

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas y hortalizas en  
el municipio de Marsella, Risaralda

Diana Carolina Valencia Zapata

Oscar Fabián Ortiz Calderón

Universidad Católica de Pereira

*Nota del autor*

Diana Carolina Valencia Zapata y Oscar Fabián Ortiz Calderón, Negocios Internacionales,  
Facultad de ciencias económicas y administrativas, Universidad Católica de Pereira

La correspondencia en relación con este trabajo deberá dirigirse a Oscar Fabián Ortiz  
Calderón, Negocios Internacionales, Facultad de ciencias económicas y administrativas,  
Universidad Católica de Pereira, Correo electrónico

[ofabian\\_93@hotmail.com](mailto:ofabian_93@hotmail.com)

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas y hortalizas en el  
municipio de Marsella, Risaralda

Diana Carolina Valencia Zapata

Oscar Fabián Ortiz Calderón

Trabajo de grado para optar al título de negociador internacional

Asesor  
Juan Carlos Ospina Ramírez  
Economista Especialista en Marketing

Universidad Católica de Pereira  
Ciencias económicas y administrativas  
Negocios Internacionales  
Pereira Risaralda  
2017

## Contenido

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN .....	1
TÍTULO DEL TEMA POR INVESTIGAR .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
Descripción área problemática: .....	2
Formulación del problema: .....	7
OBJETIVOS .....	7
Objetivo general: .....	7
Objetivos específicos: .....	7
JUSTIFICACIÓN .....	8
MARCO DE REFERENCIA .....	10
Marco teórico .....	10
Nueva división internacional.....	10
Globalización .....	11
Apertura económica en Colombia.....	12
Bloques económicos y tratados de libre comercio .....	14
Empresas exportadoras.....	14
Competitividad.....	16
Marco contextual.....	17
Como se encuentra el sector primario en la economía.....	17
Estado de las empresas del sector .....	24
Marco legal.....	26
Normas y leyes generales.....	26
Registro de la empresa .....	27

Registros empresa exportadora .....	28
Políticas y requisitos de exportación.....	29
Marco conceptual.....	30
<b>ELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS A EXPORTAR .....</b>	<b>33</b>
Plátano:.....	33
Aguacate:.....	33
Naranja: .....	34
Lulo: .....	34
Cacao:.....	34
Sábila:.....	34
<b>ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO.....</b>	<b>35</b>
Aguacate:.....	35
Plátano.....	36
Cacao:.....	38
<b>ELECCIÓN DE PAÍSES PARA LLEVAR A CABO LA EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS.....</b>	<b>39</b>
Aguacate Hass:.....	41
Canadá:.....	41
Estados Unidos:.....	43
Países Bajos:.....	44
Plátano:.....	46
Bélgica: .....	46
Italia: .....	47
Portugal: .....	48
Cacao:.....	49

Países bajos .....	50
Francia.....	51
Reino Unido .....	52
PLAN DE NEGOCIO .....	53
Aguacate Hass:.....	53
Necesidad a satisfacer: .....	53
Portafolio de productos: .....	54
Antecedentes .....	55
Cliente .....	57
Segmentación y Caracterización del Consumidor: .....	57
Descripción Geográfica:.....	57
Descripción demográfica del grupo objetivo: .....	58
Descripción socio Económica: .....	58
Sistema de Distribución: .....	58
Perfil de los Clientes: .....	59
Necesidades del Cliente: .....	59
Investigación de mercados .....	59
Listado de Clientes Potenciales:.....	59
La competencia: .....	59
Ventaja competitiva .....	60
Factores críticos de éxito.....	61
Participación en el mercado .....	61
PLAN EXPORTADOR .....	62
Oportunidades: .....	62
Alianzas:.....	62

Estudio de mercado: .....	62
Demanda: .....	63
Oferta: .....	63
Producto: .....	63
Precio: .....	63
Distribución:.....	63
Necesidades a satisfacer .....	63
Posicionar la marca: .....	64
<b>IMPACTOS</b> .....	66
Social:.....	66
Económico: .....	66
Ambiental:.....	66
<b>PLAN DE MERCADEO</b> .....	66
Análisis DOFA.....	66
¿Cómo se puede explotar cada fortaleza? .....	67
¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad? .....	67
¿Cómo se puede defender de cada amenaza?.....	68
¿Cómo afrontar las debilidades usando las fortalezas.....	68
¿Cómo enfrentar las amenazas usando las oportunidades?.....	68
Establecer Objetivos y Metas:.....	68
Estrategias .....	68
Estrategias de Producto .....	68
Estrategia de precio .....	69
Estrategia de comunicación y publicidad.....	70
Estrategias de Distribución .....	71

Estrategias de Ventas .....	72
Estrategias de Servicio .....	72
TÉCNICA .....	73
Ficha técnica del producto .....	73
Diagrama de flujo y matriz de recursos: .....	74
INVERSIONES.....	75
Maquinaria y Equipo.....	75
Muebles y Enseres.....	75
Preoperativos:.....	76
Adecuaciones locativas .....	76
Materia prima e insumos .....	76
Proveedores:.....	77
Cuadro de costos .....	77
Mano de obra operativa.....	77
LOCALIZACIÓN: .....	78
Macro-localización:.....	78
Micro-localización: .....	78
EMPRESA .....	78
Tipo de empresa y objeto social:.....	78
Misión: .....	78
Visión: .....	78
Nuestra compañía:.....	78
Objetivos: .....	79
Objetivo general:.....	79
Objetivos específicos: .....	79

Política de calidad de la empresa .....	79
Responsabilidad social y ambiental .....	80
Valores corporativos .....	81
Perfiles de cargos .....	82
Gerente general: .....	82
Gerente comercial: .....	82
Contador:.....	83
Auxiliar de producción:.....	83
Entidades de apoyo .....	83
Ica: .....	83
PROCOLOMBIA:.....	83
UCP:.....	83
Invima: .....	83
Bancoldex:.....	83
LEGAL.....	84
Constitución de la empresa y aspectos legales.....	84
Creación de la SAS: .....	84
Normativa regional.....	85
PRESUPUESTO .....	86
Proyección de ventas .....	86
Costos y gastos .....	87
FINANCIERO.....	88
Balance general .....	88
Estado de resultados .....	90
Flujo de caja .....	91

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 <i>Estructura de Producción de bienes y servicios</i> .....	18
Ilustración 2 <i>Estructura empresarial de sectores económicos</i> .....	18
Ilustración 3 <i>Comercio exterior en Risaralda</i> .....	21
Ilustración 4 <i>Producto interno 2016-2017</i> .....	22
Ilustración 5 <i>Exportaciones Terravocado por año</i> .....	56
Ilustración 6 <i>Exportaciones Terravocado por mes</i> .....	56
Ilustración 7 <i>Modelo DFI</i> .....	70
Ilustración 8 <i>Logo de la empresa</i> .....	71
Ilustración 9 <i>Diagrama de Flujo</i> .....	74
Ilustración 10 <i>Estructura organizacional de la empresa</i> .....	82
Ilustración 11 <i>Proyección de ventas</i> .....	86
Ilustración 12 <i>Costos y gastos</i> .....	87
Ilustración 13 <i>Balance general</i> .....	88
Ilustración 14 <i>Estado de resultados</i> .....	90
Ilustración 15 <i>Flujo de caja</i> .....	91
Ilustración 16 <i>Criterios de decisión</i> .....	92
Criterios de decisión.....	92
CONCLUSIÓN .....	93
Bibliografía .....	95

## Listado de Tablas

<i>Tabla 1 Justificación de la elección de los tres productos y países</i> .....	39
<i>Tabla 2 Análisis DOFA</i> .....	66
<i>Tabla 3 Ficha técnica del Aguacate Hass</i> .....	73
<i>Tabla 4 Maquinaria y equipo</i> .....	75
<i>Tabla 5 Muebles y enseres</i> .....	75
<i>Tabla 6 Preoperativos</i> .....	76
<i>Tabla 7 Materia prima e insumos</i> .....	76
<i>Tabla 8 Cuadro de costos</i> .....	77
<i>Tabla 9 Mano de obra operativa</i> .....	77

## RESUMEN

El presente trabajo se enfocó en demostrar la viabilidad y fortalezas de los productos que ofrece el departamento de Risaralda especialmente el municipio de Marsella Risaralda, donde se evaluaron productos de suprema importancia para la actividad económica del departamento y a su vez evaluar la competitividad para llegar a los diferentes mercados internacionales; así mismo se analizó la demanda potencial de países consumidores de estos productos, hasta el punto de optar por el aguacate Hass como producto principal, y eligiendo a su vez como principal destino los Estados Unidos debido a la noticia de la vía libre para la exportación de aguacate Hass a dicho país; de igual manera se realizó un modelo de negocio analizando la competencia, el precio y la distribución en el país de destino, para obtener al final los análisis financieros los cuales determinaron la factibilidad para la creación de la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S en el municipio de Marsella Risaralda.

**Descriptor:** Globalización, apertura económica, tratados de libre comercio, empresas exportadoras, desarrollo económico.

## ABSTRACT

The present work focused on demonstrating the viability and strengths of the products offered by the department of Risaralda especially the municipality of Marsella Risaralda, where products of supreme importance for the economic activity of the department were evaluated and in turn to evaluate the competitiveness to reach the different international markets; Likewise, the potential demand of countries consuming these products was analyzed, to the point of opting for the Hass avocado as a main product, and choosing in turn as the main destination the United States due to the news of the free way for the export of Hass avocado to that country; In the same way, a business model was carried out analyzing the competition, the price and the distribution in the destination country, in order to obtain the financial analysis at the end which determined the feasibility for the creation of the company Frutas y Hortalizas OSDI SAS in the municipality of Marsella Risaralda.

**Descriptors:** Globalizations, economic opening, free trade agreements, exporting companies, economic development.

## **INTRODUCCIÓN**

Dado el entorno en el cual se encuentra el mundo, las empresas deben de empezar a interactuar e involucrarse en el mundo actual. Competir en este entorno hoy día se ha convertido en una necesidad que debemos afrontar para lograr un Crecimiento económico; es por ello que en el presente trabajo se da conocer las diferentes circunstancias o motivos que llevaron a la ejecución de este proyecto en especial, que consecuencias y desafíos aportará a la vida de cada uno de los involucrados y demostrar así porque es importante ser partícipes de la globalización, siendo esta la que integra con el mundo global, haciendo participe en el intercambio de bienes, productos, información, conocimiento, cultura, etc.

Es por este motivo que se escogió esta factibilidad, en el trabajo se dará a conocer realmente con datos reales la importancia de dicha factibilidad, siendo uno de los factores más relevantes al análisis que se obtiene del Municipio de Marsella en cuanto a su producción, decidiendo así que la opción de exportar beneficiara la economía y crecimiento del mismo, dándose cuenta que dicho Municipio posee con una excelente ubicación geográfica ya que se encuentra situada en parte superior de la cordillera que separa el rio Cauca con el rio San Francisco los cuales bañan con sus aguas al Municipio, generando un clima beneficioso para llevar a cabo producciones agrícolas, siendo este el factor económico fundamental para dicho Municipio, además de servir como línea divisoria de los Municipios vecinos, lo cual facilita aún más la puesta en marcha de la empresa; en el trabajo se demostrara todos estos argumentos con cifras y respaldados, para al final arrojar si es factible o no la creación de la empresa en el municipio de Marsella Risaralda.

### **TÍTULO DEL TEMA POR INVESTIGAR**

Factibilidad para la Creación de una empresa exportadora de frutas y hortalizas en el municipio de Marsella.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### **Descripción área problemática:**

La propuesta investigativa se centra principalmente en el entorno comercial, debido a los diferentes giros que se han producido con el paso del tiempo en el mundo especialmente por el modelo económico de libre mercado, es por ello, que es importante responder a cada uno de los desafíos que este nos plantea. Desde la llegada de la división internacional del trabajo, se empezó a observar los primeros pasos en la inserción de los países a la economía mundial, abarcando cuestiones como las ventajas comparativas y ventajas absolutas propuestas por los económicos Adam Smith y David Ricardo, dichas cuestiones explicaban que existían unos países que se especializaban en la producción de materias primas, mientras que otros se dedicaban a la industria, siendo estos países los que obtendrían mayores beneficios por su desarrollo obteniendo y su eficiencia económica, como es expresado en la siguiente frase: “la motivación del comercio internacional, como de cualquier comercio, es aprovecharse de la división del trabajo” (Smith, 1776)

Dicha división adquiriría gran dificultad, debido a que los productos elaborados en países desarrollados solo podían ser utilizados en dichos países, además de ello existían barreras fronterizas donde los productos eran exclusivos de su lugar de origen, es así como se da paso a una nueva división internacional del trabajo, dejando atrás todas esas barreras comerciales con las que contaban los países, empezando a sobresalir las nuevas tendencias mundiales de producción, comercio etc.

Un factor relevante de esto, fueron las multinacionales que se crearon dando respuesta a los desafíos que estaba presentando el mundo, basándose en unos ítems como lo son: producción, distribución y consumo, que esta distribución se pudiera dar por todo el mundo, ya no habían barreras que lo impidieran, es decir se dio la globalización.

Como se expresa en el siguiente párrafo: “La globalización es un proceso de integración que tiende a crear un solo mercado mundial en el que se comercian productos semejantes, producidos por empresas cuyo origen es difícil de determinar, ya que sus operaciones se distribuyen en varios países” (Kozikowski, 2013)

Con lo mencionado anteriormente, la globalización busca expandir mercados, donde sobrepasen sus fronteras nacionales y poder conquistar nuevos mercados internacionales, para

dar solución a los problemas que presentan algunos países debido a su producción; procediendo en estos inconvenientes, se obtendrá un beneficio en la economía aumentando su crecimiento y desarrollo económico; es por ello que se escoge este tema como trabajo de grado, pues se espera crear una empresa que esté involucrada en este entorno, dado los desafíos que acontecen a nivel mundial, puesto que tendrán un resultado muy positivo, como lo son los intercambios comerciales, crecimiento en las economías de los países involucrados y así conseguir la competitividad que es el factor que hace distintivo a los países; al analizar los primeros pasos de la globalización, esta demuestra que contó con muchas consecuencias positivas “Entre 1948 y 1998 el comercio mundial de mercancías se multiplicó por 18 veces, a un promedio del 6% anual, especialmente las exportaciones de manufacturas que aumentaron en 43 veces. La producción mundial de las mismas se multiplicó por 8 veces, a un promedio anual del 4,2%. La parte del PIB mundial destinada al comercio de mercancías se elevó del 7% al 17,4%. En 1998 el volumen del comercio mundial total ascendió a 6,6 billones de dólares, de los cuales 5,3 billones(80%) correspondían a mercancías y 1,3 billones (20%) a servicios comerciales.<sup>4</sup> Las exportaciones por habitante se incrementaron de 123 dólares a 951, es decir en 7,7 veces, a un promedio anual del 4,2%<sup>5</sup>. Durante el período analizado el PIB mundial pasó de cerca de 4 billones a 27,6 billones de dólares, con un aumento promedio anual del 4%, mientras que el PIB por habitante pasó de 1.591 a 4.623 dólares, con un crecimiento promedio anual del 2,2%, mostrando un franco deterioro, especialmente durante el período 1990-1998, cuando decreció en promedio el 1,4%, al tiempo que el PIB creció en promedio el 2,6%. Mientras tanto, la población mundial pasó de 2.473 millones de personas en 1948 a 5.973 millones en 1998, con un crecimiento promedio anual del 1,8%, muy por debajo del crecimiento del producto mundial” (Organización mundial del comercio, 1999)

Dado todos estos acontecimientos por los que atravesaba el mundo, llegan estos desafíos a Colombia con el inicio de la Apertura económica que se dio entre los años 1989-1990 en el gobierno del presidente Cesar Gaviria Trujillo, conduciendo a unos interrogantes e inquietudes, de los cuales el país no comprendía ni sabía cómo actuar frente a estos nuevos enfoques económicos, es así como poco a poco las empresas colombianas empiezan a cambiar su mentalidad y abrir sus negocios a un mercado global, teniendo en cuenta la demanda que iban a cubrir si participaban en dichos cambios, es así como se dan cuenta, que productos tenían mayor acogida y a su vez que ellos contarán con la producción necesaria para así abarcar los mercados

en gran totalidad de productos, es debido a ello que el café empieza a ser el producto esencial, siendo este el de mayor comercio. Pero a su vez se debía de incursionar en diferentes mercados y con diferentes productos, que no se basaran solamente en lo común, en lo que todos hacen, se debía de empezar a investigar qué era lo que exigía el mundo, que productos estaban siendo demandados, para aprovechar con ello mejores resultados en los mercados, además con todas estas características se debía de implementar, es decir llevar los productos más allá, de ser solo un producto básico a convertirlo en productos transformados e innovadores.

Para llevar a cabo cada uno de estos planteamientos se debía de surgir acuerdos donde el intercambio de mercancías fuera más fácil de realizar, es debido a ello que se crean los bloques económicos y los tratados de libre comercio, que con la entrada de estos iban a facilitar el intercambio de mercancías. Colombia pertenece a unos bloques económicos y cuenta con unos tratados de libre comercio vigentes como lo son: “TLC Colombia-México, Salvador-Guatemala-Honduras, CAN, CARICOM, MERCOSUR, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Acuerdo de alcance parcial con Venezuela, Cuba, Nicaragua, Unión Europea” (Mincomercio industria y turismo, 2015).

Con lo mencionado anteriormente, todas aquellas etapas que explicaron los pasos para que se diera la globalización y así llegar a el tema que nos compete en el proyecto, es decir una explicación de lo macro a lo micro, para así responder porque se escogió dicho tema.

La globalización cada vez más llama a nuevos desafíos y con la solución de ello se podrá encontrar mejores benéficos para aquellos que estén rodeados de esta, es por ello que se ha pensado en la creación de una empresa exportadora, que responda a todos los desafíos planteados, que cumpla con las expectativas y no repetir los errores que antes se han cometido, que está a su vez sea factible en el territorio de Risaralda, Municipio de Marsella, para que dada esta factibilidad se pueda cumplir con todos los factores que hacen parte de la globalización, para engendrar las expectativas planteadas con la empresa y poder dar solución a los objetivos propuestos, mejorando no solo la economía del municipio sino también ayudar a su vez al departamento y al país.

Las exportaciones son una actividad que últimamente se están implementando más en el país, varias empresas de la región ya son reconocidas en mercados mundiales, las empresas han tenido una evolución prospera en los mercados, exportando mayores cantidades. “Las exportaciones de Risaralda en el año 2014, registraron un valor de US\$636 millones, las más altas de la historia

comercial del departamento creciendo el 34.6% con respecto al año 2013”. (Camara de comercio de Pereira, 2015). El enunciado anteriormente citado es de dichos años ya que el del 2015 aún no se encuentra validando.

Es de resaltar que todavía hacen falta muchos factores para que el departamento logre ser más competitivo, hasta ahora se siguen basando en un solo producto de exportación, lo cual se considera que puede ser un factor para que este aún no logre altos índices de competitividad, es debido a este factor que se ha pensado en el proyecto, ya que dichas exportaciones serian de productos que poco han sido exportados por el departamento, además con una transformación agroindustrial, se considera que se obtendría mayores beneficios para el departamento y sobre todo el municipio exportador, se busca principalmente, mejorar todos esos inconvenientes que aún no se han resuelto, como el valor agregado en los productos que las empresas están olvidando; “Las exportaciones cafeteras durante el año 2014 fueron del orden de US\$436.9 millones creciendo un 50%, mientras las llamadas menores registraron un valor de US\$199 millones, para un crecimiento de 9,1%, frente al año 2013”. (Camara de comercio de Pereira, 2015). Por estas razones se quiere dar solución a estos inconvenientes en dichos sectores, que la variedad de productos también producidos por el departamento sean reconocidos en mercados mundiales como se ve representado con el café, no se puede dejar atrás que el departamento de Risaralda también es productor de grandes hectáreas de diversos productos como lo son: “aguacate, cacao, plátano tecnificado, plátano tradicional, frutas como naranjas y mandarinas”. (Secretaria de agricultura, 2015).

Es por esta razón que la creación de la empresa se basará en dichos productos diferenciadores, no solo enfocarse en lo común sino también poder explorar nuevos productos que muchos países están demandando, no es posible que la producción de dichos productos se pierda o muchas veces se pudra mientras se están cultivando, no existe quien implemente las técnicas necesarias para que estos productos no se pierdan, es así como se quiere incursionar en los mercados mundiales con estos productos, para que ellos no sean malgastados y así darles un mejor uso, sea una transformación o innovación, para así rescatar los productos sembrados, un factor que ha ayudado mucho a la toma de esta decisión es que el Municipio de Marsella Risaralda se encuentra posicionada entre los tres primeros puestos con más hectáreas de estos productos, por consiguiente se pretende desarrollar una empresa en la cual se puedan exportar estos productos y así construir un lugar especializado donde se lleven a cabo todos los cuidados para las

transformaciones necesarias. ¿Quién no quisiera tener un shampo de aguacate 100% natural?, a estos mercados es a los que se desea llegar, dar un paso más allá de lo tradicional y llegar a la innovación, solucionando cada uno de estos factores, para lograr ser más competitivos, esto es lo que se busca con el municipio y el departamento, si se toma como base el aguacate, es importante conocer que este producto tiende a tener más demanda en el mercado europeo. “Las exportaciones colombianas de aguacate Hass a la Unión Europea, con ventas por US\$4,6 millones en el primer trimestre de 2015, ya superaron lo realizado en todo el año anterior; lo cual, hace prever que al terminar el año, los productores tendrán mejores resultados”.

(Minagricultura, 2015).

Otro de los factores que ayuda a que la empresa tenga gran factibilidad es su ubicación, ya que el municipio de Marsella Risaralda se encuentra limitando con Pereira Risaralda y el departamento de Caldas, lo cual beneficia en gran parte al municipio, puesto que cuenta con el aeropuerto de la ciudad de Pereira y más ahora con la creación del aeropuerto que quedará situado en la municipio de Palestina (Caldas), esto le brindará al municipio de Marsella varias vías en las cuales sea más fácil la distribución de los productos en los diferentes mercados, otro factor de gran importancia es la terminación y habilitación de la vía férrea, que se aspira que se realice en una de las veredas de dicho municipio, ayudando así a una mejor comunicación con el puerto de Buenaventura; otro factor importante es la zona franca que se encuentra situada en el municipio de la Virginia, Risaralda. Estos factores son supremamente importantes ya que cuentan con muchas ventajas para que dicha empresa tenga grandes beneficios, para así obtener éxito.

La economía del municipio se mejorará considerablemente con la factibilidad propuesta, siendo esta una de las primeras empresas exportadoras creadas allí, la primera en dar paso a la internacionalización del municipio, porque ahora la internacionalización no solo se ve de país en país, sino también entre entes regionales, ya que están cogiendo gran auge en la internacionalización. “La globalización involucran relaciones entre Estados, regiones, pueblos, empresas, partidos” (Romero, 2002).

Se espera que gracias a este proyecto se aproveche de buena forma los maravillosos recursos naturales que este hermoso municipio de Marsella brinda a la sociedad para con ello buscar contribuir a internacionalizarlo y así llegar a varios mercados mundiales, beneficiando no solo la economía del municipio, sino también el capital humano, dando empleo a mucho campesinos de

la región y así lograr la competitividad, “la globalización genera oportunidades para su desarrollo e internacionalización” (Romero, 2002).

Las grandes cosas de la vida se realizan con esfuerzo, empeño y motivación, para así un día recoger los frutos sembrados; las ideas son la mejor riqueza que el ser humano puede obtener y con ello se podrá lograr los grandes beneficios en la vida, no dejar de soñar genera confianza, por eso se espera que este proyecto sea factible para desarrollar así todo lo planeado.

**Formulación del problema:**

¿Cuál es la factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas y hortalizas en el Municipio de Marsella Risaralda?

## **OBJETIVOS**

**Objetivo general:**

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas y hortalizas en el municipio de Marsella, Risaralda.

**Objetivos específicos:**

- Efectuar un estudio de mercado para identificar los principales países demandantes del producto.
- Elaborar un estudio financiero que permita conocer la factibilidad de la empresa.
- Realizar un modelo organizacional que permita conocer las responsabilidades por parte de los miembros de la compañía para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico de la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

Desde el momento que surge el análisis de la diversidad agrícola que existe en el municipio de Marsella Risaralda, en el cual se encuentra una gran diversidad encabezada por el Café, Plátano, Cacao, Flores, Follajes, Aguacate Hass y Frutas, surgen algunos factores relevantes, los cuales conllevan a la toma de decisiones, especialmente de elegir el Aguacate Hass como principal producto para llevar a cabo la exportación.

La elección se realizó bajo muchos parámetros principalmente, la pérdida de participación que el sector primario está presentando en el departamento, pues este ha tenido una reducción considerable como se hablará a continuación en el análisis del sector, este ha sido entonces el principal motivo, pues se espera mejorar la participación y no solo mejorar la economía del municipio si no también la del departamento, y que esta a su vez mejore la participación del departamento en la economía nacional; es de resaltar que no se pretende una participación solo con el producto tradicional que ha sido el Café, si no que sea con un producto nuevo para la economía colombiana y que a su vez es apetecido en grandes mercados por su sabor y nutrientes para la salud, el municipio de Marsella Risaralda no es el principal productor de Aguacate Hass en el departamento, y su producción claramente no abastecerá un mercado, pero esto no debe verse como una debilidad aunque pareciera, antes debe verse como una oportunidad, pues el municipio cuenta con una gran ubicación, se encuentra en el centro de país y en el tercer departamento productor de Aguacate Hass, lo que permite recolectar producción de municipio y departamentos cercanos, para de esta forma con toda la producción recolectada en Marsella Risaralda y la recolectada en diferentes municipios, sea la suficiente para abastecer mercados internacionales, lo cual es una gran oportunidad e idea, dado que en los municipios productores de Aguacate Hass en Risaralda, cuentan con producción en diferentes etapas del año, siendo este un motivo importante, pues las exportaciones realizadas siempre tendrán un soporte para realizarlas, pues mientras en un municipio no tengan producción, otros si los tendrán y de esta forma siempre se contará con producción para realizar las exportaciones.

Otro motivo es que este proyecto traerá beneficios tanto para la economía y a gran parte de su población, como lo son los campesinos que día a día labran su tierra con gran amor y sacrificio, se pretende que con este proyecto se genere un empleo estable que beneficie a que estas personas se sientan satisfechas con lo que están realizando; otra contribución que se verá reflejada será en

las madres cabezas de hogar, las cuales con su esfuerzo luchan diariamente por un sustento, pero estas a su vez no logran obtener un ingreso estable, es decir que el proyecto está pensado en todos aquellos empleos que cierta población obtendrá, mejorando en gran medida su estabilidad económica.

El alcalde de Marsella Risaralda ha estado comprometido con la causa, emocionado por llevar este municipio a sobrepasar barreras comerciales como lo expresa, “es verdad que el municipio de Marsella Risaralda es reconocido culturalmente y arquitectónicamente en muchos lugares, por dicha razón ha logrado un turismo con unos índices elevados en lo recorrido del año, por este motivo considero que otro factor importante es luchar por conseguir socios comerciales los cuales aporten al crecimiento de este y cosechar estos hermosos productos, es de grata importancia la labor que están llevando estos jóvenes visionarios”.

Otro factor importante con el que se concluye para elegir la creación de una empresa exportadora de Aguacate Hass, es la gran participación que éste ha tenido en mercados Europeos, el cual cada vez cuenta con una demanda más grande en diferentes mercados, gracias a su sabor, textura y grandes beneficios para la salud; además, una gran noticia llega a Colombia pues el principal demandante de este producto que es Estados Unidos abre sus puertas al Aguacate Hass Colombiano, después de 5 años de proceso para la inserción a este mercado, donde se encuentra un mercado nuevo con grandes oportunidades para los productores y comercializadores de aguacate nacional, pues este es el mercado donde siempre se ha querido llegar y motiva esta noticia aún mas la creación de una empresa exportadora de Aguacate Hass, pues con el mercado Estadounidense se cuenta con una gran oportunidad, es por esta razón que se quiere involucrar en este proceso, aprovechar todas las posibilidades que los mercados internacionales traen, dar a conocer la gran diversidad cultural que Colombia tiene para el mundo, pues la internacionalización ha traído grandes beneficios para el mundo y aun mas, sabiendo que esta no solamente se ve entre países, sino que las regiones también están jugando este gran rol y es una gran oportunidad la cual no se debe de desaprovechar , dicha decisión puede llevar en un futuro una ventaja importante para dicho municipio ; sería una satisfacción que el municipio se diera a conocer y pudiera llegar a ser parte de un hermanamiento con otra una región, aportando diversas oportunidades para con este, de tal manera que el municipio de Marsella debe empezar exportando sus valiosos recursos naturales dándose a conocer en este mercado global, estas afirmaciones serian una gran ventaja para el crecimiento del este municipio, puesto que aún no

ha surgido una iniciativa para la creación de una empresa que posea dicha visión, es por ello que se anhela poder ser los pioneros en llevar al municipio a la internacionalización y así contribuir a su desarrollo y crecimiento económico.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco teórico**

De acuerdo con las bases que se han constituido en el trabajo, se presentaran a continuación los análisis teóricos que permitirán definir el objeto de estudio.

#### **Nueva división internacional**

Dado el entorno en donde se encontraba el mundo, muchos países no tenían la posibilidad de salir a diferentes mercados, es cuando surge un cambio en esta estructura, dando paso a la nueva división internacional del trabajo la cual permitía buscar nuevas tendencias mundiales de producción, comercio, inversión, flujos de capital y de las nuevas tendencias mundiales de la información; todo esto hace parte de una economía globalizada, dando paso a una evolución diaria de creación de multinacionales, en pocas palabras se ha visto una evolución en cuanto la producción, distribución y consumo. Es con la nueva división internacional de trabajo que surgen diferentes bloques económicos, para así dar paso a un aumento en los flujos de producción y comercialización, entre empresas de diferentes sectores y diferentes países a nivel mundial.

Existen diferentes enfoques realizados por diferentes teóricos como: Folker Frobel, Jurgen Heinrichs y Otto Kreye, que definen el concepto como capitalista en el cual se ven enmarcados tanto países desarrollados como países subdesarrollados, coinciden que el objetivo principal es tener una producción efectiva utilizando las tecnologías necesarias que permitan la calidad de unos productos, rescatando que los países subdesarrollados lograrán tener una participación activa en los mercados, por primera vez se logra destacar que los productos de dichos países serán acogidos y tendrán las capacidades necesarias para competir a nivel mundial; entre los sectores que más se destacan los países subdesarrollados es el de transformación industrial, donde está obtendrá su finalidad en las exportaciones, además estos teóricos se centran en la evolución que han tenido las empresas de países latinoamericanos gracias a la nueva división internacional, ya que han conseguido una evolución y gran acogida en mercados grandes como lo son: Europa, Asia y África; los teóricos se basan principalmente en un sector

como lo es el textil, afirmando que los países han logrado entrar hasta en mercados productores de dicho sector; es tan grande la acogida y el protagonismo que han adquirido los países subdesarrollados que les ha permitido obtener gran auge en la economía, gracias a la evolución que dio la nueva división internacional del trabajo. Los autores además piensan que el papel que están ejerciendo dichos países se le puede llamar nueva división internacional del trabajo ya que están cumpliendo con una gran representación en los diferentes mercados donde se están expandiendo las fronteras para así obtener una comercialización de los productos provenientes de todos los países. (Frobel, Heinrichs, & Kreye, 1980)

Alberto Romero plantea la división internacional del trabajo con otro enfoque diferente al mencionado anteriormente, pues este autor sostiene que con la nueva división del trabajo, está dando nuevas formas de integración interregional e intra-regional, intersectorial e intra-sectorial, que se ven reflejados con los diferentes bloques económicos que son regulados por el gobierno y empresas; además este autor hace referencia que con la nueva división internacional del trabajo las mercancías han perdido la nacionalidad y no pueden considerarse estrictamente de un país en particular, ahora los productos son fabricados en diferentes lugares y son armados de diferentes maneras con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores en diversos lugares, sus recursos también serán provenientes de diferentes lugares; para que esta división internacional se pueda cumplir a cabalidad, se debe tener adecuadamente las nuevas tecnologías de información, comunicación y sistemas de transportes; en si la nueva división internacional está permitiendo la entrada de muchos países en diferentes mercados, es de resaltar que para que esta inserción sea de la forma más adecuada se debe predominar un buen control de la producción, el comercio, los flujos del capital financiero, la inversión y lo fundamental será entonces mayores avances tecnológicos por parte de las empresas transnacionales. (Romero, 2002).

### **Globalización**

La globalización ha sido otra pieza clave en la inserción de las economías en los diferentes mercados, pues gracias a ella se dio paso a que todos los países pudiesen ofertar sus productos, que no se quedaran solo en su territorio sino que también buscaran nuevos demandantes en diferentes países, que tuvieran la necesidad de adquirir los productos producidos en un determinado territorio.

Como lo expresa el autor Alberto Romero, “la llamada globalización no es otra cosa que la fase más avanzada de la división internacional del trabajo, jaloneada por la revolución

tecnológica en el campo de la informática, las telecomunicaciones, la biotecnología, la ingeniería genética y la sustitución de materiales” (Romero, 2002). Es decir que estos dos términos van de la mano, uno le dio paso al otro pero los dos buscando el mismo beneficio de abrir fronteras, que ya no existieran más barreras en la distribución de los productos, que todos los productos puedan ser consumidos o utilizados en todos los países, como lo expresa Kozikowski, la globalización es un proceso de integración que tiende a crear un solo mercado mundial en el que se comercian productos semejantes, producidos por empresas cuyo origen es difícil de determinar, ya que sus operaciones se distribuyen en varios países. (Kozikowski, 2013).

El autor Alberto romero, hace énfasis en que dicho proceso de globalización está liderado por empresas transnacionales, las cuales concentran el mayor volumen de producción de bienes y servicios, así como los mayores avances en el campo del desarrollo tecnológico a escala mundial. El concepto de globalización tiene además connotaciones de tipo ideológico, socioeconómico, político y cultural que lo que buscan es involucrar a cada una de las economías en un proceso en el cual se involucren en diferentes mercados. (Romero, 2002).

Cada autor tiene puntos de vista totalmente diferentes a la hora de hablar de temas que nos compete a todos, unos consideran que la globalización ha sido una parte fundamental otros no lo ven así, porque consideran que los que obtendrán más beneficios serán los países desarrollados y que los que están en vía de desarrollo seguirán dependiendo de estos; el autor hace referencia a que los primeros inicios de la globalización se dieron a través de la revolución industrial y que uno de los países que más se benefició de esto fue gran Bretaña ya que contaba con todos los requerimientos necesarios para la industria. (Ferrer, 1997). El inicio de la globalización se da en el momento de que cada país analice en que puede especializarse y así ingresar a mercados internacionales pudiendo cubrir las necesidades que este está requiriendo, este proceso se encarga de acercar al mundo y crear un solo mercado que al final ayuda a que cada economía gane crecimiento económico y que sus productos puedan ser acogidos en todo el mundo.

### **Apertura económica en Colombia**

Todos los sucesos mencionados anteriormente han dado paso a nuevas formas en las cuales se pueda integrar en el mundo globalizado, más de ser un deseo, es una necesidad en la que se debe involucrar para que cada país avance y obtenga un aumento en su crecimiento económico, el paso de cada uno de estos sucesos mencionados anteriormente llego a Colombia

en los años 90 donde dicho país debía afrontar muchos desafíos, e involucrar a las empresas de la forma adecuada en este mundo globalizado.

El autor Guillermo Maya Muñoz menciona como fue la entrada de este modelo a Colombia, el primer paso se dio con el modelo de sustitución de importaciones donde consistía en substituir progresivamente los bienes manufacturados importables por bienes nacionales, lo que se buscaba en realidad era incentivar las exportaciones; luego se dio paso a la apertura económica, que como lo define el autor esta apertura está asociada principalmente a los procesos de liberalización comercial, financiera y de capital, que buscaba internacionalizar la economía de un país con el fin de exponerla a la competencia internacional; el autor hace referencia que la apertura económica en Colombia más de ser una catástrofe para sectores como el agropecuario, se volvió una oportunidad en la cual se debe mejorar factores como los tecnológicos, esta apertura dio en gran paso para que Colombia pueda alcanzar grandes cosas y así mejore sus problemas como lo son el desempleo y el ingreso de la población. (Maya Muñoz, 1992).

Con lo mencionado anteriormente es necesario involucrar empresas ya que son estas las cuales abren mercados a nivel mundial, generando con ello un incremento en la economía del país.

El autor Luis Jorge Garay tiene una perspectiva positiva acerca de la apertura económica, definiéndola, como la brecha que da un crecimiento significativo de las exportaciones, además menciona que se debe realizar un proceso integral, realizando modificaciones en el ámbito institucional con el fin de garantizar que los nuevos instrumentos trabajen de manera eficiente. (Garay , 1998).

Otro autor como Carlos Enrique define el proceso de apertura económica como un proceso con alta capacidad competitiva, en la cual es necesaria la eliminación del proteccionismo del estado para el desarrollo productivo industrial, en pocas palabras la apertura se define como la internacionalización de la economía, que se produzca no solo para mercados nacionales sino también para los extranjeros. (Londoño Rendón, 1998)

Todo lo anterior reitera a un más que el involucrarse en distintos mercados generará una competitividad la cual es necesaria para que un país crezca en su economía, y abra sus productos a diferentes mercados.

### **Bloques económicos y tratados de libre comercio**

Todo lo descrito anteriormente ha demostrado la importancia de que las empresas no se queden solo en producir para el país, sino que también abran su producción a diferentes mercados, han sido los bloques económicos, la brecha que permite una facilidad para la comercialización de los productos en varios países.

Para el autor, la integración económica es definida como una condición para un intercambio más libre que está orientada en los principio de regionalismo abierto, es decir la eliminación de barreras aplicadas al comercio de la mayoría de bienes y servicios entre los países miembros de los bloques, en el cual a su vez se promueva una mayor liberación del comercio con los terceros países (Bustamante & Briceño Ruiz)

Otro autor define la integración de dos formas: como resultado final de las fuerzas de un mercado fuerte existente que involucra varias naciones o como un mecanismo institucional, es decir la integración facilita a los países a la edificación de un mercado entre varias economías que aún es incipiente. (Restrepo, 1997)

Los bloques han permitido que los países den un paso más allá de lo común, que faciliten cada uno de estos procesos que la comercialización de ellos se realicen de la mejor manera y en mejores términos; es por ello que en esta factibilidad los bloques económicos se vuelven una ficha clave, pues ellos facilitan y acercan más a los países formando un solo mercado.

### **Empresas exportadoras**

La creación de empresas exportadoras es de gran importancia para la economía, ya que esto hace que Colombia se convierta en un país con niveles de bienestar y desarrollo, a su vez se debe saber aprovechar las oportunidades de negocios que ofrece el mercado internacional, debido a que con esto se logra un incremento en el crecimiento económico del país. (NULLVALUE, 2001).

La importancia de crear una empresa, es que hoy en día una empresa exportadora está generando un gran beneficio al país, otorgándole el paso a conquistar nuevos mercados y así poder involucrar el país en un nuevo horizonte que a largo plazo obtendrá un reconocimiento, haciendo que sus productos se comercialicen en la mayoría de países.

Los autores María Luisa Flor Peris, María José Oltra Mestre y César Camisón Zornoza hacen énfasis en que una empresa para que obtengan mejores resultados debe combinar varios factores como lo son: una adecuada innovación tecnológica y una estrategia exportadora, para que una empresa logre una participación activa en el mercado global debe tener innovación de productos y contar con la adecuada tecnología, las tics desde el momento que cogió auge la globalización ellas también empezaron a cogerlo; una empresa exportadora juega un papel fundamental en la economía, pero este papel se debe saber representar, es por ello que estos factores son los realmente importantes a la hora de constituir una empresa, ya que ellos llevarán a construir las estrategias que harán relucir la diferencia en el mercado internacional, obteniendo la empresa la competitividad. (Flor Peris, Oltra Maestre, & Camisón Zornoza, 2004)

Lo anterior muestra cada vez más la importancia de crear empresas que aporten un gran valor en la economía, son muchos los avances que hay en el mundo, por eso se deben aprovechar de la mejor forma; el emprendimiento viene acompañado de muchos factores es por esta razón que crear empresas es de gran importancia, la innovación de sus productos es la gota final, es así como se obtiene la verdadera competitividad.

El papel de las empresas exportadoras sigue siendo cada vez mayor, no solo por su contribución con el PIB del país, sino también por su beneficio a la población, un estudio realizado por la CEPAL demuestra que las pymes representan más del 95% de las empresas en la mayoría de las economías estudiadas y generan una cantidad considerable de empleos, que varía entre el 50% y el 85%. ( Ueki , Tsuji , & Cárcamo Olmos, 2005)

Es por esta razón que es cada vez mayor la necesidad de que las empresas entren al mercado internacional, debido a que se deben de adherir a este mercado de la mejor forma, no se deben de cometer errores que hacen fracasar la empresa como lo son: debilidad de las empresas en la gestión de calidad, la información, la estrategia de marketing y la gestión de clientes, entre otras cosas; falta de capital humano y de acceso al crédito; poca capacidad de producción, insuficiente para alcanzar economías de escala; falta de acceso a la información relativa a los mercados, la reglamentación, las normas técnicas y de otro tipo en los demás países; altos costos de transporte y complejidad y lentitud de los procedimientos relacionados con el comercio. ( Ueki , Tsuji , & Cárcamo Olmos, 2005).

Estas advertencias son demasiado importante a la hora de crear e internacionalizar la empresa pues al momento de empezar no se ha adquirido una experiencia necesaria para

desempeñarse en el mundo internacional, es por ello que se debe recoger cada una de estas sugerencias pues solo de esto depende la gran participación en dichos mercados, es así como la empresa empieza a ganar la competitividad necesaria en el mundo global, que es el fin que toda empresa busca, la competitividad.

### **Competitividad**

Como se ha mencionado anteriormente la competitividad es la fase principal que cada empresa espera llegar, cada empresa debe conformar un conjunto de condiciones las cuales permitirán que esta consiga la tan anhelada competitividad, para el teórico Michael Porter “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”. (Porter, 1991).

Lo anterior demuestra que la empresa debe de empezar a jugar un papel importante y decisivo, pues es la hora de tomar decisiones, si vender más barato o mejor que la calidad de la competencia, o llegar con productos nuevos que sean difíciles de igualar; esa innovación se puede decir que es el factor más relevante para conseguir la competitividad, es así como es expresado en el siguiente texto: “La innovación determina cada vez más el crecimiento sostenido de las empresas. Éstas invierten en innovación porque la innovación representa la mejor oportunidad para aumentar la cuota de mercado, reducir los costes de producción y por ende incrementar los beneficios” (Gobierno Canarias, 2010).

De lo anterior se deduce que una empresa tiene todas las ventajas para entrar al mercado internacional, primero se debe de confiar en el proyecto pues solo así tendrá un valor significativo para todos, además es de vital importancia incursionar con productos diferenciadores, poco convencionales, tal es el caso de la factibilidad pues pretende exportar productos que tienen gran producción pero que no han sido en gran parte exportados por la región, olvidando que cada uno de estos avances pueden mejorar el crecimiento tanto del departamento como del país.

El autor Álvaro Espina expresa que la competitividad es el resultado de la estrecha relación entre el sector exterior de una economía y sus posibilidades de crecimiento, logrando así una competitividad cuando el país crece a mayor ritmo sin incurrir en déficit la balanza de pagos. (Espina, 2007).

En conclusión la competitividad es el factor más importante para lograr más del 50% de beneficio con la creación de la empresa, el mundo evoluciona cada día, dando pasos gigantescos; el marco teórico muestra la sustentación de todo el proceso a realizar, pues desde el primer tema se analiza los primeros pasos que contribuyeron a que países como Colombia empezaran a tener gran acogida en los mercados y como paso a paso, esto se volvió el día a día hasta la creación de bloques económicos que permitieron dar un paso más allá para formar un mundo internacionalizado, que necesita cada vez más de empresas, que busquen un bienestar para el país, que se quieran envolver en este mundo globalizado y así al final con todo el esfuerzo y tenacidad lograr uno de los fines más esperados la competitividad.

### **Marco contextual**

En el marco contextual se pretende analizar ¿cómo está el sector?, ¿cómo ha sido su evolución?, ¿qué participación ha tenido en la economía?, ¿cómo se encuentran las empresas que están involucradas en dicho sector?, además de su crecimiento y que oportunidades puede representar tanto para el departamento como para el país y así obtener la competitividad.

### **Como se encuentra el sector primario en la economía**

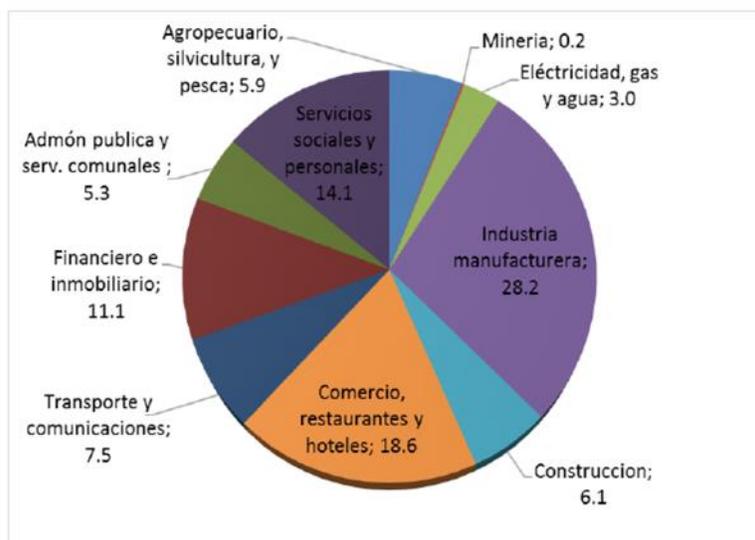
La representación del sector en la economía es vital, debido a que con dicha participación se beneficiara el crecimiento económico no solo de la región si no del país contribuyendo a un mejoramiento en el PIB y obteniendo una competitividad.

### ***Nivel departamental***

Los bienes y servicios presentados en el transcurso del año 2016 en Risaralda, han tenido comportamientos desfavorables con respecto a años anteriores, puesto que la representación del sector primario ha ocupado los primeros lugares en la economía departamental, ya para el año 2016 el sector con mayor representatividad fue el de manufacturas con una participación del 28%. (Risaralda, 2016)

### Ilustración 1

#### *Estructura de Producción de bienes y servicios*

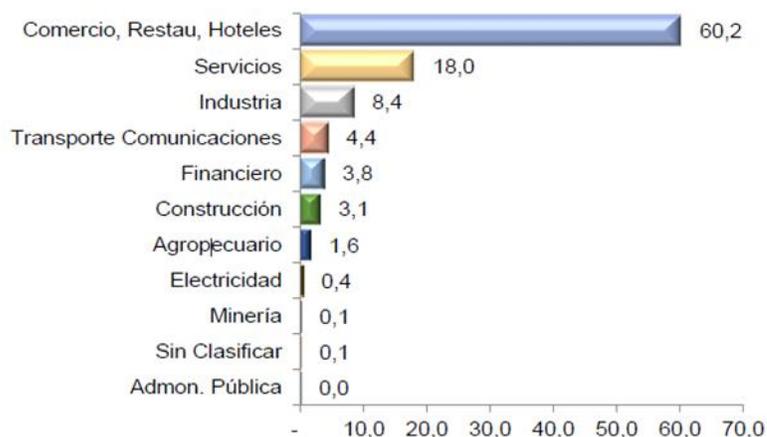


Fuente: Universidad libre de Pereira

En la gráfica anterior se evidencia que el sector primario, especialmente el agropecuario que ha sido el soporte de diferentes municipios del área metropolitana en el departamento de Risaralda ha obtenido índices demasiados bajos, representándose con solo un 5,3%, a pesar de la participación que ha tenido el café en la economía mundial, siendo este uno de los principales productos exportados por el departamento de Risaralda cuya participación es demasiado baja, lo cual se debe a varios factores, pues en un estudio realizado por la gobernación en compañía con la universidad libre, se demuestra que los nuevos empresarios están creando empresas dedicadas al comercio, restaurantes y hoteles con una participación del 60.2% . (Risaralda, 2016)

### Ilustración 2

#### *Estructura empresarial de sectores económicos*



Fuente: Universidad libre

La anterior información demuestra que en el departamento de Risaralda, actualmente se pierde cada vez más la participación del sector primario en la economía pues si se compara con años anteriores como 2013-2014 y con proyecciones del 2015, la participación de este sector bajaba considerablemente, es por ello que ahora se detalla una participación baja en la economía del departamento, pues la mayoría de los nuevos empresarios están optando por servicios diferentes a la producción de aquellos productos que posee la región, pues la gráfica anterior muestra que más del 80% del empresariado corresponde al sector terciario, lo cual no debería de ser así puesto que ello incumbiría tener un crecimiento equilibrado, lo anteriormente mencionado no quiere decir que no se fomente a aumentar los otros sectores, sino que es importante también que todos los sectores crezcan de forma equitativa y no de manera tan desproporcionada como se nota en la anterior gráfica, dado que el departamento de Risaralda posee una alta diversidad de productos, es por ello que es necesario incentivar la producción y comercialización de los productos originarios de la región para que sean aprovechados de la mejor forma.

En el caso de municipio de Marsella la densidad empresarial es de 20 empresas/ 1000 habitantes. (Risaralda, 2016)

La participación del municipio de Marsella, se basa principalmente por la producción de Café, Plátano, Cacao, Follaje y por último el Aguacate Hass que tuvo una producción para el año 2015 y con proyección hacía el 2016 de unas áreas sembradas con un total de 164,0 de un total de 2.008,9 áreas sembradas a nivel departamental; en cuanto a las áreas en desarrollo, el municipio presento 5.0 áreas en desarrollo de un total de 845,1 a nivel departamental; para las áreas cosechadas, se encontró que el municipio obtuvo 159,0 áreas cosechadas de un total de

1,153.8 a nivel departamental; en cuanto al rendimiento, se pudo observar que el municipio de Marsella conto con 6,0% de rendimiento con respecto a un total de 10,9% del rendimiento a nivel departamental; de acuerdo con la siguiente información se evidencia que el municipio de Marsella se encuentra entre los principales productores de Aguacate Hass, es de resaltar que por encima de este se encuentran otros municipios con mayor producción como es el caso del municipio de Pereira que posee con una participación anual del 30% entre los meses de Enero a Mayo, un 5% en el mes de Mayo, un 30% entre los meses de Junio a Julio, un 5% entre los meses de Agosto y Septiembre y un 30% entre los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre; para el caso del municipio de Guatica que es otro de los municipios con mayor producción de Aguacate Hass, este cuenta con una participación anual del 5% en Enero, un 15% en el mes de Febrero, un 15% en el mes de Marzo, un 15% en el mes de Abril y para los meses de Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre, cuenta con una participación del 5% para cada uno de estos meses, ya para el mes de Noviembre y Diciembre posee una participación de un 25%, la anterior información evidencia que los productores de aguacate Hass en Risaralda cuentan con diferentes producciones en los meses del año. Fuente gobernación

En cuanto al municipio de Marsella, esta cuenta con una participación anual en su producción entre los meses de Enero y Febrero con una participación de un 8%, para los meses de Marzo y Abril cuenta con una participación del 10%, para los meses de Mayo y Julio posee una participación de un 8%, para los meses de Agosto y Septiembre dicho municipio cuenta con una participación de un 5%, ya para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre presenta una participación del 10%. Es por ello que se desea con la creación de la empresa en Marsella recolectar toda la producción que provee dicho municipio y a su vez aprovechar las ventajas de ubicación y productores cercanos para recolectar todo el aguacate requerido para cubrir la demanda internacional apoyando así no solo a la economía del municipio si no también la del departamento de Risaralda.

Para el año 2016 se registró una producción de bienes y servicios por un valor de \$22.6 billones de pesos, de tal manera el PIB en Risaralda fue de \$13.4 billones, demostrando que la economía Risaraldense presento un aumento de un 4,1% con respecto al 2015, por encima del promedio nacional que fue de un 2%.(Risaralda, 2016)

La economía Risaraldense mostro durante el año 2016 una mayor fortaleza económica con respecto al promedio nacional, lo cual expresa en el mayor crecimiento de las variables como el empleo, reducción de la pobreza y menor desocupación.

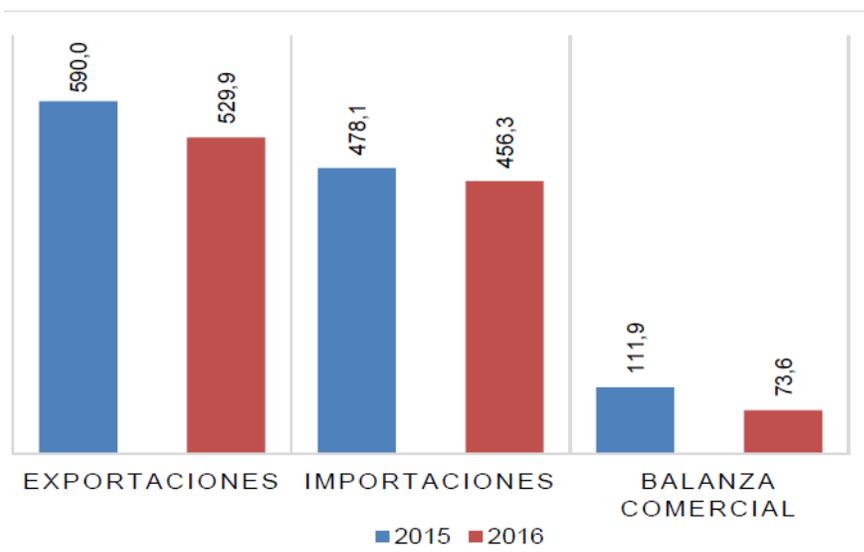
Estos análisis arrojan que el Producto Interno Bruto del departamento de Risaralda representó para el año 2016 un 1,56% de la economía nacional, siendo este un resultado superior aumentando en un 9% el valor registrado en el año 2015. (Risaralda, 2016)

En cuanto la participación del comercio exterior en Risaralda, se encontró que dicha participación ha experimentado una contracción importante en las exportaciones encontrándose con un porcentaje de un 7,8% y un 10,2%, convirtiéndose en una variable contractiva al crecimiento económico, igualmente las importaciones se contrajeron entre el año 2015 y 2016 en un 1,3% y un 4,5%. (Risaralda, 2016)

Las exportaciones Risaraldense fueron del orden de US\$529.9 millones en el año 2016, inferior en US\$60 millones con respecto al año 2015, lo que explica una contracción de la demanda agregada. (Risaralda, 2016)

### Ilustración 3

#### *Comercio exterior en Risaralda*



Fuente: DANE

Las exportaciones en departamento de Risaralda representan el 1,7% de las exportaciones del país, el 70% de las exportaciones de Risaralda corresponden a exportaciones cafeteras , lo cual demuestra que la actividad cafetera sigue siendo el principal generador de divisas, las

exportaciones de productos agropecuarios , silvicultura , pesca y alimentos son los principales productos que exporta Risaralda; el departamento a su vez exporta a 50 economías del mundo, lo que demuestra la participación que va adquiriendo el departamento poco a poco en las economías mundiales.

En conclusión el departamento de Risaralda durante el año 2016 mostro comportamientos favorables, que incrementan variables claves como la calidad de vida, mostrando que el departamento ha avanzado en productividad y competitividad, pues obtuvo un mayor crecimiento económico en comparación con la economía nacional, cabe resaltar que el sector primario en Risaralda representan las menores productividades, generando un debilitamiento en cuanto a este parte de la economía, mostrando así que este sector no está en su mejor momento, a pesar de ser un departamento con gran diversidad agrícola, su participación ha caído considerablemente; cabe resaltar que aunque este ha reducido considerablemente, las exportaciones representativas en el departamento siguen siendo las dedicadas al sector primario, por esta razón se debe seguir trabajando para no perder la identidad que caracteriza y representa al departamento de Risaralda, para así seguir involucrándose en los mercados internacionales.

#### *A nivel nacional*

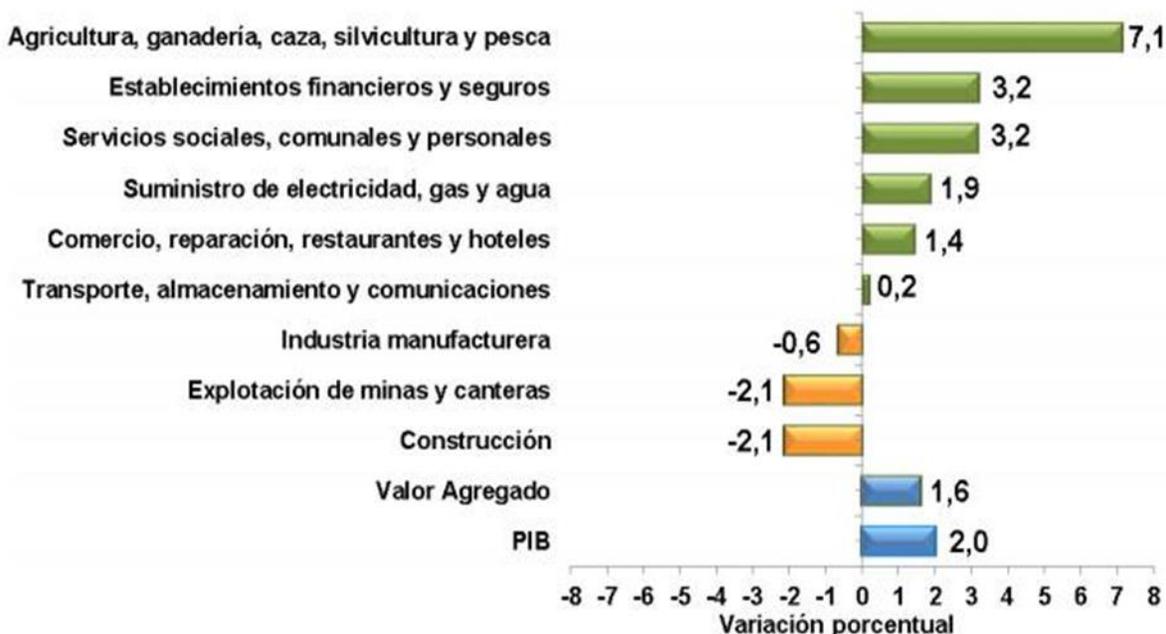
Para el año 2016 se evidencio que el sector industrial fue el que más creció, representando un 5,3%, mientras que el sector agrícola presento un ritmo de crecimiento del 0,7% lo que contribuye a que el país continúe con la importación de productos agrícolas, lo que contrae un desequilibrio ya que se importa más de lo que se exporta. (tiempo, 2016)

Es de resaltar que la participación de este sector se ha mantenido gracias a la participación que ha tenido el café el cual presento un alza de un 7,9%, mientras que la rama de la construcción presento un crecimiento del 5,2%.

Para lo transcurrido del año 2017 la economía obtuvo un crecimiento del 2% gracias a la participación que presento la agricultura, pues estas actividades crecieron positivamente, incluso por encima de la economía. (Dinero, 2017)

#### Ilustración 4

*Producto interno 2016-2017*



Fuente: DANE

Como anteriormente se observa, la participación del sector agrícola en lo corrido del año 2017 ha sido del 7,1%, el cual fue impulsado básicamente por: Café pergamino seco, Semillas, Leche. (Dinero, 2017)

Para el año en curso, se evidencian cambios más alentadores para los productores de productos agrícolas, pues comparado con años anteriores el 2017 esta retomando su participación lo que hace que la economía aumente la participación del sector, es así como se demuestra la importancia que este sector tiene en la economía Colombia, debido a ello es importante involucrarse e invertir en este sector que sin duda atraerá puntos positivos para la economía Colombia.

Por otra parte, los sectores financieros también representaron un comportamiento positivo con un incremento del 3,2%, de igual forma las actividades de electricidad, gas y agua representaron un crecimiento del 1,9%, por último otra de las mejores participaciones en lo corrido del año fue el sector de comercio, hoteles y restaurantes, los cuales crecieron un 1,4%. En cuanto a los sectores que presentaron menor participación fueron los dedicados a la construcción con una caída del 2,1%, minas y canteras con 2,1% y la industria manufacturera con un 0,6%. (Dinero, 2017)

En conclusión la economía nacional va aumentando su participación y mejorando su futuro, siendo este prometedor, pues para lo corrido del año 2017, la participación del sector primario ha tenido un incremento considerable posicionándose en el primer sector de la economía, mientras que para años anteriores este sector estaba entre los sectores que presentaban decaídas; el camino para los agricultores ha sido optimo, pues como anteriormente se mencionó las actividades con mayor crecimiento fueron la de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, las cuales son noticias importantes que permiten aumentar las exportaciones agrícolas del país e incrementar la participación en más mercados internacionales.

### **Estado de las empresas del sector**

De acuerdo al estado de las empresas, se realizó un análisis de tres empresas de agricultura a nivel nacional para ver su evolución, analizando también como están las empresas en un mercado real; las tres empresas son: ASBAMA; ASOHOFRUCOL; AUGURA; los nombres de estas empresas fueron adquiridos por medio de la página web de la sociedad de agricultores de Colombia. (Colombia, 2016)

**ASBAMA** (Asociación de Bananeros del Magdalena y la Guajira): La producción de Banano representa el 51% del PIB agrícola del Magdalena y el 22.7 % de La Guajira, lo cual es un porcentaje muy alto demostrando así que esta asociación está haciendo un gran aporte a la economía del magdalena además los departamentos Magdalena y La Guajira se cultivan 15.617 hectáreas de banano de las cuales 3.000 hectáreas corresponden a banano orgánico, El Banano es el principal producto de exportación en el departamento del Magdalena y el principal producto agrícola exportable de La Guajira, generando 215.9 millones de dólares en divisas, aparte de su gran representación en el mercado internacional, el cultivo del banano genera 45.591 mil empleos en la región, 11.364 son directos y 34.228 indirectos; es un gran aporte ya que está contribuyendo con gran parte en la economía y a su vez beneficiando la sociedad. (Asbama, 2016).

**ASOHOFRUCOL** (Asociación Hortifrutícola de Colombia): la asociación va por un buen camino, está conformando bloques en los departamentos para la comercialización de los productos, además se encarga de realizar eventos para que todos los interesados vayan y se informen correctamente; en el año 2015 se vendieron en productos alrededor de \$58.000 millones y alrededor de \$17.500 millones en exportación, son unas cifras alentadoras para este

sector ya que se nota la gran acogida que están teniendo las empresas de dicho sector en la economía mundial. (Asohofrucol, 2015)

**AUGURA:** Esta asociación cuenta con la participación de dos departamentos, Magdalena-Guajira que generan en 12.392 hectáreas, 8 mil empleos directos y 24 mil indirectos en el año 2014 se exportaron un total de 24,6 millones de cajas por un valor de 216.5 millones de dólares, el principal destino de las exportaciones es la Unión Europea con una participación del 65% seguido por Estados Unidos con un 32%, Además cuenta con el Urabá; las cifras de exportaciones para el año 2014 en Urabá se ubicaron en 60,2 millones de cajas por un valor de 521,8 millones de dólares, la Unión Europea con el 72% del total exportado se convierte en el principal destino, seguido por los Estados Unidos. El banano participa con el 35% en el total de las exportaciones antioqueñas y con el 4% en el total de las exportaciones colombianas. (AUGURA, 2015)

Con la anterior información se evidencia claramente una participación de gran representación por parte de dichas regiones a la hora de exportar sus productos a los diferentes mercados internacionales, es de resaltar que cada vez es mayor la inserción del sector en la economía mundial gracias a las buenas prácticas de manejo que se les aplica a los productos, como así mismo al desarrollo productivo que se ha venido realizando, sumando a ello las excelentes planeaciones en temas de logística, comercialización y promoción de los productos, yendo de la mano del cumplimiento de estándares de sanidad e inocuidad que se requieren, permitiendo avanzar significativamente hacia la apertura de nuevos mercados y así mismo contribuir con la economía del país.

Estas asociaciones demuestran el gran potencial que existe en cada uno de los departamentos y la gran diversidad de productos que se producen, siendo atractivos por ser excelentes en cuanto a calidad y aportes nutricionales, ganando con ello un espacio de gran acogida en el mercado internacional. Para el caso del sector en cuanto a la participación en diferentes mercados que poseen estas asociaciones, se proyecta un futuro alentador y más con las cifras expuestas en cuanto a exportaciones, debido a que los productos colombianos que están saliendo al exterior han ido creciendo considerablemente contribuyendo con ello a potencializar el sector agrícola en la economía nacional, siendo esto un gran potencial, para seguir fomentando dicha labor e ir involucrando los departamentos a mercados internacionales para contribuir con el crecimiento económico del país.

## Marco legal

El Marco legal es un tema que representa una situación de gran importancia en cualquier organización, pues son las leyes las que interpretan un conjunto de restricciones que deben de cumplir las empresas, en cuanto a sus formulaciones, planteamientos de los constituyentes, preceptos que tienen por objeto ayudar a la creación de un ente activo que es la empresa, pudiendo constituir a través de ella las bases del crecimiento económico y social de la nación. A su vez el marco legal en una empresa debe de tener una conformidad con las leyes debido a que allí es donde se encuentra el mayor apoyo para los trabajadores ya que aparte de recibir su sueldo, tendrán acceso a otros beneficios como la seguridad social. La empresa a su vez será un motor activo para el país puesto que se requiere de varios conjuntos de servicios como el agua, la energía eléctrica, la seguridad, las vías de comunicación, el transporte, los cuales incumbirán de abastecerse ininterrumpidamente lo cual conllevará a un costo por los que deberá de contribuir la empresa. Son las leyes las que nos ayudan a llevar a cabo estos procedimientos y las cuales nos sugieren el rumbo a seguir los procesos que conforman el mundo de las empresas.

### Normas y leyes generales

- Constitución política colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo.
- Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria.
- Artículo 61 La propiedad intelectual: “[...] el Estado protegerá la propiedad intelectual por tiempo y mediante las formalidades que establezca la Ley”.
- Artículo 150: “[...] regular el régimen de propiedad industrial, patentes y marcas y las otras formas de propiedad intelectual [...]”
- Artículo 189: “[...] corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa conceder patente de privilegio temporal a los autores de invenciones o perfeccionamientos útiles, con arreglo a la Ley”. (Gómez, Martínez, & Arzuza, 2006)

Estos artículos, por lo tanto, hacen explícita la generalidad en cuanto a los derechos de propiedad.

- Ley de Mype: Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. Al pasar la empresa a mediana empresa se cambia la regulación de la misma.
- La Ley de Fomento a la cultura del Emprendimiento: La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país “[...] (Gómez, Martínez, & Arzuza, 2006).
- Cumplir con las condiciones sanitarias establecidas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia: El Estado debe vigilar que las actividades económicas se desarrollen garantizando la salubridad individual y colectiva. Por ello se debe cumplir con unos requisitos sanitarios mínimos para asegurar el bienestar de la población que puede verse afectada.
- Seguridad de establecimientos abiertos al público: Es un certificado que expide el Cuerpo de Bomberos del municipio en el que consta que el local donde funcionará la empresa o establecimiento de comercio reúne normas mínimas de seguridad.
- Cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social con sus trabajadores. La normatividad laboral y de seguridad social impone al empleador el deber de velar por la protección y seguridad de sus trabajadores.

(Cluster, 2011)

### **Registro de la empresa**

- Escritura pública: debe constituirse ante Notario, mediante la suscripción de una Escritura Pública.
- Escoger representante legal
- Registro ante Cámara de Comercio: Verificar que el nombre de la empresa no esté ya registrado, Diligenciar el formulario de inscripción.
- Trámites ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, se debe diligenciar el Registro Único Tributario RUT y, con este documento, solicitar el Número de Identificación

Tributaria NIT, además de inscribirse para el pago del Impuesto al Valor Agregado – IVA- y solicitar autorización de numeración para facturación.

- Cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.
- Inscripción de libros en la Cámara de Comercio: libro de actas y libro de accionistas. La falta de libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.
- Tipo de sociedad a utilizar: sociedad de personas, sociedad colectiva, responsabilidad limitada, comandita simple, sociedades de capital, sociedad anónima y comanditas por acciones.
- Construcción de la empresa: persona natural, persona jurídica, establecimiento de comercio.
- Obtener certificado de higiene y sanidad de la secretaria de salud.
- Certificados de la CARDER.
- Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación municipal.
- Matrícula Industria y Comercio Municipal.
- El impuesto de Industria y Comercio: es de carácter obligatorio. Re caerá sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financiera, que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del municipio, y que se cumplan en forma permanente u ocasional, tanto en inmuebles determinados, con establecimiento de comercio o sin ellos.

(Cluster, 2011).

### **Registros empresa exportadora**

- Inscripción en el Ministerio de Comercio Exterior : En el Ministerio de Comercio Exterior se realiza la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, así como el Registro de Productor Nacional, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen.
- Inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios: es un instrumento que permite mantener actualizada la información sobre composición, perfil y localización de las empresas exportadoras.

- Registro de Productor Nacional, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen: es el documento que le permite al Ministerio de Comercio Exterior determinar el origen de las mercancías objeto de la exportación y registrarlas como producción nacional.
- Registro en el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA

(Logística exportadora, 2000).

### **Políticas y requisitos de exportación**

- Administración y gestión de la seguridad: Una adecuada gestión administrativa que garantice el control y la seguridad en sus operaciones comerciales junto con una política sólida respecto a la integridad y la seguridad de sus cadenas de suministro, fortalecen el comercio legítimo y elevan los niveles de confianza en los exportadores.
- Asociados del negocio: El exportador debe ser consciente de la importancia de conocer a sus asociados de negocio y de tener una exigente selección y monitoreo continuo para protegerse de actividades ilícitas o verse involucrado en incidentes de contaminación de sus cadenas de suministro. Se debe garantizar cadenas de suministro limpias y promover la integridad en los procedimientos de sus asociados de negocio.
- Seguridad del contenedor y demás unidades de carga: Los incidentes de seguridad contra la cadena de suministro son amenazas directas al comercio legítimo y a la confianza de los exportadores. Proteger la integridad de los contenedores y demás unidades de carga, así como de los medios de transporte, es imperativo para los exportadores que requieren mantener cadenas de suministro libres de contaminaciones. Desde antes del llenado se deben aplicar procedimientos para revisar, cargar, sellar y mantener la trazabilidad de los mismos.
- Controles de acceso físico: El control de acceso a las instalaciones de la empresa deberá incluir medidas de control para prevenir el acceso no autorizado a las instalaciones, mantener el control de empleados y visitantes, y proteger los bienes de la empresa.
- Seguridad del personal.: El exportador debe ser consciente de la importancia de conocer a sus empleados y demás personal vinculado. Para su seguridad y la de sus cadenas de suministro, es muy importante garantizar la integridad del recurso humano.

- seguridad de los procesos: El exportador debe contar con procedimientos para garantizar la integridad y seguridad de los procesos relevantes al manejo, almacenamiento y transporte de su carga en la cadena de suministro.
- Seguridad fitosanitaria y zoonosanitaria: El Exportador de productos y subproductos agropecuarios tales como vegetales, sus productos, subproductos, insumos agrícolas, semillas, animales, sus productos y subproductos; medicamentos, alimentos y biológicos de uso veterinario e insumos pecuarios, entre otros.(Dian, 2011).

### **Marco conceptual.**

**Agroindustria:** Según David Zarco Palacios define agroindustria como “una subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca”. (Palacios).

**Barreras Comerciales:** Según Mónica L. Flórez Cáceres, define las barreras comerciales como “un rol en el sistema comercial a medida que este también ha cambiado de acuerdo a los nuevos retos que impone la integración económica, sin importar el tamaño, la forma o la naturaleza de los países que, como Colombia, intentan insertarse en un mercado global más competitivo y exigente”. ( Flórez Cáceres. , 2013).

**Bloques económicos:** Un bloque económico “es una organización internacional que agrupa a un conjunto de países con el propósito de obtener beneficios mutuos en el comercio internacional y en general en materia económica”. (Barragán Codina).

**Cadena de suministros:** Stock y Lambert definen la cadena de suministros “como la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados” ( Stock & Lambert, 2001).

**Comercio Exterior:** Según el Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas, el comercio exterior es definido como “el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas. Está regulado por normas, tratados, acuerdos, y convenios

internacionales entre los países para simplificar sus procesos y busca cubrir la demanda interna que no pueda ser atendida por la producción nacional”. (Comercio y aduana).

**Competitividad:** Según el Banco de la Republica, la competitividad “es la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”. (Banco de la republica ).

**Crecimiento Económico:** Felipe Larraín B y Jeffrey D. Sachs, lo definen como “el aumento sostenido en una economía, usualmente se mide como el aumento del Producto Interno Bruto (PIB) real en un periodo de varios años o décadas”. ( Larraín & Sachs, 2002).

**Desarrollo Económico:** Según Gonzalo Escribano define el Desarrollo Económico como “un proceso de crecimiento y cambio estructural de las economías”. (Escribano).

**Economía:** Para Mark Skousen la economía es “el estudio de cómo los individuos transforman los recursos naturales en productos y servicios finales que pueden usar las personas” (Skousen, 1994).

**Economía Globalizada:** Según Diógenes Mayol M, la economía globalizada, “son relaciones comerciales eficientes y complejas de interacción económica y dependencia entre Estados-nación, integradora, donde se acuerda unificar sus economías, para utilizar una moneda común y manejar sus proyectos de desarrollo con sentido unitario”. (Mayol, 2008).

**Emprendimiento:** Para Alfonso Rodríguez Ramírez define el emprendimiento como “estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo. El concepto de empresa, se identifica como una actividad económica particular, que requiere de evaluación previa sobre la producción y su equivalente en dinero, que en todo momento de la ejecución los criterios para evaluar la empresa ya están determinados en variables de producto y dinero”. (Rodríguez Ramírez, 2009).

**Empresas Transnacionales:** Según Gustavo Vargas Sánchez define las empresas transnacionales “como aquellas empresas o compañías, (una mega corporación o empresa gigante) que opera en más de un país”. (Vargas Sánchez, 2008).

**Estabilidad Económica:** Según Hugo Narrillos Roux define como “una variable que tiene mucho que ver con evitar crisis económicas y financieras, también implica evitar grandes fluctuaciones en la actividad económica, evitar la inflación elevada y la excesiva volatilidad en los tipos de cambio y los mercados financieros”. (Narrillos, 2004).

**Globalización:** Según Kozikowski, la globalización “es un proceso de integración que tiende a crear un solo mercado mundial en el que se comercian productos semejantes, producidos por empresas cuyo origen es difícil de determinar, ya que sus operaciones se distribuyen en varios países”. (Kozikowski, 2013).

**Hermanamiento:** Según la página web de la ciudad de Caspe en España” El hermanamiento de ciudades se basa en el compromiso de los ciudadanos y en la colaboración con las autoridades y las asociaciones locales. Por consiguiente, es tanto un signo de participación activa como un incentivo para la misma. Fomenta los intercambios de experiencias sobre diversas cuestiones de interés común, y ofrece oportunidades únicas de adquirir conocimientos”. (Caspe).

**Innovación:** Michael Porter define la innovación como “la innovación es de vital importancia ya que la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio”. (Porter, 1991).

**Internacionalización:** Según Elkin Darío Rave Gómez, define la internacionalización de las empresas, como: “los flujos financieros diferentes a los originados por inversión extranjera directa; la innovación tecnológica, que pasa de un país a otro, de una empresa a otra en cualquier parte del mundo”. ( Rave Gómez).

**Modelo de negocio:** Es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. (Pérez & Maria, Definiciones, 2008).

**Plan de negocio:** Es una guía para el emprendedor o empresario. Trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación de un producto.

**Proteccionismo:** Según Marta Fernández define el proteccionismo como “una práctica comercial destinada a desalentar las importaciones mediante aranceles y otros obstáculos, con el objetivo de ayudar artificialmente a los productos nacionales a competir con los proveedores extranjeros”. (fernández).

## ELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS A EXPORTAR

De acuerdo al municipio escogido en este caso Marsella Risaralda, se pasó a analizar los productos con más producción por dicho municipio donde se encontraron 9 productos los cuales son: Café, Plátano, Aguacate, Cacao, Naranja, Sábila, Caña panelera, Flores y follajes y Lulo. (Risaralda, 2016), luego de seleccionar los productos, se procedió a elegir 6 de los 9 productos representativos en el municipio de Marsella con el fin de categorizar los productos más importantes con mayor producción por dicho municipio, los cuales fueron: Plátano, Aguacate, Naranja, Cacao, Lulo y Sábila. (Risaralda, 2016) .

Finalmente se pasó a observar de forma general a nivel nacional como se encontraba la producción de los 6 productos seleccionados en cuanto a sus exportaciones y participación en los mercados:

### **Plátano:**

los principales países exportadores de plátano son: Colombia, Perú y Guatemala en Latinoamérica, además, se observó que llevando el plátano a una transformación (agroindustrial) se puede derivar el alcohol, harina, vino, vinagre, puré, almidón, chips de plátanos, adicional a esto de la producción nacional, el 71% pertenece a la región andina, entre los principales importadores se encuentra estados unidos, pero las exportaciones del plátano han estado disminuyendo por diferentes factores naturales, como calidad de producción y clima.

### **Aguacate:**

La demanda de aguacate ha crecido considerablemente especialmente la de aguacate Hass, actualmente Colombia produce 5696 hectáreas de aguacate Hass, representado en departamentos como, Antioquia, Tolima y Risaralda, haciendo énfasis que dentro del departamento de Risaralda los municipios que más producen dicho producto son: Pereira, Guatica y Apia, analizando con ello que de las diferentes clases de aguacate representativas en el mercado, la que más sobresale es la de aguacate Hass, puesto que de 90 aguacates Hass que son sembrados, solo 10 aguacates papelillo se siembran, además de ello se puede resaltar que el aguacate está pasando hacer un sustituto del café, siendo este el principal producto exportado por el territorio colombiano, donde

se proyecta que a futuro el aguacate Hass tendrá unas cifras muy positivas en cuanto a exportación, pues para el 2020-2030 se espera una gran producción de este producto.

### **Naranja:**

los principales productores de Naranja son: Brasil y Estados Unidos, los cuales ocupan el 42% de la producción mundial, en el caso de sur américa este produce 23563 Toneladas y norte américa 17194 Toneladas, en el caso de Colombia para el 2014 la exportación de naranja no fue tan optima pues se presentó un déficit mostrando un incremento mayor en lo importado que exportado, pero se espera que a futuro la exportación de este producto crezca, el departamento con más acogida para la producción y exportación es caldas, a su vez está buscando nuevos nichos de mercado para el producto, un punto que hay que resaltar de este producto es que los cítricos se encuentran sin aranceles, es un mercado con mucha expectativa, pues es nuevo apenas se está exportando, pero dicho producto no se encuentra en el PTP(programa de transformación productiva)

### **Lulo:**

En cuanto a este producto, es de resaltar que es una de las frutas más apetecidas en el mercado Europeo, debido a que es una fruta exótica y diferenciadora en dicho mercado, pero para el caso colombiano se encuentra que el país posee un gran problema en la producción de esta fruta, debido a que dicho producto no dispone de una producción constante anualmente, por ende la producción de lulo en Colombia no es constante, actualmente el país exporta el Lulo al mercado Europeo, Coreano y Japonés, donde sus exportaciones corresponden a un total entre 36 y 120 Toneladas anuales.

### **Cacao:**

Los principales países productores de cacao a nivel mundial representan el 70,7% de la producción, actualmente los principales países son: Costa de Marfil con un 39,8%, seguido de Ghana con un 21,1% e Indonesia con un 9.8%; existen otros países que también contribuyen a la producción mundial pero no tan significativos como los anteriores, estos países son: Perú, Colombia, México, República dominicana y Papua nueva guinea.

### **Sábila:**

En el eje cafetero se encuentra la mejor sábila y por consiguiente es el mayor productor, dichos departamentos son los más competitivos en base a este producto, el principal mercado a

exportar es el europeo, entre los municipios con mayor representación productiva se encuentran: Pereira, Belén de umbría, Santa rosa, Mistrató y Marsella.

## **ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO**

### **Aguacate:**

Si se analiza el aguacate que es uno de los productos propuestos por la factibilidad para exportar, se observa que sus producciones crecen en más abundancia en Antioquia, Tolima, eje cafetero y norte del valle. (Programa de Transformación productiva, 2013).

Siendo esta información muy alentadora gracias al departamento en que se encuentra la factibilidad, además dicho departamento se encuentra muy bien ubicado lo que hace que su distribución sea más eficaz y con mejores condiciones a la hora de distribuir el producto en diferentes partes.

Cabe resaltar que a nivel mundial el aguacate Hass ha ido adquiriendo un importante aumento en cuanto a la demanda de mercado, superficies sembradas y en la producción mundial, además es de resaltar la importante concentración del producto en ocho países que absorben el 81% del total importado, donde se destaca a Estados Unidos el cual absorbe un 40% del total de la producción. (Programa de Transformación productiva, 2013)

Otro de los puntos a destacar en cuanto al producto con el cual se trabajará en la realización de la factibilidad, es que el programa de transformación productiva cuenta con un plan de negocio para el aguacate Hass, el cual plantea en su visión para el 2030 ser un agente reconocido a nivel mundial por su estabilidad de la oferta y precio competitivo, posicionado en procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible. (Programa de Transformación productiva, 2013). Lo cual es un factor muy importante ya que este producto contará con grandes beneficios debido a que gracias a estos programas brindados, obtendrá una mejor acogida en los mercados y obtendrá así una mejor comercialización.

En una información suministrada por la Secretaria de Agricultura de la Gobernación de Risaralda, se realizó un análisis de los productos que tendrían mayor actividad agrícola a nivel departamental y regional, se deduce que el departamento de Risaralda cuenta con una gran producción de aguacate Hass, donde los municipios que poseen la mayor concentración de dicha producción son: Pereira, Guatica y Apia.

En el caso del Municipio de Marsella el aguacate es uno de los productos que presenta mayores niveles de actividad agrícola en el municipio como en el departamento en general, seguido del plátano, el cacao y el café que son los productos que presentan mayor actividad a nivel municipal y departamental; la factibilidad escoge dicho producto ya que se desea buscar una diversificación en la producción, no exportar siempre los mismos productos, es por ello que se empieza a analizar factores como el número de áreas sembradas, áreas en desarrollo, áreas cosechadas, rendimiento, peso en toneladas, etc.; en cuanto a la actividad agrícola del municipio de Marsella; se pudo observar que para el año 2015 en cuanto a las áreas sembradas este presentó 164,0 áreas sembradas de un total de 2.008,9 áreas sembradas a nivel departamental,; en cuanto a las áreas en desarrollo, el municipio presento 5.0 áreas en desarrollo de un total de 845,1 a nivel departamental; para las áreas cosechadas, se encuentra que el municipio conto con 159,0 áreas cosechadas de un total de 1,153.8 a nivel departamental; en cuanto al rendimiento, se pudo observar que el municipio de Marsella conto con 6,0 de un total de 10,9 a nivel departamental. (Secretaria de agricultura, 2015). De acuerdo con la anterior información se pudo notar que el municipio de Marsella se encuentra entre los 5 mejores municipios del departamento en cuanto a la producción de aguacate Hass lo cual favorece a la realización de la factibilidad ya que gracias a ello se podrá generar empleo en la región, mejorar el crecimiento económico no solo del municipio, sino también del departamento como tal y al contar con uno de los municipios con mayor producción ayuda también de factor positivo ya que así es más fácil cubrir una demanda internacional, analizando así que el sector se encuentra bien, pues tiene grandes hectáreas sembradas lo que hace que dicho sector mejore en la inserción de la economía mundial.

## **Plátano**

El plátano es uno de los productos alimenticios más importantes a nivel nacional, ya que participa con el 6,8% del total de la producción agrícola, ocupando el quinto lugar después del café, la caña de azúcar, la papa, y las flores. El plátano dominico hartón el que mayor volumen de comercialización tiene. Esta es una variedad originaria del Asia Meridional y su fruta de forma oblonga, alargada y curvada, se puede consumir en estado verde cuando su pulpa es consistente y harinosa o madura cuando es dulce y flexible. La mayoría de los productores de plátano de exportación tienen contratos de suministro con las comercializadoras quienes le

proveen asistencia técnica, en la finca, y el productor se encarga de asegurar la calidad del producto para exportación. A diferencia de otras frutas, la cadena de comercialización del plátano es muy corta pues las empresas nacionales importadoras tienen estrecha relación con las comercializadoras colombianas que exportan plátano, y estas a su vez distribuyen directamente la fruta a los supermercados y mayoristas, eliminando así intermediarios.

La producción de plátano se concentra en la Región Andina con el 71% de la producción total, y en la Región de la Orinoquia. Se destacan los departamentos de Quindío, Meta, Antioquia, Tolima, Córdoba, Arauca y Valle. La producción de plátano, como la de cualquier otro bien agrícola, presenta un componente estacional; este producto, usualmente, presenta una oferta abundante entre mayo y septiembre, para los meses de enero a abril y de octubre a diciembre, la oferta del producto disminuye en algunos departamentos productores.

Para el caso departamental, se encuentra que el cultivo de plátano emerge como el segundo en importancia para el departamento. El año anterior tuvo en área plantada un total de 22.462 hectáreas, de las cuales 18.532 se encontraban en edad productiva, produciendo en total 117.943 toneladas. En los últimos años, la producción de plátano a nivel departamental a presentado cifras bajas es por ello que la Federación Nacional de Productores de Plátano, que surgió de la necesidad de promover la tecnificación de este cultivo, desea fortalecer este renglón agrícola y evitar que los productores registren más pérdidas por el inadecuado manejo del cultivo. Desde la Gobernación de Risaralda, que tiene en el sector agropecuario a uno de sus principales prioridades, se han propuesto acompañar a los plataneros en este proceso, dado el inmenso potencial que representa para los empresarios y trabajadores del campo en las zonas cafeteras, se empezaran a realizar inversiones en este sector para fortalecer las cadenas productivas de plátano ya que en Risaralda el plátano se cultiva y se comercializa en los catorce municipios.

El plátano es uno de los principales productos del municipio de Marsella, pues se puede decir que con el café y aguacate pueden ocupar la actividad agrícola de dicho municipio, el plátano crece en gran cantidad en este municipio pues por sus condiciones climáticas ayuda al crecimiento adecuado de dicho producto, un estudio realizado por la alcaldía de Marsella se ve una suma muy alentadora para el 2016 pues se espera una producción de 13.902 lo cual es una suma muy alentadora, las veredas productoras de este producto son: las tazas, valencia, alto cauca, la popa, entre otras.

## **Cacao:**

El cacao es otro de los productos con grandes aspiraciones a la hora de exportar, el cacao es un producto característico de varias regiones del país, entre las principales regiones con gran producción de dicho producto se destacan Santander, Huila, Arauca y Antioquia (2014), Santander con una producción de 19.085, Arauca con 5.448, Antioquia con 3.553 y Huila con 3.301, en el caso de Risaralda para dicho año se contó con una producción de 394.

(FEDECACAO)

Para el 2015 el cacao a nivel nacional tuvo un crecimiento significativo pues sus exportaciones crecieron un 45% a comparación del año anterior lo cual fue un dato muy alentador para los cacaoteros, los principales destinos de exportación son España y Alemania.

“Es así como en el año 2015 se exportaron 800 toneladas hacia los países de la Unión Europea, de las cuales 350 toneladas del grano fueron enviadas a un comprador ubicado en Alemania, negocio que se cerró gracias al apoyo comercial de PROCOLOMBIA. Esto tras varias agendas comerciales que el gremio llevó a cabo con ayuda de la entidad nacional.”

(VANGUARDIA)

Adicional a esto para el año 2016 el futuro se mostraba más alentador pues uno de sus destinos, España contaba con un nuevo cliente lo cual aumentara significativamente las exportaciones de este producto.

Risaralda es un departamento que se encuentra con unas óptimas condiciones para el cultivo de dicho producto, la baja incidencia de plagas y su producción constante se convierte en la mejor opción para generar ingresos, como el cultivo es muy limpio, no requiere muchos insumos, es fácil mantenerlo, y se importa bien en suelo Risaraldense.

Por estar razones dicho producto se ha calificado como prioritario en dicho departamento, donde hay sembradas más de 1163 hectáreas que en el 2012 tuvieron una producción de 680 toneladas, sin contar con Pereira que generó unas 37 toneladas.

En Risaralda se prioriza la producción en departamento como: Pueblo Rico, Marsella, Mistrató y Quinchía.

“La Secretaría de Desarrollo Agropecuario del departamento, viene adelantando la gestión para la certificación del cacao en Risaralda en producción limpia, lo que permitirá en un futuro que el producto pueda salir a exportación con un valor diferenciado. 740 toneladas de cacao se

espera producir este año en el departamento de Risaralda .140 mil toneladas es el déficit en producción de cacao que tiene Colombia, donde hay 11 fábricas transformadoras que importan cacao de Venezuela y Ecuador”.

(FEDECACAO)

El municipio de Marsella cuenta con gran expectativa en cuanto la producción de cacao, pues dichos productor cuentas con una asociación de diferentes municipios de Risaralda donde hacen ferias para darse a conocer, el caco de Marsella es muy apetecido pues por su clima y calidad de tierra permite que este crezca con las óptimas condiciones, es de resaltar que este producto no tiene una gran acogida pues los productores no cuentan con la experiencia para darle un valor agregado a su producto y comercializarlos, ellos lo transformar en polvo o pastilla y lo venden en las diferentes ferias o en el municipio como tal, la expectativa para el año en curso del crecimiento del cacao es 250 la veredas del municipio donde se produce dicho producto son: la argentina, estación Pereira, la miranda, la armenia y buena vista.

## **ELECCIÓN DE PAÍSES PARA LLEVAR A CABO LA EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

*Tabla 1*

*Justificación de la elección de los tres productos y países*

AGUACATE HASS	PLÁTANO	CACAO
Se eligió el Aguacate Hass como uno de los principales productos, debido a la gran acogida que este ha tenido a nivel mundial; aún más sabiendo que su principal comprador que es Estados Unidos, abre sus puertas para que el aguacate Hass colombiano entre ha dicho país, esta es una de las	El plátano se escogió dado que es el segundo producto con mayor importancia en Marsella Risaralda, pues este municipio tiene una de las producciones más grandes de este producto, además de ello, el plátano es uno de los productos más demandados en los diferentes mercados	Se eligió el cacao como tercera opción debido a que es el tercer producto de importancia en el municipio de Marsella Risaralda, siendo el café el producto más significativo del municipio por su gran actividad productiva, es por ello que no se eligió el café debido a que dicho producto

<p>principales razones por las cuales se elige dicho producto; como segunda medida, el departamento de Risaralda es el tercer productor de aguacate Hass, donde se observa una producción en sus municipios las cuales cuentan con diferentes fechas del año; Marsella no es el principal productor de aguacate Hass en Risaralda, pero su participación contribuye con un porcentaje importante, además de ello, se destaca la ubicación del municipio, la cual permite la recolección de dicho producto en diversos municipios del departamento cercanos a este, mientras el municipio de Marsella no se encuentre en tiempos de producción, se procederá a recolectar el producto de otros municipios cercanos que estén en cosecha para con ello potencializar la producción del municipio.</p>	<p>especialmente los europeos.</p>	<p>es el más exportado y la principal intención era llegar a mercados internacionales con productos atractivo y diferenciadores; en el caso del cacao, este es uno de los principales productos demandados y apreciados en países europeos, pues su sabor y beneficios que dicho producto posee para la salud son los principales motivos de consumo en estos mercados.</p>
---	------------------------------------	---

<p>Los tres países elegidos se escogieron de acuerdo a una base de datos obtenida en PROCOLOMBIA, donde se observa la participación de estos en cuanto a importaciones de cada uno de estos, eligiendo para el Aguacate Hass países como: Canadá, Estados Unidos y Países Bajos.</p>	<p>Los tres países elegidos se escogieron de acuerdo a una base de datos obtenida en PROCOLOMBIA, donde se observa la participación de estos en cuanto a importaciones de cada uno de estos eligiendo para el Plátano países como: Bélgica, Italia y Portugal</p>	<p>Los tres países elegidos se escogieron de acuerdo a una base de datos obtenida en PROCOLOMBIA, donde se observa la participación de estos en cuanto a importaciones de cada uno de estos eligiendo para el Cacao países como: Países Bajos, Francia y Reino Unido</p>
--	---	--

Fuente: elaboración propia

### **Aguacate Hass:**

Como anteriormente se mencionó, este es uno de los productos elegidos como los principales productos por la empresa para exportar, de igual forma se seleccionaron tres países de acuerdo a una base de datos suministrada por PROCOLOMBIA, la elección se basó en el tamaño de importaciones de Aguacate Hass que demanda cada país, eligiendo como países referentes a Canadá, Estados Unidos y Países Bajos, ya que son estos los principales consumidores de este producto a nivel mundial. Para cada uno de los tres países se analizó una información general y detallada en cuanto a exportaciones realizadas por estos.

#### **Canadá:**

- Población: 34.834.841 est 2014
- Superficie: 9.984.670 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: hierro, níquel, zinc, cobre, oro, plomo, molibdeno, potasio, diamantes, plata, pescado, madera.
- Situación geográfica: Océano Atlántico del Norte (este), Océano Pacífico (oeste), Océano Ártico (norte) y EE.UU.
- Lenguas oficiales: Inglés y Francés.
- Religiones: Católica Romana 40,6%, protestante 20,3%, Musulmana 3,2%, ninguna 23,9%, Otras 12%.
- Crecimiento de la población: 0,76% est , 2014

- PIB corriente (2013) (% del PIB) (2012) US\$ 1,827 billones
- Índice de competitividad global (2014):15

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

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

En cuanto el consumo del aguacate en Canadá se ha tenido un interés en el aguacate debido a sus beneficios para la salud, este motivo ha generado un mayor volumen en sus ventas, adicionalmente en Canadá se evidencia una gran influencia de comida mexicana especialmente por el guacamole lo que genera una gran importación de aguacate a este país, la demanda del producto se ha convertido en un gran número es por ello que en el 2015, Canadá importó 155,6 millones de dólares de este producto (ProColombia)

Adicional a esto Canadá se caracteriza por su infraestructura de transporte con 1.042.300 km de carreteras y 48.068 km de redes ferroviarias. En el primer semestre de 2016, se exportaron a Canadá 628.465 toneladas, que correspondieron a US\$ 179,63 millones en valor FOB. (ProColombia).

Canal de distribución: “el canal de distribución para los alimentos frescos consta de tres etapas: un importador que distribuye directamente el producto a las grandes superficies, un agente que se encarga de negociar los productos importados para venderlos directamente a las

grandes superficies y minoristas, y por último, el canal de alimentos industriales procesados que se encarga de distribuir el producto al sector institucional, servicio de alimentación del estado o a los minoristas”. (ProColombia)

### **Estados Unidos:**

- Población: 318.892.103 habitantes
- Superficie: 9.372.614 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: Gracias a las diversas condiciones climáticas existe variedad de productos agrícolas. También cuenta con Bosques - Madera, Petróleo, Playas y otras zonas turísticas.
- Situación geográfica: La superficie continental de los EE.UU. limita al Norte con Canadá, al Sur con México, al Este con el océano atlántico y el mar Caribe, y al oeste con el océano.
- Lenguas Oficial: Inglés.
- Religiones: Protestante 51.3%, Católica- romana 23.9%, Mormon 1.7%
- Crecimiento de la población (est 2014): 0,77%
- PIB corriente (2014 est.) 17528,38
- Crecimiento del PIB (2013) : 1,87%

En 2013, Estados Unidos fue el mayor importador del mundo, participando de 12,5% (US\$2'328.328,6 millones) de las importaciones mundiales. Su principal proveedor fue china con una participación de 19,8% (US\$460.007,6 millones), seguido por Canadá con 14,5% (US\$336.685,7 millones) y México con 12,2% (US\$283.043,5 millones). (ProColombia)

Durante 2014, 1.963 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Estados Unidos por monto superior a los (US\$10.000). En 2014, las exportaciones colombianas a Estados Unidos sumaron US\$14.105,8 millones; US\$4.353,1 millones (23,6%) menos que en 2013 cuando se exportaron US\$18.458,9 millones. Por su parte, éstas representaron 25,7% de las exportaciones totales de Colombia al mundo. (ProColombia).

La tendencia de aguacate en Estados Unidos es cada vez mayor, este un producto apetecible en su cocina, la relación de la calidad y el precio resulta ser relevante, aun mas este producto resultara más apetecido en este mercado con la excelente noticia que Estados Unidos

autoriza la entrada de tan delicioso producto, Estados Unidos se convertirá en el principal destino de las exportaciones colombianas.

Canal de distribución: “El canal que se recomienda para la exportación de aguacates a Estados Unidos es a través de agentes. Este es el canal más usado para grandes cadenas minoristas que compran al por mayor, de igual manera es común que los agentes vendan directamente a las cadenas de supermercados y restaurantes, sin necesidad de la intervención de un mayorista/distribuidor.” (ProColombia)

### **Países Bajos:**

- Población ciudades: Ámsterdam 1,04 millones; Rotterdam 1,008 millones; La Haya (sede del gobierno) 629.000.
- Superficie: 41.543 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: gas natural, petróleo, turba, piedra caliza, sal, arena y grava, tierra de cultivo.
- Situación geográfica: Europa Occidental, bordeando el Mar del Norte, entre Bélgica y Alemania.
- Lenguas Oficiales: Holandés y frisón
- Religiones: Católica romana 30%, protestante 20%, musulmanes 5,8%, otros 2,2%, ninguna 42%
- Crecimiento de la población: 0,42%
- PIB corriente: 800,07
- Índice de competitividad global: 5

En 2012, Holanda fue el importador número 9 del mundo con una participación de 2,74% (US\$501.1034,3 millones) de las importaciones mundiales. En 2013, su principal proveedor fue Alemania con una participación de 14,2% (US\$83.631,7 millones), seguido por China con 11,9% (US\$70.483,4millones) y Bélgica con 8,3% (US\$49.192,1 millones). (ProColombia)

Durante 2013, 253 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Holanda por monto superior a los (US\$10.000).En 2013, las exportaciones colombianas a Holanda alcanzaron US\$2.265,8 millones, US\$237,2 millones (9,5%) menos que en 2012 cuando

sumaron US\$2.503,1 millones. Por su parte, éstas representaron 3,85% de las exportaciones totales de Colombia al mundo.

Una de las principales razones que han popularizado el aguacate es la tendencia mundial acerca de los beneficios a la salud. En este sentido, entre los compradores y consumidores de la Unión Europea se evidencia una preferencia creciente por la variedad Hass por su consistencia más suave. Además, la cáscara es más dura y resiste más que la de otros tipos de aguacates. El aguacate es una de las frutas frescas que actualmente se venden en la categoría “maduro”. Esta categoría existe para señalar que la fruta está lista para ser consumida a partir de la compra. La principal forma de consumo del aguacate es fresco. Sin embargo, en el mercado se encuentran otros productos procesados hechos de aguacate como guacamole o dip de guacamole. Es indispensable que la empresa cuente con la certificación Global Gap para poder entrar al mercado europeo. Global Gap es un estándar de buenas prácticas agrícolas con otros componentes sociales, exigido por los compradores en Europa. (ProColombia)

Canal de distribución: El canal de distribución para frutas exóticas en la Unión Europea cuenta con un sistema que se basa principalmente en grandes importadores y agentes que se encargan de comprar la fruta a los productores directamente y distribuirla en el mercado hacia supermercados, mayoristas y minoristas (tiendas especializadas, centros de distribución local, restaurantes u hoteles). Se debe tener en cuenta que los distribuidores se encargan de otras labores asociadas a la distribución del producto, como la maduración o la preparación de la mercancía para la exportación a otros países. En el tema de precios se deben analizar varios factores, las frutas tropicales como la piña y el banano tienen precios estables gracias a la extensa oferta que tienen los mayoristas por parte de los países africanos. Otro factor relevante es que el precio de las frutas exóticas es inversamente proporcional a su participación en el mercado. Las frutas más conocidas tienen un precio bajo y las menos conocidas un precio más alto. (ProColombia)

En general se hizo la elección de estos tres países de acuerdo al número de importación de este producto, categorizando estos 3 como los tres principales importadores de aguacate en todo el mundo ubicados de la siguiente manera: Estados Unidos 1702,9 millones de dólares, Países bajos con 403,3 millones de dólares y Canadá con 155,6 millones de dolara en importaciones de aguacate.

### **Plátano:**

Otro de los productos elegidos como principales por la empresa para exportar fue el plátano, de igual manera se seleccionaron tres países de acuerdo a una base de datos suministrada por PROCOLOMBIA, para realizar una elección conforme al tamaño de importaciones de dicho producto para determinar la demanda de cada país, eligiendo como países referentes a Bélgica, Italia y Portugal, ya que son estos los principales consumidores de este producto a nivel mundial. Para cada uno de los tres países se analizó una información general y detallada en cuanto a exportaciones realizadas por estos.

### **Bélgica:**

- Número de habitantes: 11,162 Millones
- Superficie: 30.528 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: materiales de construcción, arena de sílice, carbonatos.
- Situación geográfica: Está situado en Europa Occidental, bordeando el Mar del Norte, entre Francia y los Países Bajos.
- Lenguas: Holándes (oficial) 60%, Francés (oficial) 40% Alemán (oficial) menos del 1%
- Religiones: Católicos 75%, otros (incluidos protestantes) 25%
- Crecimiento de la población (2014, est): 0,050%
- PIB corriente (2013,est) 506,56
- Índice de competitividad global: 17

Bélgica fue el importador 13 del mundo en 2012. Participó con 2,39% (US\$ 437.882,7 millones) de las importaciones mundiales en 2012. Su principal proveedor en 2012 fue Países Bajos con una participación de 20,5% (US\$92.289,3 millones), seguido por Alemania con 13,5% (US\$60.753,6 millones) y Francia con 10,5% (US\$ 47.541,2 millones). (ProColombia)

Durante 2013, 97 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Bélgica por monto superior a (US\$10.000). En 2013, las exportaciones colombianas a Bélgica alcanzaron US\$494,8 millones; US\$6,6 millones (1,3%) más que en 2012 cuando sumaron US\$488,2 millones. Por su parte, éstas representaron el 0,84% de las exportaciones totales de Colombia al mundo. Del total exportado en 2013, el segmento no minero representó el 63,8% de las

exportaciones colombianas a Bélgica (US\$315,4 millones) con un crecimiento de US\$77,6 (32,6%) respecto al valor registrado en 2012 (US\$237,8 millones) (ProColombia).

“Las tendencias en el mercado internacional demuestran que los países de la Unión Europea son en conjunto los mayores consumidores de fruta del mundo. Esto responde a la tendencia actual de los europeos por llevar un estilo de vida saludable, en el que los alimentos orgánicos y con certificaciones como GLOBALGAP o FAIR TRADE” (ProColombia)

Esto se debe gracias al acceso que tienen a los diferentes productos, su alto poder adquisitivo y su disposición para experimentar con nuevos sabores cabe resaltar que muchos consumidores adquieren estas frutas porque hacen parte la receta que desean preparar o como elementos decorativos.

Canal de distribución: “El canal de distribución para frutas exóticas en la Unión Europea cuenta con un sistema que se basa principalmente en grandes importadores y agentes que se encargan de comprar la fruta a los productores directamente y distribuirla en el mercado hacia supermercados, mayoristas y minoristas (tiendas especializadas, centros de distribución local, restaurantes u hoteles). Se debe tener en cuenta que los distribuidores se encargan de otras labores asociadas a la distribución del producto, como la maduración o la preparación de la mercancía para la exportación a otros países. En el tema de precios se deben analizar varios factores, las frutas tropicales como la piña y el banano tienen precios estables gracias a la extensa oferta que tienen los mayoristas por parte de los países africanos. Otro factor relevante es que el precio de las frutas exóticas es inversamente proporcional a su participación en el mercado. Las frutas más conocidas tienen un precio bajo y las menos conocidas un precio más alto”.

(ProColombia)

### **Italia:**

- Población: 60.665.551 (ISTAT 1 de enero de 2016).
- Superficie: 302.073 Km<sup>2</sup>
- Límites: Italia se encuentra situada en el sur de Europa, en el centro del Mediterráneo. Forma una península que se extiende desde los Alpes hasta las cercanías de la costa africana. Limita al norte con Francia, Suiza, Austria y Eslovenia
- Población: 60.665.551 (ISTAT 1 de enero de 2016).
- Idioma: Italiano

- Religión: No existe religión oficial, pero la gran mayoría de la población es católica.
- PIB per cápita: 26.973,66 € (precios corrientes, 2015)

“Muchas frutas se caracterizan por el consumo y la disponibilidad altamente estacional, en particular para la producción nacional. Algunas frutas son principalmente populares en los meses de invierno, incluyendo naranjas, mandarinas y pomelos.” (ProColombia)

Los bananos y piñas también están disponibles durante todo el año, pero tienen menor consumo en verano.

Canal de distribución: “Los principales actores del sector hortofrutícola en Italia son los agricultores, Organizaciones de Productores (OP) y cooperativas, centros de distribución (plataformas logísticas) y mercado al por mayor (también llamados centros agroalimentarios), los puntos de venta minoristas y el consumidor final” (ProColombia)

### **Portugal:**

- Población: 10.813.834
- Superficie: 92.090 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: peces, corcho, mineral de hierro, cobre, zinc, estaño, tungsteno, plata, oro, uranio, mármol, arcilla, yeso, sal, tierra de labrantío, hidroelectricidad.
- Situación geográfica: suroeste de Europa, bordeando el Océano Atlántico Norte, al oeste de España.
- Lengua Oficial: portugués
- Religiones: Católica romana 84,5%, otros cristianos 2,2%, otros 0,3%, desconocido 9%, ninguno 3.9%.
- Crecimiento de la población: 0,15%
- PIB corriente: (Brillones USD PPP 2013 est.) \$ 219.972
- Índice de competitividad global: 51

En 2012, Portugal fue el importador número 42 del mundo, con una participación de 0,4% (US\$72.292,6 millones) de las importaciones mundiales. En 2013, su principal proveedor fue España con una participación de 32,3% (US\$24.278,9 millones), seguido por Alemania con 11,4% (US\$8.562,9 millones), y Francia con 6,8% (US\$5.102,6 millones). (ProColombia)

Durante 2013, 34 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Portugal por monto superior a los (US\$10.000). En 2013, las exportaciones colombianas a Portugal

alcanzaron US\$322,1 millones; US\$5,4 millones (1,7%) menos que en 2012 cuando sumaron US\$327,6 millones. Por su parte, éstas representaron 0,55% de las exportaciones totales de Colombia al mundo. (ProColombia)

"La creciente preocupación por la salud conlleva a que aumente el consumo de frutas frescas. Según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), los portugueses gastaron el 6,5% de su renta en alimentos y las importaciones de frutas han aumentado 20,1%. Actualmente, Portugal importa de Colombia principalmente: banano, granadilla, tomate de árbol, maracuyá, pitahaya, curuba, uchuva, papaya, gulupa, entre otras. " (ProColombia)

Canal de distribución: "La comercialización de frutas y verduras en Portugal se hace a través de grandes distribuidores, el canal HORECA, los minoristas y el canal gourmet. Prevalece el establecimiento de grandes grupos de distribución con cuotas de mercado cada vez más significativas. Los márgenes comerciales se sitúan alrededor del 20%. Los minoristas tradicionales han visto reducida sus cuotas de mercado debido al establecimiento de grandes superficies. Compran directamente a los importadores y grandes distribuidores. Los hoteles, restaurantes, y catering (HORECA) generalmente hacen convenios con los distribuidores para asegurar el aprovisionamiento continuo de las frutas y verduras. En algunos casos compran directamente en las grandes superficies y supermercados. El canal gourmet está compuesto por tiendas especializadas y enfocado a un nicho con mayor poder adquisitivo. Se venden principalmente productos orgánicos, frutos exóticos e insumos alimenticios. Por la alta calidad de los alimentos que comercializan, el factor precio no influye en la decisión de compra, como sucede en los otros canales de distribución." (ProColombia)

### **Cacao:**

Finalmente se seleccionó el Cacao como otro de los productos principales para la empresa a la hora de ser exportado, de igual forma se seleccionaron de nuevo tres países de acuerdo a una base de datos suministrada por PROCOLOMBIA, la elección se basó en el tamaño de importaciones del producto que actualmente demanda cada país, pudiendo elegir como países referentes a Países Bajos, Francia y Reino Unido, debido a que dichos países son los principales consumidores de este producto a nivel global. Para cada uno de los tres países se analizó una información general y detallada en cuanto a exportaciones realizadas por estos.

### Países bajos

- Población ciudades: Ámsterdam 1,04 millones; Rotterdam 1,008 millones; La Haya (sede del gobierno) 629.000.
- Superficie: 41.543 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: gas natural, petróleo, turba, piedra caliza, sal, arena y grava, tierra de cultivo.
- Situación geográfica: Europa Occidental, bordeando el Mar del Norte, entre Bélgica y Alemania.
- Lenguas Oficiales: Holandés y frisón
- Religiones: Católica romana 30%, protestante 20%, musulmanes 5,8%, otros 2,2%, ninguna 42%
- Crecimiento de la población: 0,42%
- PIB corriente: 800,07
- Índice de competitividad global: 5

En 2012, Holanda fue el importador número 9 del mundo con una participación de 2,74% (US\$501.1034,3 millones) de las importaciones mundiales. En 2013, su principal proveedor fue Alemania con una participación de 14,2% (US\$83.631,7 millones), seguido por China con 11,9% (US\$70.483,4 millones) y Bélgica con 8,3% (US\$49.192,1 millones). (ProColombia)

Durante 2013, 253 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Holanda por monto superior a los (US\$10.000). En 2013, las exportaciones colombianas a Holanda alcanzaron US\$2.265,8 millones, US\$237,2 millones (9,5%) menos que en 2012 cuando sumaron US\$2.503,1 millones. Por su parte, éstas representaron 3,85% de las exportaciones totales de Colombia al mundo. (ProColombia)

“Países Bajos es el mayor importador mundial de cacao en grano, y a su vez, es el mayor exportador de cacao en grano en Europa, debido a su estatus como un importante país de tránsito. Las exportaciones de cacao en grano ascendieron a alrededor de 202 mil toneladas, con un valor de 460 millones de euros, lo que representa cerca de un tercio de los granos importados (en volumen).” (ProColombia)

Canal de distribución: el comercio directo con los pequeños comerciantes holandeses, tiendas especializadas de chocolate, chocolateros o panaderías es el canal recomendado para el comercio. (ProColombia)

### **Francia**

- Número de habitantes: 66.259.012
- Superficie: 643.801 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: carbón, hierro, bauxita, zinc, uranio, antimonio, arsénico, potasio, feldespato y fluorita.
- Situación geográfica: Europa Occidental, bordeando el Golfo de Vizcaya y Canal inglés, entre Bélgica y España, al sureste del Reino Unido, bordeando el Mar Mediterráneo, entre Italia y España.
- Lenguas: Francés
- Religiones: Católicos 83%-88%, Protestantes 2%, judíos 1%, Musulmanes 5%-10%, otros 4%.
- Crecimiento de la población: 0,45%
- PIB corriente 2.737,3
- Índice de competitividad global: 23

En 2012, Francia fue el importador número 6 del mundo, con una participación de 3,6% (US\$663.268,6 millones) de las importaciones mundiales. En 2013, su principal proveedor fue Alemania, con una participación de 19,1% (US\$129.852,8 millones), seguido por Bélgica con 11,1% (US\$75.824,6 millones), e Italia con 7,4% (US\$50.193,1 millones). (ProColombia)

Durante 2013, 129 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Francia por monto superior a los (US\$10.000). En 2013, las exportaciones colombianas a Francia alcanzaron US\$327,3 millones; US\$50,1 millones (18%) más que en 2012 cuando sumaron US\$277,3 millones. (ProColombia)

Francia es el séptimo país consumidor de haba de cacao en Europa (con 6,7kg por año y por año). En Francia 97% las personas consumen al menos una vez por semana. El consumo de cacao alcanzo cuatro millones de toneladas de cacao, 32% más que hace diez años.

Canal de distribución: El principal canal de distribución es directamente el canal industrial, específicamente la industria de chocolatería y confitería, que importa el cacao en grano y polvo principalmente como insumo en la elaboración de sus productos. (ProColombia)

## Reino Unido

- Superficie: 243.820 km<sup>2</sup>
- Capital: Londres
- Población: 64.596 800
- Clima: Oceánico, temperatura media 8,55 grados centígrados , Precipitación anual 1.225,8 mm, Horas anuales de sol 1.299,2
- Idioma: Inglés, Gales, Gaélico, Córnic
- Moneda: Libra Esterlina
- PIB ( MILL € ) : 2,253,311
- PIB per cápita €: 34900
- Tasa de Crecimiento PIB : 2,9%
- IPC (Base 2011 = 100) : -0.1
- Déficit Balanza comercial (% sobre PIB): 6,79%
- Exportaciones (Mill. €): 310.474 (mill.£)
- Importaciones (Mill. €): 421.445 (mill.£)
- Tasa de cobertura (Export / Import)\*100 : 73,66%
- Población empleada: 31.210.000 personas
- Empleados a tiempo completo: 22.800.000
- Empleados a tiempo parcial: 8.410.000
- Tasa de ocupación: 73,7%
- Tasa de desempleo: 5,3% \* *la más baja desde que hay registros*
- Población inactiva: 8.970.000
- Tasa de población inactiva: 22%

“El Reino Unido es la sexta economía mundial en términos de PIB y la tercera economía europea sólo por detrás de Alemania y Francia. Esto se debe, en gran parte, a que Londres es la capital financiera más importante del mundo junto con Nueva York, donde tienen su sede más de 100 de las 500 compañías de mayor envergadura de Europa.

En cuanto al PIB per cápita, hay que señalar que la distribución de la renta es muy diferente a lo largo del país, localizándose en el sudeste de Inglaterra (Londres y los denominados “Home Counties”) los niveles más altos de renta. Teniendo en cuenta el origen del PIB, la británica es

una economía sustentada fundamentalmente sobre el sector servicios, que aporta más de las 3/4 partes del mismo. Londres, como plaza financiera, cuenta con el mercado de productos financieros y de seguros más desarrollado del mundo” (EXTENDA)

Entre enero y febrero de este año, las exportaciones de Colombia al Reino Unido alcanzaron los 215 millones de dólares, una cifra menor en 15 % a la del mismo periodo del 2012, cuando las ventas a ese país alcanzaron los 253 millones de dólares.

Los productos más vendidos, según el DANE, fueron: combustibles y sus productos (US\$ 175 millones); café, té, yerba mate y especias (US\$ 12 millones), y frutas (US\$ 11 millones. En cuanto a las importaciones, en los dos primeros meses del año alcanzaron 72 millones de dólares, 3,8 % más que durante el año pasado. (PORTAFOLIO)

## **PLAN DE NEGOCIO**

### **Aguacate Hass:**

El Aguacate Hass es una fruta y verdura a la vez, es una fruta en forma de pera, su piel es de color verde, su textura tiende a cambiar dependiendo de algunas variedades, posee una consistencia tierna y cremosa de color verde que permite combinar con cualquier alimento, a su vez posee una semilla de color marrón no comestible. El Aguacate Hass es originario de zonas tropicales centroamericanas, los arboles de los que procede son llamados aguacateros, estos pueden alcanzar una altura aproximadamente de veinte metros, y no dan la fruta antes de los cuatro o siete años de edad.

“Los aguacates Hass son ovalados con una semilla de chica a mediana, su peso es de 5 a 12 onzas, tienen una textura cremosa y gran sabor. También tienen una piel o cáscara característica que se torna de verde a morado-negro cuando están maduros”.(Exoticfruit)

### **Necesidad a satisfacer:**

En cuanto a las necesidades que satisface el producto, cabe resaltar que este se desarrolla en forma directa de dos maneras, tanto a unos productores que comercializan y exportan el producto, ayudando no solo al crecimiento económico del municipio, sino también a nivel departamental; otra necesidad que se satisface es por parte de los consumidores que se alimentan de este producto en el mercado internacional. Para el primer caso, los productores se beneficiarían debido a que son los campesinos entre ellos en muchos casos madres cabezas de hogar que día a

día labran su tierra con gran amor y sacrificio, obteniendo una satisfacción con aquello que realizan diariamente, para lograr producir dicho producto con excelente calidad que exige el mercado internacional y de esta manera obtener ingresos estables que cubran sus necesidades y a su vez lograr en gran medida una estabilidad económica.

En segunda medida los consumidores se beneficiaran al alimentarse de dicho producto debido a que el aguacate has posee amplias cualidades nutritivas como lo es su alto grado de grasa natural vegetal que favorece la salud cardiaca reduciendo el colesterol ya que contiene un alto grado en beta- sitosterol, un compuesto que ha demostrado mantener los niveles de colesterol bajos; de igual forma posee altos grados de vitamina E lo cual es fundamental para el cuerpo, debido a que dicha vitamina previene futuras enfermedades, de igual manera ayuda a revitalizar la piel haciendo que esta sea más suave y flexible gracias a sus propiedades antioxidantes, ayuda a restaurar el cabello opaco y seco, debido a la gran cantidad de vitaminas y grasas que posee, es por ello y por muchos beneficios más que el aguacate Hass es tan apetecido en el mercado internacional y demandado por grandes industrias farmacéuticas y cosméticas para la creación de diferentes cremas, shampo, jabones, aceites, geles, medicamentos, etc. (salud)

### **Portafolio de productos:**

Producto: Aguacate

Variedad: Hass

Nombre científico: Persea Americana. Mill

Lugar de origen: Colombia.

Posición arancelaria: 0804.40.00.00

Descripción: Fruto de color verdoso y piel gruesa en forma de pera, su textura tiende a cambiar dependiendo de algunas variedades, posee una consistencia tierna y cremosa de color verde que permite combinar con cualquier alimento, a su vez posee una semilla de color marrón no comestible, es rico en grasas, con un contenido en aceite del 10 al 20% y en proteínas; el peso de este, tiene un rango que en las variedades comerciales oscila entre los 120 y 400 gramos aproximadamente.

Caja: En cuanto a la caja, esta será de cartón corrugado C930 kraf, con medidas de 25 x 40 cm y con resistencia aproximadamente de 10kg; las cajas serán de cartón corrugado debido a que tiene la ventaja de ser liviana para transportar el producto, el porcentaje de pérdida de peso del aguacate Hass es menor, además nos brinda una protección contra impactos, vibración, luz, polvo, y robo durante la manipulación, el almacenamiento y la entrega; estas a su vez tendrán información y publicidad en sus cubiertas básicas como lo son: el slogan de la empresa, calibre, categoría, país de origen, nombre del producto, el producto, el empacador, el exportador y el importador; cada fruto deberá llevar una etiqueta (stricker) que muestre el número de registro de la empacadora, país de origen y nombre de la empresa exportadora.

Empaque: En cuanto al empaque este será en cajas de cartón corrugado con unas dimensiones externas que deben ser de 400mm x 300mm o 500mm x 300mm, (submúltiplos de las estibas de 1 200mm x 800mm o 1 200mm x 1 000mm), se utilizará además unos separadores (compuestos por pulpa de celulosa, cartón o plástico) entre las capas de producto, para evitar daños por rozamiento y una capa amortiguadora en la base. Cada empaque será diseñado de tal forma que prevenga daños mecánicos, que posean el tamaño y forma requeridos, de igual manera tenga una adecuada resistencia y ventilación para con el producto. El empaque deberá ser nuevo o previamente desinfectado, a su vez deberá estar seco y limpio de modo que no tenga ningún material que cause alteraciones al producto.

Embalaje: El embalaje se llevara a cabo por medio de pallets para facilitar su manejo, por medio de mecanizados, cada pallet tendrá producto del mismo calibre, categoría y marca y de un grado de madurez homogéneo. (Agroprocesos)

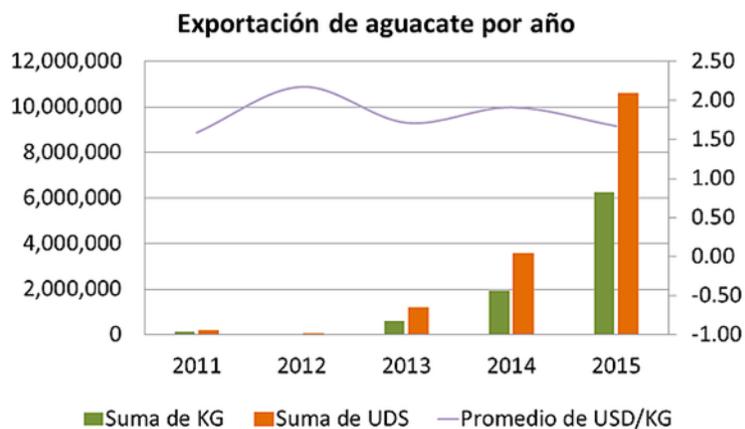
### **Antecedentes**

En cuanto a los antecedentes de las empresas exportadoras de Aguacate Hass en Colombia, podemos encontrar varias empresas que producen y comercializan dicho producto en el país, para abarcar las necesidades de consumo en el mercado internacional, algunas empresas son:

**Terravocado:** Es una empresa exportadora de aguacate, que ha tenido una gran acogida en diferentes mercados internacionales como Estados Unidos y Unión Europea, sus ventas en los últimos años se han comportado de la siguiente manera: (TERRAVOCADO)

### Ilustración 5

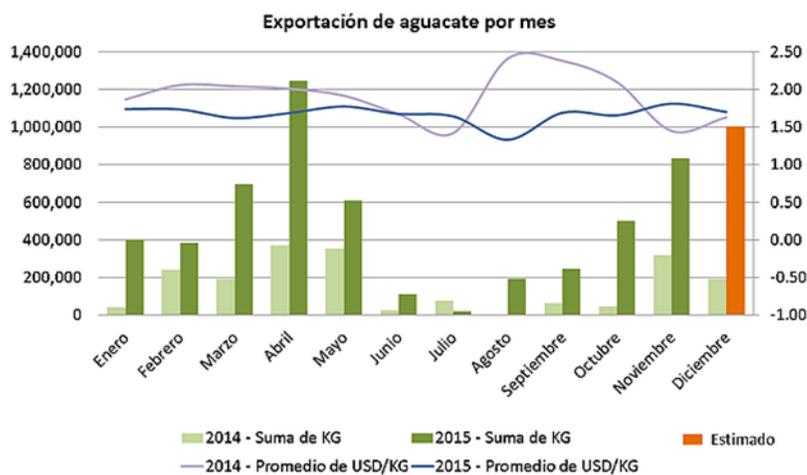
#### Exportaciones Terravocado por año



Fuente: Terravocado

### Ilustración 6

#### Exportaciones Terravocado por mes



Fuente: Terravocado

## **Cliente**

### **Segmentación y Caracterización del Consumidor:**

Para el consumidor estadounidense el aguacate es un producto apetecible en su cocina, la relación de la calidad y el precio resulta ser relevante. En donde están presentes las grandes colonias latinas, es la región estadounidense donde se presenta la mayor demanda de producto ya que acostumbran a usar aguacate en las recetas autóctonas de sus países de origen.

(PROCOLOMBIA)

### **Descripción Geográfica:**

#### ***Estados Unidos:***

- Población: 318.892.103 habitantes
- Superficie: 9.372.614 km<sup>2</sup>
- Principales recursos naturales: Gracias a las diversas condiciones climáticas existe variedad de productos agrícolas. También cuenta con Bosques - Madera, Petróleo, Playas y otras zonas turísticas.
- Situación geográfica: La superficie continental de los EE.UU. limita al Norte con Canadá, al Sur con México, al Este con el océano atlántico y el mar Caribe, y al oeste con el océano.
- Lenguas Oficial: Inglés.
- Religiones: Protestante 51.3%, Católica- romana 23.9%, Mormon 1.7%
- Crecimiento de la población (est 2014): 0,77%
- PIB corriente (2014 est.) 17528,38 billones de dólares
- Crecimiento del PIB (2013) : 1,87%

**Descripción demográfica del grupo objetivo:**

El grupo objetivo es principalmente familias latinoamericanas residentes en el país de Estados Unidos, entre 10 y 70 años, hombres y mujeres, que buscan usar el aguacate en las comidas típicas de sus países de origen, estos serían los clientes objetivos, también va dirigido a restaurantes especializados en comida latinoamericana que usan el aguacate en sus platos para satisfacer la necesidad de los clientes, estadounidenses hombres mujeres de 20 a 60 años que hayan viajado alguna vez a algunos de estos países latinoamericanos y tenga preferencia por estas comidas.

**Descripción socio Económica:**

Las clases sociales en Estados Unidos se manejan de tres formas, clase alta, clase media y clase baja; la clase alta maneja el 49% del ingreso de la nación, la clase media maneja el 43% de los ingresos de la nación y la clase baja maneja el 8% de los ingresos del país.

La clase baja es la que gana menos de \$10,500.00 por persona o menos de \$25,000.00 por familia, en la clase media las personas ganan más de \$25,000.00 hasta \$1,000,000.00 y la clase alta que gana más de \$1,000,000.00. (Gonzalez)

**Sistema de Distribución:**

El sistema de distribución del aguacate en Colombia, empieza con el embalaje, empaque, etiquetado con las características necesarias para que pueda entrar al país de los Estados Unidos, luego este es despachado al puerto donde llegara a los Estados Unidos, allí será recibido por un agente, ya que se recomienda que para la exportación de aguacates a Estados Unidos, se haga a través de agentes. Este es el canal más usado para grandes cadenas minoristas que compran al por mayor, de igual manera es común que los agentes vendan directamente a las cadenas de supermercados y restaurantes, sin necesidad de la intervención de un mayorista/distribuidor. (PROCOLOMBIA)

**Perfil de los Clientes:**

Latinoamericanos que utilizan el producto para diferentes comidas típicas de su región y que a su vez lo acompañan con diferentes platos; el perfil del cliente potencial es principalmente latinoamericanos y Estadounidenses que tenga una preferencia por la comida típica latinoamericana.; estos se convierten en los consumidores finales

**Necesidades del Cliente:**

Las necesidades principales del cliente es la de alimentarse, satisfacer sus necesidades de gusto a la hora de elegir un gran plato para su comida tradicional del país de origen.

**Investigación de mercados****Listado de Clientes Potenciales:**

- Familias latinoamericanas.
- Restaurantes latinoamericanos.
- Residentes en Estados Unidos, con preferencias por la comida latinoamericana.

**La competencia:**

La competencia nacional se centra en empresas ubicadas en Antioquia con una producción 3500 hectáreas y el Tolima con 2597 hectáreas y Risaralda con 1912.3 (Dinero)

Las principales empresas sobresale: Catama, que cuenta con 830 hectáreas de aguacate Hass, Terravocado que obtuvo en 2015 10000000 dólares en exportaciones y Westsole Fruit Colombia que en el 2016 exportaron 4000 toneladas de aguacate Hass. (Dinero)

Los principales Productores de Aguacate Hass en el mundo se encuentran en México con 1,47 millones de toneladas, Republica Dominicana con 0,39 Millones de toneladas, Colombia con 0,30 Millones de tonelada y Perú con 0,29. (El financiero).

En cuanto a la competencia potencial en Estados Unidos, se encuentra México ya que este le importó el año pasado el 90% de aguacate a Estados Unidos; exportando 1,710.9 millones de dólares en 2016. (financiero)

### **Ventaja competitiva**

Más que una ventaja competitiva, se encuentra una ventaja comparativa entre el aguacate de Colombiano frente al mexicano, debido a las limitaciones de barreras de entrada que puso el presidente actual de Estados Unidos Donald Trump al mercado mexicano, pues en lo transcurrido del año se han rechazado cargamentos provenientes de Jalisco México; como es expresado en el siguiente afirmación. “las autoridades estadounidenses cancelaron la firma del Plan de Trabajo Operativo que pone las reglas para que los agricultores del estado puedan exportar aguacate al país vecino”. (opinión, 2017)

Mientras que México pasa por este proceso, Los Estados Unidos le dan entrada a los aguacates Mexicanos donde evidentemente se encontraría una ventaja competitiva muy grande en comparación con México. “Estados Unidos ha llegado a un acuerdo para permitir que los aguacates Hass de Colombia entren al mercado estadounidense” (colombiano, 2017)

De esta manera Colombia cuenta con un mercado grande para explorar y tener miles de oportunidades, dado que Estados Unidos es el principal consumidor de Aguacate Hass y en los últimos años su consumo ha aumentado considerablemente; Según datos suministrados por la Cámara Colombo Americana, en 2012 la nación norteamericana importó 913,7 millones en este producto, y en el 2016 fueron de 1.993 millones de dólares. (Portafolio, 2016)

Esto es una gran ventaja pues al México tener restricciones Colombia tendrá un camino libre para la exportación de estos, y más ya que la calidad y beneficios del producto hace de este un producto atractivo, debido a su tamaño, su contenido graso, sabor y cualidades nutricionales.

Otra Ventaja competitiva es que la producción de aguacate Hass tiene su auge en los meses de septiembre, octubre, mientras que en esos meses México no cuenta con esta, “Colombia está en la capacidad de producir aguacate Hass durante la mayor parte del año, pero el pico de producción se da entre octubre y marzo, lo que favorece aún más el acceso al mercado del producto nacional frente a otros competidores internacionales como México”. (Portafolio, 2017)

De esta forma Estados Unidos va a tener muchas razones para consumirlo ya que la opción que tendrán en todo el año será el aguacate colombiano y este tendrá esta gran ventaja que es contar con producción todo el año una ventaja supremamente grande frente los otros competidores.

### **Factores críticos de éxito**

Las principales claves del éxito para incursionar en el mercado norteamericano, es el óptimo y excelente estado del aguacate, que cuente con cada uno de los requisitos y normas fitosanitarias para que pueda salir del país y compita con excelente calidad en el mercado internacional.

#### **Tamaño del mercado.**

El tamaño del mercado se caracteriza por poseer una concentración de la población latinoamericana en los Estados Unidos, dicha población se encuentra dividida en diferentes estados del país tales como: California, Texas, Florida, y Nueva Jersey, donde la población latinoamericana representa un porcentaje del 17% de la población total del país, con un promedio de 55 millones de latinoamericanos residentes en los Estados Unidos los cuales se encuentran divididos en estos 4 estados, la mayor concentración de latinoamericanos se encuentra en el estado de California. (BBC)

### **Participación en el mercado**

La participación en el mercado está basado en la producción que se enviara a los estados unidos con 4 exportaciones, los meses de enero febrero y marzo con una producción de 13000 kilos y los meses de abril mayo y junio una producción de 13000 kilos en julio agosto septiembre de 9000 kilos y octubre noviembre y diciembre de 9000 kilos; con una producción por año de 44000 kilos.

Con base a la información proporcionada por la gobernación de Risaralda se sacaron estos datos, teniendo en cuenta la producción de la finca ubicada en Marsella Risaralda más la producción total de los municipios de Marsella, este análisis se sacó de la siguiente forma:

La finca ubicada en Marsella Risaralda produce 7500 kilos que equivale a 75 toneladas al año y se exportaran en el año 440 toneladas, el departamento de Risaralda produce 7574 toneladas al año, es decir, lo que produce Marsella más lo que produce el departamento se obtiene un total de

7649 toneladas, de las cuales se van a exportar solo 440 toneladas, el 100% del mercado total de Risaralda en capacidad de exportación son 7649 toneladas, donde la empresa aspirara a recolectar el 5.7% de la producción total del departamento, se tendrán entonces 75 toneladas de producción propia más el diferencial con producción de otros municipios.

## **PLAN EXPORTADOR**

La empresa cuenta con un producto que tiene una gran acogida en el mercado nacional, es uno de los mejores productos para acompañar diferentes tipos de comida y dentro del mercado nacional es utilizado para diferentes tipos de preparaciones, dado la acogida que ha tenido en el mercado nacional, se ha encontrado la necesidad de exportar este producto a los diferentes mercados internacionales, otro factor que motiva a la exportación, es que el eje cafetero es el tercer productor a nivel nacional de aguacate Hass, un factor que ayuda para satisfacer la demanda internacional y gustos de los consumidores.

### **Oportunidades:**

La oportunidad que se ha detectado es llegar a los Estados Unidos, se encuentra una gran oportunidad en dicho país, ya que es el principal importador de este producto en el mundo y su consumo se ha incrementado considerablemente, otra gran oportunidad para la elección de este país es que los Estados Unidos aprobó a Colombia el ingreso del aguacate Hass, lo cual es una ventaja muy grande para los exportadores colombianos, para el ingreso a ese país.

### **Alianzas:**

Una ventaja muy importante con la que se cuenta para la exportación del producto, es que Colombia cuenta con un tratado de libre comercio con los Estados Unidos, lo cual facilita la entrada del producto, además recientemente los Estados Unidos aprobó la entrada del aguacate Hass Colombiano a ese país, donde hay un nuevo y gran mercado por explorar

### **Estudio de mercado:**

**Demanda:** La demanda potencial en este mercado son los latinoamericanos que requieren del producto para sus diferentes preparaciones, donde se importa alrededor de 1702,9 millones de dólares.

**Oferta:** Entre los principales oferentes se encuentra México, con el 90% de participación en el mercado estadounidense

**Producto:** Los aguacates Hass son ovalados con una semilla de chica a mediana, su peso es de 5 a 12 onzas, tienen una textura cremosa y gran sabor. También tienen una piel o cáscara característica que se torna de verde a morado-negro cuando están maduros. (SABORES). El aguacate Hass no cuenta con productos sustitutos ya que el producto es único para la elaboración y acompañamiento de diferentes comidas típicas de los latinoamericanos.

**Precio:** El precio del aguacate Hass en los Estados Unidos, es considerablemente alto, pues una caja de aguacate con un peso aproximado de 10 kilos tiene un precio alrededor de 28 dólares. (fianciero)

**Distribución:** La distribución recomendada para llegar al mercado norteamericano es por medio de agentes, este es el canal más usado para grandes cadenas minoristas que compran al por mayor, de igual manera es común que los agentes vendan directamente a las cadenas de supermercados y restaurantes, sin necesidad de la intervención de un mayorista/distribuidor. (PROCOLOMBIA)

### **Necesidades a satisfacer**

La necesidad del cliente es de alimentación donde se suplirá esta necesidad básica para la supervivencia del cuerpo humano y de gusto por consumir un producto típico de la región el cual es difícil conseguir en un país extranjero, dado que el cliente potencial serán latinoamericanos, pero además se suple una necesidad en el mercado que es de escasez de producto, dado el cierre de las fronteras entre Estados Unidos y México, ya que México exportaba el 90% de la producción a Estados Unidos (opinión, 2017)

**Posicionar la marca:**

Se desea un posicionamiento de marca en los diferentes restaurantes y supermercados donde su consumo sea principalmente para los latinoamericanos, que sea elegido por su calidad, sabor, que su valor diferenciador sea la textura, color y sabor y que en el momento que sea entregado en el mercado norteamericano, este se posicione por una excelente calidad, y por las óptimas condiciones en que ha sido producido.

Entre las características que se detalla en los productos de ambos países, se observa que el aguacate mexicano se caracteriza por ser cosechado en regiones de valles y de altiplanos de México central ya que se caracterizan por ser de un clima tropical a templado con alturas entre los 15000 y 2000 msnm, dicho producto se caracteriza por poseer una forma de ovoide, globular o alargado de grosor medio con un color verde claro a verde oscuro y de violeta a negro, estas características y otras como la estructura, consistencia de la cascara y pulpa, están determinadas por la raza y variedad cultivada. Dicho fruto es resistente al frío, posee altos contenidos de aceite natural, su sabor es ligeramente picante y las hojas que conforman el árbol del producto se caracteriza por poseer un olor parecido al anís, la pulpa posee una sustancia llamada beta-sisterol que inhibe la absorción del colesterol, bajando los niveles en la sangre. Además, posee un antioxidante llamado glutathione que ayuda a prevenir ciertos cánceres y enfermedades del corazón. Los usos que el producto ofrece aparte de ser un producto que brinda un excelente valor nutricional es que con la materia prima se pueden fabricar productos como Shampoos, cosméticos y aceites. Las semillas poseen propiedades medicinales, las ramas podadas se usan como leña y madera de baja a mediana calidad. Otros derivados del aguacate son los usados para la elaboración de lociones, jabones y cremas para el cabello. En algunas regiones de México, las hojas se utilizan para envolver y condimentar algunos platos típicos a base de carnes y verduras.

Para el caso Colombiano con respecto a las características producidas por el producto, se encuentra que dicho producto es cosechado en terrenos entre los 1600 a 2200 metros sobre el nivel del mar, siendo este un terreno fértil para la cosecha de dicho producto, el aguacate Hass se caracteriza por ser una fruta ovalada en forma de pera con un color verde oscuro y con piel gruesa, a su vez posee una textura que tiende a cambiar dependiendo de algunas variedades, posee una consistencia tierna y cremosa de color verde que permite combinar con cualquier alimento, una semilla de color marrón no comestible, es rico en grasas, con un contenido en aceite del 10 al 20% y en proteínas; el peso de este oscila entre los 230 y 300 gramos

aproximadamente. el aguacate Hass posee amplias cualidades nutritivas como lo es su alto grado de grasa natural vegetal que favorece la salud cardiaca reduciendo el colesterol ya que contiene un alto grado en beta- sitosterol, un compuesto que ha demostrado mantener los niveles de colesterol bajos; de igual forma posee altos grados de vitamina E lo cual es fundamental para el cuerpo, debido a que dicha vitamina previene futuras enfermedades, contiene vitaminas como el omega 3 que ayuda a cuidar el sistema cardiovascular, magnesio que favorece al correcto funcionamiento del sistema nervioso, muscular y del intestino delgado, de igual forma es importante para el sistema inmunológico, a su vez posee acido fólico y altos grados de potasio y fibra lo cual es fundamental para un favorable funcionamiento muscular, ayudando a regular los niveles de azúcar en la sangre. De igual manera ayuda a revitalizar la piel haciendo que esta sea más suave y flexible gracias a sus propiedades antioxidantes, ayudando a restaurar el cabello opaco y seco, debido a la gran cantidad de vitaminas y grasas que posee.

Con lo anteriormente mencionado se puede deducir que tanto el producto mexicano como el colombiano aportan de igual manera componentes multivitaminicos y macronutrientes que el cuerpo humano necesita para desarrollar una mejor vitalidad; se observa de igual forma que la única diferencia que poseen ambos productos es en cuanto al sabor, debido a que el producto mexicano tiende a ser un poco mas picante, mientras que el producto colombiano es considerado por poseer un sabor más suave y cremoso lo cual es más agradable para el paladar.

El producto será debidamente recolectado y examinado para cumplir con los requisitos de admisibilidad fitosanitaria que exigen el mercado americano el cual dictamina una buena calidad de capacitación en buenas prácticas para brindar un producto libre de plagas, a su vez el aguacate deberá tener un peso que oscila entre los 200 y 300gr lo cual genera que sea un aguacate tipo A establecido por el mercado americano, es por ello que la empresa frutas y hortalizas OSDI S.A.S optara por escoger la producción con un peso estimado de 265 gramos por aguacate, cumpliendo con lo estipulado en los requisitos que emana el mercado americano para poder exportar la producción a dicho mercado, con el fin de ayudar a mejorar el empleo, desarrollo rural y a su vez a la exportaciones colombianas para aportar en la economía del país.

## IMPACTOS

**Social:** Tendrá un impacto social en cuantos a los campesinos que se beneficiaran con nuevos empleos colaborando con el cultivo y cuidado del producto, también tendrá impacto en madres cabeza de hogar del municipio que encontraran diferentes empleos en la producción, embalaje del producto.

**Económico:** Tendrá el mayor impacto económico en la región y en el municipio de Marsella como tal, ya que beneficiará la economía y el desarrollo y crecimiento del municipio con el dinero que entre por cada exportación realizada.

**Ambiental:** No tendrá un impacto ambiental negativo, debido a que es una producción normal que no afecta el medio ambiente, y su producción es legal y la región cuenta con las óptimas condiciones para la producción de este producto.

## PLAN DE MERCADEO

### Análisis DOFA

Tabla 2

#### Análisis DOFA

<b>Debilidades:</b>	<b>Oportunidades:</b>
Empresa nueva en el mercado.	El país elegido está demandando el producto.
Poca experiencia.	
La producción de Marsella no es suficiente para abastecer un mercado internacional.	Es un producto apetecido en diferentes partes del mundo.
Mucha demanda poca producción para abastecer la demanda.	El gobierno motiva al incremento de exportaciones.

---

El departamento es el tercer productor del país.

Diferentes empresas del país está realizando alianzas para entrar a mercados grandes.

Apoyo del alcalde del municipio.

### **Fortalezas**

Ubicación estratégica de la empresa.

La calidad de producto que se producen en la región.

Trabajadores con experiencia en la producción.

Es un producto para toda clase de personas por sus nutrientes.

Facilidad de acceso al producto primario, por los productores que se tienen al lado

### **Amenazas**

Competidores con una producción más grande.

Empresas con más años de trayectorias.

Cambios climáticos.

Países con economías más desarrolladas.

Muchas empresas oferentes.

Plagas que pueden dañar el producto.

---

Fuente: Elaboración propia

**¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?** Aprovechar el fácil acceso a las vías para el transporte del producto, obteniendo un bajo costo en el transporte, competir con calidad, dado que el aguacate que se produce en la región tiene un sabor y textura de alta calidad, aprovechar la experiencia de los trabajadores para obtener una producción excelente, aprovechar la gran demanda tanto por su sabor como por sus nutrientes.

**¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?** Estar en cada actividad del gobierno, ir de la mano con PROCOLOMBIA, aprovechar ayudas del alcalde para llegar al país objetivo, realizar alianzas para abastecer los grandes mercados internacionales.

**¿Cómo se puede detener cada debilidad?** Aprender de los errores y empresas con mayor trayectoria, hacer alianzas para abastecer la producción.

**¿Cómo se puede defender de cada amenaza?** Estar pendientes del proceso de cosecha para que no sea afectado por plagas, aprovechar las oportunidades de empresas grandes para formar alianzas para abastecer los mercados, unirse como país para competir con países más grandes y con más experiencia.

**¿Cómo afrontar las debilidades usando las fortalezas?** Darse a conocer por la calidad del producto en diferentes ferias para ir ganando experiencia, aprovechar la ubicación de la empresa para realizar alianzas y que de ese modo se reduzcan costos.

**¿Cómo enfrentar las amenazas usando las oportunidades?** Realizar alianzas con empresas del país, para competir más fuertes en el mercado internacional, aprovechar las oportunidades del gobierno para enfrentar grandes competidores

### **Establecer Objetivos y Metas:**

Explorar nuevos mercados, llegar a mercados europeos, unirse con diferentes fincas de la región que puedan aumentar la producción del producto, aprovechar las ayudas de entidades del estado para la llegada a mercados objetivo, participar en ferias y eventos que permitan el reconocimiento de la empresa a nivel nacional, para de esta forma participar en ferias internacionales para conocer futuros socios y aliados en el proceso.

### **Estrategias**

#### **Estrategias de Producto**

El aguacate ha es un fruto de color verdoso con piel gruesa en forma de pera, su textura tiende a cambiar dependiendo de algunas variedades, posee una consistencia tierna y cremosa de color verde que permite combinar con cualquier alimento, a su vez posee una semilla de color

marrón no comestible, es rico en grasas, con un contenido en aceite del 10 al 20% y en proteínas; el peso de este oscila entre los 230 y 300 gramos aproximadamente. En cuanto al empaque y embalaje del aguacate Hass, estos serán en cajas de cartón corrugado C930 kraf debido a que tiene la ventaja de ser livianas para transportar el producto brindándonos una protección contra impactos, vibraciones, luz, polvo, y robo durante la manipulación, almacenamiento y entrega; se utilizará además unos separadores (compuestos por pulpa de celulosa, cartón o plástico) entre las capas de producto, para evitar daños por rozamiento y una capa amortiguadora en la base. Cada empaque será diseñado de tal forma que prevenga daños mecánicos, que posean el tamaño y forma requeridos, de igual manera tendrá una adecuada resistencia aproximadamente de 10 kg y una adecuada ventilación para con el producto. En cuanto al embalaje, este se llevara a cabo por medio de pallets para facilitar su manejo, por medio de mecanizados, cada pallet tendrá producto del mismo calibre, categoría y marca y de un grado de madurez homogéneo.

### **Estrategia de precio**

La estrategia de precio de la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S consiste en un aumento de mil pesos por cada kilo de aguacate, los primeros tres meses del año la empresa contara 13000 kilos para la exportación, los tres meses siguiente su producción será igual, mientras que los tres meses siguiente su producción es 900 kilos y de igual forma los últimos tres meses del año su producción es de 900, la empresa enviara el producto en cajas de 10 kilos y con un peso del producto exigido por el mercado americano que oscila entre los 230 y 300 gramos por aguacate, debido a dicho requisito, la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S decidirá sacar un promedio de 265 gramos por aguacate, donde cuatro aguacates tendrán un peso de 1 kilo con 60 gramos, con dicha información, cada caja tendrá un número de 38 aguacates con un peso total de 10 kilos con 70 gramos. La empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S llevara a cabo la negociación con el INCOTERM CFR ( Cost and Freight), que es un término utilizado cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco, en dicho termino el vendedor pagará los gastos y los fletes necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto convenido por el comprador, en cuanto a los riesgos de pérdida o daño de la mercancía estos se transfieren del vendedor al comprador cuando la mercancía traspasa la borda del buque en el puerto de embarque.

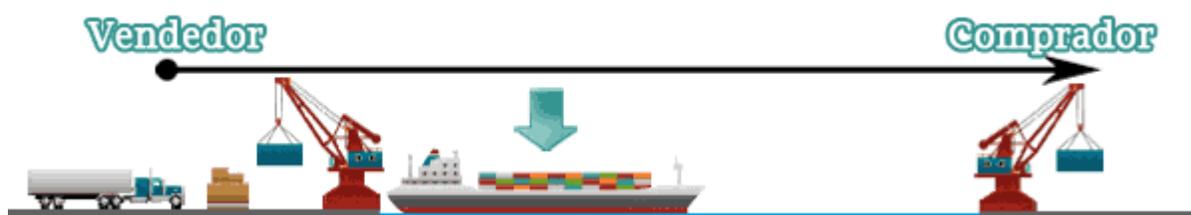
Se realizaran 4 exportaciones por año donde el precio de las dos primeras exportaciones equivaldrá a 38580480 y el precio de las dos últimas exportaciones equivaldrá a 27404480.

Este análisis se hizo basado en el crecimiento de cultivos entregados por la secretaria de agricultura de Risaralda, analizando la producción del 2016 y la esperada en el 2017.

El canal de distribución determinado para llevar a cabo la exportación, será por medio de un agente, dado que el término que se negoció fue CFR, lo que quiere decir que este asumirá los costos necesarios desde el momento que la mercancía esta a bordo del buque e igualmente será encargado de la distribución final del producto en el país destino (Estados Unidos) y a su vez de poner el precio final en el cual se comprará, dentro de los precios anteriormente mencionados están incluidos costos de producción y comercialización nacional e internacional; en cuanto a los precios de la competencia que en este caso es México, una caja de aguacate Hass de 10 kg tiene un precio de 28 dólares. (financiero, 2016)

#### Ilustración 7

##### *Modelo DFI*



Fuente: Areapymes

#### **Estrategia de comunicación y publicidad**

La empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S manejará dentro de sus estrategias de comunicación y publicidad para lograr que el producto sea atractivo en el mercado tanto nacional como internacional aspectos tecnológicos como por ejemplo la creación de una página web siendo esta un punto de gran importancia gracias a la globalización que hace que la tecnología día a día evolucione aún más, es por ello que se crearan redes sociales como blogs, cuentas de Facebook, Instagram, twitter etc, para que las personas de diferentes partes del mundo conozcan de nuestra empresa y los productos que esta ofrece; además de ello la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S tiene otros temas de publicidad como brochures promocionales, tarjetas y carpetas de presentación para ferias internacionales, pendones,

videos institucionales, portafolio del producto entre otras, se pretende dar a conocer por medio de ferias internacionales en las cuales se mostraran los productos que ofrece la empresa, de igual manera asistir a ferias agrícolas con el fin de obtener proveedores y clientes en diferentes partes del mundo con el fin de expandir el mercado; igualmente dentro de la estrategia de comunicación se tendrá las características de los productos, fichas técnicas, que apoyan el ejercicio de comunicación en la venta.

### Ilustración 8

*Logo de la empresa*



Fuente: elaboración propia

### **Estrategias de Distribución**

La estrategia de distribución de la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S para la exportación de aguacate Hass al mercado norteamericano es realizado a través de agentes, debido a que este es el canal más usado por minoristas que compran el producto al por mayor, de igual manera los agentes venderán directamente a los supermercados y restaurantes sin necesidad de la intervención de mayoristas o distribuidores. En cuanto al transporte que utilizará la empresa para la exportación del aguacate Hass será el transporte marítimo debido a que es el principal medio de transporte utilizado en el comercio internacional de frutas y hortalizas, este transporte es considerado el medio más económico, además de ello este transporte es especializado para la exportación de grandes cantidades de productos frescos.

## **Estrategias de Ventas**

La empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S tiene como estrategia de venta ya orientada y como país destino a los Estados Unidos; donde la estrategia de venta se enfoca a este país debido a la gran oportunidad encontrada con el permiso que este ha otorgado para la libre exportación del aguacate Hass a Estados Unidos, donde se encuentra un mercado nuevo y grande por explorar.

Esta noticia se dio a conocer el 14 de agosto del 2017. “Estados Unidos ha llegado a un acuerdo para que el aguacate Hass de Colombia entre al mercado estadounidense” (Noticias)

Esta fue una de las principales características que se tuvo para elegir este mercado como estrategia y por las muchas oportunidades que este trae; “la apertura de Estados Unidos podría significar para los productores y exportadores de aguacate Hass, duplicar las exportaciones que hoy hace Colombia al mundo”. (Noticias)

## **Estrategias de Servicio**

En la estrategia de servicio, la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S implementara un porcentaje de 5% del valor de una venta para cubrir temas conforme a garantías por producto defectuoso, quejas, reclamos, cumplimiento de la promesa de valor en la entrega del producto a los clientes, cumplimiento en las fechas establecidas para las entregas del producto, temas conforme a la calidad, trazabilidad y manejo del producto, entre otros; dicha estrategia ayudara a subsanar la política de calidad de la empresa, descontando el porcentaje establecido del valor de las ventas para atender y solucionar dichas situaciones.

## TÉCNICA

### Ficha técnica del producto

**Nombre de la Empresa:** Frutas y Hortaliza OSDI S.A.S

**Dirección:** Finca el naranjo, vereda la ceja

**Ciudad:** Marsella Risaralda

**Contacto:** Diana Carolina Valencia Zapata, Oscar Fabián Ortiz Calderón

**Teléfonos:** 3116657394-3137823247

**E-mail:** [Frutasyhortalizasosdi@gmail.com](mailto:Frutasyhortalizasosdi@gmail.com)

Tabla 3

Ficha técnica del Aguacate Hass

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:	Aguacate Hass												
FOTOGRAFÍA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO												
	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Materia prima</b></td> <td>Fruta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Insumos</b></td> <td>Caja de cartón corrugado, separadores y etiquetas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Color</b></td> <td>Verde</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Talla</b></td> <td>Altura 20 metros</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Peso</b></td> <td>5 a 12 onzas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Otras</b></td> <td>Los aguacates Hass son ovalados con una semilla de chica a mediana,</td> </tr> </table>	<b>Materia prima</b>	Fruta	<b>Insumos</b>	Caja de cartón corrugado, separadores y etiquetas	<b>Color</b>	Verde	<b>Talla</b>	Altura 20 metros	<b>Peso</b>	5 a 12 onzas	<b>Otras</b>	Los aguacates Hass son ovalados con una semilla de chica a mediana,
<b>Materia prima</b>	Fruta												
<b>Insumos</b>	Caja de cartón corrugado, separadores y etiquetas												
<b>Color</b>	Verde												
<b>Talla</b>	Altura 20 metros												
<b>Peso</b>	5 a 12 onzas												
<b>Otras</b>	Los aguacates Hass son ovalados con una semilla de chica a mediana,												
CANTIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL	Los primeros tres meses recolectamos 13000 Kilos												
POSICIÓN ARANCELARIA	0804.40.00.00												

## OTRAS CARACTERÍSTICAS

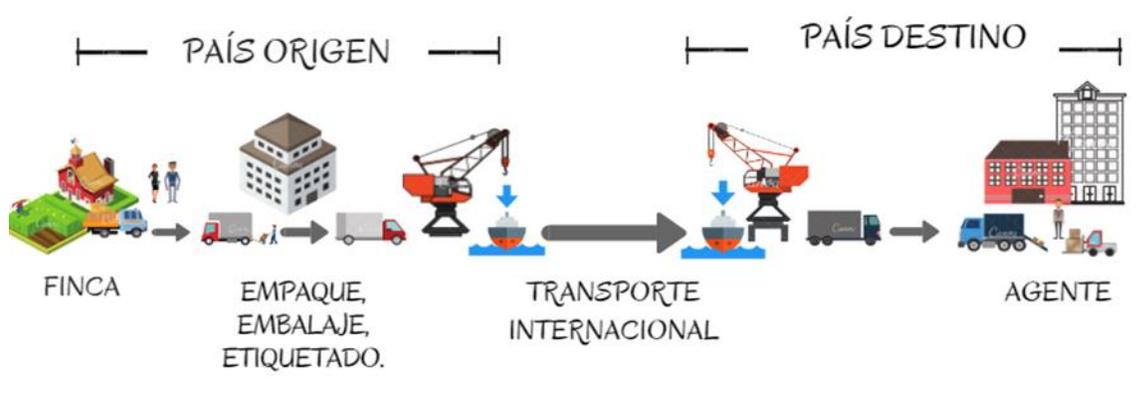
el aguacate Hass posee amplias cualidades nutritivas como lo es su alto grado de grasa natural vegetal que favorece la salud cardíaca reduciendo el colesterol ya que contiene un alto grado en beta- sitosterol, un compuesto que ha demostrado mantener los niveles de colesterol bajos; de igual forma posee altos grados de vitamina E lo cual es fundamental para el cuerpo, debido a que dicha vitamina previene futuras enfermedades, de igual manera ayuda a revitalizar la piel haciendo que esta sea más suave y flexible gracias a sus propiedades antioxidantes, ayuda a restaurar el cabello opaco y seco, debido a la gran cantidad de vitaminas y grasas que posee

Fuente: elaboración propia

## Diagrama de flujo y matriz de recursos:

Ilustración 9

Diagrama de Flujo



Fuente: elaboración propia

## INVERSIONES

### Maquinaria y Equipo

Tabla 4

*Maquinaria y equipo*

Maquina múltiple que incluye banda transportadora de selección, lavadora de frutas, y mesa de trabajo Banda transportadora de selección	\$ 10.000.000
Mesa de trabajo Banda transportadora de selección	\$ 10.000.000
Bascula	\$ 350.000
Cavas para refrigerar	\$ 1.600.777
Banda clasificadora	\$ 150.000
<b>Total</b>	<b>\$ 12.100.777</b>

Fuente: Elaboración propia

### Muebles y Enseres

Tabla 5

*Muebles y enseres*

2 Silla ejecutiva	\$ 360.000
Escritorio múltiple de	\$ 500.000
Archivador de 4 Gavetas	\$ 380.000
Papelera de basura	\$ 33.000
Impresora multifuncional Hp	\$ 900.000

Cafetera eléctrica en acero	\$ 180.000
Computador escritorio Hp	\$ 2.800.000
Teléfono alámbrico Panasonic	\$ 52000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.005.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Preoperativos:**

Tabla 6

#### *Preoperativos*

Autenticación notaria 2 socios	\$ 6.900
Registro en Cámara de comercio	\$ 220.500
Formulario de registro	\$ 4.000
Derecho de inscripción	\$ 31.000
Certificados de existencia 2	\$ 8.600
Inscripción de los libros	\$ 10.300
<b>Total</b>	<b>\$ 281.300</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Adecuaciones locativas**

No se necesita adecuaciones locativas para la realización de este, ya que el espacio existe dentro de la finca, solo sería poner la maquinaria y equipo en esta.

### **Materia prima e insumos**

Tabla 7

#### *Materia prima e insumos*

Caja de cartón corrugado	\$ 1.000
Etiquetas de la empresa	\$ 500
Separadores	\$ 500
<b>Total</b>	<b>\$ 2.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Proveedores:**

- Ferreterías y demás Marsella
- Publique Risaralda
- Almacén real

**Cuadro de costos**

Tabla 8

*Cuadro de costos*

Kilo de aguacate 1500* 10 kilo que lleva una caja	\$ 15.000
Caja corrugada	\$ 1.000
2 Separadores	\$ 1.000
Etiquetas	\$ 500
<b>Total</b>	<b>\$ 17.500 Caja de 10 kg (38 Aguacates)</b>

Elaboración propia

**Mano de obra operativa**

Tabla 9

*Mano de obra operativa*

Auxiliar de producción	\$ 1.218.091
Auxiliar de producción	\$ 1.218.091
<b>Total</b>	<b>\$ 2.436.182</b>

Fuente: Elaboración propia

## LOCALIZACIÓN:

**Macro-localización:** La empresa está ubicada en el país de Colombia en el departamento de Risaralda en el triángulo del oro, en el municipio de Marsella.

**Micro-localización:** La empresa se encuentra en Marsella Risaralda en la finca el naranjo vereda la ceja.

## EMPRESA

**Tipo de empresa y objeto social:** La empresa es una sociedad anónima simplificada ( SAS) y el objetivo de la empresa es una empresa dedicada a la exportación de frutas y hortalizas

**Misión:** La Empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S tiene como misión participar actualmente en el desarrollo de la agroindustria del territorio Nacional, con un proceso de excelentes cosechas especialmente de Aguacate Hass, promoviendo en los cultivos entre los agricultores y productores de Aguacate del municipio de Marsella un incremento en sus ingresos para así mejorar la calidad de vida de muchas familias campesinas del municipio de Marsella, de igual manera ayudar no solo al crecimiento económico del municipio sino también al crecimiento económico del Departamento por medio de la exportación del producto al mercado internacional.

**Visión:** La empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S tiene como visión para el 2024 ser la empresa líder en la exportación de Aguacate Hass en el Departamento de Risaralda, desarrollando un excelente manejo técnico y ambiental en el proceso de producción para satisfacer las necesidades tanto del mercado nacional como internacional.

**Nuestra compañía:** Somos una empresa comercializadora y productora de frutas y hortalizas que pretende aumentar la productividad de Aguacate Hass en el municipio de Marsella Risaralda, utilizando excelentes manejos ambientales por parte de los agricultores y productores de este bello municipio para así brindar un producto de calidad al consumidor, de igual manera ayudar a

las diferentes familias campesinas que cosechan el producto en el municipio de Marsella para aportar en el crecimiento económico de la región.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo general:**

- Identificar y aprovechar las oportunidades que presentan los mercados internacionales para la producción y exportación de aguacate

#### **Objetivos específicos:**

- Analizar el mercado Estadounidense para determinar gustos y preferencias de los productos no Tradicionales.
- Implementar normas de calidad en el proceso interno de producción para aumentar la exportación hacia Estados Unidos.
- Analizar la exportación del aguacate hacia el mercado Estadounidense para mejorar su comercialización.

### **Política de calidad de la empresa**

Nuestra política de calidad se manifiesta en elaborar y comercializar nuestros productos con la más alta calidad aferrándonos a todas las normas y procedimientos que la industria de alimentos emite, apostando a la calidad y mejora continua de nuestras instalaciones, a su vez comprometidos y esforzándonos con nuestro equipo de trabajo para ofrecer un producto serio que permita satisfacer plenamente la confianza, requerimientos y expectativas que desean nuestros clientes, para ello garantizamos impulsar una cultura basada en principios de honestidad, liderazgo, calidad, solidaridad, desarrollo de los recursos humanos y compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

En cuanto a los esquemas de producción, la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S tiene el compromiso de ser una empresa referente para la industria hortofrutícola a nivel nacional e

internacional, buscando ser reconocida por sus altos estándares de calidad en sus procesos, seguridad laboral y respeto por el medio ambiente para lograr ser más competitivos con el pasar del tiempo.

El talento humano en empresa es nuestro principal patrimonio. Por ello buscamos crear un buen ambiente laboral, lo cual ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a nuestros empleados.

### **Responsabilidad social y ambiental**

Nuestra empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S, tiene una alta responsabilidad con la comunidad agrícola Marsellesa con la cual interactuamos, ofreciendo a los diferentes núcleos familiares agrícolas una generación de empleo bien remunerada y sostenible, que permita realizar una contribución activa al mejoramiento social y económico no solo de estas familias, sino también del municipio de Marsella donde actuamos como pioneros en emprendimiento, siendo una de las pocas empresas exportadoras del municipio.

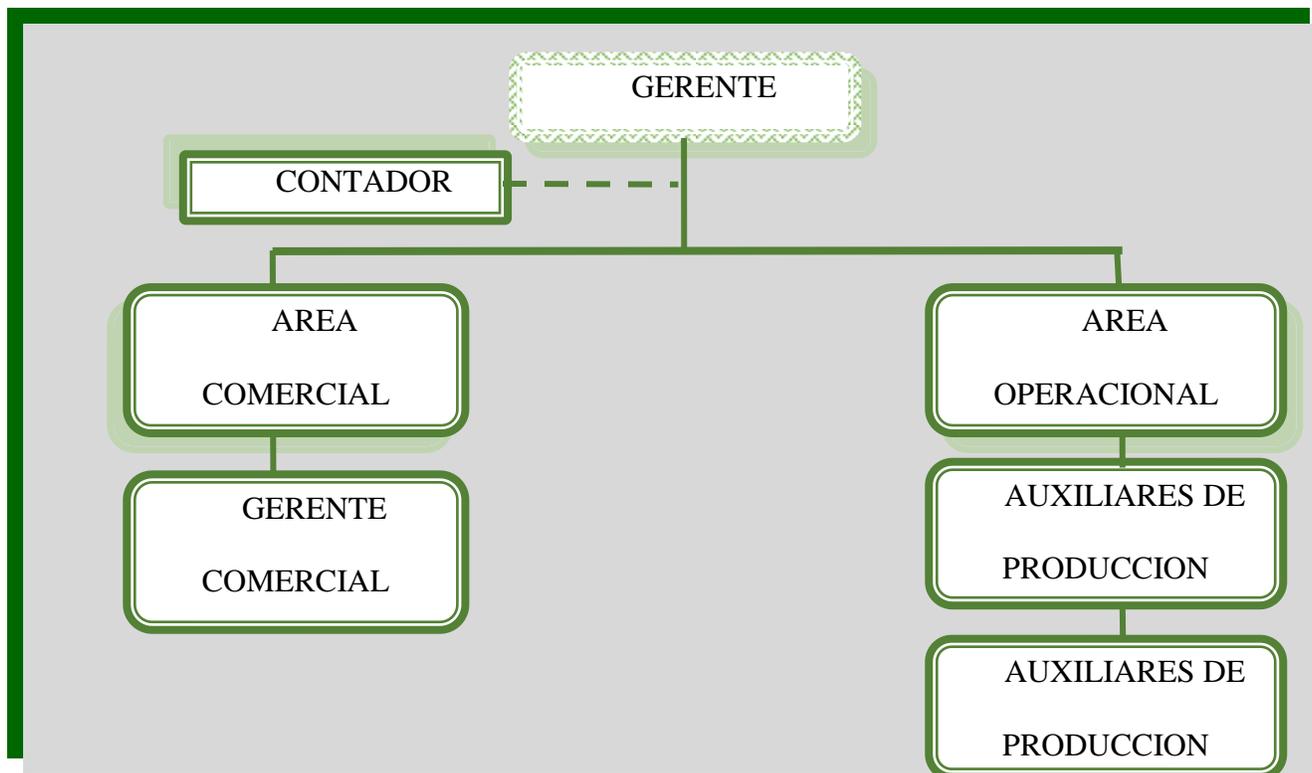
De igual manera, la empresa se ve comprometida en crear una cultura de respeto con el medio ambiente por medio de nuestra gente y por nuestro personal técnico, siendo estrictos en cuanto al cumplimiento de la legislación ambiental y en el uso de agroquímicos, buscando la utilización de productos solidarios con el medio ambiente, que sean operados bajo el marco de las buenas prácticas agrícolas, lo cual al final nos generará una ventaja comparativa importante para la empresa, así mismo buscar fortalecer un desarrollo sostenible en el tiempo por medio de nuestro programa de responsabilidad social y ambiental.

De esta manera, la empresa busca fomentar un programa de apoyo a la educación de los empleados, incentivar el empleo en los agricultores y madres cabeza de hogar del municipio de Marsella Risaralda, realizar procesos y procedimientos que vayan enlazados a la búsqueda de protección de las fuentes hídricas, flora y fauna para así ofrecer un desarrollo ético empresarial. Estos ítems son claros ejemplos de nuestra política de responsabilidad social y ambiental.

## Valores corporativos

- **Respeto:** La empresa siempre actuara con respeto ante la sociedad, los campesinos, la competencia, los proveedores y los clientes, cumpliendo con las normas y leyes vigentes en el país, reconociendo y aceptando el valor de los demás, sus derechos, y su dignidad.
- **Calidad:** Calidad en cada uno de los procedimientos que realizamos día a día en nuestros cultivos, para que nuestros productos sean ofrecidos al mercado nacional e internacional en condiciones óptimas de calidad y eficiencia.
- **Seguridad:** La salud y la seguridad de nuestros trabajadores son temas prioritarios para nosotros como empresa, así como prevenir los posibles daños al medio ambiente.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones que tengan que ver con la sociedad, los campesinos, la empresa, los proveedores, los clientes y el medio ambiente.
- **Igualdad:** Promovemos un ambiente laboral positivo, en el que no exista discriminación por raza, discapacidad, estado marital, edad, religión o ideología política.
- **Compromiso:** Fomentar una cultura de compromiso con el propósito de que todos los miembros de la empresa sientan a la organización como parte de ellos mismos; que den todo de sí para que la empresa surja y tenga una ventaja competitiva.
- **Honestidad:** Actuar siempre con principios y valores orientados a tomar las decisiones correctas, informando a nuestros trabajadores sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades.

## Ilustración 10

*Estructura organizacional de la empresa*

Fuente: elaboración propia

### Perfiles de cargos

**Gerente general:** Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.

**Gerente comercial:** Es el encargado de las actividades dedicadas a la gestión de internacionalización, creando e identificando las diferentes oportunidades de negocio que existen en el mercado global, llevando a cabo estudios de mercado que permitan posicionar el producto y la empresa en un mercado internacional. A su vez el gerente comercial será encargado de

mantener contacto con los diferentes departamentos de la empresa involucradas en el proceso de exportación, para con ello obtener una mejor promoción, distribución, etc, a la hora de ofrecer el producto a un mercado internacional.

**Contador:** Planificar las actividades contables de la Institución, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.

**Auxiliar de producción:** Como Auxiliar de Producción deberás cumplir con funciones como: Empaque, sellado, labores de Producción, labores de almacenamiento y bodega.

### **Entidades de apoyo**

**Ica:** será la encargada de apoyar a la empresa en cumplir con todos las certificaciones de BPA(buenas prácticas agrícolas), y registro de predios para llevar a cabo la exportación de Aguacate Hass.

**PROCOLOMBIA:** será la entidad de apoyo para llevar a cabo todo el proceso de exportación, de conseguir nuevos mercados, socios comerciales y a su vez mirar en qué país se está demandando el producto.

**UCP:** La Universidad Católica es el apoyo que ayudo a direccionar la creación de la empresa por medio del trabajo de grado y a su vez es la guía para alcanzar esta meta de la mejor forma, con tutores y profesores que están apoyando este proceso

**Invima:** Entidad que regulara que el Aguacate cuente con los requisitos sanitarios necesarios para su consumo y comercialización

**Bancoldex:** es el banco que ayuda al crecimiento empresarial, será el apoyo para la empresa dado que este se dirige a micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras o de mercado nacional, será también el encargado de asesorar en la disminución de riesgos en las negociaciones internacionales y a su vez ayuda con servicios para cerrar exitosamente las transacciones comerciales.

## LEGAL

### Constitución de la empresa y aspectos legales

#### Creación de la SAS:

- Consultar nombre en el RUES: Lo primero es consultar en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) para verificar que no exista otra empresa con el nombre que desean registrar
- Preparar la papelería: Los documentos necesarios para la constitución son:
- Documento privado de constitución: PRE-RUT, fotocopia de la cédula del representante legal, formulario único empresarial
- Inscripción en la cámara de comercio: Luego hay que ir a la cámara de comercio con toda la papelería y realizar el registro. Si todo está en orden le cobrarán los derechos de inscripción junto con los demás costos de constitución. Le dirán que el proceso tarda aproximadamente un día y le indicarán cuando debe volver. Algunas cámaras notifican el radicado por medio de mensaje de texto o por correo electrónico. Cuando se haya completado, le entregarán una versión preliminar de la matrícula mercantil la cual servirá para crear la cuenta de ahorros. También le darán una segunda versión del PRE-RUT.
- Crear cuenta de ahorros: Con la papelería debe ir a una entidad financiera para crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa. Dependiendo de las políticas del Banco, deberá presentar diferentes documentos. La mayoría pedirá el balance inicial, así que tengan cerca el teléfono de su contador. Le entregarán una carta dirigida a la DIAN, donde certifican y detallan la existencia de la cuenta.
- Tramitar el RUT definitivo: Es necesario ir a la DIAN para diligenciar el RUT definitivo. Necesitará: la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros (suministrada por el banco en el paso 4). En este punto, todavía NO es posible expedir la resolución de facturación, pues necesita tener la matrícula definitiva

- Tramitar el registro mercantil definitivo: Con el RUT podrá terminar el registro en la cámara de comercio. El proceso es simple, y al completarlo ya podrá solicitar copias de la matrícula mercantil.
- Resolución de facturación y firma digital: Para solicitar la resolución de facturación se necesita llenar un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN, llevar la cédula del representante legal (original y copia), y el registro mercantil definitivo. (PUC)

### **Normativa regional**

- Obtener certificado de higiene y sanidad de la secretaria de salud.
- Certificados de la CARDER.
- Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación municipal.
- Matrícula Industria y Comercio Municipal.
- Impuesto de Industria y Comercio: es de carácter obligatorio. Re caerá sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financiera, que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del municipio, y que se cumplan en forma permanente u ocasional, tanto en inmuebles determinados, con establecimiento de comercio o sin ellos.
- Inscripción en el Ministerio de Comercio Exterior : En el Ministerio de Comercio Exterior se realiza la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, así como el Registro de Productor Nacional, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen.
- Inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios: es un instrumento que permite mantener actualizada la información sobre composición, perfil y localización de las empresas exportadoras.
- Registro de Productor Nacional, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen: es el documento que le permite al Ministerio de Comercio Exterior determinar el origen de las mercancías objeto de la exportación y registrarlas como producción nacional.
- Registro en el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA
- Administración y gestión de la seguridad: Una adecuada gestión administrativa que garantice el control y la seguridad en sus operaciones comerciales junto con una

política sólida respecto a la integridad y la seguridad de sus cadenas de suministro, fortalecen el comercio legítimo y elevan los niveles de confianza en los exportadores.

- **Controles de acceso físico:** El control de acceso a las instalaciones de la empresa deberá incluir medidas de control para prevenir el acceso no autorizado a las instalaciones, mantener el control de empleados y visitantes, y proteger los bienes de la empresa.
- **Seguridad de los procesos:** El exportador debe contar con procedimientos para garantizar la integridad y seguridad de los procesos relevantes al manejo, almacenamiento y transporte de su carga en la cadena de suministro.
- **Seguridad fitosanitaria y zoonosanitaria:** El Exportador de productos y subproductos agropecuarios tales como vegetales, sus productos, subproductos, insumos agrícolas, semillas, animales, sus productos y subproductos; medicamentos, alimentos y biológicos de uso veterinario e insumos pecuarios, entre otros.

## PRESUPUESTO

### Proyección de ventas

Ilustración 11

*Proyección de ventas*

PROYECCION DE VENTAS A 5 AÑOS - UNIDADES / PESOS						
		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	Un.	1	2	3	4	5
<b>Total Ventas</b>						
<b>Precio Promedio</b>	\$	\$ 32.958,00	\$ 35.265,06	\$ 37.733,61	\$ 40.374,97	\$ 43.201,21
<b>Ventas</b>	unid.	4400,00	4840,00	5324,00	5856,40	6442,04
<b>Ventas</b>	\$	\$ 145.015.200,00	\$ 170.682.890,40	\$ 200.893.762,00	\$ 236.451.957,87	\$ 278.303.954,42

Fuente: Elaboración propia

En la proyección de ventas se puede apreciar que en el año 1 se establece un precio de venta por unidad de \$32.958 pesos y se proyecta vender 4400 unidades de caja, obteniendo así un valor total en ventas de \$145.015.200. Basados en la información del año 1, se estima incrementos en

ventas del 15% por año, para lograr de esta forma en el año 5 unas ventas totales de \$278.303.954, vendiendo 6442 unidades a 43201 cada una.

## Costos y gastos

### Ilustración 12

#### Costos y gastos

	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos Variables Unitarios</b>						
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	14.500,0	15.515,0	16.601,1	17.763,1	19.006,5
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	2.214,7	2.093,9	1.979,7	1.871,7	1.769,6
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	16.714,7	17.608,9	18.580,7	19.634,8	20.776,2
<b>Costos Producción Inventariables</b>						
Materia Prima	\$	63.800.000	75.092.600	88.383.990	104.027.956	122.440.905
Mano de Obra	\$	9.744.728	10.134.517	10.539.898	10.961.494	11.399.953
Materia Prima y M.O.	\$	73.544.728	85.227.117	98.923.888	114.989.450	133.840.858
Depreciación	\$	3.421.155	3.421.155	3.421.155	3.421.155	3.421.155
Total	\$	76.965.883	88.648.273	102.345.043	118.410.606	137.262.014
Margen Bruto	\$	46,93%	48,06%	49,06%	49,92%	50,68%
<b>Gastos Operacionales</b>						
Gastos de Ventas	\$	48.468.244	45.061.207	46.863.656	48.738.202	50.687.730
Gastos Administración	\$	30.078.097	34.164.370	35.680.600	37.283.968	38.982.648
Total Gastos	\$	82.946.341	81.721.578	85.140.096	88.721.843	92.478.038

Fuente: Elaboración propia

Para el año 1 los costos requeridos en materia prima y mano de obra para una producción de 4400 unidades fueron \$73.544.728, partiendo del hecho de que por unidad son requeridos 16714 pesos. Incluyendo los gastos por depreciación se llega a unos costos totales de \$76.965.883, valor con el cual se puede deducir un margen bruto que indica que del total de la venta el 46,93% fue utilidad bruta.

Se establece gastos de venta por \$48.468.244 y gastos de administración por \$30.078.097, para un total de gastos de \$82.946.341.

Para el año 5 los costos requeridos en materia prima y mano de obra fueron \$133.840.858, se evidencio un incremento constante que representa aproximadamente el 13% por año con respecto a los años anteriores, teniendo en cuenta el dato de depreciación que para todos los años es constante, se obtiene un margen bruto para este año de 50.68% respecto a unas ventas de

\$278.303.954 como se evidencio en el cuadro de proyección de ventas para el año 5, también se notó un incremento de aproximadamente el 4% en gastos operacionales.

Los gastos administrativos incluyen: Representante legal por un salario de 2300000 pesos, un contador por un salario de 350000 pesos, incluye además temas de industria y comercio, estos son los únicos gastos administrativos debido a que en la finca no se pagará arrendamiento ni servicios públicos debido a que la finca es propia.

Los gastos de ventas se conforman por: gerente comercial, el transporte, seguros de transporte, operaciones portuarias más el costo de despacho, estos son los únicos gastos de ventas.

Los costos de materia prima incluye: el aguacate, la caja de cartón, los separadores y las etiqueta.

## **FINANCIERO**

### **Balance general**

Ilustración 13

*Balance general*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	12.706.690	4.744.709	10.818.063	29.814.704	62.597.084	110.249.943
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	886.111	1.042.953	1.227.555	1.444.833	1.700.568
Gastos Anticipados	281.300	281.300	281.300	281.300	281.300	281.300
Amortización Acumulada	-93.767	-187.533	-281.300	-281.300	-281.300	-281.300
Gastos Anticipados	187.533	93.767	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>12.894.223</b>	<b>5.724.587</b>	<b>11.861.016</b>	<b>31.042.259</b>	<b>64.041.917</b>	<b>111.950.511</b>
Maquinaria y Equipo de Operación	12.100.777	12.100.777	12.100.777	12.100.777	12.100.777	12.100.777
Depreciación Acumulada		-2.420.155	-4.840.311	-7.260.466	-9.680.622	-12.100.777
Maquinaria y Equipo de Operación	12.100.777	9.680.622	7.260.466	4.840.311	2.420.155	0
Muebles y Enseres	5.005.000	5.005.000	5.005.000	5.005.000	5.005.000	5.005.000
Depreciación Acumulada		-1.001.000	-2.002.000	-3.003.000	-4.004.000	-5.005.000
Muebles y Enseres	5.005.000	4.004.000	3.003.000	2.002.000	1.001.000	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>17.105.777</b>	<b>13.684.622</b>	<b>10.263.466</b>	<b>6.842.311</b>	<b>3.421.155</b>	<b>0</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>19.409.209</b>	<b>22.124.482</b>	<b>37.884.570</b>	<b>67.463.072</b>	<b>111.950.511</b>
<b>Pasivo</b>						
Impuestos X Pagar	0	0	244.375	2.440.681	6.884.124	14.255.609
<b>PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>244.375</b>	<b>2.440.681</b>	<b>6.884.124</b>	<b>14.255.609</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	247.090	1.603.468	4.116.974
Utilidades Retenidas	0	0	-10.590.791	-8.366.982	3.840.422	26.461.974
Utilidades del Ejercicio	0	-10.590.791	2.470.899	13.563.782	25.135.058	37.115.954
<b>PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>19.409.209</b>	<b>21.880.107</b>	<b>35.443.890</b>	<b>60.578.948</b>	<b>97.694.903</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>19.409.209</b>	<b>22.124.482</b>	<b>37.884.570</b>	<b>67.463.072</b>	<b>111.950.511</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el año 1 se puede apreciar que se cuenta con un activo de 30.000.000 representados en efectivo y en propiedad planta y equipo.

No se tiene deuda dado que para iniciar la empresa no se solicitaron préstamos ni se contó con financiación externa.

Del año 2 en adelante dado el inicio en operación de la empresa se muestra que en términos financieros, la empresa tiene capacidad de cumplir con las obligaciones generadas que para este caso sería solo la deuda por la acusación del impuesto de renta, debido a las utilidades presentadas a partir de este periodo y hasta el periodo 5.

En la parte del patrimonio se nota igualmente variaciones pues como se dijo anteriormente las utilidades presentadas de los periodos 2 en adelante lo incrementan significativamente, de la misma manera con en el periodo 1 fue afectado por las pérdidas del mismo

## Estado de resultados

### Ilustración 14

#### Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	145.015.200	170.682.890	200.893.762	236.451.958	278.303.954
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	73.544.728	85.227.117	98.923.888	114.989.450	133.840.858
Depreciación	3.421.155	3.421.155	3.421.155	3.421.155	3.421.155
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>68.049.317</b>	<b>82.034.618</b>	<b>98.548.719</b>	<b>118.041.352</b>	<b>141.041.941</b>
Gasto de Ventas	48.468.244	45.061.207	46.863.656	48.738.202	50.687.730
Gastos de Administracion	30.078.097	34.164.370	35.680.600	37.283.968	38.982.648
Amortización Gastos	93.767	93.767	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-10.590.791</b>	<b>2.715.273</b>	<b>16.004.463</b>	<b>32.019.183</b>	<b>51.371.563</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-10.590.791</b>	<b>2.715.273</b>	<b>16.004.463</b>	<b>32.019.183</b>	<b>51.371.563</b>
Impuesto renta +CREE	0	244.375	2.440.681	6.884.124	14.255.609
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>-10.590.791</b>	<b>2.470.899</b>	<b>13.563.782</b>	<b>25.135.058</b>	<b>37.115.954</b>

Fuente: Elaboración propia

Como anteriormente se evidencio en el cuadro de proyección de ventas y en el cuadro de costos y gastos, para el año 1 se obtuvo ventas por \$145.015.200 y se generaron costos de ventas por \$76.965.883 para una utilidad bruta de \$68.049.317 dato con el cual se puede afirmar que sin tener en cuenta los gastos operacionales, el desarrollo de la actividad es rentable. Sin embargo no se puede desconocer que para llevar a cabo el desarrollo normal del objeto social es necesario incurrir en gastos de administración y venta los cuales para el 1 año fueron de \$78.640.108 , lo que conlleva a que en lugar de mostrar utilidad como se esperaría, se generaron pérdidas por \$10.590.791.

A partir del año 2, la empresa presenta una recuperación debido a que el porcentaje del gasto con respecto a la venta es cada vez menor lo que produce entonces que se empiecen a obtener utilidades después de impuestos que para el año 2 representa \$ 2.470.889, para el año 3 \$13.563.782, para el año 4 \$25.135.058 y finalmente para el año 5 \$37.115.954, datos con los cuales se puede apreciar que la empresa está siendo óptima.

## Flujo de caja

### Ilustración 15

#### *Flujo de caja*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		-10.590.791	2.715.273	16.004.463	32.019.183	51.371.563
Depreciaciones		3.421.155	3.421.155	3.421.155	3.421.155	3.421.155
Amortización Gastos		93.767	93.767	0	0	0
Impuestos		0	0	-244.375	-2.440.681	-6.884.124
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-7.075.869</b>	<b>6.230.195</b>	<b>19.181.244</b>	<b>32.999.657</b>	<b>47.908.594</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		-886.111	-156.842	-184.603	-217.277	-255.735
Variación del Capital de Trabajo	0	-886.111	-156.842	-184.603	-217.277	-255.735
Inversión en Maquinaria y Equipo	-12.100.777	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.005.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-17.105.777	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-17.105.777</b>	<b>-886.111</b>	<b>-156.842</b>	<b>-184.603</b>	<b>-217.277</b>	<b>-255.735</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Capital	30.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>30.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>12.894.223</b>	<b>-7.961.980</b>	<b>6.073.354</b>	<b>18.996.641</b>	<b>32.782.380</b>	<b>47.652.859</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>12.706.690</b>	<b>4.744.709</b>	<b>10.818.063</b>	<b>29.814.704</b>	<b>62.597.084</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>12.894.223</b>	<b>4.744.709</b>	<b>10.818.063</b>	<b>29.814.704</b>	<b>62.597.084</b>	<b>110.249.943</b>

Fuente: Elaboración propia

Basado en la información obtenida en el estado de resultados, para este análisis se parte de la utilidad operacional que para el año 1 fue negativa, se suman las partidas que para cada periodo no generaron salidas de efectivo reales, en este caso depreciaciones y amortizaciones y se descuentan los valores causados por impuesto de renta, si hay lugar, así se obtiene un flujo de caja operativo que para este año como consecuencia de las pérdidas del periodo fue igualmente negativo.

Para los años siguientes el panorama es más favorable, puesto que a partir del año 2 se evidencian utilidades operacionales que para el año 5 llegan a \$51.371.563, partiendo de este dato, sumando el valor por depreciaciones y amortizaciones y descontando el valor de impuestos por pagar y la variación del capital de trabajo, se obtiene un flujo neto del periodo de \$47.652.859 y un saldo final acumulado para 5 años de \$110.249.493

El capital de 30000000 Son los aportes que se tiene para iniciar la empresa, puede ser utilizado en compra de maquinaria o para la producción.

### Criterios de decisión

#### Ilustración 16

##### *Criterios de decisión*

<b>Criterios de Decisión</b>	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	<b>10%</b>
TIR (Tasa Interna de Retorno)	<b>30,41%</b>
VAN (Valor actual neto)	<b>34.033.077</b>
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	<b>1,54</b>
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	<b>3 mes</b>

Fuente: Elaboración propia

El 10% es la tasa mínima de rendimiento que la empresa espera, el 30, 41% es el valor de rentabilidad que el proyecto dará, es decir se espera un 10% pero en realidad se obtendrá un 30,41%; el valor actual de la empresa traído a los 5 años del valor presente son 34033077

El periodo de la recuperación de la inversión es 1.54 periodos ósea un periodo y medio es decir un año y seis meses, lo que demuestra que los 30000000 de pesos invertidos se retornan en este tiempo.

La duración de la etapa improductiva del negocio, es de 3 meses, debido a que la recolección del aguacate se enviara tres meses después de iniciar la empresa, debido a que se realizaran 4 exportaciones, una en los primeros 3 meses del año otra en los 3 siguientes y así sucesivamente.

## CONCLUSIÓN

La demanda del aguacate Hass a nivel mundial es cada vez mayor, entre sus principales demandantes se destacan: Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Bélgica, Italia, Portugal, Francia y Reino Unido; con unas cifras de importación demasiado alentadoras para los países exportadores. Las exportaciones de aguacate Hass en Colombia están aumentando considerablemente, muchos expertos en el tema consideran que en un futuro cercano se reemplacen las exportaciones de café por el aguacate Hass, siendo el café el producto que se ha caracterizado siempre por ser el principal producto de exportación en Colombia; es importante considerar dicha información para aprovechar las diferentes oportunidades que el mundo ofrece día a día y más cuando el departamento es el tercer productor de aguacate Hass, esto a la vez se convierte en un reto para nosotros y como emprendedores queremos asumirlo y aprovechar al máximo dichas oportunidades que el mercado global ofrece; de acuerdo con las últimas noticias internacionales que han surgido en los diferentes medios de comunicación donde han dado a conocer la noticia de que el principal importador de esta fruta ( Estados Unidos), inicia la apertura para que el aguacate Hass colombiano ingrese al mercado norteamericano, donde inmediatamente se convierte este país como la demanda potencial de Colombia, es por ello que se pretende llegar a dicho mercado, para así explorar las grandes oportunidades que este mercado trae y aún más sabiendo las características por las cuales el aguacate Hass Colombiano ha sido reconocido a nivel mundial, por esta razón el principal exportador a Estados Unido (México), teme que la producción sea arrebatada por el mercado Colombiano, es así como este estudio nos ha permitido escoger este país como demanda potencial y asumir los riesgos y oportunidades que conllevan, es por esta razón que las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa fueron acordadas para alcanzar las metas propuestas y planteadas por la empresa y a su vez con la contratación del personal poder contribuir con un porcentaje a la generación de empleo en el municipio de Marsella, cada uno cumple una labor importante y ningún cargo se desmeritara, es por ello que cada persona aportara para lograr el proceso de exportación del producto y así alcanzar una gran acogida y competitividad a nivel mundial.

Por otro lado para obtener una mayor competitividad y aumentar la venta y número de producción se realizaran alianzas con diferentes fincas de los municipios cercanos ya que la producción de estos municipios se dan en meses diferentes, donde se contará con una producción

todo el año, por ende se obtendrán mayores producciones que abastecerán el mercado Estadounidense y en un futuro conquistar nuevos mercados internacionales y aún más después de analizar la información financiera de la empresa en 5 periodos anuales y los resultados obtenidos de ello, donde se puede identificar que si bien el primer año hubo una pérdida significativa y que partir del año 2 y en el transcurso de los años siguientes se generan utilidades cada vez mayores, esto como consecuencia de una optimización en términos de gastos operativos con respecto a un incremento constante en las ventas.

Es importante resaltar que a pesar de dicha pérdida neta en el año 1, siempre hubo utilidades brutas, lo que indica que el negocio como tal es rentable independientemente de los gastos de ventas y administrativos, los cuales se debe procurar optimizar y en el tiempo para lograr utilidades mayores aún después de impuestos.

Los anteriores resultados se ven igualmente confirmados al evaluar el flujo de efectivo, que nos da como resultado que la empresa está en toda la capacidad de generar efectivo que posteriormente puede ser utilizado para cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión

En consecuencia se define a Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S como una empresa rentable y que se puede mantener en el tiempo con proyecciones muy sólidas y definidas.

### Bibliografía

- Flórez Cáceres, M. (11 de Marzo de 2013). *Barreras comerciales: amenazas y oportunidades para las economías*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10504/1/FlorezCaceresMonicaLissette2013.pdf>
- Larraín, F., & Sachs, J. (2002). *Macroeconomía*. Obtenido de <https://macroeconomiauca.files.wordpress.com/2012/05/sachs-jeffrey-amp-larrain-felipe-macroeconomia-en-la-economia-global-2nd-ed.pdf>
- Rave Gómez, E. D. (s.f.). *La internacionalización de las empresas*. Obtenido de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/106/206>
- Stock, J., & Lambert, D. (2001). *Strategic Logistics Management*.
- Ueki, Y., Tsuji, M., & Cárcamo Olmos, R. (2005). *Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental*. Obtenido de Cepal: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3610/S2005047\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3610/S2005047_es.pdf?sequence=1)
- Agroprocesos. (s.f.). Obtenido de <https://es.slideshare.net/AGROPROGRESOSAS/proceso-de-exportacion-de-aguacate-hass>
- Asbama. (Abril de 2016). Obtenido de <http://asbama.com/>
- Asohofrucol. (2015). *Asociación hortifrutícola de Colombia*. Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/>
- AUGURA. (2015). Obtenido de <http://www.augura.com.co/>
- Banco de la república. (s.f.). *competitividad*. Obtenido de Biblioteca virtual: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>
- Barragán Codina, J. N. (s.f.). *Los Bloques Económicos en la Globalización*. Obtenido de [http://brd.unid.edu.mx/recursos/ADI\\_MI/MI03/Los\\_bloques\\_economicos\\_en\\_la\\_globalizacion.pdf?603f00](http://brd.unid.edu.mx/recursos/ADI_MI/MI03/Los_bloques_economicos_en_la_globalizacion.pdf?603f00)

- BBC. (s.f.). Obtenido de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304\\_internacional\\_elecciones\\_eeuu\\_2016\\_cifras\\_latinos\\_1f](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_internacional_elecciones_eeuu_2016_cifras_latinos_1f)
- Bustamante, A. M., & Briceño Ruiz, J. (s.f.). *La integracion Latinoamericana:entre el regionalismo abierto y la globalizacion*. Obtenido de Biblioteca digital andina: <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/BDA/VE-INT-0002.pdf#page=55>
- Camara de comercio de Pereira. (2015). *Coyuntura economica Pereira y Risaralda evaluacion de la economia 2014 proyecciones 2015*. Pereira.
- Caspe. (s.f.). *Presentacion hermanamientos*. Obtenido de <http://www.caspe.es/hermanamientos-2/>
- Cluster. (2011). *Guia de tramites legales*. Obtenido de [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites\\_constitucionales\\_empresa.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constitucionales_empresa.pdf)
- Colombia, S. d. (Abril de 2016). Obtenido de [www.sac.org.co/es/quienes-somos/nuestros-afiliados.html](http://www.sac.org.co/es/quienes-somos/nuestros-afiliados.html)
- colombiano, E. (2017). Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/internacional/aguacate-colombiano-llega-a-estados-unidos-GD7104954>
- Comercio y aduana. (s.f.). *Comercio exterior*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/116-que-es-comercio-exterior>
- Dian. ( 27 de Septiembre de 2011). *Requisitos Mínimos para el Usuario Exportador*. Obtenido de [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2011/Anexo\\_Resolucion\\_011435\\_31102011.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2011/Anexo_Resolucion_011435_31102011.pdf)
- Dinero. (s.f.). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/aguacate-exportacion-y-mercado-en-colombia/243434>
- Dinero. (2017). Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2017-dane/252405>
- El financiero*. (s.f.). Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/los-principales-exportadores-de-aguacate-del-mundo.html>

- Escribano, G. (s.f.). *TEORIAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO*. Obtenido de <http://www2.uned.es/deahe/doctorado/gescribano/teorias%20desarrollo%20oei.pdf>
- Espina, Á. (2007). *Estado de bienestar y competitividad*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=IXWF543F6HYC&pg=PA537&lpg=PA537&dq=fagerberg+competitividad&source=bl&ots=\\_51JQaDAYg&sig=qHjFPcg4Myczbcp5sLfpzviGovU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiS-qjYqbzMAhVEWx4KHWdwCYAQ6AEIMDAD#v=onepage&q=fagerberg%20competitividad&f=fal](https://books.google.com.co/books?id=IXWF543F6HYC&pg=PA537&lpg=PA537&dq=fagerberg+competitividad&source=bl&ots=_51JQaDAYg&sig=qHjFPcg4Myczbcp5sLfpzviGovU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiS-qjYqbzMAhVEWx4KHWdwCYAQ6AEIMDAD#v=onepage&q=fagerberg%20competitividad&f=fal)
- Exoticfruit. (s.f.). Obtenido de <https://exoticfruitbox.com/es/frutas-exoticas/aguacate/>
- EXTENDA. (s.f.). Obtenido de [http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/ficha\\_reino\\_unido.pdf](http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/ficha_reino_unido.pdf)
- FEDECACAO. (s.f.). Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- FEDECACAO. (s.f.). Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/1nov-novedades/2nov-noticias/91-cacao-cultivo-prioritario-en-risaralda>
- fernández, M. (s.f.). *El proteccionismo frente al libre mercado*. Obtenido de [http://roble.pntic.mec.es/jprp0006/biblioteca/proteccionismo\\_vs\\_libre\\_mercado.pdf](http://roble.pntic.mec.es/jprp0006/biblioteca/proteccionismo_vs_libre_mercado.pdf)
- Ferrer, A. (6 de Agosto de 1997). *Historia de la Globalización*. Obtenido de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00231.pdf>
- financiero, E. (s.f.). Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/por-las-nubes-precio-del-aguacate.html>
- financiero, E. (s.f.). Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/los-principales-exportadores-de-aguacate-del-mundo.html>
- Flor Peris, M. L., Oltra Maestre, M. J., & Camisón Zornoza, C. (2004). *El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1143560>
- Frobel, F., Heinrichs, J., & Kreye, O. (1980). *La nueva division internacional del trabajo*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TAwYUxUid40C&oi=fnd&pg=PR3&dq=nueva+division+internacional+del+trabajo&ots=qcia6e8FgJ&sig=->

- haPcGI2dmXOj7aFkXm\_PJHOrNw#v=onpage&q=nueva%20division%20internacional%20de%20trabajo&f=false
- Garay , L. J. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*.  
Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/sites/default/files/libro.pdf>
- Gobierno Canarias. (2010). *Innovación y competitividad empresarial*. Obtenido de <http://bonos.itccanarias.org/descargas/ficheros/Modulo%20Informativo%20Innovacion.pdf>
- Gómez, L., Martínez, J., & Arzuza, M. (Septiembre de 2006). *Política pública y creación de empresas*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>
- Gonzalez, L. (s.f.). Obtenido de <http://mrlazarorgonzalez.blogspot.com.co/2012/02/los-estratosociales-en-los-estados.html>
- Kozikowski. (2013). *Globalización* .
- Logistica exportadora. (2000). *Manual del exportador de frutas, hortalizas y tuberculos*.  
Obtenido de [http://interletras.com/manualcci/LOGISTICA\\_EXPORTADORA/logisticaexp10.htm](http://interletras.com/manualcci/LOGISTICA_EXPORTADORA/logisticaexp10.htm)
- Londoño Rendón, C. E. (1998). *Apertura economica en Colombia* . Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/PensamientoHumanista/article/view/336/295>
- Maya Muñoz, G. (Febrero de 1992). *Apertura economica y agricultura en colombia*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/5541/1/guillermomamayam.1992.pdf>
- Mayol, D. (2008). *¿ECONOMÍA GLOBAL?* . Obtenido de <http://www2.scielo.org.ve/pdf/rvac/v14n1/art02.pdf>
- Minagricultura. (2015). *El aguacate hass esta listo para conquistar los mercados internacionales*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-aguacate-Hass.aspx>
- Mincomercio industria y turismo. (2015). *Acuerdos vigentes*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Narrillos, H. (Abril de 2004). *Divisa unica y estabilidad economica*.
- Noticias, H. (s.f.). Obtenido de <http://hsbnoticias.com/noticias/economia/colombia-podra-exportar-aguacate-hass-estados-unidos-merca-335497>

NULLVALUE. (11 de Octubre de 2001). La importancia de crear nuevas empresas en colombia. *El Tiempo*.

opinion, L. (2017). Obtenido de <https://laopinion.com/2017/01/24/eeuu-rechaza-cargamento-de-100-toneladas-de-aguacate-de-jalisco/>.

Organización mundial del comercio. (1999).

Palacios, D. Z. (s.f.). *Agroindustria*. Obtenido de <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/documentos839/docs/davidzarco-agroind.pdf>

Pérez, J., & Maria, M. (2008). *Definiciones*. Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>

Portafolio. (2016). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-de-aguacate-hass-potencian-agroindustria-colombiana-511347>

PORTAFOLIO. (s.f.). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/reino-unido-quiere-estimular-comercio-colombia-86230>

Portafolio. (2017). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-de-aguacate-hass-potencian-agroindustria-colombiana-511347>

Porter, M. (1991). *Ser competitivo*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books/about/Ser\\_Competitivo.html?id=CIgKoErmS\\_MC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Ser_Competitivo.html?id=CIgKoErmS_MC&redir_esc=y)

*PROCOLOMBIA*. (s.f.). Obtenido de <http://www.colombiatrader.com.co/estados-unidos-aguacate>

ProColombia. (s.f.). *ProColombia*. Obtenido de [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Ficha\\_pais\\_Canada.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Ficha_pais_Canada.pdf)

Programa de Transformación productiva. (2013). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20negocio%20hortofrut%C3%ADcola.pdf>

*PUC*. (s.f.). Obtenido de <https://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>

Restrepo, L. A. (1997). *Colombia: entre la inserción y el aislamiento*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EH7SH6rHM9AC&oi=fnd&pg=PA136&dq=bloques+economicos+en+colombia,+como+surgieron+&ots=uOD61\\_dNxF&sig=N0frDxr4YiXoAnJFdGjqjNyPid8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EH7SH6rHM9AC&oi=fnd&pg=PA136&dq=bloques+economicos+en+colombia,+como+surgieron+&ots=uOD61_dNxF&sig=N0frDxr4YiXoAnJFdGjqjNyPid8#v=onepage&q&f=false)

Risaralda, G. d. (2016). *Coyuntura economica* . Pereira.

- Risaralda, G. d. (2016). *Cultivos permanentes de Marsella*. Pereira.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). *Nuevas perspectivas para entender*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/864/508>
- Romero, A. (Marzo de 2002). *Globalizacion y pobreza* . Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/arglobal/AR-glob-libro.pdf>
- SABORES. (s.f.). Obtenido de <https://www.saboreaunohoy.com/acerca-de-aguacates-hass>
- salud, M. (s.f.). Obtenido de <https://mejorconsalud.com/8-importantes-beneficios-del-aguacate/>
- Secretaria de agricultura. (2015). *Evaluaciones agropecuarias municipales*. Pereira: Gobernación de Risaralda.
- Skousen, M. (1994). *La economía en tela de juicio*. Estados Unidos de América: Addison - Wesley Co.
- Smith, A. (1776). *Una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Obtenido de [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/HGE\\_12P/L\\_3\\_Smith\\_Adam\\_La\\_riqueza\\_de\\_las\\_naciones.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/HGE_12P/L_3_Smith_Adam_La_riqueza_de_las_naciones.pdf)
- TERRAVOCADO. (s.f.). Obtenido de <http://www.terravocado.com/>
- tiempo, E. (2016). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16611330>
- VANGUARDIA. (s.f.). Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/346365-las-exportaciones-de-cacao-en-colombia-crecieron-45-en-2015>
- Vargas Sánchez, G. (Abril de 2008). *La empresa trasnacional*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf>