográficas ya no existen. (Pro Internacional, 2014) Competir al lado de los más grandes: la imagen de la comercializadora será atractiva para el público, creando diseños innovadores. Ahora bien: Es un terreno muy variable donde el sitio web de una empresa pequeña puede ser tanto o más atractivo que el de una empresa grande. Por eso parte la comercializadora no tendrá ninguna desventaja frente a empresas ya consolidadas en el mercado. Disponible las 24 horas del día: La presencia virtual a nivel global de la comercializadora nos permite estar siempre disponibles para cualquier usuario interesado en visitar nuestra página, las 24 horas, los 7 días de la semana, los 365 días del año, lo que permite que aún fuera del horario de trabajo, la empresa siga produciendo y creciendo. Además de atender otras partes del planeta que por diferencias horarias sería imposible realizarlo al instante. Menos Costos Operativos: Menos Costos Operativos: es menos costoso invertir en publicidad a través de internet, ya que el valor a pagar comparado con el costo de publicidad en televisión es menor, adicionalmente se tendrá una alta presencia en internet por la página web propia, presencia en redes sociales así como en páginas relacionadas a la agricultura colombiana. Imagen Profesional de la empresa: Actualmente la mayoría de las empresas tienen presencia en la Web, el no contar con una dirección en Internet, puede dar una imagen poco seria y profesional, el contar con una pagina web genera confianza y seguridad.(Pro Internacional, 2014). La inversion requerida de la comercializadora para diseñar la pagina web (estatica) según finanzas personales oxila entre \$330.000 y \$800.000 pesos. Se pograma que la pagina web estar lista para septiembre del 2015.

2. (segunda estrategia) la adquisición de un software (ERP) que interconecte a los empleados para que fluya la comunicación interna y los procesos de todas las áreas de la comercializadora. Para (Chiesa, 2004,p.17) “Un sistema ERP es una aplicación informática que permite gestionar todos los procesos de negocio de una compañía en forma integrada. Por lo general este tipo de sistemas está compuesto de módulos como

Recursos Humanos, Ventas, Contabilidad y Finanzas, Compras, Producción entre otros, brindando información cruzada e integrada de todos los procesos del negocio. Este software debe ser parametrizado y adaptado para responder a las necesidades específicas de cada organización”. Esta estrategia es un plus, que la comercializadora tiene que aprovechar al máximo. Este software ERP permite a los empleados de una empresa administrar los recursos de todas las áreas, simular distintos escenarios y obtener información consolidada en tiempo real. Para la comercializadora es una ventaja competitiva ya que no todas las empresas cuentan con software de estas características. Pero la implementación de esta herramienta en la comercializadora implica un proceso de transformación y reestructuración de sus procesos. La metodología de implantación del ERP empieza por “la fase en la que se decide implementar un sistema ERP. Le sigue el proceso de decidir qué ERP se implementará y qué consultora llevará adelante el proyecto. Una vez seleccionados comienza la fase de implementación en la que se parametrizará el sistema; para esta fase la consultora que lleva el proyecto propone una metodología de trabajo, experiencia en implementaciones y capacitación. Luego le sigue la etapa de uso y mantenimiento del sistema. Finalmente se retira el producto cuando se considera que debe ser reemplazado por otra tecnología o que el enfoque que le da a los procesos del negocio ya no son los adecuados”. (Chiesa, 2004,p.18) la inversión necesaria para implementar algunos de los 2 software más importantes como lo son: SAP Business One u Oracle E-Business Suite es de 30.000.000 millones aproximadamente. Se estima que para el año 2019 se esté implementando el sistema para no afectar el flujo de caja de la empresa.

3. (tercera estrategia) la implantación de un sistema integral de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y el modelo de compras (E-procurement). Hacen parte de la estrategia de la comercializadora, para (Dans, 2014,p.1) el modelo CRM es “la idea de que lo que realmente fideliza a los clientes es el percibir un valor especial en mi compañía, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedirme lo que realmente necesita. Por así decirlo, el cliente ya no aspira a ser tratado con igualdad, sino con individualidad. Sin embargo, la comunicación uno a uno sólo es posible mediante una serie de medios tecnológicos que no hace demasiado tiempo que existen, de ahí que CRM surja a la partir de tecnologías tales como el manejo masivo de datos, o data mining, y del fenómeno del comercio electrónico”. La empresa que se contrataría según el análisis sería MICROSOFT.

CMR Dynamics es la apuesta de Microsoft en gestión de clientes. Tiene una cobertura de tamaño de empresa muy amplio. Es una solución global (ventas, marketing y servicios) y se comercializa de dos maneras: Licencia: 1.200 euros/licencia

En alquiler: 80 euros/usuario/mes, si es individual. Pero también permite el alquiler en plataforma a través de CRM Dinámico: 240 euros/mes. Se proyecta que para el año 2019 y según el flujo de caja libre se podrían contratar este software.

#### **10.4 Estrategia de precio y producto ecológico**

La estrategia de precios ecológicos se basa en la publicación del profesor Ángel Villalba Fonfría miembro del departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia en donde la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I. fundamentara su estrategia.

1. (primera estrategia) producto de conveniencia. Como nuestro producto es de gran habitualidad, escasa diferenciación y con alta competencia. En este caso es necesario mantener un precio lo más parecido posible al de los competidores. Los atributos ecológicos de nuestro producto deben de servir para diferenciarlo de los competidores (Fonfría, 2014,p.9). Esta estrategia está diseñada para ejecutarse desde el primer día de inicio de operaciones de la compañía. El departamento de marketing será el encargado de diseñarle los atributos ecológicos.

2. (segunda estrategia) Compra de grandes cantidades. Para (Fonfría, 2014,p.9). “Se puede reducir el precio si la adquisición de frutas exóticas a nuestros proveedores es por grandes cantidades, de manera que generaremos ahorro en el envase y embalaje al mismo tiempo que una menor generación de residuo, por unidad de producto”. El principio de comprar en grandes volúmenes es poder comprar a bajos precios, para así ofrecer un producto de calidad a un precio competitivo del mercado.). Esta estrategia está diseñada para ejecutarse cuando lo empresa ya cuente con un mercado desarrollado, se espera que esto sea de 3 a 4 años. El departamento de compras será el encargado de buscar, revisar, evaluar y analizar los productores de frutas exóticas

3. (tercera estrategia) consumidor verde. En la comercializadora estamos pendientes de la creciente conciencia del consumidor canadiense de cuidar el medio ambiente, dicho lo anterior encontramos una estrategia de ubicar nuestro producto como ecológico con todos los respectivos certificados. Para (Chamorro, 2014,p.2) “La



preocupación por el deterioro del medio ambiente no es sólo una compleja tendencia social, es también un fenómeno de marketing. Está dando lugar a la aparición de un nuevo segmento de consumidores: los consumidores verdes”. Esta estrategia de marketing se iniciara en el primer mes de operación, contara con un presupuesto de 10.000.000 por trimestre donde se destinaran a publicidad, registros etiquetado ecológico. El departamento de marketing estará encargado de llevar a cabo esta estrategia.

### **10.5 Estrategias de distribución**

Antes de definir la estrategia de distribución es necesario conocer la ubicación de nuestra empresa dentro de la cadena de distribución total. HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I hace las veces de exportador, donde acoge todos los pequeños, medianos y grandes productores de frutas exóticas para realizar la comercialización internacional.

Ilustración 9. Canales de distribución y comercialización



Fuente: Proexport Colombia. 2004

Para la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I es indispensable contar con estrategias de distribución ya que es el Core Business de la compañía. Para esto hemos definido las siguientes estrategias:

1. (primera estrategia) Disminuir los errores de Pronósticos de Ventas y los impactos negativos. Con esto se evitara un sobre stock en los inventarios generando costos adicionales. Esta política será implementada desde el primer día de operaciones de la compañía. Con el software ERP se llevara un inventario en tiempo real donde nos servirá de herramienta para cumplir dicho objetivo. La inversión necesaria esta dentro de la inversión en el software y la capacitación del personal. El departamento de ventas será el encargado de llevar a cabo esta estrategia

2. (segunda estrategia) desarrollo de canales de distribución. Se basa en crear y optimizar los canales existentes de la comercializadora. Se puede pensar en desarrollar canales como tienda virtual, venta telefónica, outlet, ferias internacionales. (Vivanco, 2009,p.13-26) se tendra un presupuesto de \$10.000.000 anuales para el estudio y desarrollo de nuevos canales, este presupuesto estara listo para el año 2017 despues de que la comercializadora se afianze en el mercado. El area de mercadeo sera la encargada de llevar este proyecto a cabo.

### **10.6 Estrategia de ventas**

Para la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I es muy importante contar con una fuerza de ventas bien desarrollada. Aparte hay que tener una estrategia para maximizar su eficiencia y la estrategia comprende el tamaño, estructura de la fuerza de ventas, el alistamiento y la selección, adicional a esto la capacitación al personal. Un vendedor es una persona capacitada que busca colocar los productos de la empresa en el mercado, por otra parte lo primero es diseñar las políticas comerciales de la fuerza de ventas y para esto se basó en la publicación de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID, 2001, p.128):

1. Generar un servicio antes, durante y después de haber efectuado la venta. Es muy importante contar con servicio posventa.

2. Administrar eficientemente los recursos de trabajo que sean suministrados (teléfono, seguro, presupuesto para cada cliente).

3. Visitar a los clientes (mercado nacional), realizar telemarketing (mercado extranjero) y analizar los competidores a fin de conocer el mercado.

4. Diseñar estrategias de venta a fin de penetrar nuevos mercados.

Los vendedores conforman la fuerza de ventas de la empresa, es decir, el grupo de vendedores, administrativos, líderes y personas en general que se encargan de la labor

de ventas de la empresa. En la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I la fuerza de ventas tiene objetivos concretos, los mismos son:

1. Detectar las necesidades del mercado y colocar los productos adecuados en el mismo ya sea en el mercado nacional o extranjero.

2. Incrementar la participación de la comercializadora en el mercado, buscando nuevos clientes o utilizando mecanismos de promoción.

3. Minimizar el impacto negativo de la competencia en los resultados de la comercializadora, informando que estrategias está utilizando la competencia.

4. Hacer llegar a los clientes las promociones y descuentos de la empresa, por medio del telemarketing, vía correo electrónico o cualquier otro medio que busque que el cliente se entere de dicha promoción.

5. Investigar y comunicar las tendencias o cambios que se presentan en el mercado, es necesario identificar nuevos nichos de mercado para que la comercializadora evalúe si se puede desarrollar.

6. Desarrollar un buen nivel de relaciones públicas con los clientes y prospectos. (UNID, 2001, p.129) el departamento encargado de hacer cumplir las políticas y objetivos anteriormente es el área de ventas. Estas políticas estarán disponibles para su ejecución desde el primer día de operaciones de la comercializadora y desde la gerencia se estarán monitoreando que se cumplan debidamente.

#### **10.6.1 Reclutamiento de la fuerza de venta.**

El reclutamiento de la fuerza de ventas en la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I debe basarse en una descripción precisa y detallada de la tarea de ventas, según (Kotler , Armstrong, Cámara, & Cruz , 2004, p.563 -569) “El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa”. A parte de las características acostumbradas, como nivel de experiencia o la educación, en la comercializadora tenemos en cuenta factores importantes como lo es la fortaleza del ego o tener una fuerte y saludable autoestima y la capacidad de superar el rechazo. Las personas de ventas grandes también tienen un sentido de urgencia y competitividad que impulsa sus ventas hasta su terminación. Más aun, tienen el deseo de persuadir a las personas y cerrar las ventas. Según (mktturismo, 2010) “Los representantes de ventas

son sociables, están dispuestos a correr riesgos y son capaces de comprender conceptos e ideas complejos. Además, las grandes personas de ventas son creativas en el desarrollo de soluciones para el cliente y tienen empatía, la habilidad de colocarse en los zapatos de alguien más”. En conclusión la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I al momento de contratar personal de ventas, será muy meticuloso en analizar si la persona cumple con los requisitos de contratación. La inversión requerida es de \$109.855.469 lo que equivale al valor anual de la plantilla de personal de trabajo. Se diseñó esta estrategia para que esté vigente durante el tiempo que la empresa decida que sea conveniente. El departamento de RR.HH será el encargado de cumplir dichas estrategias.

### **10.6.2. Capacitación de las fuerzas de ventas**

En cuanto a la capacitación del personal la comercializadora HEALCOLFRUIT COLOMBIA C.I se preocupa no sólo por reclutar el personal más calificado sino por conservar por largo tiempo a esos buenos vendedores, que pongan su máximo esfuerzo en la obtención de los mejores resultados y se sientan parte vital e importante de la comercializadora. (Guiltinan , Paul , & Madden , 2005,p. 25-34) expresan que un vendedor contratado rigurosamente puede contar con la habilidad personal sin necesidad de contar con experiencia, de aprender a realizar actividades, labores de ventas, cierres, resolución de problemas, competencias entre otros. Por otra parte los mismos autores resaltan que el vendedor no sólo debe tener la capacidad para realizar y cumplir sus metas de ventas sino que debe conocer los procesos de producción, controles de inventario, detalles del producto y del cliente, lográndose esto a partir de una buena capacitación del personal. Efectivamente, los autores (Anderson, Hair , & Bush , 1996,p.668-670) dicen que los programas de capacitación en ventas al personal, deben elaborarse a través de un chequeo de los requerimientos del trabajo de ventas, las experiencias percibidas en el pasado y las políticas de comercialización de la empresa. Dicho lo anterior el programa de capacitación tiene los siguientes objetivos: 1) Conocimiento de la comercializadora, 2) Conocimiento del producto (frutas exóticas), 3) Conocimiento de las técnicas de venta y 4) Conocimiento del mercado nacional y exterior. Con dichas capacitaciones se lograra aumentar la eficiencia de cada vendedor. Los vendedores deberán conocer cada detalle de las frutas exóticas que venden ya que solo de esa manera podrá responder a los requerimientos de los clientes y ganar su

inclusión, respeto, confianza y reconocimiento; solo se puede vender lo que realmente se conoce, de no ser así el vendedor no estará vendiendo sino sólo tomando pedidos, cosa que no beneficia a la comercializadora. En el mismo orden de ideas, (Bertrand, 1999,p.54-69), asegura que para el ejecutivo de ventas es primordial un largo periodo donde pueda especializar y mejorar sus capacidades; tiene que diagnosticar problemas de sus clientes y recomendarles soluciones acertadas y pertinentes. La capacitación inicialmente puede otorgarse a personal nuevo y a personal antiguo cada 6 meses a 1 año. Las capacitaciones son siempre una ventaja para la comercializadora por muchos motivos: aumenta el volumen de ventas, se minimizan los costos de comercialización, se unifican esfuerzos en cada departamento, se logra la permanencia del personal por más tiempo, se intensifican las capacidades y explotan los talentos, se da un servicio excelente, se establecen y mejoran relaciones de privilegio con los clientes, se mejora la actitud y el interés del personal por trabajar, la empresa mejora su reconocimiento y genera un mayor prestigio y obtiene confianza y satisfacción por parte de los clientes ubicados en el extranjero. Se consultó con una empresa llamada ACTIONCOACH SAS dedicada a dictar este tipo de capacitaciones y se evidencio que la inversión requerida es de \$600.000 anuales que equivalen a 2 secciones de 5 horas cada una. El tiempo de ejecución será indefinido y el área de RR.HH será la encargada de organizar las capacitaciones. Este entrenamiento está dirigido a los Gerentes de Ventas y miembros de los equipos comerciales encargados de lograr los cierres de los negocios en la comercializadora.

### **10.6.3 Compensar y motivar las fuerzas de ventas**

La comercializadora pensando en el bienestar de sus trabajadores y con el objetivo de aumentar las ventas, diseño un plan estratégico que puede ser un plus frente a otras compañías del sector. Para (mktturismo, 2010) “La planeación de la compensación es una de las tareas más difíciles del gerente de ventas. Solo una buena planeación asegura que la compensación, atrae, motiva y retiene a buenas personas de ventas”. No obstante los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan que la comercializadora los incentive, dadas las características de este trabajo.

Ahora (Sandhusen, 2002,p. 553-557) plantea, diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas, a continuación se detallan los más importantes.

1. Se Creara un ambiente laboral agradable donde los empleados se sientas agosto de laborar en la comercializadora, además se incentivara la participación con ideas para el mejoramiento continuo.

2. Se establecerá cuotas de ventas para cada uno de los vendedores con bonificaciones para los vendedores que cumplan después del 100%. Dichas bonificaciones están diseñadas de la siguiente manera: se le otorgara a cada vendedor un 0.5% del valor de ventas que genere después de cumplir la meta. Esta política estará vigente desde inicios de operaciones de la compañía. El departamento administrativo será el encargado de otorgar estas bonificaciones.

3. Se proporcionara reconocimientos, premios y demás incentivos no monetarios con el objetivo de alentar a los empleados a cada día ser mejores. Además organizar concursos entre todos los vendedores para que compitan entre sí (competencia sana) por la persona que genera más ventas.

Tabla 34. Lista de incentivos

descripcion del producto	cantidad	valor del producto	cumplimiento
Tv Edge Led Bravia De 40 Full Hd Dvb-t2 - Kdl-40r477b	1	\$ 999.000	135%
Samsung Galaxy S4 I9500 Iv Octa Core 13mpx Wifi 16gb	1	\$ 849.990	130%
Celular Note3 Duos 2gb Ram 5.8' 13mpx Octacore 2015	1	\$ 680.000	125%
Led Tv Samsung 32 Fh 4005 Televisor Hd Tdt	1	\$ 580.000	120%
Equipo De Sonido Panasonic Sc-akx18 350w	1	\$ 324.900	115%
total inversion		\$ 3.433.890	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior se evidencia una lista de premios no canjeables en efectivo para la fuerza de ventas que sobrepase con el 100% de la meta de cumplimiento propuesta por la comercializadora. Este tipo de concursos se realizaran cada 6 meses en la comercializadora, esto significa que la comercializadora necesitara de una inversión de 8 millones anuales. Los premios pueden ir cambiando cada 6 meses. El departamento de administración será el encargado de generar el recurso disponible para su ejecución.

## Conclusiones

Con el tratado de libre comercio Colombia – Canadá se da la oportunidad de explotar ese mercado, así se genera una oportunidad para que Colombia por su ubicación geográfica y buen clima pueda comercializar frutas exóticas. Inicialmente se comercializaran 4 tipos de frutas exótica (chirimoya, feijoa, maracuyá, pitahaya) la idea es aumentar nuestra oferta exportable de acuerdo a los estudios y necesidades del mercado. Además de comercializar las frutas en el exterior, la comercializadora genera una conglomeración o unión de todos los medianos y pequeños productores, incentivándolos a la producción para así generar una economía de escala, consecuentemente se dinamiza la economía a través del empleo, ingreso de divisas y demás factores relevantes. Canadá es un país que cuenta con personas de altos ingresos, con un per capital alto y es uno de los países más industrializados del mundo es por esta razón que se nace la idea de penetrar tal mercado.

Aparte de que están cambiando los hábitos alimenticios en Canadá se está presentando una creciente demanda debido a inmigración de personas latinas a dicho país, esto se vuelve en una oportunidad de crecimiento para la comercializadora.

Colombia necesita innovar el agro que tanto ha estado golpeado en los últimos años, y con la creación de una comercializadora se va a generar cambios, como asociar a todos los productores trabajando como un solo equipo y obteniendo como resultado una mayor competitividad, dicho lo anterior se competirá en las mismas condiciones con otros países en el sector de frutas exóticas. Desde el punto de vista investigativo, el proyecto genera investigación y desarrollo en el sector de frutas exóticas colombianas, ya que actualmente la agricultura colombiana tiene 20 años de atraso tecnológico y sólo se invierte 0,16% del PIB en investigación agropecuaria, es decir, la mitad del promedio continental y 17 veces menos que países desarrollados. Desde el punto de vista financiero, se tuvo como resultado que los indicadores económicos y análisis financiero demuestran que la comercializadora es un proyecto viable, ya que el primer año de funcionamiento no reporta pérdidas de acuerdo a la estimación de ventas proyectadas. Además se solicitó un crédito bancario donde se amortizo la deuda para que no afectara el flujo de caja de la comercializadora. Adicional los resultados que arrojo los

indicadores como la TIR, VPN, B/C dan como muestra que es un proyecto atractivo para los inversionistas.

En los últimos años el gobierno Colombiano se ha preocupado por el sector agropecuario a fin que llego a crear programas como: el Programa de Transformación Productiva PTP, Programa de tasas e incentivos subsidiados como el Desarrollo Rural con Equidad DRE. Por otra parte existen corporaciones como Asohofrucol y la Corporación Colombiana Internacional, que tienen como objetivo crear mecanismos para el continuo desarrollo del sector.

Por último, con el objetivo de que la comercializadora sea sostenible en el tiempo y no desfalleciera en los primeros años, se diseñaron estrategias apoyadas de varios autores encaminadas a fortalecer la competitividad en varios aspectos, desde el manejo y la motivación del personal hasta la implementación de sistemas como lo son (CRM, ERP). A través de estas estrategias la comercializadora llegara a mercado extranjero en busca de nuevos nichos de mercado.



## Bibliografía

- Buitrago , N., Gomez , J., & Ramirez , W. (2013). *repository.ean.edu.co*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/4044/9/BuitragoNathaly2013.pdf>
- Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural. (septiembre de 2003). *Competitividad País*. Obtenido de Competitividad País:  
[http://www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind\\_metodologia.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind_metodologia.htm)
- Acevedo, N. (04 de febrero de 2003). *Departamento de Investigaciones Económicas de corfinsura*. Obtenido de CORFINSURA:  
[http://www.acef.com.co/mat\\_virtual/albums/mat/DTF.pdf](http://www.acef.com.co/mat_virtual/albums/mat/DTF.pdf)
- Agriculture and Agri-Food Canada. (diciembre de 2010). *Análisis de Mercado e Información Sección* . Obtenido de <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/by-product-sector/horticulture/horticulture-canadian-industry/sector-reports/a-snapshot-of-the-canadian-fruit-industry-2009/?id=1294265926815>
- Agronet. (noviembre de 2012). *Agronet*. Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/Anuario/ANUARIO%20ESTADISTICO%20DE%20FRUTAS%20Y%20HORTALIZAS%202011.pdf>
- Anderson, R., Hair , J., & Bush , A. (1996). *Administración de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Anetcom. (2010). *las TIC en la estrategia empresarial*. Obtenido de las TIC en la estrategia empresarial:  
[http://video.anetcom.es/editorial/Las\\_TIC\\_en\\_la\\_estrategia\\_empresarial.pdf](http://video.anetcom.es/editorial/Las_TIC_en_la_estrategia_empresarial.pdf)
- Ballassa. (1965). Trade liberalization and revealed comparative advantage. En t. M. 33. Manchester.
- Bernard, E., & T. Von. (2000). Banco Interamericano de Desarrollo – BID. En *Modelo para el análisis de la competitividad de las exportaciones de origen agropecuario* (págs. 52-60). Washington.
- Bertrand, C. (1999). *Administración de ventas*. Mexico: Ediciones Diana.
- Cajasmex. (2014). *Cartón corrugado*. Obtenido de <http://www.cajasmex.com/informacion/carton-corrugado>
- Chacko, T. J., Wacker, & Asar, M. (1997). Technological and human resource management practices in addressing perceived competitiveness firms. En *Agribusiness* (págs. p.93-95).

- Chamorro. (2014). *El Marketing Ecológico*. Obtenido de 5campus.org:  
<http://www.5campus.org/leccion/ecomarketing>
- Chiesa, F. (2004). *metodología para selección de sistemas erp*. Obtenido de  
<http://www.ucla.edu.ve/dac/departamentos/informatica-II/metodologia-para-seleccion-de-sistemas-erp.PDF>
- Concha, a. (2014). *revista dinero*. Obtenido de economia:  
<http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-no-tradicionales-aumentaron-gracias-tlc/192655>
- Corpoica. (15 de febrero de 2013). Obtenido de Corpoica: <http://www.corpoica.org.co/>
- Dane. (26 de 09 de 2014). *Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario SIPSA*. Obtenido de Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario SIPSA:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Semana\\_20sep\\_26sep\\_2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Semana_20sep_26sep_2014.pdf)
- Dans, E. (2014). *International Excellence*. Obtenido de International Excellence:  
[http://www.ie.edu/Enrique\\_Dans/download/crm.pdf](http://www.ie.edu/Enrique_Dans/download/crm.pdf)
- Dgplades. (2014). *Análisis Costo Beneficio* . Obtenido de biblioteca virtual:  
<http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/ACB.pdf>
- Errázuriz, F. y. (1992). La competitividad de las exportaciones hortofrutícolas. En *Panorama Económico de la Agricultura*.
- Fonfría, Á. V. (2014). *universidad de valencia*. Obtenido de  
[http://www.uv.es/villalba/politicamed/Tema%2008%20\(Marketing%20ecologico\).pdf](http://www.uv.es/villalba/politicamed/Tema%2008%20(Marketing%20ecologico).pdf)
- Fonnegra. (agosto de 2010). *universidad del rosario*. Obtenido de  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2004/1018416106-2010.pdf?sequence=1>
- Francololi. (26 de agosto de 2011). *scribd*. Obtenido de francololi:  
<http://es.scribd.com/doc/63232056/Repolarizacion-Magnetica-Celular-en-Especies-Literatura>
- Fuentes, A., & Saavedra, P. (1993). Fruta Chilena. En *Compitiendo con las multinacionales*. chile.
- García Hernández, J. I. (2010). *agricultura organica, tercera parte*. durango, mexico: conacyt.

- Gillivray, G. (1998). *Análisis Económico e Investigación de Mercados para Proyectos Hortofrutícolas*. reino unido: colombia:sena.
- Gobernación de Antioquia. (2014). *Gobernación de Antioquia*. Obtenido de sector agropecuario: <http://antioquia.gov.co/index.php/secretario-infraestructura/noticias34/1651-sector-agropecuario>
- Gobernacion del huila. (23 de enero de 2006). *acuerdo regional fruticola*. Obtenido de [http://www.huila.gov.co/documentos/A/acuerdo\\_regional\\_fruticola\\_2008.pdf](http://www.huila.gov.co/documentos/A/acuerdo_regional_fruticola_2008.pdf)
- Guiltinan , J., Paul , G., & Madden , T. (2005). *Gerencia de Marketing*. Colombia: McGraw Hill.
- Hamel, & Prahalad. (1995). Compitiendo por el futuro. En *Estrategia Crucial para crear los mercados del mañana* (págs. 147-234 ). México: Ariel Sociedad Económica.
- Hillman. (1980). Observation on the relation between "revealed comparative advantage" and "comparative advantage as indicated by pre-trade relative prices". *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2005). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*. Obtenido de SERIE DE AGRONEGOCIOS: <http://repiica.iica.int/DOCS/B0023E/B0023E.PDF>
- Kotler , P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz , I. (2004). *Marketing*. Prentice Hall 10a. Edición.
- Lacouture, María Claudia. (22 de 05 de 2014). *el periodico de las oportunidades*. Obtenido de p 10-11: [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico\\_oportunidades-cuarta\\_edicion.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico_oportunidades-cuarta_edicion.pdf)
- Legiscomex. (03 de diciembre de 2008). *legiscomex*. Obtenido de Inteligencia de mercados- Frutas exóticas en Colombia: [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/est\\_col\\_frutas\\_exot\\_6.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/est_col_frutas_exot_6.pdf)
- Legiscomex. (15 de mayo de 2013). *Inteligencia de mercados- Exportación de frutas exóticas colombianas*. Obtenido de legiscomex: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-frutas-exoticas-colombia-completo.pdf>

- López, J. H. (24 de octubre de 2012). *agronegocio: La Republica*. Obtenido de La Republica: [http://www.larepublica.co/agronegocios/falta-estudio-en-cultivos-de-frutas-ex%C3%B3ticas\\_23923](http://www.larepublica.co/agronegocios/falta-estudio-en-cultivos-de-frutas-ex%C3%B3ticas_23923)
- Mayurí, J. (2000). Factores externos como variables incontrolables que afectan el desarrollo sostenido de las organizaciones. *Revista Gestión en el tercer milenio*.
- Meller, P., & Saez, R. (1995). Auge Exportador. En *Lecciones y desafíos futuros* (págs. p.72-107). Cieplan,Dolmen.
- Mendez, C. (1995). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas*, . Tercera edición. Bogotá, D.C: editorial Mc Graw Hill.
- Minambiente. (enero de 2003). *minambiente-Estudio de Frutas Amazonicas en EEUU*. Obtenido de minambiente: [http://www.minambiente.gov.co/documentos/330\\_Estudio\\_de\\_Frutas\\_Amazonicas\\_en EEUU2.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/330_Estudio_de_Frutas_Amazonicas_en EEUU2.pdf)
- MinCIT. (6 de AGOSTO de 2014). *RESUMEN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y CANADÁ*. Obtenido de ANTECEDENTES: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721>
- MinCIT. (6 de AGOSTO de 2014). *RESUMEN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y CANADÁ*. Obtenido de CONTENIDO DEL ACUERDO: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721>
- Mincomercio. (2013). *Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=16157>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (Julio de 2002 ). Obtenido de características y estructura de los frutales de exportacion en colombia : <http://repiica.iica.int/docs/B0037E/B0037E.PDF>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2009). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2009,- Agronet -*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: [https://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/201046112648\\_RESULTADOS\\_ENA\\_2009.pdf](https://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/201046112648_RESULTADOS_ENA_2009.pdf)
- mktturismo. (diciembre de 2010). *estrategia de fuerza de ventas*. Obtenido de mercadotecnia y turismo: <http://mkt-turismo.blogspot.com/2010/12/estrategia-de-fuerza-de-ventas.html>
- Morales, M., & Pech, J. (2000). *Revista de contaduría y administración*, 25-33.

- Moreno, L. Z. (24 de octubre de 2012). *periodico la Republica*. Obtenido de [http://www.larepublica.co/agronegocios/falta-estudio-en-cultivos-de-frutas-ex%C3%B3ticas\\_23923](http://www.larepublica.co/agronegocios/falta-estudio-en-cultivos-de-frutas-ex%C3%B3ticas_23923)
- Natursan. (2014). *Para qué sirven las etiquetas de los alimentos*. Obtenido de <http://www.natursan.net/para-que-sirven-las-etiquetas-de-los-alimentos/>
- Nuevo Estatuto Aduanero Colombiano. (09 de 18 de 2012). *normatividad*. Obtenido de DIAN: [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/proyectos/Nuevo\\_estatuto\\_aduanero\\_09182012.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/proyectos/Nuevo_estatuto_aduanero_09182012.pdf)
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. Ed. Mc. mexico: graw hill.
- Pérez, C. (5 de mayo de 1996). *La modernización industria en America Latina y la herencia de la sustitución de importaciones*. Obtenido de <http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/ISILA.pdf>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Plaza & Janés editores.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Ed. Diana.
- Pro Internacional. (2014). *Ventajas de tener un sitio web*. Obtenido de <http://www.prointernacional.com/es/de-interes-informacion-de-utilidad/30-la-importancia-de-tener-un-sitio-web.html>
- Prochile. (2013). *Análisis Económico – Comercial Canadá*. Obtenido de Análisis Económico – Comercial Canadá: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1384779443Canada\\_analisis\\_economico\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1384779443Canada_analisis_economico_2013.pdf)
- Proexport. (12 de 08 de 2011). *antiguo proexport*. Obtenido de antiguo proexport: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7848.pdf>
- Proexport. (2012). *Exportar a Canadá desde Colombia Ingredientes Naturales para la Industria Alimenticia*. Obtenido de [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia\\_ingredientes\\_naturales\\_para\\_la\\_industria\\_alimenticia\\_2012\\_0.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia_ingredientes_naturales_para_la_industria_alimenticia_2012_0.pdf)
- proexport. (2014). *acuerdo comercial con canada*. Obtenido de <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/acuerdocomercialcanada.pdf>

- Quero, L. (2008). *Estrategias Competitivas: Factor Clave De Desarrollo*. Obtenido de Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales : <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>
- Revista Dinero. (27 de febrero de 2014). *dinero*. Obtenido de economía: <http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-no-tradicionales-aumentaron-gracias-tlc/192655>
- Sabino, C. (1992). *el proceso de investigacion*. Caracas.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
- Scott, & Vollrath, T. (1992). Global competitive advantages and overall bilateral. En *USDA/IRS Statistical Bulletin no.850*.
- Sectorial. (09 de mayo de 2012). *Sectorial*. Obtenido de importancia de las comercializadoras internacionales: [https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=288:lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci&catid=40:informes-especiales&Itemid=208](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=288:lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci&catid=40:informes-especiales&Itemid=208)
- Segura, J. A., & Oswaldo, S. (2004). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): <http://repiica.iica.int/docs/B0550e/B0550e.pdf>
- Selltiz, Wrightsman, & Cook. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Siicex. (2012). *sistema integrado de informacion de comercio exterior*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/FDA-%20Guia-de-Etiquetado-Canada-2009.pdf>
- Stanton William, Etzel Michael, & Walker Bruce. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill-Interamericana.
- Tamayo, M. T. (2001). *proceso de investigacion cientifica*. limusa.
- TFO Canada. (febrero de 2011). Obtenido de Exportando a Canadá: [http://www.cei.org.ni/images/exportacion\\_a\\_canada\(1\).pdf](http://www.cei.org.ni/images/exportacion_a_canada(1).pdf)
- TFO CANADA. (2013). Obtenido de Manual para la Exportación a Canadá: [http://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual\\_exportacion\\_a\\_canada.pdf](http://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual_exportacion_a_canada.pdf)
- Tsakok. (1990). *Agricultural price policy. A practitioner's guide to partial*. London: Cornell University Press.

- Turistico, c. (04 de 09 de 2013). *canada turistico*. Obtenido de canada turistico:  
<http://canada-turistico.blogspot.com/p/principales-ciudades-de-canada.html>
- Unid. (2001). *Diseño y administracion de la fuerza de ventas*. Obtenido de  
[http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/LIE/AD/DI/DIS10/DI10\\_Lectura.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/LIE/AD/DI/DIS10/DI10_Lectura.pdf)
- Universidad del Pacífico. (2000). *FINANZAS CORPORATIVAS: UN ENFOQUE PARA EL PERÚ*. Lima: David Wong Cam .
- Vargas, G. (1992). Vargas, G. En *Panorama Económico de la Agricultura* (págs. 14-84). Chile.
- Viedma, J. (1992). Las alternativas estratégicas para mejorar la posición competitiva de la empresa. En *alta direccion* (pág. 166).
- Vila, B. (2012). *Motivar a la fuerza de ventas* . Obtenido de Revista Segmento:  
<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/motivar%20fuerza%20de%20ventas.pdf>
- Vivanco, G. C. (abril de 2009). *marketing*. Obtenido de usergioarboleda:  
<http://www.usergioarboleda.edu.co/marketing/docs%20PDF/Presentacion%20Canales%20chile.pdf>
- Vollrath, T. (1991). A theoretical evaluation of alternative trade intensity measures of revealed comparative advantage. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 264-280.

