

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN EXPORTADOR PARA VEGAFRUIT S.A.S.

SALOMON NIÑO
FRANCISCO BAUTISTA

Asesor
Julio Zerda



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
CHIA, CUNDINAMARCA, 2012

CONTENIDO

	pág,
0. INTRODUCCIÓN.....	7
1. OBJETIVOS.....	8
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.3. ENTREGABLES O PRODUCTOS.....	8
2. METODOLOGÍA.....	9
3. MARCO TEÓRICO.....	10
4. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR.....	13
4.1. DATOS RELEVANTES.....	13
4.2. ANTECEDENTES.....	13
4.2.1. Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.....	13
4.2.2. Objeto Social de la Empresa.	13
4.2.3. Situación de la Empresa.....	13
4.2.4. Análisis Organizacional.....	14
4.2.5. Organigrama.....	15
4.2.6. Constitución y cumplimiento de requisitos legales.	
4.2.7. Antecedentes del equipo directivo.....	15
4.2.8. Cultura organizacional.	16
4.2.9. Políticas de personal.....	16
4.3. LÍNEAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	17
4.4. CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	17
4.4.1. Análisis de Producción.	17
4.4.2. Nivel de productividad.....	18
4.4.3. Tecnología y estado del equipo.....	19
4.4.4. Procesos de control de calidad.	19
4.4.5. Política de costos.	21
4.4.6. Política de compras.	22
4.4.7. Capacidad productiva.	23
4.5. INDICADORES FINANCIEROS.....	23
4.5.1. Área Contable.	23
4.5.2. Financiación.	23
4.6. ÁREA COMERCIAL.....	23
4.6.1. Análisis de la estructura comercial.	24
4.6.2. Análisis de Portafolio de Producto.	24
4.6.3. Análisis de Precios Nacionales e Internacionales.....	24
4.6.4. Análisis de distribución nacional.....	25
4.6.5. Análisis de Promoción.....	27
4.6.6. Análisis de Ventas.....	27
4.6.7. Competidores.	27
4.6.8. Análisis DOFA.....	27
4.6.9. Área internacional.	29
4.7. ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA.....	29

5.	INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	32
5.1.	SELECCIÓN DE PRODUCTO.....	32
5.1.1.	Plan de mejoras de producto.....	33
5.1.2.	Descripción del producto.....	33
5.2.	PRESELECCIÓN DE PAÍSES.....	36
5.3.	SELECCIÓN DE PAÍS OBJETIVO Y ALTERNO.....	36
5.3.1.	Valoración de factores de evaluación de países.....	37
5.3.2.	Calificación de factores y criterios de investigación.....	37
5.3.3.	Resultado de la preselección de países.....	37
5.3.4.	Justificación mercado objetivo alterno y contingente.....	38
5.4.	ANÁLISIS PAÍS OBJETIVO.....	38
5.4.1.	Descripción del país.....	38
5.4.1.1.	Información general del país.....	38
5.4.2.	Análisis general del mercado.....	40
5.4.2.1.	Análisis del sector de la empresa en el país.....	40
5.4.2.2.	Análisis del comprador.....	41
5.4.3.	Análisis de la competencia.....	43
5.4.3.1.	Países competidores.....	43
5.4.3.2.	Competencia local (Empresas).....	44
5.4.3.3.	Competencia internacional.	44
5.4.4.	Análisis de productos.....	45
5.4.5.	Análisis de canales.....	46
5.4.6.	Análisis de precios.....	47
5.4.7.	Análisis de promoción.....	47
5.4.8.	Análisis de Logística.....	47
5.4.9.	Cultura en los negocios.....	48
5.4.10.	Oportunidades y riesgos en el país.....	49
5.5.	ANÁLISIS PAÍS ALTERNO.....	50
5.5.1.	Descripción del país.....	50
5.5.1.1.	Información general del país.....	50
5.5.2.	Análisis General del mercado.	51
5.5.2.1.	Análisis del sector de la empresa en el país.....	52
5.5.2.2.	Análisis del comprador.....	53
5.5.3.	Análisis de la competencia.....	55
5.5.3.1.	Países competidores.....	55

5.5.4.	Análisis de productos.....	55
5.5.5.	Análisis de canales.....	56
5.5.6.	Análisis de precios.....	56
5.5.7.	Análisis de promoción.....	58
5.5.8.	Análisis de logística.....	58
5.5.9.	Cultura en los negocios.....	59
5.5.10.	Oportunidades y riesgos en el país.....	62
6.	DESARROLLO PLAN EXPORTADOR.....	63
6.1.	TIEMPO EN EL QUE SE VA A DESARROLLAR.....	63
6.2.	DETERMINACION DE PRODUCTOS.....	63
6.3.	OBJETIVO GENERAL E IMPERATIVO DEL NEGOCIO.....	64
6.3.1.	Objetivos específicos para el negocio	64
6.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	64
6.5.	METAS DE EXPORTACIÓN (Valor FOB us\$).....	65
6.5.1.	Justificación.	65
6.6.	ESTRATEGIAS.....	66
6.6.1.	Dirigidas a la empresa.....	66
6.6.2.	Dirigidas al mercado objetivo (Canadá).....	66
6.6.3.	Dirigidas al mercado Alterno (EEUU).....	67
6.7.	PROGRAMA DE ACTUACIÓN.....	68
6.7.1.	Previsiones económico-financieras.....	68
	CONCLUSIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA.....	71
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción capacidad productiva	18
Tabla 2. Estimado producción anual para las dos fincas	18
Tabla 3. Atributos de producto	20
Tabla 4. Costos de producción por hectárea	22
Tabla 5. Ventas y costos de ventas actuales	23
Tabla 6. Ventas históricas	27
Tabla 7. Matriz DOFA	28
Tabla 8. Plan de acción cronograma	29
Tabla 9. Comportamiento del sector agropecuario	30
Tabla 10. Matriz de selección producto	32
Tabla 11. Plan de mejoramiento de producto	33
Tabla 12. Variables para preselección de países	36
Tabla 13. Cuadro de factores para calificación de países	37
Tabla 14. Cuadro de resultados de selección de mercados	38
Tabla 15. Producción de vegetales frescos y procesados	40
Tabla 16. Importaciones de Canadá de vegetales frescos de diez países	43
Tabla 17. Análisis de precios	47
Tabla 18. Oportunidades y riesgos país	50
Tabla 19. Análisis de precios	51
Tabla 20. DOFA país	62
Tabla 21. Metas de exportación estimadas	65
Tabla 22. Estrategias de la empresa	66
Tabla 23. Estrategias para Canadá	67
Tabla 24. Estrategias para Estados Unidos	67
Tabla 25. Proyección de ventas	68
Tabla 26. Flujo de caja	68
Tabla 27. Evaluación financiera	68

LISTA DE ANEXOS

1. Minuta Constitución de Sociedad tipo SAS
2. Modelo Buenas Prácticas Agrícolas
3. Modelo Manejo Integrado de Plagas
4. Formatos solicitudes de Crédito BANAGRARIO y BANCOLDEX
5. Resolución ICA para registro de fincas destinadas a exportación de alimentos
6. Formatos Solicitud Certificaciones tipo GlobalGap y RainForest

1. INTRODUCCIÓN

A partir del crecimiento de los mercados internacionales y de nuevos tratados de libre comercio firmados y en proceso de Colombia con otros países, se identifica una oportunidad al interior de VEGAFRUIT S.A.S, de un ejercicio de exportación para un producto hortofrutícola con destino a mercados de un alto poder adquisitivo y con demandas crecientes.

Este plan busca presentar y desarrollar las variables importantes a ser consideradas al momento de evaluar la opción de entrar en mercados de otros países. Bajo el modelo de construcción de un plan exportador, VEGAFRUIT S.A.S, busca seleccionar un producto en fresco para un mercado externo, que le permita enfocar su inicio de operaciones con enfoque exclusivo en el sector exportador.

Particularmente para las empresas del sector agrícola, se cuentan con unas importantes ventajas comparativas (clima, disponibilidad de tierras, riego), que permiten mantener ofertas permanentes de producto, frente a otros países localizados fuera del trópico. Es cierto que no contamos con la mejor infraestructura en términos de vías y puertos, pero existen posibilidades reales y manejables de salida de los productos a mercados referenciados.

El éxito de esta iniciativa es buscar que la empresa diseñe estrategias que garanticen un control en el manejo de calidades y volúmenes, cuidados postcosecha, disponibilidad de personal capacitado para la correcta manipulación y selección, equipo de transporte adecuado, capital de trabajo suficiente, facilidades en procesos de empaque, cercanía a los puertos de exportación, programas de certificación de la producción y un programa completo de inteligencia de mercados.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un plan exportador para la empresa VEGAFRUIT S.A.S.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura del sector hortofrutícola del país y sus posibilidades de ampliación de la exportación, en el marco de la firma de nuevos TLC.
- Desarrollar una etapa de inteligencia de mercados que nos permita identificar el producto y mercado más apropiado para priorizar dentro del plan exportador
- Identificar la estrategia más adecuada para llegar a los clientes potenciales internacionales, en términos de precio, producto, distribuidor y marca.
- Determinar el tipo de cliente potencial que compraría el producto seleccionado, identificando sus hábitos, consumo y localización.
- Un diagnóstico claro de nuestra empresa frente a la posibilidad de implementar un plan exportador
- Determinar con claridad la capacidad exportadora de la empresa y la sostenibilidad de su oferta exportable.
- Identificar toda la logística de exportación requerida para lograr concretar un proceso exitoso de exportación.
- Estructurar un sistema de costos que permita identificar claramente precios FOB y CIF del producto.
- Evaluar financieramente el proyecto y su viabilidad

2.3. ENTREGABLES O PRODUCTOS

- Un plan exportador claro, que incorpore todos los elementos metodológicos requeridos y que permita ponerse en marcha rápidamente.
- Una clara información del mercado objetivo y de mercados alternos, identificando oportunidades y riesgos.
- Una valoración futura de la oportunidad de un negocio internacional.

3. METODOLOGÍA

Tipo de estudio: Proyecto de carácter aplicado.

Técnica de Investigación: Metodología plan exportador modificado para agro productos.

Fuentes e instrumentos de investigación: El plan exportador tomará las siguientes fuentes de información:

- La página Internet de PROEXPORT, quien brinda información para la inteligencia de mercados, logística de exportación y perfiles de países.
- La página de estadísticas del Ministerio de Agricultura (Agronet), del DANE y de la Asociación de Hortofruticultores de Colombia, que nos apoyara con toda la información sectorial.
- La página del Ministerio de Comercio Exterior para revisar balanzas comerciales por producto y perfiles de diferentes países del mundo, incluidos en la matriz de análisis país.
- Paginas oficiales de entidades públicas y privadas que llevan las estadísticas del comercio internacional y de regulación de sus importaciones. Todas se relacionan en la bibliografía.

La información primaria, se basa en la experiencia previa del cultivo en lo relacionado principalmente con la fase de producción y la apropiación de un paquete tecnológico de producción para las hortalizas. A nivel logístico, directamente con las entidades que brindan los permisos necesarios para efectuar la exportación (ICA, ADUANA NACIONAL, DIAN).

A nivel de mercado, en algunos casos se cuenta con contactos directos de potenciales distribuidores mayoristas del producto en fresco en los países seleccionados. En particular, se tiene identificado un cliente potencial en Canadá, quien aporta conocimientos de este mercado.

4. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

El crecimiento y apertura del comercio mundial nos ha convertido en un mercado globalizado que brinda oportunidades y amenazas a los mercados y a las empresas de cualquier país que estén enfocadas exclusivamente en mercados netamente locales. Los mercados internacionales son amplios pero muy competitivos y exigen esfuerzos importantes para llegar a ellos.

Nuestra empresa aún no ha incursionado en estos mercados, pero considera que dadas las actuales circunstancias de Tratados de Libre Comercio como el de Canadá, ya en operación y el de Estados Unidos en proceso de firma, las empresas del sector agrícola, en particular, el de frutas y hortalizas, tienen según el Ministerio de Agricultura y PROEXPORT, interesantes opciones para concretar, en la medida en que sus estrategias estén enfocadas en calidad y mantenimiento de la oferta.

Marco Conceptual

El diseño e implementación de un plan exportador, implica obligatoriamente conocer los conceptos y alcances de términos como la globalización, los mercados internacionales y por supuesto, la forma como estos se desarrollan actualmente, a través de los llamados Tratados de Libre Comercio (TLC), esquema formal y amplio de comercio internacional que se comenzó a implementar de la década de los 90s.

El término globalización se refiere a la creación de un espacio mundial de intercambio económico, productivo, financiero, político, ideológico, y cultural.

De esa forma, la economía mundial se ha engrandado y ha conseguido un importante impacto para la humanidad, para la implementación de nuevas políticas económicas, para una sostenible producción de los bienes de capital, y conseguir más riquezas en el mundo, con sus métodos como el comercio internacional y la balanza de pagos¹.

La globalización ha tenido un desarrollo importante para todos los continentes, inclusive para el colombiano, con exportaciones de sus productos como el café, caña de azúcar, la minería con la esmeralda, como los principales productos de exportación, y así mismo la importación de otros productos para un abastecimiento de bienes a los pobladores de cada país.

En términos de internacionalización de la economía, esta se encamina a identificar nuevas e innovadoras iniciativas para que las exportaciones crezcan, aumentando la proporción de exportaciones de valor agregado preferiblemente en sectores generadores de empleo y aprovechando nuevos acuerdos comerciales y mercados de destinos.

¹ <http://www.zonaeconomica.com/colombia/globalizacion>

La globalización e internacionalización de las economías, se están materializando mundialmente, en un instrumento que consolida el comercio internacional. El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.

Los TLCs contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles².

Hoy en día, abrir mercados externos más que una alternativa empresarial, se considera una necesidad para aquellas empresas que buscan su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo. Para hacer esto realidad, es necesario hacer un análisis juicioso y ordenando de los retos que implica tomar una decisión de este tipo. La decisión que se tome, debería estar enmarcada en la construcción de un proyecto en el marco de lo que llamaremos un *“Plan de Exportación”*.

El Plan Exportador: es un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior³.

Inteligencia de Mercados: Con base en el apoyo que brinda PROEXPORT para los exportadores en Colombia, la inteligencia de mercados se convierte en un instrumento que permite a las empresas identificar posibles destinos de exportación y suministrar ayuda en la identificación de nichos de mercado para sus productos, en aspectos como:

- Información económica y comercial de diferentes países
- Productos con mayor oportunidad
- Estadísticas de las exportaciones colombianas
- Estadísticas de las importaciones del mundo
- Perfiles de mercado para productos
- Guías de cómo exportar a los diferentes mercados.
- Rutas y frecuencias de transporte marítimo para todos los países.
- Fuentes de información complementaria disponibles en Internet
- Noticias y novedades sobre mercados y productos de interés
- Oportunidades Comerciales

Marco Teórico

Colombia, a través de su Ministerio de Comercio Exterior define su política de comercio exterior como aquella encaminada a identificar nuevas e innovadoras iniciativas para que las exportaciones crezcan, aumentando la proporción de exportaciones de valor agregado preferiblemente en

² www.productosdecolombia.com

³ PROEXPORT

sectores generadores de empleo y aprovechando nuevos acuerdos comerciales y mercados de destinos⁴.

Así mismo, dentro del plan estratégico exportador ha establecido cinco objetivos estratégicos:

- Aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda mundial
- Incentivar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones
- Hacer competitiva la actividad exportadora
- Regionalizar la oferta exportable
- Desarrollar una verdadera cultura exportadora

Cuando una empresa se plantea entrar a los mercados internacionales, inmediatamente se establece un nuevo desafío para las personas que se lo propongan, debido a que este proceso, implica un estudio de las capacidades internas empresariales, un estudio de mercados extranjeros y sobre todo un proceso de toma de decisiones complejo.

Exportar requiere motivación, compromiso y paciencia. Cada día se escucha acerca de las maravillosas oportunidades que ofrecen los mercados externos y siempre soñamos con participar en ellos en modo creciente y que no implique mayores riesgos.

Algunas de las ventajas que representa contar con mercados internacionales⁵:

- Diversificar mercados para el portafolio de productos
- Incrementar las ventas y los ingresos que permitan el crecimiento de la empresa
- Mayor estabilidad de la empresa por no depender de mercados locales
- Mejor aprovechamiento de la capacidad instalada
- Mejores precios para portafolio de productos
- Disminución de costos por incremento en los volúmenes de producción
- La adaptación de los productos a mercados competitivos internacionales, que obliga a mantener una continua innovación en sus procesos.

Marco Demográfico y Geográfico

Cualquier país del mundo con el que Colombia mantenga relaciones comerciales es un potencial importador de cualquier producto y/o servicio producido en Colombia. La inteligencia de mercados nos ayuda con la identificación de esos posibles mercados en el mundo y la forma de ingresar en ellos.

4 Ministerio de Comercio Exterior de Colombia

5 Fuente: Banco de Comercio Exterior de México

5. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

5.1. DATOS RELEVANTES

Razón Social: VEGAFRUIT S.A.S.

Nit: en proceso de formalización

Gerente o Presidente: FRANCISCO BAUTISTA

Contacto Comercio Exterior: GARDEN FLAVOUR – TORONTO CANADÁ

Teléfono : (416) 830-2485 Fax :

Dirección:

E-mail: franbautistac@gmail.com

Página Web: www.bestvegafruits.com – www.bestvegafruits.co

Ciudad: Bogotá

Total Activos Último Año:

Total Ventas Último Año :

Empleo Directo : 2

Empleo Indirecto:

Total Empleo : 2

Sector Económico: Hortofrutícola

Información planta de producción: Zona rural Municipio de Guaduas, Dpto de Cundinamarca

5.2. ANTECEDENTES

Desde hace más de dos años, la empresa aún no formalizada, ha estado realizando siembras piloto de varios cultivos, entre los que se encuentra la ahuyama y las aromáticas. Esta iniciativa le ha permitido ingresar con cantidades pequeñas a mercados nacionales, ubicados en su totalidad en Bogotá. Cuenta con dos fincas para estos cultivos, ubicadas en los Departamentos de Santander y Cundinamarca, Municipios de El Socorro y Guaduas, respectivamente.

5.2.1. Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.

Misión	Somos un grupo de emprendedores que buscamos el desarrollo hortofrutícola, inicialmente mediante el cultivo de Ahuyama con fines de exportación a Canadá.
Visión	En el año 2014, VEGAFRUIT S.A.S. será una empresa reconocida por el sector hortofrutícola del país, con mercados internacionales consolidados y procesos certificados de producción, entregando beneficios a sus clientes, accionistas y empleados.

5.2.2. Objeto Social de la Empresa. Producción y comercialización de frutas y verduras, enfocadas principalmente para el mercado internacional.

5.2.3. Situación de la Empresa. La empresa actualmente no está constituida, sin embargo una vez se estructure el proyecto se hará la incorporación de capital y todos los recursos

necesarios para atender las necesidades del proyecto. A la fecha, se cuenta con terrenos propios ya preparados y aptos para desarrollar esta actividad. Y lo más importante, se cuenta con un contacto en Toronto, Canadá que desde hace más de cinco años, realiza exportaciones de frutas de Colombia y a quien ya se le han enviado algunas muestras de ahuyamas, con una gran aceptación.

5.2.4. Análisis Organizacional.

5.2.4.1. GERENCIA: la empresa tendrá un GERENTE quien estará a cargo de desarrollar, poner en marcha y hacer seguimiento al plan de negocio, dentro de la ESTRATEGIA CORPORATIVA, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede agregar valor a las distintas UEN de la organización. Para los tres primeros años, mientras el negocio logra consolidarse, las funciones generales de la empresa que a continuación se describen, serán asumidas por la Gerencia.

5.2.4.2. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA COMERCIAL Y FINANCIERA: esta dirección se ocupará de la búsqueda de mercados y del sostenimiento de las exportaciones. Igualmente, tendrá a su cargo el financiamiento del negocio, los procesos de facturación, el control de pagos a proveedores y general todas las negociaciones con todos los actores que participen en el negocio. Realizará evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la Junta Directiva.

5.2.4.3. DIRECCION TECNICA Y OPERATIVA Será la encargada de coordinar todos los procesos inherentes al negocio, mediante la creación, supervisión y auditoria a la preparación del terreno y siembra; Mantenimiento; Asesoría técnica; Riego, Fertilizantes; Recolección; Selección, Empaque y Transporte a puerto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

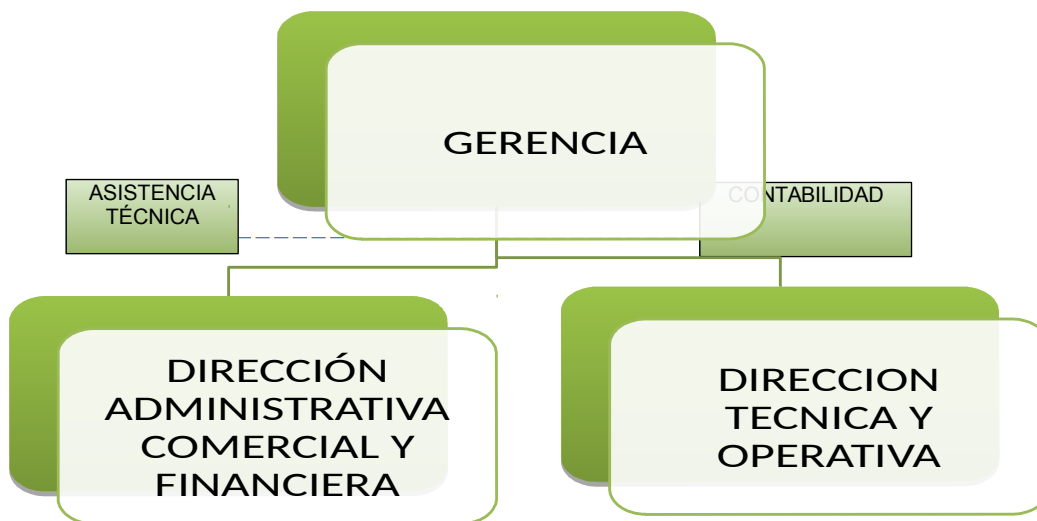
ÁREA ADMINISTRATIVA COMERCIAL Y FINANCIERA

- Consolidar los procesos internos de la empresa y la logística de exportaciones.
- Realizar en mayo de 2012, una primera exportación de 20 Toneladas de Ahuyama en fresco al mercado de Canadá.
- Completar la exportación de 2012 con 40 toneladas adicionales para los meses de junio y julio.
- Consolidar el mercado para el 2013, representado en la exportación de 240 Toneladas de Ahuyama en Fresco para Canadá.
- Identificar demandas potenciales de Canadá para otros productos en fresco.
- Buscar financiación a través de líneas de crédito tipo FINAGRO y BANCOLDEX (ver anexos con líneas de crédito)
- Crear una estructura de costos de producción confiable.
- Determinar requerimientos en capital de trabajo que cubran las logísticas de producción y exportación.

ÁREA TÉCNICA Y OPERATIVA

- Garantizar la producción de por lo menos 120 Ton de Ahuyama para el año 2012.
- Iniciar la aplicación a un proceso de certificación tipo Rainforest Alliance y/o la norma europea GlobalGap (ver anexos)
- Estandarizar y optimizar los procesos de recolección y almacenamiento temporal del producto.
- Para el segundo semestre de 2012, instalar un sistema de riego con mayor cobertura y eficiencia.
- Incorporar más variedades demandadas por el mercado canadiense.
- Mejorar el empaque del producto

5.2.5. Organigrama.



Fuente: Los Autores

5.2.6. Constitución y cumplimiento de requisitos legales. La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), para lo cual se anexa un borrador de la minuta. Se acatarán las disposiciones que ordena la Ley 1258, y en general todo lo que se requiera de permisos y licencias para la producción, manipulación y comercialización de verduras.

5.2.7. Antecedentes del equipo directivo. La Junta Directiva que llevara a cabo el proyecto está compuesta por Francisco Bautista y Salomón Niño los accionistas que van a participar directa e indirectamente en el desarrollo del proyecto de exportación.

Salomón Niño

Formación académica: Ingeniero Civil – Especialista en Gerencia Estratégica (en curso)

Experiencia laboral: quince años de experiencia al servicio de la Ingeniería Civil y dos años de experiencia en manejo y administración de fincas agropecuarias, durante su trayectoria ha participado en administración de grandes proyectos de infraestructura nacional.

Francisco Bautista

Formación académica: Administrador de Empresas - Especialista en Gerencia Estratégica (en curso)

Experiencia laboral: monitoreo y evaluación a proyectos de cooperación internacional en el marco de la ejecución del Plan Colombia. Trabajo en fincas propias y arrendadas con actividades de ganadería y de cultivos como aromáticas.

5.2.8. Cultura organizacional. La Junta Directiva le asignara responsabilidades al director de Logística y de Negocios y al director Operativo, a su vez, estos distribuirán funciones a los demás dependencias que se generen, conformando una estructura vertical.

La comunicación de la estrategia y del negocio se hará mediante divulgación de material escrito, se harán charlas, capacitaciones reuniones, se hará retroalimentación de las experiencias de manera intensa al principio hasta cuando se genere la cultura empresarial de agregarle valor al negocio.

Se tendrá una comunicación interna formal escrita, la cual buscara hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la Dirección de la Empresa, que la Dirección de la Empresa también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

En la empresa se hará llegar la información a los trabajadores para que se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

5.2.9. Políticas de personal.

Motivación

- Capacitarlos en los procesos de producción y postcosecha en el marco de la aplicación a certificaciones limpias y orgánicas.
- Crear un ambiente de trabajo seguro, entregando elementos de seguridad industrial apropiados y dotaciones adecuadas (overoles, botas, guantes, etc.)
- Cumplimiento en los pagos acordados. A destajo (kilo seleccionado, clasificado y empacado).
- Apoyar a los hijos de los trabajadores de primaria y bachillerato, con un aporte anual en especie representado en útiles escolares.
- Realizar la fiesta de fin de año con trabajadores y sus familias.

Control

Para que las actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc., para tal efecto se llevara:

- a. Ficha Personal.
- b. Ficha Social
- c. Tarjeta de Control Diario de Asistencia.
- d. Tarjetas de Control de Récord laboral
- e. Reglamento Interno de Trabajo

Capacitación

Se tendrá como objetivo principal proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del cultivo de frutos y hortalizas principalmente del cultivo de ahuyama (control de plagas, fertilizaciones, etc.). Para esto, se contará con asistencia técnica para implementar:

- Programa de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's)
- Sistemas de seguridad en el cultivo

En el primer mes se hará capacitaciones quincenales mientras el personal adquiere la cultura empresarial, después de este plazo se hará capacitaciones bimestrales o según se requiera.

5.3. LÍNEAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Se establece como línea de producción inicialmente a la Ahuyama en fresco, mediante el cultivo, empaque, transporte y entrega en puerto al comprador para su exportación.

5.4. CAPACIDAD PRODUCTIVA

5.4.1. Análisis de Producción. El ciclo vegetativo de la ahuyama es de una única cosecha. El terreno se debe preparar previamente con tractor o arado tradicional, dependiendo la topografía del terreno. Si se cuenta con riego, se puede sembrar en cualquier época del año, sino aprovechar los comienzos de la temporada de lluvias.

El Sistema de siembra no requiere de surcos, en una distancia entre hileras 3 a 4 m, distancia entre plantas 1 a 1 ½ m, profundidad de siembra 3 cm, cantidad de semilla por hectárea es de 1.600 a 2.200. Riego: Complementario, a intervalos de 10 a 12 días⁶.

Cosecha: A los 120 días en promedio y rendimiento de ocho frutos por planta.

Tabla 1. Descripción capacidad productiva

Actividad	EQUIPOS Y/O	PROVEEDORES
-----------	-------------	-------------

6 Ficha Técnica Ahuyama – Proveedor de Semillas – Semillas Arroyave.

	SUMINISTRO	
Preparación del Terreno	Tractor	Alquiler de la zona
	Mano de obra	Empleados directos de la finca
	Herramienta menor	Propia de la Empresa
Semillero	Herramienta menor	Propia de la Empresa
	Semillas	Impulse semillas - Semillas Arroyave - Semprecol
	Mano de obra	Jornaleros de la zona
Cultivo	Herramienta menor	Propia de la Empresa
	Mano de obra	Jornaleros de la zona
Cosecha	Herramienta menor	Propia de la Empresa
	Sistema de riego	Propia de la Empresa
	Mano de obra	Jornaleros de la zona
Selección y Clasificación	Mano de obra	Jornaleros de la zona
Empaque	Mano de obra	Jornaleros de la zona
	Embalaje	Maresa de Colombia LTDA, Calle 17 A 65B-77, Bogotá D.C. Colombia Tel: 417 62 63 Distriembalajes LTDA. Calle 161A # 15-41 Bogotá - Colombia Tel: 4812323
Entrega en puerto	Transporte	Maresa de Colombia LTDA, Calle 17 A 65B-77, Bogotá D.C. Colombia Tel: 417 62 63 Distriembalajes LTDA. Calle 161A # 15-41
	Bodegaje	L&D S.A Bogotá - Colombia Tel: Calle 13 # 69B 32 Interior 2, Tel: 412 16 92

Fuente: Los Autores

5.4.2. Nivel de productividad. Se estima una producción anual de tres cosechas, así:

Tabla 2. Estimado producción anual para las dos fincas*

FINCAS	PROMEDIO POR COSECHA (Ton)	COSECHAS AL AÑO	PRODUCCION ANUAL (Toneladas)
QUEBRADA BLANCA (GUADUAS CUND)	20	3	60
LA ESMERALDA (CONFINES SANT)	20	3	60
TOTAL CAPACIDAD DE PRODUCCION ESTIMADA	40	6	120

Fuente: Los Autores

*Se estiman 6 Has de dedicadas a la producción.

5.4.3. Tecnología y estado del equipo. El sistema de producción para el cultivo de ahuyama no requiere de maquinaria y/o equipos de alta tecnología. Lo más sofisticado puede llegar a ser el sistema de riego que se implemente.

5.4.4. Procesos de control de calidad. Por ser un producto enfocado a los mercados internacionales, se requiere de un completo sistema de control de calidad, principalmente en los siguientes aspectos:

5.4.4.1. Manejo de Agua. Las dos fincas ya mencionadas (Confines y Guaduas) tienen muy buenas fuentes naturales de agua. Estas facilidades permitirán complementarse con un sistema de riego, preferiblemente por goteo, que minimice los desperdicios y se puede integrar a un plan de fertilización aprovechando la misma infraestructura.

5.4.4.2. Selección de Semillas. Se seleccionaran semillas de variedades demandadas en los mercados internacionales, adquiridas con importadores debidamente registrados en Colombia.

5.4.4.3. Manejo Integrado de Plagas (MIP). Se implementaran las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's), con la aplicación de un plan de manejo integrado de plagas, buscando reducir o eliminar el uso de pesticidas y de minimizar el impacto al medio ambiente. Los herbicidas y pesticidas que se utilicen, deben estar autorizados por el Agencia Ambiental de los Estados Unidos (EPA). (ver anexo MIP).

5.4.4.4. Producción Limpia amigable con el medio ambiente. El propósito de la empresa es lograr dos tipos de certificaciones a nivel finca en producción limpia y orgánica. La primera es la de tipo RainForest con gran aceptación en mercados como el Canadiense y de Estado Unidos e ir buscando la certificación GlobalGap, para tener facilidades de ingreso en un futuro a mercados europeos. Se anexan alcances y requisitos para los dos tipos de normas.

5.4.4.5. Selección del producto. Las expectativas de los consumidores resultan determinantes a la hora de elegir los alimentos. Entre ellas pueden destacarse: suministro abundante (cantidad), bajo costo, diversidad y especificidad, valor nutritivo, seguridad (inocuidad), buen sabor, facilidad de preparación, calidad constante, trazabilidad y mínimo impacto ambiental.

El protocolo de ahuyama de calidad diferenciada ha sido formulado considerando dichas expectativas, y sus tres principales ejes son los atributos referidos a producto, procesos y envases.

Tabla 3. Atributos de Producto

ESTÁNDARES DE CALIDAD	
FORMA Y COLOR	<p>La forma del pedúnculo es cónica o cilíndrica, sin surcos ni expansión basal, suave y casi esponjoso, con estrías finas longitudinales.</p> <p>Externo: Cáscara lisa de coloración crema Interno: Pulpa de color anaranjado intenso</p>
PESO	Peso promedio de 1.2 a 1.8 Kg.
TEXTURA	Fresca y dura al tacto



Fuente: Los Autores

Se admite para mercados locales y no internacionales, una tolerancia del 5% con referencia a defectos de calidad tales como: daños mecánicos, rameado (raspado) y manchas de sol sobre la superficie. Las ahuyamas de calidad diferenciada no pueden presentar podredumbres, ni rasgos de deshidratación y enfermedades virósicas.

En lo que respecta al tamaño, para responder a las exigencias de mercado se admiten cuatro categorías de calibres: desde 600 gr. a 1500 gr. Los mismos se asocian a las tendencias internacionales del perfil de los consumidores en función de cambios culturales y demográficos. Por ejemplo la redefinición de las dimensiones de la unidad familiar (pocos integrantes y en muchos casos hogares unipersonales) que satisfacen sus necesidades con las categorías de menor tamaño.

La madurez está asociada directamente al cumplimiento del ciclo de cultivo, y dará por resultado frutos de coloración uniforme (ocre cremoso en la piel y anaranjado en la pulpa).

Atributos de Proceso

Los atributos de Proceso tienen como objetivo garantizar la obtención de productos seguros (inocuos), y en este sentido la seguridad alimentaria es considerada como el aspecto más importante que es tenido en cuenta al adquirir un alimento. Por ello el principal atributo de Proceso -que se inicia con el acondicionamiento y finaliza con la ubicación del producto etiquetado en la góndola-, es la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Es importante destacar que los consumidores atienden cada vez más los aspectos que hacen a su seguridad, y analizan el sistema alimentario en su conjunto. En consecuencia, cualquier accionar sobre la cadena impactará en la percepción de los compradores.

En relación a los procesos de postcosecha, su objetivo es prolongar la vida comercial de los Ahuyamas y hortalizas destinadas al consumo en fresco. El protocolo incluye un tratamiento de cepillado mecánico en seco que elimina del Ahuyama las impurezas procedentes del campo, resalta el color de la piel y torna más atractivo al producto.

En el transporte y almacenamiento deben respetarse las condiciones del medio, que se corresponden con temperaturas de 10-12° C y humedad relativa de 50-70%.

Atributos de Empaque

Para los consumidores del mundo globalizado, el producto ya no es solamente el fruto, sino que también incluye el empaque y la presentación. Entonces, el contenido de cada envase debe ser uniforme en cuanto a calibre y coloración, y contener solamente Ahuyama del mismo origen, variedad y calidad.

Los empaques deben estar libres de materiales y olores extraños, y satisfacer las características de calidad, higiene, ventilación y resistencia requeridas para asegurar un manejo y distribución apropiados.

Para los Ahuyamas que se comercializan a granel, el logotipo del sello se coloca sobre el producto. En caso de que el producto se comercialice en bolsas o cajas de cartón, se podrá colocar el sello, además, en dicho envase primario (ver ejemplo de empaque nacional e internacional).



Empaques Nacionales

Empaques Internacionales

5.4.5. Política de costos. De conformidad con los datos disponibles en las páginas web y la experiencia en este tipo de cultivos se tiene el siguiente análisis:

Tabla 4. Costos de producción por hectárea

Descripción	Unidad	Valor Unitario	Total requerido	Valor Total	Subtotal
Adecuación y siembra					10.050.000
Semilla	Libra	290.000	7	2.030.000	
Arriendo Finca	Trimestral	400.000	1	400.000	
Preparación terreno y siembra	Jornales	30.000	20	600.000	
Alquiler tractor	Hora	40.000	8	320.000	
Mantenimiento	Jornales	30.000	120	3.600.000	
Fertilizantes	Unidad	800.000	1	800.000	
Riego	Trimestral	300.000	1	300.000	
Asesoría Técnica	Trimestral	2.000.000	1	2.000.000	
Cosecha y Empaque					8.450.000
Recolección y empaque	Jornales	30.000	40	1.200.000	
Cajas (8 Kg)	Unidad	2.200	2.500	5.500.000	
Estibas, zunchos, etiquetas	Global	1.750.000	1	1.750.000	
Transportes y Seguros					7.340.000
Transporte a puerto	Unidad	4.700.000	1	4.700.000	
Seguro Mercancia (0.4% valor declarado)	Unidad	16.000.000	0,04	640.000	
Otros gastos (cargue, permisos)	Unidad	2.000.000	1	2.000.000	
Otros					1.000.000
Imprevistos	Unidad	1.000.000	1	1.000.000	
Total (\$Col)					26.840.000

Fuente: Los Autores

5.4.6. Política de compras. Pago a proveedores. El pago a proveedores se hará de conformidad como lo establece la ley, se verificará el cumplimiento de los requisitos que exige la DIAN para el proceso de facturación. Una vez aceptada la factura, se pasará a tesorería para el respectivo pago y se cancelará dentro de los sesenta días calendario, de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa.

Grado de dependencia de los proveedores

Los proveedores están identificados en las semillas, empaque y transporte. Existe un gran número en el mercado, todos ubicados principalmente en Bogotá y en algunas ciudades intermedias y no hay grandes probabilidades de que estos se integren hacia adelante o hacia atrás, por lo que no representan una dependencia importante para la empresa.

Reposición de materias primas

La reposición de materias primas son de fácil acceso y hay una amplia oferta de las mismas. Las semillas se consiguen en cinco proveedores, el abono es orgánico, los empaques, estibas y demás elementos son de fácil acceso en el mercado.

Planeación de las compras

Se hará una programación de compras consistente con el cronograma de cultivos el cual se anexa al presente documento, no obstante, este tipo de negocio no genera grandes compras, estas se limitan a la compra de empaques y la primera compra de semillas y logística de transporte.

Control de calidad de las materias primas

Empresas debidamente registradas, en particular los proveedores de semillas.

5.4.7. Capacidad productiva. De acuerdo con la experiencia en este cultivo, se considera un mínimo de producción de 20 toneladas por hectárea, la cual puede incrementarse en la medida en que se cuente con un sistema de riego apropiado y un programa de fertilización diseñado y supervisado por la Asistencia Técnica. En las dos fincas, se ha destinado un total de seis hectáreas que permita la rotación del cultivo durante el año.

5.5. INDICADORES FINANCIEROS

Por cuanto la empresa aún no ha iniciado operaciones formales, no tiene indicadores financieros consolidados, no obstante, en los siguientes cuadros se presenta una relación de ingresos y costos de las dos fincas que se dedicarán al cultivo:

Tabla 5. Ventas y costos de venta actuales

Compradores Nacionales	2009		2010		2011	
	Cantidad	Valor (\$Col)	Cantidad	Valor (\$Col)	Cantidad	Valor (\$Col)
Corabastos	8.000	5.200.000	11.000	7.150.000	6.000	4.800.000
Romí	4.000	3.000.000	3.000	2.250.000	2.000	1.800.000
Valor Ventas	12.000	8.200.000	14.000	9.400.000	8.000	6.600.000
Costo de Ventas		4.200.000		5.200.000		3.500.000
Utilidades		4.000.000		4.200.000		3.100.000
*Ventas que aplican a la Finca 1 - Guaduas						

Fuente: Los Autores

5.5.1. Área Contable. Se contara con un profesional responsable del área y un software contable donde se registraran las operaciones de la empresa.

5.5.2. Financiación. Como capital de trabajo inicial, los tres socios aportaran recursos por valor de diez millones de pesos (\$10.000.000.00) cada uno, para cubrir la primera cosecha. En la actualidad el proyecto no tiene créditos vigentes, no obstante se estudiara dos opciones de crédito. La primera a través del BANAGRARIO, mediante línea FINAGRO y la segunda a través de BANCOLDEX.

5.6. ÁREA COMERCIAL

La Empresa contara con la DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA COMERCIAL Y FINANCIERA: esta dirección se ocupara de los asuntos de exportación y toda la parte logística para que los productos lleguen oportunamente y se haga todo el trámite de negociación, facturación, cobro y en general todas las actividades inherentes al área comercial de la Empresa.

5.6.1. Análisis de la estructura comercial. Para el mercado nacional, se contará con un vendedor externo remunerado por comisiones, quien buscará clientes a nivel de supermercados y grandes superficies, con el fin de cubrir el excedente de exportación de aproximadamente 20 Toneladas en el año.

Para el mercado internacional, directamente la gerencia liderará las primeras exportaciones a Canadá en el 2012.

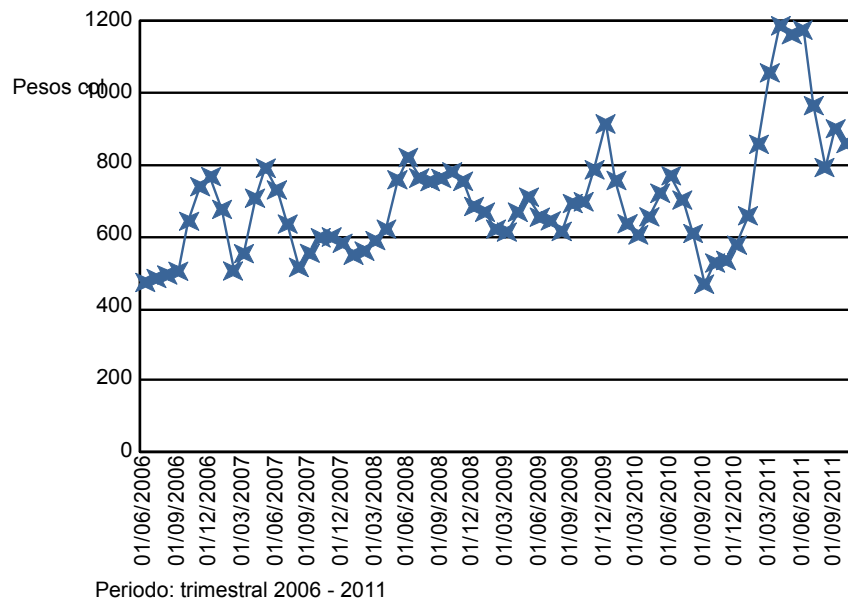
Políticas comerciales:

Tanto Estados Unidos como Canadá disponen de sistemas de monitoreo de precios en sus terminales de mercado, tanto para productos importados como locales y a nivel de mayoristas y distribuidores. El seguimiento a esta gran base de datos, le permitirá a VEGAFRUIT S.A.S., revisar niveles de oferta, países y precios promedio para establecer su política comercial que responda a esta competencia.

5.6.2. Análisis de Portafolio de Producto. La Empresa cuenta con un portafolio inicial productos representado en la ahuyama en fresco, variedad tipo Butternut. Esta tiene un buen mercado internacional, en crecimiento, con un sobreprecio sobre la ahuyama criolla y bajo nivel de perecibilidad. En el futuro se incorporaran nuevas variedades de ahuyama y de hierbas aromáticas.

5.6.3. Análisis de Precios Nacionales e Internacionales

Precios Trimestrales x Kg Ahuyama – Mayoristas Bogotá



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. www.agronet.gov.co

Para el mercado nacional mayorista, se monitorea mensualmente el comportamiento del precio x kilo de ahuyama criolla, consultando las bases de datos de precios de Agronet (Sistema de Información del Sector Agropecuario Colombiano). Para el 2011, el precio se mantuvo en un rango de \$800 a \$1200 kilo.

En el mercado internacional, la política de precios de la empresa, busca ofrecer el mismo nivel de precios de países fuertemente competidores en estos productos (ver tabla adjunta). Los competidores más directos que pueden ofrecer producto todo el año son México, Costa Rica, Honduras y Guatemala⁷.

Se monitorea semanalmente el comportamiento de los precios a nivel de las mayoristas localizados en las grandes terminales de mercados de las ciudades principales, en particular para Toronto y Filadelfia.



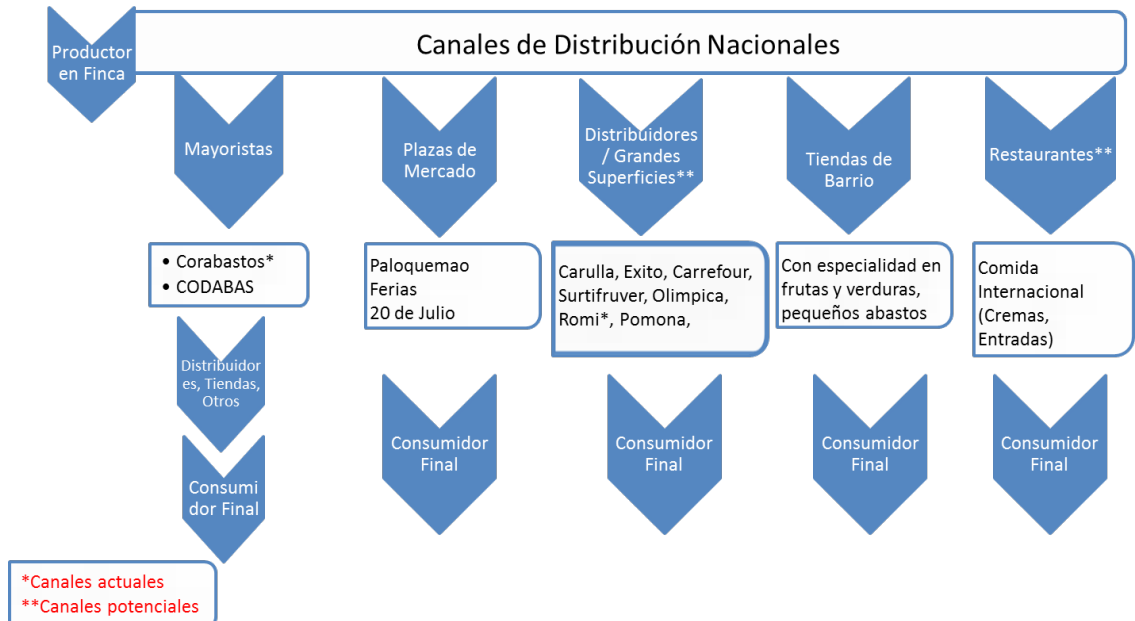
Fuente: USDA-Departamento de Agricultura de los Estados Unidos – State Market News Services

Annual Summary of Weekly Wholesale to Retail Market Prices										
Report Generated: Sunday, December 4, 2011 8:38:11 PM										
Wholesale-Halifax - Canada										
Commodity	Variety	Origin	Unit Quantity	Grade	2009		2010		2011	
					Low	High	Low	High	Low	High
Squash	Butternut	Mexico	Ctn 30 Lbs	Number 1	\$26,80	\$31,33	-	-	-	-
			Ctn 40 Lbs	Number 1	\$31,33	\$46,50	-	-	-	-
				N/A	-	-	-	-	\$29,40	\$29,80
		Nova Scotia	Ctn 30 Lbs	N/A	\$26,80	\$29,80	\$26,80	\$49,50	-	-
			Ctn 40 Lbs	N/A	-	-	\$22,40	\$24,40	\$24,40	\$36,70
			United States	Ctn 40 Lbs	United States Number 1	-	-	-	-	\$30,90
	Ctn 35 Lbs	United States Number 1	-	-	-	-	\$22,50	\$34,50		

Fuente: USDA-Departamento de Agricultura de los Estados Unidos – State Market News Services

⁷ USDA-Departamento de Agricultura de los Estados Unidos – State Market News Services

5.6.4. Análisis de distribución nacional.



Fuente: Los Autores

VEGAFRUITS S.A.S desde hace un par de años, tiene un mercado de vegetales frescos pequeño y estacional, representado principalmente en la producción y comercialización de varias variedades de ahuyama y algunas aromáticas. Solo se produce durante cuatro meses al año, por razones de disponibilidad de capital de trabajo, tiempo de los socios y la falta de una mejor estructura administrativa, comercial y financiera.

Su producción de ahuyama, que alcanza anualmente cerca de las 20 Toneladas en fresco, se vende principalmente en el mercado mayorista de CORABASTOS, el supermercado ROMI y algunos supermercados de pequeñas superficies. El mercado es en fresco, por kilos y su entrega se realiza en canastillas plásticas.

No hay una real política de precios. Esta responde a las que establece el mercado de oferta y demanda. El tipo de ahuyama producido, es tipo americano o mantequilla, y tiene un sobreprecio por kilo de un 70% en promedio, sobre la ahuyama corriente, que en algunos casos es llamada "valluna". Con los mayoristas de CORABASTOS (2 Bodegas), se reconoce el sobreprecio pero este no supera el 30%.

No se hacen ningún tipo de descuentos y se logran acordar pagos con mayoristas de no más de dos semanas. Con los supermercados, tampoco se hacen descuentos y los pagos son por lo general a 40 días calendario.

Para este tipo de productos, no hay garantías establecidas. El producto es seleccionado y clasificado, tratando de cumplir con lo establecido en la norma técnica ISO NTC 1291, relacionada

con frutas y hortalizas frescas, que establece “DEFINICIONES, CLASIFICACIÓN, DESIGNACIÓN, REQUISITOS FÍSICOS GENERALES Y FACTORES DE CALIDAD”. La mejor garantía es siempre buscar que haya recompra. La ahuyama es un producto con baja perecibilidad (3 meses en buenas condiciones de almacenamiento sin refrigeración), lo que permite no adoptar políticas de recambio del producto.

Los tiempos de entrega del producto, se fijan con base en la cosecha de la ahuyama. Con quince días de anticipación a la cosecha del mismo, se visita CORABASTOS y ROMI para ofrecer el producto y establecer cantidades de compra.

Tabla 6. Ventas históricas

Canal o cliente	VENTAS		
	2009 (\$Col)	2010 (\$Col)	2011 (\$Col)
Corabastos	5.200.000	7.150.000	4.800.000
Romi	3.000.000	2.250.000	1.800.000
Total	8.200.000	9.400.000	6.600.000

Fuente: Los Autores

5.6.5. Análisis de Promoción. En términos generales, no se cuenta con una política de promoción definida. Se han enviado algunas muestras a Toronto de la variedad atlas (Butternut). En el mercado nacional, no se manejan muestras, pero se garantizan la entrega de lotes en producción. Se maneja una ficha técnica resaltando las bondades del producto. A pesar de no tener contacto directo con el consumidor final, se planea promover el consumo de esta variedad de ahuyama, con énfasis en diferentes tipos de recetas, a través de la página en internet (en diseño).

5.6.6. Análisis de Ventas. En el mercado nacional, con apoyo de un vendedor se hace venta directa con los responsables de compras de los distribuidores especializados en frutas y verduras (Frutiver, Surtifraver, etc), grandes superficies y algunos restaurantes. El vendedor cuenta con un modelo de incentivos de acuerdo a volúmenes negociados y nuevos negocios.–

5.6.7. Competidores. En Colombia, son pocas las áreas dedicadas a la producción de esta variedad de ahuyama. No hay grandes áreas dedicadas exclusivamente a la producción de ahuyama. El cultivo está muy atomizado (áreas no mayores a 0.5 has) y es mezclado con otros. Sin embargo, se hace seguimiento a la competencia, preguntando a los mayoristas de CORABASTOS y CODABAS, por el origen y la oferta semanalmente. Actualmente, la principal área de producción de esta variedad, se encuentra en el Municipio de la Unión, Valle del Cauca.

5.6.8. Análisis DOFA

Tabla 7. Matriz DOFA

	Descripción	Estrategia	Inversión estimada (\$Col)
D	Falta de oferta continua de producto por no ampliación de áreas siembra	Buscar capital de trabajo de fácil acceso y en líneas especiales de crédito	NA
	La empresa no está constituida formalmente	Elaborar la minuta y registrarla	\$1,000,000.00
	Prácticas administrativas informales	Establecer manuales de procedimiento y estructurar procesos administrativos	\$2,000,000.00
	No existen procesos establecidos para la producción de ahuyama	Establecer manuales de procedimiento y estructurar procesos productivos	
	Área comercial y financiera débil que impide la búsqueda de nuevos mercados locales y financiación de nuevas áreas de producción	Fortalecer el área con una persona de dedicación exclusiva por un término de seis meses. Buscar mercado en restaurantes.	\$4.200.000.00
	Crecimiento de consumo de vegetales de buena calidad en grandes ciudades, en estratos medios y altos.	Ampliar la oferta del producto, mejorar los procesos de selección, clasificación y fortalecer la Asistencia Técnica.	\$10.000.000.00
O	Contacto identificado en Canadá, para un primer ejercicio de exportación	Concretar negociación	\$5.000.000.00
	TLC nuevos para Colombia, con ventajas claras en sectores como frutas y hortalizas	Hacer una inteligencia de mercados en ciudades de EEUU	\$3.500.000.00
	Baja productividad en el país y no hay especialización del cultivo	Apoyarnos en asistencia técnica e implementar planes de fertilización y riego	\$4.000.000.00
	No hay presentación diversificada	Ofrecer producto con valor agregado, en presentación en tajadas, cubos, mitades, picado.	Por definir - Para el 2013
	Conocimiento y experiencia importante en producción de vegetales		NA
F	La empresa cuenta con terrenos propios	Mejorar la productividad de los terrenos	Se asume por el ítem de riego y fertilización
	Crecimiento de áreas de siembra para nuevas variedades de ahuyama tipo americano	Buscar certificaciones orgánicas que abran nuevos mercados más sostenibles y con sobreprecio	\$4.000.0000.00
A	Baja disponibilidad de terrenos apropiados para producir ahuyama e incremento de precios de arrendamiento y compra	Buscar Asociaciones de Productores y hacer acuerdos de producción con apoyo en asistencia técnica	\$1.000.000.00

Fuente: Los Autores

Tabla 8. Plan de Acción - Cronograma

Estrategia	2012	2013	2014
Formalización de la sociedad (Camara de Comercio)			
Buscar financiación (capital de trabajo para ampliar áreas de siembra)			
Establecer manuales de procedimiento y estructurar procesos administrativos			
Establecer manuales de procedimiento y estructurar procesos productivos			
Fortalecer el área comercial con una persona de dedicación exclusiva por un término de seis meses. Grandes superficies y restaurantes.			
Ampliar la oferta del producto, mejorar los procesos de selección, clasificación y fortalecer la Asistencia Técnica.			
Concretar negociación con Canada			
Hacer una inteligencia de mercados en otras ciudades de Canadá y EEUU			
Implementar planes de fertilización y riego			
Ofrecer producto con valor agregado (presentación trozos)			
Buscar certificaciones orgánicas que abran nuevos mercados más sostenibles y con sobreprecio			
Buscar Asociaciones de Productores y hacer acuerdos de producción con apoyo en asistencia técnica			
Promocionar las bondades del producto y los diferentes usos del mismo			

Fuente: Los Autores

5.6.9. Área internacional. La empresa no tiene experiencia directa en un ejercicio de exportación. Sin embargo, a partir de contactos con el Canadá y de una experiencia de una pequeña compañía que actualmente exporta frutas para este país, se cuenta con la posibilidad de integrar la empresa desde la actividad de producción a este negocio, inicialmente utilizando la infraestructura actual de esta empresa (exportadora de frutas, exclusivamente a Canadá) y posteriormente haciendo el ejercicio completo e independiente con la empresa en proceso de creación.

5.7. ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR (2006), el negocio de las hortalizas es un importante generador de divisas, como lo demuestra el desempeño de países que comparten la franja ecuatorial, como Perú, Tailandia y Ecuador, los cuales en pocos años han logrado posicionarse como líderes indiscutibles en los mercados internacionales. Su producción se encuentra en valores superiores a los reportados por Colombia. De acuerdo con diversos análisis de tendencias de consumo, cabe anotar que la preferencia de los consumidores está orientada a los productos frescos y orgánicos.

Tabla 9. Comportamiento del sector agropecuario

Comportamiento del sector agropecuario Grupo - Variación Porcentual (%)			
	2011 - III / 2010 - III	2011 - III / 2011 - II	2011/2010 (Ene-Sep)
Café	-3,0	2,8	1,1
Café Pergamino	-6,8	1,6	-0,7
Agrícola sin café	6,2	0,3	6,1
Cultivos transitorios	12,2	9,3	7,8
Cultivos permanentes	2,6	-2,0	4,8
Animales vivos y otros productos animales	3,2	0,9	4,1
Ganado Bovino	7,0	3,6	5,3
Leche sin elaborar	-3,8	-0,3	0,4
Aves de corral	-3,6	-4,4	1,0
Huevos con cáscara frescos	14,0	4,1	9,1
Ganado Porcino	9,8	3,1	11,2
Silvicultura, extracción de madera, pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas y actividades conexas	9,6	-0,2	2,1
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	3,8	1,0	4,5

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

La mayor parte de la producción de frutas y hortalizas se genera en patios o huertas caseras, y se caracteriza por la selección y el cultivo de diferentes especies sin criterios comerciales y ambientales, lo cual trae como consecuencia un mercado desorganizado, bajo en utilidades y altos costos de producción.

Los retos del sector hortofrutícola se centran en consolidar una oferta estable, continua y de alta calidad, que responda a las necesidades del consumidor final y de la industria. En el 2008, el MADR identificó 10 cultivos de importancia en la producción nacional: tomate, cebolla cabezona, zanahoria, cebolla junca, repollo, ahuyama, habichuela, pimiento, arveja y lechuga, que representaron el 92% de la producción total nacional sembrada en el 2007.

El sector es liderado por la Asociación Hortofrutícola de Colombia, AHOHOFRUCOL.

La ahuyama en Cundinamarca

La finca productora de ahuyama se encuentra localizada en el Departamento de Cundinamarca, Municipio de Guaduas. Según estadística del Ministerio de Agricultura, periodo 2004 - 2008, Cundinamarca tenía para el 2008, un área sembrada de ahuyama de 114 Has, con una producción estimada de 1,520 Toneladas y un rendimiento de 13,3 Ton por Ha. Estas cifras representan una

participación del 3% en la producción nacional, siendo Valle del Cauca el Departamento más productor con un 18%, seguido del Huila con un 11% (ver gráfico adjunto)⁸.

Cundinamarca, no tiene una participación importante en la producción nacional y sus zonas reportadas con siembra están localizadas en no más de cinco Municipios (Mariquita, Guaduas, Villeta, Pacho, Choachí)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Dirección de Política Sectorial – Anuario Estadístico 2004-2008

⁸ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Dirección de Política Sectorial – Anuario Estadístico 2004-2008

6. INTELIGENCIA DE MERCADOS

6.1. SELECCIÓN DE PRODUCTO

Tabla 10. Matriz de selección producto

Escala de calificación.		RESULTADO:			
1- SI NO SE TIENE		1-33	La empresa debe iniciar ajustes inmediatos al producto o analizar otro producto.		
2- SE TIENE PERO NO SE APLICA		34-66	Es un producto que puede llegar a ser competitivo pero que hay que realizar ajustes		
3- SE TIENE Y SE APLICA.		67-99	El producto es competitivo y cumple con requisitos para el mercado internacional.		
Calificar con 2 aquellos puntos que no están relacionados con el producto.					
REFERENCIA	NOMBRE	PRESENTACION			
	AHU YAMA	EN FRESCO			
	YUCA	PARAFINADA			
	AROMATICAS	EN FRESCO			
SELECCIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL					
Pregunta	PUNTAJE			Criterios	
	AHU YAMA	YUCA	AROMATICAS		
TOTAL					
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN MATERIAS PRIMAS	2	2	2	
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN DISEÑO	2	2	2	
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN PROCESO DE PRODUCCION	1	1	1	Iniciar el proceso de certificación orgánica para mercados principalmente Europeos, en norma GlobalGap
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN CALIDAD	3	1	3	Implementar mejores procesos de selección y clasificación de producto en fresco
	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo	2	2	2	
	El producto es la sujeta a controles por autoridades nacionales.	3	1	1	Tramitar registro ante ICA, en el marco de la resolución 2964 de 2008.
	El producto se identifica por algún código o referencia.	2	2	2	
	Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportunas	3	1	1	Establecer cronogramas adecuados de siembras.
	Comparado con productos en el exterior el producto se DIBE adecuar	2	2	2	
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	3	1	1	Revisar diferentes presentaciones del producto en los mercados externos y darle valor agregado que lo diferencie.
El producto es un producto único en el mercado.	2	2	2		
El producto cumple con normas ambientales.	3	3	3		
ATRIBUTOS EXTERNOS	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN EMPAQUES	2	2	2	
	LAS ETIQUETAS CUMPLEN CON REQUERIMIENTOS INTERNACIONALES	3	3	3	
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	3	3	3	
	Se tiene identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	3	3	3	
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	2	2	2	
ATRIBUTOS INTANGIBLES	Existen alguna presentación en medios visuales	2	2	2	
	Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	3	3	3	
	El producto cuenta con POLÍTICA DE manejo de garantía.	2	2	2	
	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	1	1	1	Diseñar una ficha para una adecuada manipulación y almacenamiento
	La marca del producto se encuentra registrada ante la Super. De Industria y Comercio	2	2	2	
OTROS ASPECTOS	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	2	2	2	
	El manual se encuentra en idioma español-Inglés.	1	1	1	Traducir el manual en varios idiomas (Inglés, Francés)
	Cuenta con ficha técnica.	3	1	1	Elaborar las fichas técnicas
	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relacionada con el producto seleccionado).	3	1	1	Incrementar áreas de siembra o estructurar otros productores.
	SE PONEEN LOS recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	3	1	1	Buscar créditos en bancos con líneas de exploración.
	- Mantener vivo la imagen de la empresa	2	2	2	
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	2	2	2	
	- Crecimiento de las ventas	2	2	2	
El producto cuenta con el costo de producción	3	1	3		
Se ha identificado su partida arancelaria.	3	3	3		
El producto cuenta con preferencias arancelarias.	2	2	2		
		Totales	77	61	65

Fuente: Los Autores

Justificación selección producto

- La empresa tiene experiencia en producción y una estructura de costos establecida.
- Demanda potencial del producto identificado en algunos mercados.
- A pesar de ser un producto para comercializar en fresco, con un buen almacenamiento se puede mantener por un espacio promedio de 4 meses, lo que permite manejar la logística de exportación.
- Representa la mejor opción para posicionamiento internacional de la empresa y una potencial apertura de mercados a nuevos productos de la empresa.
- Es un cultivo con un potencial de manejo orgánico mucho más fácil que otros.


6.1.1. Plan de mejoras de producto.

Tabla 11. Plan de mejoramiento del producto

criterio	Calificación	Situación actual	Plan de mejora
Proceso de Certificación orgánica y Fair Trade	1	No se cuenta.	Contratar a una certificadora nacional para iniciar el proceso en normas internacionales (Global Gap y Fair Trade). Tiempo estimado 1 año.
Manual de uso y almacenamiento	1	Se encuentra incompleto	De acuerdo con normas nacionales e internacionales ajustar el manual de manipulación y almacenamiento, en inglés y español.
Recursos técnicos, profesionales y financieros	1	No se cuenta con el 100% de los recursos de capital de trabajo	Gestionar con el apoyo del plan exportador un crédito blando con entidades como BANAGRARIO (Línea FINAGRO). Revisar opción BANCOMEX.

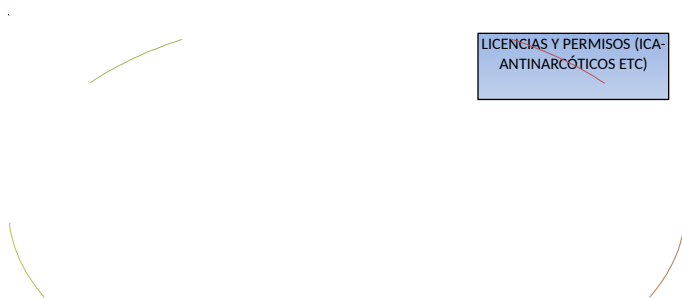
6.1.2. Descripción del producto.

ASPECTO	DESCRIPCION
Nombre del producto y presentación	Ahuyama tipo butternut - Variedades Canessi, Atlas y Bárbara.
Usos	<ul style="list-style-type: none"> • Alimento en diferentes preparaciones (cremas, purés, jugos, entradas)

	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinal Natural • Aceites vegetales de la semilla 																										
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Alto valor nutritivo • Bajo costo • Disponible en fresco • Posibilidad de producción orgánica • Tiempo de conservación alto (4 meses) • Mayor peso, menos tamaño. 																										
POSICIÓN ARANCELARIA	0709909000 Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios. Las demás hortalizas (incluso silvestres), frescas o refrigeradas.																										
Ficha Técnica	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>KIND F1</td> <td>hybrid squash (Cucurbita moschata (Duchesne) Duchesne ex Poiret)</td> </tr> <tr> <td>TYPE Butternut squash</td> <td>Butternut squash</td> </tr> <tr> <td>MATURITY</td> <td>95 - 105 days to harvest as mature fruit</td> </tr> <tr> <td>SEASON</td> <td>Widely adapted for production after danger of frost has passed</td> </tr> <tr> <td>PLANT TYPE</td> <td>Semi-bush</td> </tr> <tr> <td>FRUIT SHAPE</td> <td>Cylindrical, with a bulbous blossom end</td> </tr> <tr> <td>RIND COLOUR</td> <td>Tan</td> </tr> <tr> <td>YIELD POTENTIAL</td> <td>20 - 30 tons per ha</td> </tr> <tr> <td>MATURE SIZE</td> <td>30 - 35 x 18 cm</td> </tr> <tr> <td>MATURE HARVEST MASS</td> <td>2 - 3.0 kg</td> </tr> <tr> <td>SHELF LIFE</td> <td>Excellent</td> </tr> <tr> <td>UNIFORMITY</td> <td>Good</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	Descripción	KIND F1	hybrid squash (Cucurbita moschata (Duchesne) Duchesne ex Poiret)	TYPE Butternut squash	Butternut squash	MATURITY	95 - 105 days to harvest as mature fruit	SEASON	Widely adapted for production after danger of frost has passed	PLANT TYPE	Semi-bush	FRUIT SHAPE	Cylindrical, with a bulbous blossom end	RIND COLOUR	Tan	YIELD POTENTIAL	20 - 30 tons per ha	MATURE SIZE	30 - 35 x 18 cm	MATURE HARVEST MASS	2 - 3.0 kg	SHELF LIFE	Excellent	UNIFORMITY	Good
	Característica	Descripción																									
	KIND F1	hybrid squash (Cucurbita moschata (Duchesne) Duchesne ex Poiret)																									
	TYPE Butternut squash	Butternut squash																									
	MATURITY	95 - 105 days to harvest as mature fruit																									
	SEASON	Widely adapted for production after danger of frost has passed																									
	PLANT TYPE	Semi-bush																									
	FRUIT SHAPE	Cylindrical, with a bulbous blossom end																									
	RIND COLOUR	Tan																									
	YIELD POTENTIAL	20 - 30 tons per ha																									
	MATURE SIZE	30 - 35 x 18 cm																									
	MATURE HARVEST MASS	2 - 3.0 kg																									
	SHELF LIFE	Excellent																									
	UNIFORMITY	Good																									
Genérica (Composición)	 <p> Agua 96% Hidratos de carbono 2, 2% (fibra 0, 5%) Proteínas 0, 6% Lípidos 0, 2% </p>																										

	<p>Sodio 3 mg/100 g Potasio 300 mg/100 g Calcio 24 mg/100 g Fósforo 28 mg/100 g Vitamina A 90 mg/100 g Vitamina C 22 mg/100 g Ác. fólico (Vit. B3) 13 microgramos/100</p>								
Cuidados especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener almacenada en lugares frescos. • Una vez tajada, debe refrigerarse 								
Posicionamiento de la marca (know how)	No hay posicionamiento de marca.								
Oferta exportable	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Capacidad</th> <th>Valor en unidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacidad de producción mensual</td> <td>22 TON en fresco</td> </tr> <tr> <td>Ventas nacionales o actuales promedio mes</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td>Oferta exportable por mes</td> <td>20 TON MES</td> </tr> </tbody> </table>	Capacidad	Valor en unidades	Capacidad de producción mensual	22 TON en fresco	Ventas nacionales o actuales promedio mes	NA	Oferta exportable por mes	20 TON MES
Capacidad	Valor en unidades								
Capacidad de producción mensual	22 TON en fresco								
Ventas nacionales o actuales promedio mes	NA								
Oferta exportable por mes	20 TON MES								
Abastecimiento o del producto o materia prima	La demanda del producto se da principalmente en el periodo Diciembre - Mayo. Se ha solicitado mantener una oferta mensual de 20 Ton (un container y un saldo para cubrir futuros envíos) durante estos periodos de no oferta del producto por temporada de Invierno. El propósito es tener cuatro lotes de 1 Ha cada uno, en producción escalonada para mantener la oferta durante este periodo. (ver diagrama de producción)								

Diagrama de producción



6.2. PRESELECCIÓN DE PAÍSES

Se preseleccionaron países de América por las siguientes razones:

- En Canadá se cuenta con un cliente identificado
- Por las cercanías geográficas que facilitan la logística de transporte y mejoran los costos.
- Por los acuerdos comerciales, enmarcados en los Tratados de Libre Comercio (TLC), recientemente firmados y otros en procesos de firma
- La posición arancelaria cubre todo lo relacionado con legumbres, hortalizas, raíces y tubérculos alimenticios, en su mayoría demandados en fresco, con ventaja en mercados cercanos.

Tabla 12. Variables para preselección de países

TOTAL	Importadores	PERCEPCION DEL EMPRESARIO	NUMERO DE TERMINAL MAKE T	valor importada en 2007	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010	TRATADO	ARANCEL
	'Mundo			102,626	97,857	40,284	12,671		
4	'Canadá	X	5	467	663	434	326	TLC VIGENTE	1,24%
4	Antillas Holandesas (Curazao)	X	45	658	694	533	768		0,00%
4	'Panamá	X	14	547	578	418	512		0,00%
2	'Estados Unidos de América	X		8,210	9,064	8,507	6,540	ATPDEA / TLC	0,00%
2	'Costa Rica			582	641	774	2073	PREFERENCIA	0,00%
2	República Dominicana			110	173	196	281		0,00%
2	Aruba			377	341	272	239		
2	Venezuela			89,492	82,233	27,022	224		0,00%
2	Trinidad y Tobago			8	0	185	42		0,00%

FUENTES: www.proexport.com.co / www.mincomercio/baCex / www.trademap.org

6.3. SELECCIÓN DE PAÍS OBJETIVO Y ALTERNO

6.3.1. Valoración de factores de evaluación de países

	CALIFICACION	CRITERIO
EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	0%	La empresa no ha exportado directamente a ningún país.
PERCEPCION DEL EMPRESARIO	5%	El empresario conoce el sector en Colombia pero no internacionalmente
SECTOR:	10%	Hay datos del sector de legumbres y hortalizas a nivel mundial, con precios y valores de exportación e importación
MERCADEO	35%	Se valora las grandes terminales de mercado y en especial con las que ya se tiene contacto.
COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	20%	Mercado a nivel mundial en legumbres y hortalizas en fresco es muy desarrollado. Tendencias a lo orgánico y certificado
POLITICA COMERCIAL	15%	Se valoran las facilidades que permiten los acuerdos comerciales y las barreras de ingreso al mercado
LOGISTICA	15%	Se valorara la facilidad que exista para colocar el producto en el mercado.
ECONOMICOS	5%	Se valora la fuerza de la economía que permita un mayor consumo del producto.
DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%	Se valora la afinidad cultural

Fuente: Los Autores

6.3.2. Calificación de factores y criterios de investigación.

Tabla 13. Cuadro de factores para calificación de países

CALIFICACIÓN		
MUY IMPORTANTE	3	BUENO
NEUTRO O NO APLICA	2	REGULAR
BAJA IMPORTANCIA	1	MALO

6.3.3. Resultado de la preselección de países.

	CALIFICACION	ANTILLAS HOLANDESES	PANAMA	CANADA	ESTADOS UNIDOS
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	0%	-	-	-	-
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	15%	0,30	0,38	0,45	0,42
3.- SECTOR:	15%	0,15	0,06	0,18	0,09
4.- MERCADEO	30%	0,56	0,64	0,69	0,69
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%	0,28	0,22	0,26	0,26
6.- POLITICA COMERCIAL	10%	0,21	0,21	0,49	0,28
7.- LOGISTICA	10%	0,27	0,30	0,23	0,18
8.- ECONOMICOS	5%	0,13	0,15	0,14	0,14
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%	0,14	0,14	0,14	0,14
TOTAL	100%	2,04	2,09	2,57	2,19

Fuente: Los Autores

6.3.4. Justificación mercado objetivo alterno y contingente.

Tabla 14. Cuadro de resultados de selección de mercados

PAÍS	JUSTIFICACIÓN		
	PERCEPCIÓN DEL EMPRESARIO	NEGOCIOS O CLIENTES POTENCIALES	INTELIGENCIA DE MERCADO
OBJETIVO: CANADA (Toronto)	Con un alto poder adquisitivo. En crecimiento por TLC con Colombia	Mayoristas localizados inicialmente en ONTARIO FOOD TERMINAL BOARD, ciudad de Toronto	2,57
ALTERNO: PHILADELFIA (EE.UU)	Muy grande. Fortalecido ahora por la firma del TLC octubre de 2011	Mayoristas localizados inicialmente en Filadelfia	2,19
CONTINGENTE: New York (EEUU)	Muy grande. Fortalecido ahora por la firma del TLC octubre de 2011	Mayoristas localizados en New York.	2,19

Fuente: Los Autores

6.4. ANÁLISIS PAÍS OBJETIVO

6.4.1. Descripción del país.

PAÍS OBJETIVO: CANADA

6.4.1.1. Información general del país.

ASPECTO	CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> Reseña general del país 	<p>Con un área de 9, 976,140 km², Canadá es el segundo país con mayor extensión territorial en el mundo después de Rusia. Limita con Estado Unidos a lo largo de 8.893 km incluyendo la frontera con Alaska, tiene una longitud costera de 243.791 km. El clima de Canadá es templado en el sur y subártico y ártico en el norte. La geografía canadiense es en general, plana con formaciones montañosas en el oeste y praderas en el sudeste. El punto más elevado es el Monte Logan (5.959 m).</p> <p>La densidad de la población de Canadá es la más baja de todos los países industrializados, con tan sólo tres personas por cada 100 kilómetros cuadrados para un total de 33.091.228 habitantes. La población de Canadá no está distribuida sobre su vasta extensión geográfica en una forma uniforme, casi el 89% del territorio canadiense permanece</p>

ASPECTO	CONTENIDO	
	<p>deshabitado.</p> <p>El área de mayor densidad demográfica corresponde a las regiones fronterizas (con Estados Unidos) de las provincias de Ontario y Quebec.</p>	
<p>• Indicadores Macroeconómicos</p> <p>Datos</p>	Datos Generales	
	Capital	OTAWA
	Idioma	Inglés, Francés
	Tipo de Gobierno	Monarquía Constitucional, Democracia Parlamentaria
	Religión	Católicos 42,6%; Protestantes 23,3%, OTRAS 34,1%
	Moneda	DOLAR CANADIENSE
	Principales Ciudades	MONTREAL , QUEBEC , TORONTO , VANCOUVER , WINNIPEG ,
	Indicadores SocioEconómicos	
	Nombre	2011
	Población (est. Agosto)	34.482.779,00
	PIB (US\$ millones)	1.260.000.000,00
	PIB per capita (US\$)	45.023,00
	% Crecimiento PIB	3
	Tasa de devaluación (%)	-14,1
	Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	1,14
Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	1.891,48	
Tasa de desempleo (%)	7,1	
Inflación (%)	3,1	
Riesgo de no Pago	AAA	

Fuente: Los Autores

Canadá, la octava economía en PIB, ha mantenido en los últimos años una trayectoria macroeconómica relativamente brillante: elevado crecimiento del PIB (líder del G7), reducción de la tasa de desempleo, una inflación alineada con los objetivos oficiales, superávits comerciales y presupuestarios, y reducción continuada de la deuda pública.

Desempleo. Población activa. Población ocupada por sectores.

La tasa de desempleo no ha parado de bajar en los últimos cuatro años, pasando del 7,2% en 2004 a 6% en 2007. La población activa ha pasado de ser 17,1 a 17,9 millones de personas, y de representar el 53% al 54% de la población total, entre los años 2004 y 2007. En cuanto a la

población ocupada por sectores, destaca el sector de servicios que representa el 76% de la población ocupada, frente el 24% del sector de producción de bienes, para el año 2007.

6.4.2. Análisis general del mercado.

6.4.2.1. Análisis del sector de la empresa en el país.

Tabla 15 – Producción de Vegetales Frescos y Procesados (Tons)

Producto	2006	2007	2008
Vegetables ²	2,497.7	2,695.7	2,766.8
Potatoes ³	239.3	242.4	278.5
Fruit and Nuts ¹	5,121.6	5,579.4	6,063.9
Floriculture and Nursery	360.6	378.4	385.4
Honey	13.3	6.0	10.3
Maple	5.3	1.0	5.4
Total	8,237.8	8,902.8	9,510.3

1 Fresh and Processed Fruit and Nuts including wine

2 Fresh and processed vegetables, including greenhouse but excluding potatoes

3 Fresh and processed potatoes

Fuente: <http://www.statcan.ca>

El valor de las importaciones de productos hortícolas alcanzó los us\$9.5 billones en 2008, representando un 7% de incremento sobre 2007 y un 22 % sobre los últimos 5 años, con un promedio de us\$7.8 billones. Los valores de las importaciones crecieron en todos los sectores hortícolas, con una mayoría representada en frutas y vegetales.

Las mejores oportunidades que tiene Colombia para exportar a Canadá están en el segmento de hortalizas y frutas frescas. En términos per cápita, Canadá tiene una de las tasas más altas de consumo de hortalizas y frutas en el mundo. Las tiendas minoristas de alimentos le están dedicando un espacio cada vez más grande a hortalizas y frutas frescas, en detrimento de cualquier otro segmento de alimentos, al tiempo que un crecimiento en las comidas fuera del hogar y la mayor conciencia sobre hábitos alimenticios saludables se han traducido en una mayor demanda, a lo largo del año, de hortalizas y frutas frescas provenientes de todas las regiones del mundo.

6.4.2.2. Análisis del comprador.

ASPECTO	CONTENIDO																		
Principales ciudades en el mercado	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CIUDAD</th> <th>POBLACIÓN</th> <th>Part. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Toronto</td> <td>5,741,419</td> <td>16,8</td> </tr> <tr> <td>Montreal</td> <td>3,859,318</td> <td>11,3</td> </tr> <tr> <td>Vancouver</td> <td>2,391,252</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PAÍS</td> <td>34,108,752</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Fuente: Canada Stats</td> </tr> </tbody> </table>	CIUDAD	POBLACIÓN	Part. %	Toronto	5,741,419	16,8	Montreal	3,859,318	11,3	Vancouver	2,391,252	7	TOTAL PAÍS	34,108,752	100	Fuente: Canada Stats		
CIUDAD	POBLACIÓN	Part. %																	
Toronto	5,741,419	16,8																	
Montreal	3,859,318	11,3																	
Vancouver	2,391,252	7																	
TOTAL PAÍS	34,108,752	100																	
Fuente: Canada Stats																			
Perfil del comprador	Mayorista, dedicado a un sector específico, con bodegas en las terminales de mercado. En general, cada ciudad tiene sus propios mayoristas y en ocasiones entre mayoristas de ciudades se apoyan y compran el uno del otro en caso de que necesiten.																		
Perfil del consumidor (si es diferente al comprador) Perfil del consumidor actual	<p>El consumidor canadiense está demandando productos de alta calidad, frescos y empacados, que sean fáciles de comer o que sean prácticos en manejo y preparación (comidas preparadas, alimentos para hornos microondas, salsas y condimentos, sustitutos de comida en el hogar, entre otros).</p> <p>Los patrones de inmigración han transformado los perfiles de consumo de los habitantes de las ciudades, donde habita el 75% de la población canadiense. En la década del noventa la inmigración estuvo dominada por los asiáticos, que hoy en día constituyen el diez por ciento de la población de ciudades importantes como Toronto y Vancouver. La combinación de la llegada de asiáticos y de inmigrantes de otros orígenes étnicos con tradiciones alimenticias contrapuestas ha transformado la oferta de alimentos en Canadá.</p> <p>El consumidor canadiense toma cada vez más conciencia de la relación entre estilo de vida, alimentación y salud. Un estudio de la compañía Pisos-Reid encontró que dos tercios de los canadienses han hecho cambios a su dieta y que la mayoría los ha hecho con el fin de mantener su salud. La obesidad, especialmente en niños, se está convirtiendo en una seria preocupación, por lo que los consumidores están demandando productos alimenticios más saludables en las tiendas de comestibles, los restaurantes y los colegios.</p> <p>En comparación con veinte años atrás, los canadienses están consumiendo hoy en día menos azúcar, grasas animales, carnes rojas, huevos, vegetales enlatados, leche desnatada en polvo y bebidas alcohólicas, y más arroz, cereales al desayuno, nueces, pollo, pescado, frutas y hortalizas frescas, queso, yogurt, café y refrescos suaves.</p> <p>El consumidor canadiense está preocupado por la seguridad de los alimentos que adquiere. Esta preocupación ha sido estimulada por graves incidentes internacionales relacionados con la seguridad de</p>																		

ASPECTO	CONTENIDO												
	<p>los alimentos. Sin embargo, el consumidor canadiense, a diferencia del europeo o del sudamericano, tiene un alto grado de confianza en el sistema regulatorio de los alimentos de su país y confía en que éste lo protegerá de las enfermedades que traen los alimentos. Las preocupaciones del consumidor en materia de seguridad van desde la polución en donde se producen los alimentos hasta los residuos de pesticidas, las enfermedades transmitidas por los animales y los productos genéticamente modificados.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fresh Vegetables</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pumpkins and squash</td> <td>2.62</td> <td>2.85</td> <td>2.75</td> <td>2.77</td> <td>3.09</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Statistics Canada (21-020-XIE)</p> <p>Especialmente entre los jóvenes, las preocupaciones ambientales y sociales tienen implicaciones en la demanda de alimentos (procesamiento, empaçado, alimentos ecológicos, entre otros).</p> <p>Los productos frescos precortados son uno de los segmentos de más rápido crecimiento en el sector de frutas y hortalizas canadiense y, aunque su mercado está dominado por las compañías procesadoras, algunas cadenas minoristas están fabricando sus propios productos y algunas pequeñas empresas han tenido éxito con la introducción de productos diferenciados como ensaladas empacadas. Para alcanzar el éxito en este segmento es indispensable tener en cuenta la excelente calidad y la total seguridad de los alimentos.</p>	Fresh Vegetables	2005	2006	2007	2008	2009	Pumpkins and squash	2.62	2.85	2.75	2.77	3.09
Fresh Vegetables	2005	2006	2007	2008	2009								
Pumpkins and squash	2.62	2.85	2.75	2.77	3.09								
Definición del mercado objetivo	El mercado objetivo inicial está ubicado en la ciudad de Toronto, la ciudad que tiene el 17% de la población total de Canadá y es el centro financiero más grande del país. Los mayoristas a quienes inicialmente se dirige el mercado, se localizan el Ontario Food Terminal, localizado en esta ciudad. Se cuentan con cuatro potenciales compradores: VP Produce, Gambles Produce, Chiovitti Banana, Fresh Advancements, Provincial Fruit.												
Colonias colombianas en el mercado objetivo:	No aplica.												
Clima y geografía	Una oportunidad de la empresa, radica en la ventaja comparativa que se tiene en el trópico frente a las estaciones y en particular los largos inviernos de Canadá.												
Temporadas de compra:	Enero a Junio. Sin embargo, se debe revisar las temporadas baja de producción en USA y México												

Fuente: Los Autores

6.4.3. Análisis de la competencia.

6.4.3.1. Países competidores.

Tabla 16- Importaciones de Canadá de Vegetales Frescos de los primeros 10 países*

País	2006	2007	2008
Valor (\$ Millones)			
United States	1,332.6	1,393.9	1,432.9
Mexico	321.4	418.2	430.7
China	25.0	41.3	34.5
Peru	31.2	33.3	32.9
Guatemala	24.2	29.3	32.6
Netherlands	27.0	24.0	21.8
Costa Rica	20.8	22.6	20.1
Spain	22.4	9.7	14.5
Honduras	11.4	11.7	14.4
Dominican Rep	5.2	4.2	5.4
Total All countries	1,862.4	2,023.2	2,070.7
Volumen ('000 t)			
United States	1,450.8	1,431.1	1,402.0
Mexico	253.0	299.8	312.7
China	23.6	46.0	35.6
Peru	9.2	9.6	10.2
Guatemala	30.8	36.2	37.5
Netherlands	8.9	7.7	7.0
Costa Rica	30.6	32.2	27.8
Spain	9.8	3.4	5.3
Honduras	15.2	12.7	17.2
Dominican Rep	6.5	4.8	5.7
Total All countries	1,860.4	1,905.7	1,874.4

Fuente: página de estadísticas de Canadá (www.statcanada.com)

Estados Unidos es el principal socio comercial de Canadá. Otros socios comerciales importantes del sector hortofrutícola de Canadá son China, México y Perú.

6.4.3.2. Competencia local (Empresas).

En Canadá existen alrededor de 15.000 horticultores que producen cerca de 2.400 millones de dólares al año en hortalizas. Cerca del ochenta por ciento de la producción canadiense de hortalizas procede del veinte por ciento de estos agricultores.

La agricultura ecológica en Canadá está creciendo rápidamente, animada por la demanda interna y externa. En el país existen alrededor de 2.250 productores ecológicos, con un área certificada total

de 340.000 hectáreas, y cerca de 150 procesadores y 45 certificadores. Aproximadamente el 1,6% de la superficie comercial cultivada de hortalizas produce bienes ecológicos. Por provincias, las principales productoras y exportadoras son Saskatchewan, Ontario, Quebec y Columbia Británica. Sin embargo, las importaciones de productos ecológicos representan aproximadamente entre el setenta y el ochenta por ciento del consumo interno de esta clase de productos.

6.4.3.3. Competencia internacional. Con base en las tablas presentadas en la sección anterior, se concluye que existen dos mercados fuertes en cuanto a volumen y total de ventas en el sector hortícola, el de México y EEUU. Considerando que nuestra ventaja se encuentra en exportar en temporadas de invierno, el competidor más directo es México.

Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida	Exportaciones 2010		
	Nit	Razón Social	Vr. FOB
	830090531	BOTANIC REPUBLIC CI SA	35,363.58
	830094749	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL GARDEN HE	1,966.25
	900088108	C.I INTERFRUITS COLOMBIA E.U	2,163.17
	900092171	K ENTERPRISSE S A S C I	14,726.35
	8300905315	C.I. BOTANIC REPUBLIC S.A.	52,596.41
	8300947491	C.I. GARDENS HERBS S.A.	9,603.90
	8301239415	C.I. THE GREEN WAY S.A.	1,562.40
	8301361502	C.I. BIOHERNS E.U.	5,580.40
9000065827	C.I. FRESH ANDINA E.U.	3,689.38	
9000921711	R. ENTERPRISSE LTDA C.I	15,886.87	

Fuente: MINCOMEX

Los productos que han exportado estas empresas, están en varias subpartidas. Botanic Republic, se concentra principalmente en la subpartida 1211909000 - DMS PLANTAS Y PARTES, SEMILLAS Y FRUTOS DE LAS ESPECIES UTILIZADA EN PERFUMERIA, MEDICINA, INSECTICIDA, PARASITICIDA O SIMILARES y exportaciones menores de Aromáticas (Orégano) y otras hortalizas no especificadas.

Con relación a K ENTERPRISSE S A S C I, su mayor volumen está con la subpartida anterior (usFOB65,000.00 en 2010) y otras como Laurel, Orégano y Cebollas. En relación con nuestra subpartida, en el 2010 exportó cerca de usFOB\$8,000.00.

C.I GARDEN HERBS, igual cubre la anterior subpartida y una parte inferior en nuestra subpartida de hortalizas.

Fuente: Los Autores

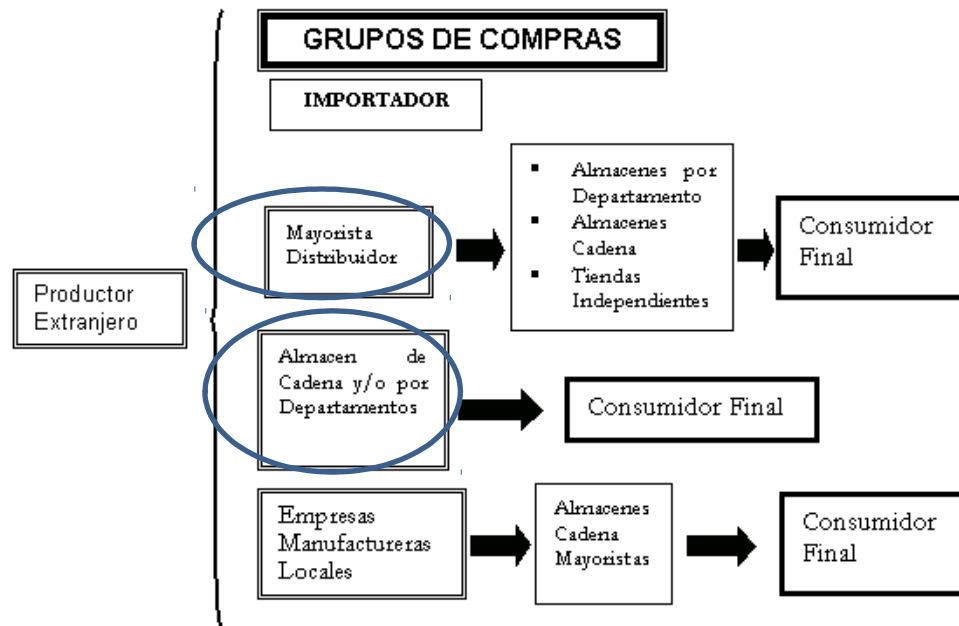
6.4.4. Análisis de productos.

ASPECTO	CONTENIDO
Ventajas del producto en el mercado	Como producto en fresco, no ofrece alguna ventaja visible para el mercado. Canadá es un país que demanda gran cantidad de alimentos, en razón principalmente a sus prolongados y fuertes inviernos, que le generan un periodo corto de producción. La ventaja comparativa que genera esta situación con los países del trópico, debe ser aprovechada para exportar la mayor cantidad de alimentos.
Desventajas del producto en el mercado	No hay mayores desventajas por ser un producto que se vende en fresco y que no ofrece mayor diferenciación.
Licencias	No aplican.
<ul style="list-style-type: none"> Requisitos Sanitarios 	Canadá aplica la norma NIMF-15 desde el 16 de septiembre de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.
<ul style="list-style-type: none"> Requisitos técnicos 	
<ul style="list-style-type: none"> Empaque 	<p>CHAPTER 285 CANADA AGRICULTURAL PRODUCTS ACT Fresh Fruit and Vegetable Regulations REGULATIONS RESPECTING THE GRADING, PACKING AND MARKING OF FRESH FRUIT AND VEGETABLES.</p> <p>Pre-empaquetados a los productos que se venden en Canadá están sujetos a los envases y los requisitos de etiquetado. Estos requisitos están regulados por tanto los gobiernos federal y provincial, aunque la mayoría se realiza el gobierno federal.</p> <p>La Ley de envasado y etiquetado define tres requisitos de etiquetado obligatorios: la identidad del producto, cantidad neta del producto, distribuidor y el nombre del lugar de domicilio del negocio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Etiquetado 	Para todo bien o producto alimenticio o no - alimenticio pre-empacado, cuyo destino es la venta en cualquier parte de Canadá, se exige etiquetado en Inglés y Francés.
Posicionamiento de la Marca	No hay posicionamiento de marca.

Fuente: Los Autores

6.4.5. Análisis de canales.

6.4.5.1. Identificación de cadena de distribución.



Fuente: PROEXPORT

Como consecuencia de la escasa población del país, las largas distancias y las estaciones tan marcadas, las redes de distribución en Canadá tienden a la centralización regional. Por lo tanto, las estrategias de comercialización se deben enfocar regionalmente hacia los diferentes segmentos y nichos de mercado que se quieran atacar. Los exportadores difícilmente pueden llegar directamente al consumidor final, por lo que, deben utilizar los diferentes intermediarios que actúan en el mercado tales como mayoristas, agentes locales, representantes de fabricantes y comisionistas. Los mayoristas y minoristas tienden a comprar grandes volúmenes de productos aproximadamente 9 meses antes de que se inicie la temporada de ventas, ya que, las estaciones tan marcadas hacen que la población compre muchos productos en ciertas épocas del año solamente.

6.4.6. Análisis de precios.

Tabla 17. Análisis de precios

ASPECTO	CONTENIDO
Precio o rangos de precios al consumidor final	Los clientes iniciales serán mayoristas.

ASPECTO	CONTENIDO
Precio al intermediario y distribuidor	Los precios del mercado mayorista son monitoreados diariamente. TORONTO, ONT Terminal Prices as of 02-MAY-2011 Provided by: Fruit and Vegetable Market News, Federal - State Market News Service, USDA VEGETABLES ---SQUASH: 20 lb cartons FL Zucchini sml-med 9.47-18.40 25 lb containers MX Zucchini sml-med 10.52-17.88 35-40 lb cartons MX Buttercup 31.55 / Butternut 30.50 /

6.4.7. Análisis de promoción.

Los medios de publicidad y promoción utilizados comúnmente por la competencia son:

- Páginas WEB
- Ferias
- Eventos y contactos con entidades de promoción
- Show rooms
- Congresos

ASPECTO	CONTENIDO
Ferias sectoriales:	<ul style="list-style-type: none"> • British Columbia Food Service – Toronto 29 y 30 Enero de 2012
Organismos de promoción y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Embajadas de Colombia. • Oficina de PROEXPORT en Toronto • Muestras sin valor comercial • Macrorrueda del 27 y 28 de Octubre en Toronto

6.4.8. Análisis de Logística.

Análisis de acuerdos comerciales	TLC en vigencia desde el 18 de Agosto del 011.
Cupos	La importación de productos agrícolas en Canadá está sujeta a imposición de cuotas a través de aranceles estacionales para las frutas y vegetales, estos no son aplicables en épocas del año en que Canadá está en imposibilidad climática de cultivar estos productos.
Puertos de entrada	A través del puerto de Philadelfia en USA. Existe la opción aérea pero es muy costosa y afectaría con un gran peso el precio final. Hay

	vuelos directos Bogotá – Toronto por Air Canadá.																			
Documentación requerida para la entrada del producto	Documento de importación Documento de transporte Factura comercial Lista de empaque Certificado de origen Declaración andina de valor																			
Logística	Todo importador canadiense que desee ingresar al país productos frescos, debe ser previamente autorizado por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos. Las cajas o cajones en donde vengan empacadas las frutas y vegetales, deben ser identificados con el nombre del producto, cantidad, país de origen y el nombre y la dirección del empaquetador. Si la importación consta de un producto que se produce en Canadá, el importador debe indicar el grado y suministrar la información exigida por otros reglamentos que rigen la importación.																			
Modalidades	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de modalidad</th> <th>Nombre de la empresa</th> <th>Tipo de unidad</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aérea</td> <td>Air Canadá</td> <td>Kg</td> <td>Us\$1,20</td> </tr> <tr> <td>Marítima</td> <td>Isabella Shipping</td> <td>Container 20 Ton</td> <td>Us\$3,500</td> </tr> <tr> <td>Terrestre Bogotá-Uraba</td> <td>Maresa de Colombia LTDA Distriembalajes LTDA.</td> <td>Container 20 Ton</td> <td>COP\$4,700,000</td> </tr> </tbody> </table>				Tipo de modalidad	Nombre de la empresa	Tipo de unidad	Valor	Aérea	Air Canadá	Kg	Us\$1,20	Marítima	Isabella Shipping	Container 20 Ton	Us\$3,500	Terrestre Bogotá-Uraba	Maresa de Colombia LTDA Distriembalajes LTDA.	Container 20 Ton	COP\$4,700,000
Tipo de modalidad	Nombre de la empresa	Tipo de unidad	Valor																	
Aérea	Air Canadá	Kg	Us\$1,20																	
Marítima	Isabella Shipping	Container 20 Ton	Us\$3,500																	
Terrestre Bogotá-Uraba	Maresa de Colombia LTDA Distriembalajes LTDA.	Container 20 Ton	COP\$4,700,000																	

Fuente: Los Autores

6.4.9. Cultura en los negocios.

El canadiense está orgulloso de su país, es una persona independiente y altamente sensible a las comparaciones que se le hacen con el estadounidense. Tiene una identidad cultural única que refleja sus necesidades, aspiraciones y su visión de la vida misma, la cual se basa en un alto respeto por la conservación del espacio natural y la igualdad entre hombres y mujeres⁹.

La iniciativa, independencia y eficiencia son altamente valoradas. Los canadienses valoran la seguridad y las cosas originales. Ellos trabajan duro y están convencidos que la diligencia y esfuerzo traerán éxito y una vida mejor.

Una vez una proposición ha sido lanzada y se han hecho todas las consideraciones, las decisiones son tomadas rápidamente. Las grandes empresas se tomarán más tiempo para llegar a la decisión final, pero esto sucede principalmente por dos razones, las jerarquías y la naturaleza burocrática

que las caracteriza. En pequeños negocios, donde una sola persona es la autoridad, las decisiones pueden tomarse muy rápido.

- **Reuniones**

Las reuniones tienden a ser formales, ellos empiezan a tiempo y la puntualidad es fundamental. A menudo habrá algo de conversación de tipo social, como deportes, pero el tema de negocios será rápidamente abordado. Los canadienses valoran la eficiencia y una vez la reunión ha iniciado, proceden al manejo organizado de la temática, gastando el menor tiempo y evitando interrupciones. Los canadienses aprecian dirigir las reuniones de principio a fin y esperan ser proveídos de toda la información necesaria. La improvisación o las constantes evasivas, no son positivas.

- **Costumbres**

Las tarjetas de negocios son intercambiadas casual e informalmente, solo se da una rápida ojeada para verificar el nombre. La tarjeta debe ser bien diseñada con información clara y precisa. Si hace negocios con Quebec o en áreas de habla francesa (New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island), debe considerar tener tarjetas impresas tanto en francés como en su propia lengua¹⁰. El contacto directo a los ojos es común y es signo de franqueza y honestidad.

- **Los negocios**

No regatear sobre precios. Cuando escuchan un precio generalmente lo aceptan. No busque ofrecer un precio alto para después bajarlo según las circunstancias, esto es visto como algo deshonesto.

- 1 Los negociadores canadienses tienden a confiar en otros hasta que estos dan muestras de no hacerlo. Una vez esto sucede, puede ser difícil y hasta imposible de recuperar la confianza rota.

6.4.10. Oportunidades y riesgos en el país.

Tabla 18. Oportunidades y riesgos país

MIX DE MERCADO	OPORTUNIDADES	RIESGOS
Producto	Tendencias a incrementar el consumo de vegetales importados en fresco	

¹⁰ Ibid 7

Precio	Población con poder adquisitivo	
Canales de distribución	Terminales de mercado amplios y de gran cobertura	
Condiciones de acceso	TLC Vigente	Medidas sanitarias y fitosanitarias complejas
Logística		Falta de infraestructura para el transporte a puerto
Cultura	Tendencias a incrementar el consumo de vegetales importados en fresco	Idioma. Ciudades del Norte donde se habla francés. Preferencias por lo orgánico
Económico	PIB en crecimiento Población con poder adquisitivo Bajo nivel de desempleo	Revaluación del peso
Demográfico	Incremento de población de países latinos	
Competencia		México con una alta participación y mercado más cercano Producción local importante, que limita nuestra venta a épocas de no cosecha

Fuente: Los Autores

6.5. ANÁLISIS PAÍS ALTERNO

6.5.1. Descripción del país.

NOMBRE: ESTADOS UNIDOS – Ciudades de Philadelphia y New York.

6.5.1.1. Información general del país.

ASPECTO	CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> Reseña general del país 	<p>Los Estados Unidos de América es el país con mayor influencia en todo el mundo, tiene una extensión territorial de 9.826.630 kilómetros cuadrados, que agrupan cincuenta estados y el Distrito de Columbia, las costas tienen una extensión de 19.924 kilómetros, el país se extiende a lo ancho de Norteamérica, desde la costa Atlántica hasta la Pacífica. Es el tercer país con mayor extensión en el mundo, después de Rusia y Canadá.</p> <p>Estados Unidos limita con México por el sur, a lo largo de 3.131 Kms. y con Canadá comparte una frontera de 8.893 Kms. Representa el mercado más importante del mundo y junto con Canadá y México conforman el Tratado de Libre Comercio de América del Norte</p>

ASPECTO	CONTENIDO	
	-NAFTA-, acuerdo comercial que los convierte en el polo de atracción mundial tanto para el comercio como para los negocios.	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores Datos Macroeconómicos	Datos Generales	
	Capital	Washington
	Idioma	English 82.1%, Spanish 10.7%, other Indo-European 3.8%, Asian and Pacific island 2.7%, other 0.7% (2000 census)
	Tipo de Gobierno	Constitution-based federal republic; strong democratic tradition
	Religión	Protestant 51.3%, Roman Catholic 23.9%, Mormon 1.7%, other Christian 1.6%, Jewish 1.7%, Buddhist 0.7%, Muslim 0.6%, other or unspecified 2.5%, unaffiliated 12.1%, none 4% (2007 est.)
	Moneda	DÓLAR
	Principales Ciudades	NEW YORK, WASHINGTON, LOS ANGELES, SAN FRANCISCO, HOUSTON, SEATTLE, CHICAGO
	Indicadores SocioEconómicos	
	Nombre	2011
	Población (Est. Oct.)	313.232.044,00
	PIB (US\$ millones)	14.526.500.000,00
	PIB per capita (US\$)	47.283,00
	% Crecimiento PIB	3,0%
	Tasa de devaluación (%)	
	Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	0
Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	1.891,48	
Tasa de desempleo (%)	9,6%	
Inflación (%)	1,6%	
Riesgo de no Pago	AA	

6.5.2. Análisis General del mercado. EE.UU. no es un único mercado. Considerando el tamaño del país, su diversa geografía, la variada composición étnica y religiosa de su población, las diferencias sociales, culturales y de ingreso, tenemos como resultado la existencia de numerosos mercados distintos o sub mercados, que si bien tienen patrones comunes entre ellos, presentan a la vez características propias en cuanto a gustos, necesidades y comportamiento. Esta existencia de sub mercados permite sostener que siempre habrá un nicho en el cual se pueda incursionar, siempre y cuando mi producto sea competitivo.

Pensar en el país de EE.UU. como mercado, es un concepto generalmente equivocado, la dimensión del mismo y probablemente el volumen de nuestra oferta, harán que lo más recomendable sea realizar los esfuerzos en una región, un estado o tal vez sólo en una ciudad.

Es un mercado en permanente evolución, muy competitivo, abierto, y con una gran oferta de bienes y servicios, resultado tanto de su gran producción interna como la enorme afluencia de productos importados. Debido a esta competitividad, un nuevo exportador se verá en la necesidad de elaborar estrategias de comercialización que permitan no sólo destacar los atributos de su producto sino también diferenciarse de la competencia¹¹.

6.5.2.1. Análisis del sector de la empresa en el país.

Principal Fresh Market Vegetable Production and Value by Crop – United States: 2009-2011 (Domestic Units)						
[Only includes estimates for the selected crops in the NASS annual program. These crops are not estimated for all States that might produce them. See the 2007 Census of Agriculture for a comprehensive tally of total vegetable acres by State]						
Crop	Production			Value of production		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
	(1,000 cwt)			(1,000 dollars)		
Artichokes 1	1,075	864	962	60,415	43,373	48,485
Asparagus 1	899	799	840	88,855	90,777	93,474
Beans, snap	5,225	5,062	5,367	282,543	303,889	303,480
Broccoli 1	19,890	19,289	21,183	794,124	727,463	742,627
Cabbage	22,467	23,238	21,129	341,798	396,432	368,311
Cantaloupes	19,279	19,228	18,840	350,392	319,176	349,725
Carrots	22,163	23,237	22,012	557,670	617,714	729,505
Cauliflower 1	7,167	7,087	7,169	315,551	295,186	329,716
Celery 1	20,074	19,923	19,098	404,039	371,153	381,860
Corn, sweet	28,839	29,628	28,089	846,199	759,472	747,026
Cucumbers	9,359	8,385	7,099	239,131	191,752	188,519
Garlic 1	3,878	3,752	4,204	192,872	266,884	286,820
Honeydews	3,587	3,613	3,216	55,623	55,007	70,681
Lettuce						
Head	50,180	50,120	48,810	1,121,724	1,057,504	1,125,801
Leaf	11,845	13,004	12,296	458,765	499,538	420,741
Romaine	22,355	27,389	24,635	612,716	655,659	795,171
Onions 1	75,599	73,599	73,924	1,054,227	1,049,704	762,143
Peppers, bell 1	16,997	16,156	17,618	585,378	649,427	684,941
Peppers,chile 1	4,790	4,404	4,836	133,878	131,578	146,754
Pumpkins 1	9,313	10,748	10,713	102,730	117,791	113,178
Spinach	6,821	5,767	6,179	269,424	245,985	250,075
Squash 1	7,219	6,728	7,437	203,464	208,669	283,244
Tomatoes	33,235	27,961	30,406	1,344,217	1,352,315	1,291,875
Watermelons	38,911	41,736	39,005	450,713	499,800	543,824
Total	441,167	441,717	435,067	10,866,448	10,906,248	11,057,976
Strawberries 1	28,013	28,532	28,946	2,129,585	2,262,353	2,399,389

1 Includes processing total for dual usage crops.

Fuente: USDA – Vegetables 2011 Summary – January 2012

6.5.2.2. Análisis del comprador.

ASPECTO	CONTENIDO		
Principales ciudades en el mercado	CIUDAD	POBLACIÓN	Part. %
	Filadelfia	7.500.000	2

¹¹ Inteligencia de Mercados / Proexport Chile

		New York	18.600.000	6	
		Chicago	9.300.000	3	
		Los Ángeles	13.000.000	4	
		TOTAL PAÍS	313.232.044		
Perfil del comprador	<p>El distribuidor con bastante frecuencia suele ser también el importador a fin de abaratar costes. Por lo general, suelen tener un área geográfica de actividad, sin abarcar necesariamente todo el territorio nacional, de ahí que en ocasiones se le denomine "distribuidor regional".</p> <p>El distribuidor compra y almacena el producto (paga al exportador al menos a 30 días) y exige normalmente apoyo a la promoción del producto. Como importador "marca" el producto entre un 30 y un 40% y lo vende a otros distribuidores regionales¹².</p>				
Perfil del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Al estadounidense en general, se le puede calificar como una persona consumista y siempre dispuesta a probar productos nuevos y novedosos. • Es exigente, está bien informado y tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. • Conoce muy bien sus derechos como consumidor y hace uso de las leyes que lo protegen. En caso de verse perjudicado no dudará en levantar una demanda ante perjuicios ocasionados por productos defectuosos. • Si bien el precio es una variable relevante al decidir una compra, no lo son menos factores como la calidad, la garantía y el servicio post venta; el norteamericano espera un servicio post venta de calidad. • Los productos que puedan asociarse a novedad y/o exclusividad, son más sensibles a ser valorados por su calidad y no tanto por su precio. • Da especial importancia a la presentación del producto, por ello el empaquetado o envase debe ser de calidad. • En productos alimenticios, busca productos frescos, prácticos, favorecen la comodidad en cuanto a preferir platos preparados y rápidos de cocinar, favorecen productos saludables y fortificados. • Cada vez destinan menos tiempo en "vitriñar" productos y comparar precios; un consumidor promedio gasta 20 minutos en una tienda y recorre menos de la cuarta parte de ella. • Cada vez más consumidores visitan tiendas chicas, aquellas que les hacen la vida más fácil. • Quieren disponibilidad todo el año de sus alimentos preferidos. • Están demandando en forma creciente comidas étnicas: china, 				

¹² Guía de Exportación a los Estados Unidos - PROEXPORT

	<p>mexicana, árabe, italiana, kosher, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los hispanos, asiáticos y afroamericanos cocinan más en el hogar y consumen más productos del mar que los anglos. • Los hispanos consumen entre un 35 y 40 % más frutas y vegetales que el promedio de la población; para ellos el precio no es el factor más determinante al momento de comprar estos productos, si lo es la calidad.
Definición del mercado objetivo	<p>Mercado hispano: Dentro de los mercados étnicos de alimentos, los cuales registran importantes crecimientos, el más significativo es el hispano. El año 2000 había 35,3 millones de hispanos, lo que representaba el 12,5% de la población del país; su crecimiento en el período 2000/1990 fue del 57,9%.</p> <p>Alimentos orgánicos: El consumidor norteamericano percibe el consumo de productos orgánicos como productos beneficiosos para la salud, por lo cual existe un gran potencial para su crecimiento. La venta de alimentos y bebidas orgánicas en los EE.UU. creció desde US\$ 1 billón en 1990 a los 12,2 billones el 2004. Las proyecciones para el 2005 eran de US\$14,5 billones. Representan aproximadamente el 2% de las ventas totales de alimentos en los EE.UU. y se estima que el 2010 alcanzarán el 3,7%. La venta al detalle ha crecido por sobre el 20% cada año desde 1990. Hoy día todos los grandes supermercados comercializan orgánicos y tienen el 37% de las ventas.</p> <p>Alimentos Kosher: La creciente preocupación de los consumidores por la pureza de los alimentos, los ha motivado a buscar los estándares kosher; esto ha traído como consecuencia el rápido crecimiento de la demanda por este tipo de productos. Actualmente no sólo la comunidad judía consume kosher; también lo hacen musulmanes, vegetarianos, personas con dietas especiales y gente interesada en productos de calidad y seguros. Los consumidores kosher llegaban a 10,5 millones el 2002 y las ventas a US\$ 6,7 billones; las estimaciones para el 2005 indican 14 millones de personas y ventas por US\$ 9,5 billones.</p>
Colonias colombianas en el mercado objetivo:	La Florida, New Jersey.
Clima y geografía	Aprovechar el trópico para ofertar en temporadas de invierno
Temporadas de compra:	Enero a Mayo.

6.5.3. Análisis de la competencia.

6.5.3.1. Países competidores.

Squash: U.S. import destinations by value

Ranking based on prior 4 annual market year* totals			2007	2008	2009	2010	2011	
Fresh or chilled List all	Summary share	ANN: Jan-Dec	ANN	ANN	ANN	ANN	Aug YTD	Aug YTD
Mexico	92,8%	967.025	210.408	209.863	186.229	243.142	156.357	117.384
Costa Rica	4,2%	43.805	10.702	10.134	7.865	9.655	6.502	5.449
Canada	0,9%	9.862	1.828	1.863	2.261	2.025	977	1.885
Honduras	0,9%	9.576	1.563	2.135	2.468	2.522	2.149	889
Guatemala	0,3%	3.468	1.104	658	557	599	407	550
Other countries	0,8%	8.861	1.890	1.800	1.633	2.024	1.697	1.515
Fresh or chilled total		1.042.598	227.495	226.453	201.013	259.967	168.088	127.670

Fuente: USDA-Departamento de Agricultura de los Estados Unidos – State Market News Services

6.5.4. Análisis de productos.

Tabla 18. Análisis de productos

ASPECTO	CONTENIDO
Ventajas del producto en el mercado	Por ser un producto que se exporta en fresco, no tiene mayor diferenciación frente a los de la competencia. Ventajas futuras se expresaran en ofertas certificadas de producción orgánica.
Desventajas del producto en el mercado	
Licencias	Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2004. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF-15 en Español
• Requisitos Sanitarios	Vegetales requieren de la inspección y visto aprobatorio a la importación por parte de la Food and Drug Administration, Division of Import Operations and Policy (Federal Food, Drug and Cosmetic Act) - FDA.
• Requisitos técnicos	Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación. <ul style="list-style-type: none"> • Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía. • Manifiesto de Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o

ASPECTO	CONTENIDO
	Despacho Inmediato formulario de aduana 3461. <ul style="list-style-type: none"> Listas de bienes (Packing List), si es pertinente y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida. (Nota: efectivo 02-Jul-98, el límite de Entrada Informal aumentó de USD 1250 a USD 2000. Este cambio no efectúa entradas que requieren una Entrada Formal, sin tener en cuenta el valor)¹³.
<ul style="list-style-type: none"> Empaque Etiquetado 	Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio norteamericano debe llevar las etiquetas en inglés. Específicamente para los productos alimenticios el Código General de los Estados Unidos, requiere que todo producto alimenticio contenga un nombre común o usual que lo describa en el lado o cara principal del envase.
Posicionamiento de la Marca	No hay posicionamiento de marca

6.5.5. Análisis de canales.

6.5.5.1. Identificación de cadena de distribución.



6.5.6. Análisis de precios.

Tabla 19. Análisis de precios

PHILADELPHIA - BUTTERNUT							
Commodit y Name	Package	Date	Low Price	High Price	Origin	Item Size	Cost by Lb

¹³ Guía para exportar a Estados Unidos - PROEXPORT

SQUASH	bushel cartons (42 lbs)	11/24/201 0	10	12	NEW JERSEY	med	0,2
SQUASH	bushel cartons	11/24/201 0	12	12	NEW JERSEY	Lge	0,24
SQUASH	bushel cartons	11/24/201 0	12	12	OHIO	med	0,24
SQUASH	1 1/9 bushel cartons	11/22/201 1	18	20	NEW YORK	med- lge	0,36
SQUASH	1 1/9 bushel cartons	04/22/201 0	38	38	HONDURAS	med	0,76
SQUASH	bushel cartons	04/23/200 9	29	29	MEXICO	med	0,58
SQUASH	1 1/9 bushel cartons	04/23/200 9	30	30	FLORIDA	med	0,6

Fuente: USDA Markets

PHILADELPHIA Terminal Prices as of 15-MAR-2012

Provided by: Fruit and Vegetable Market News,
Federal - State Market News Service, USDA.
Phone: (215) 551-6791 Fax: (215) 336-0355

NA_FV020

Weather at 7:00 a.m. Partly Cloudy 47
Yesterday's High 74

VEGETABLES

---SPINACH: MARKET STEADY. cartons bunched CA Flat 24s 17.00-18.00 TX Savoy 24s 15.00 1 2/5 bushel crates
bunched CA Flat 24s 18.00-20.00 cartons 4 2-1/2

lb film bags CA Flat 14.00 few 14.50 4 lb cartons CA Flat Baby Type 9.00-10.00 mostly 10.00 cartons TX Savoy lse 14.00

---SQUASH: MARKET ZUCCHINI LOWER, OTHERS ABOUT STEADY. 1/2 bushel cartons FL Zucchini sml-med 13.00-14.00
few 16.00 med 11.00 few 14.00 Yellow Straightneck sml-med 18.00 (few sales) med 16.00 (few sales) 4/7 bushel cartons
MX Zucchini sml-med 12.00-14.00 few higher med 12.00 few higher Yellow Straightneck sml-med 18.00-20.00 med
16.00-18.00 mostly 16.00 Grey sml-med 17.00 bushel cartons MX

Butternut med 30.00 (few sales) Spaghetti sml 26.00 lge 34.00-36.00 1 1/9

bushel cartons MX Zucchini med-lge 16.00 35 lb cartons MX Kabocha med

25.00-26.00 5 lb cartons GU Zucchini 14.00-15.00 (Miniature type) Summer Yellow and Summer Green Miniature type
14.00-15.00

Fuente: Terminal Market Pennsylvania

6.5.7. Análisis de promoción.

Medios de publicidad y promoción que comúnmente utilizan los competidores el país:

- Páginas WEB

- Ferias
- Eventos y contactos con entidades de promoción
- Show rooms
- Congresos
- Macrorruedas

**ASPECTO
CONTENIDO**

Ferias sectoriales:

FancyFood Show / Alimentos Elaborados y Gourmet

PMA Produce Marketing Association / Frutas frescas, vegetales y productos florales
Organismos de promoción y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados

Oficinas de PROEXPORT

6.5.8. Análisis de logística.

Análisis de acuerdos comerciales	Ley de Preferencias Arancelarias (Atpdea, por su sigla en inglés), adoptada en 1991 para premiar la lucha antidrogas de los países andinos. Se renueva su aplicación hasta entrada en vigencia del nuevo TLC.
Cupos	Las cuotas de importación son cantidades específicas establecidas para la importación de productos por períodos de tiempo determinados, en Estados Unidos son administradas en su mayoría por la Aduana de Estados Unidos.
Puertos de entrada	<p>Puertos y bahías: cargo ports (tonnage): Baton Rouge, Corpus Christi, Houston, Long Beach, Los Angeles, New Orleans, New York, Plaquemines, Tampa, Texas City</p> <p>Puertos de Container (TEUs): Los Angeles (7,849,985), Long Beach (6,350,125), New York/New Jersey (5,265,058), Savannah (2,616,126), Oakland (2,236,244), Hampton Roads (2,083,278) (2008).</p> <p>Aeropuertos: cuenta con 14,947 aeropuertos; posee varios de los aeropuertos más grandes y congestionados del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport.</p>
Documentación requerida para la	Sección 307: Notificación Previa de Partida de Alimentos Importados: todo producto cuyo destino sea el mercado de Estados

entrada del producto	Unidos, o bien deba hacer tránsito por territorio de ese país hacia un tercer país, debe ser notificado a las autoridades de la FDA, en un lapso no mayor de cinco días, ni menor del mediodía del día anterior a su arribo a Estados Unidos.			
Modalidades	Cotizar modalidades las diferentes modalidades			
	Tipo de modalidad	Nombre de la empresa	Tipo de unidad	Valor
	Aérea	Avianca	Kg	Us\$1,20
	Marítima	Isabella Shipping	Container 20 Ton	Us\$3,500
Terrestre Bogotá-Uraba	Maresa de Colombia LTDA Distriembalajes LTDA.	Container 20 Ton	COP\$4,700,000	

6.5.9. Cultura en los negocios.

Los norteamericanos son generalmente cordiales y su saludo es sonriente, sin embargo, son menos demostrativos de afecto y amistad que los latinos. Después del saludo y de breves palabras de carácter protocolar, van directo al grano del negocio.

Si bien en las negociaciones el precio y la rentabilidad son muy importantes para el empresario estadounidense, es necesario tener presente que lo que se está negociando son varias cosas a la vez: precio, términos, calidad, forma de pago, plazos de entrega, garantías, volúmenes, continuidad, servicio post venta, etc.

En ambiente de negocios, y al comparar regiones del país, por lo general las personas de la costa este son de costumbres más formales y conservadoras que las del oeste; en el oeste son más relajados y se refleja por ejemplo en la forma en que se desenvuelven y en el tipo de vestimenta. Asimismo, en los estados del sur las personas son más acogedoras y amistosas.

Su forma de hacer negocios es directa y en ocasiones desafiante e intimidatoria; se manejan bien en ambientes de negociación difíciles y no titubearán en mostrarse en desacuerdo con sus propuestas si lo estiman pertinente. Esto último no implica necesariamente que no estén dispuestos a buscar alternativas, que no les interese llegar a acuerdos o que no puedan hacer concesiones.

Valoran la sinceridad, por ello sólo se deben tomar compromisos que se puedan cumplir, no tema decir no.

El empresario norteamericano es altamente efectivo, está preparado para tomar decisiones rápidamente y esperan que su contraparte también pueda hacerlo. Son generalmente respetuosos de los compromisos adquiridos.

RECOMENDACIONES GENERALES PARA HACER NEGOCIOS (Reuniones de Negocios)

- Coordinar las reuniones a lo menos con 5 semanas de antelación.
- Confirmar la reunión una semana antes.
- La puntualidad es importante, si se está atrasado, avisar con anticipación.
- Es conveniente saber con anticipación el tiempo real de desplazamiento en automóvil de un lugar a otro.
- La primera reunión es fundamental para dar imagen de seriedad, confianza y credibilidad de la empresa.
- Tener información previa tanto de la empresa como de la persona con la cual voy a conversar.
- Se debe tener un formato para las reuniones, saber lo que se va a decir, tener los objetivos claros; en otras palabras, ir preparado.
- El usar terno y corbata es lo más aconsejable para los hombres. Para las mujeres también es aconsejable un traje de carácter conservador. Tener presente que se representa a una empresa y la apariencia reflejará la imagen de ella.
- Saludar y despedirse con mano firme.
- Intercambiar tarjetas de presentación de preferencia al comenzar la reunión; la tarjeta debe

6.5.10. Oportunidades y riesgos en el país.

Tabla 20. DOFA país

MIX DE MERCADO	OPORTUNIDADES	RIESGOS
Producto	Tendencias a incrementar el consumo de vegetales importados en fresco	
Precio	Población con poder adquisitivo	
Canales de distribución	Terminales de mercado amplios y de gran cobertura	
Condiciones de acceso	TLC firmado y en trámite para entrar en vigencia.	Medidas sanitarias y fitosanitarias complejas
Logística		Falta de infraestructura para el transporte a puerto
Cultura	Tendencias a incrementar el consumo de vegetales importados en fresco	Idioma. Ciudades del Norte donde se habla francés. Preferencias por lo orgánico
Económico	Población con poder adquisitivo Mercado de grandes volúmenes	Subsidios al sector agropecuario Revaluación del peso
Demográfico	Alta población de latinos	
Competencia		México con una alta participación y mercado más cercano

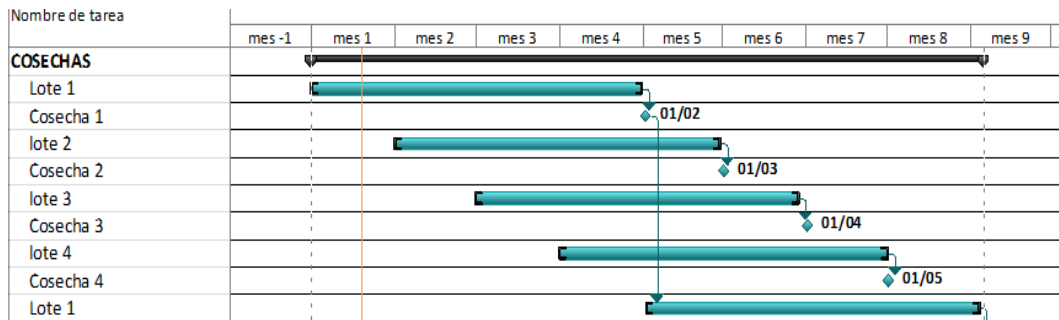
Fuente: Los Autores

7. DESARROLLO PLAN EXPORTADOR

7.1. TIEMPO EN EL QUE SE VA A DESARROLLAR

Este plan está proyectado para desarrollarse en un periodo de cinco años (2012 – 2016)

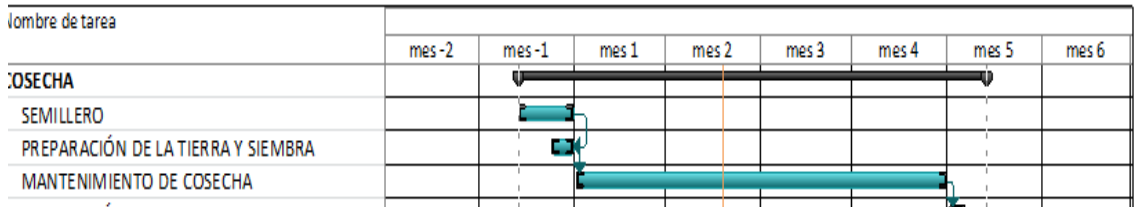
A Continuación presentamos en diagrama de Gantt, el desarrollo de las grandes tareas dentro del desarrollo del proyecto, de esta manera se genera una producción cíclica de tal forma que se puede garantizar producción constante y optimización de la utilización de los predios.



Fuente: Los Autores

De esta manera se garantiza un proceso continuo y sostenible de producción de la cosecha de ahuyama, mediante la adecuación de cuatro lotes los cuales deben entrar en operación uno cada mes hasta completar el ciclo.

A continuación se presenta el detalle del proceso, a saber:



Fuente: Los Autores

7.2. DETERMINACION DE PRODUCTOS

De acuerdo con la matriz de selección del producto, se ha seleccionado la ahuyama, por las siguientes razones:

- Se tiene experiencia en producción y una estructura de costos establecida.
- Existe la demanda potencial del producto identificado en algunos mercados
- A pesar de ser un producto para comercializar en fresco, con un buen almacenamiento se puede mantener por un espacio promedio de 4 meses, lo que permite manejar la logística de exportación.

- Representa la mejor opción para posicionamiento internacional de la empresa y una potencial apertura de mercados a nuevos productos de la empresa.
- Es un cultivo con un potencial de manejo orgánico mucho más fácil que otros.

7.3. OBJETIVO GENERAL E IMPERATIVO DEL NEGOCIO

Incursionar en el mercado canadiense, inicialmente exportando una variedad específica de ahuyama en fresco, para atender la demanda en los meses de enero a junio de cada año, aprovechando las ventajas que brinda la firma del TLC con este país.

7.3.1. Objetivos específicos para el negocio

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Consolidar los procesos internos de la empresa y la logística de exportaciones.

ÁREA COMERCIAL

- Realizar en Abril de 2012, una primera exportación de 20 Toneladas de Ahuyama en fresco al mercado de Canadá.
- Consolidar el mercado para el 2012, representado en la exportación de 60 a 80 Toneladas de Ahuyama en Fresco para Canadá.
- Vender en el mercado local 17 toneladas de ahuyama en fresco
- Identificar demandas potenciales de Canadá para otros productos en fresco.
- Fortalecer la demanda interna, contratando un especialista para identificar y concretar nuevos mercados en supermercados y restaurantes.
- Comenzar en el segundo trimestre de 2012 una inteligencia de mercados en los EEUU.
- Sostener los mercados acordes al nivel óptimo de producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Garantizar la producción de por lo menos 80 Ton de Ahuyama para el año 2012.
- Iniciar la aplicación de un proceso de certificación orgánica con sello Rainforest Alliance y/o GlobalGap (norma Europea).
- Optimizar los procesos de recolección y almacenamiento temporal del producto.

ÁREA FINANCIERA

- Crear una estructura de costos de producción confiable.
- Facilitar la disponibilidad de flujo de caja para cubrir logísticas de producción y exportación.
- Optimizar los costos de producción.

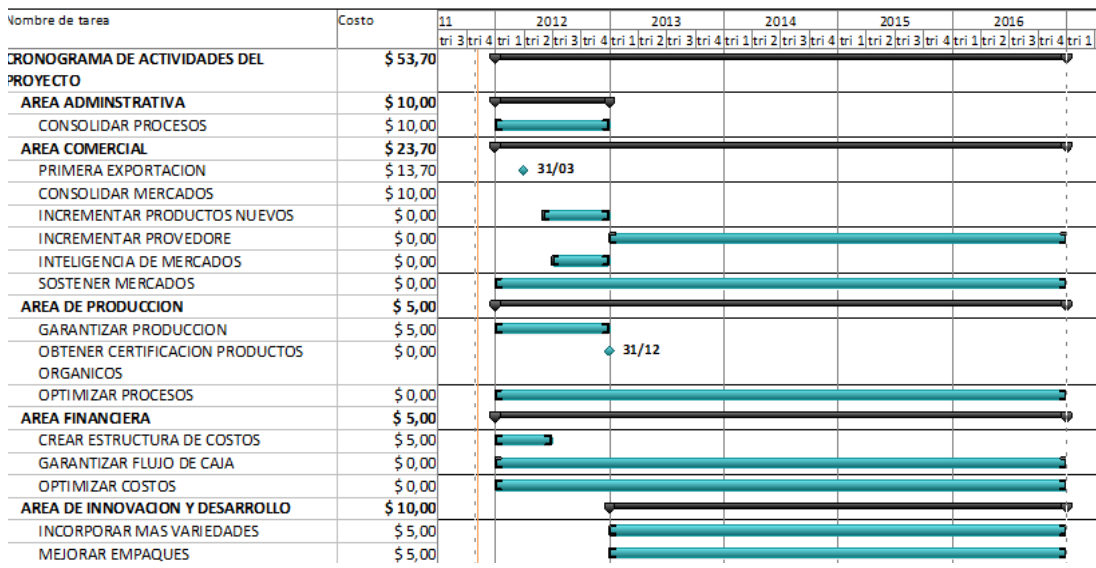
ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

- Incorporar más variedades demandadas por el mercado canadiense.

- Mejorar los empaques

7.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formalizar la empresa VEGA FRUIT con registro ante Cámara de Comercio
- Preparar los terrenos para la siembra y producción de 20 Toneladas para ser exportadas en Abril de 2012.
- Coordinar con el intermediario la logística del primer embarque de 20 Toneladas a Toronto.
- Realizar una visita de presentación de la empresa a tres mayoristas localizados en la Terminal de Ontario – Toronto, en el mes de Junio de 2012.
- Contratar el diseño de la página WEB y el diseño de un brochure.



7.5. METAS DE EXPORTACIÓN (Valor FOB us\$)

Tabla 21. Metas de exportación estimadas

AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014	
Cantidad (Ton)	Valor (US\$)	Cantidad (Ton)	Valor (US\$)	Cantidad (Ton)	Valor (US\$)
80	84,000	120	126,000	120	126,000
0		80		120	126,000
80	84,000	200	126,000	240	252,000

Fuente: Los Autores

7.5.1. Justificación. Se cuenta con la experiencia en el cultivo y ya se tiene una Hectárea en siembra. Los terrenos para ampliación del área de cultivo forman parte de las fincas de los

beneficiarios. La asesoría técnica ya se tiene identificada y se planea la estructuración de un préstamo para capital de trabajo buscando mejorar los sistemas de producción e incrementar la productividad por hectárea.

7.6. ESTRATEGIAS

7.6.1. Dirigidas a la empresa

Tabla 22. Estrategias de la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	2012 (\$Col)	2013 (\$Col)	2014 (\$Col)
De Costo y Servicio	Establecer manuales de procedimientos y estructurar procesos productivos y administrativos	2,000,000	0	0
	Ampliar la oferta del producto, mejorar los procesos de selección, clasificación y fortalecer la Asistencia Técnica.	4,500,000	4,500,000	0
	Implementar sistemas mejorados de fertilización y riego	3,000,000	0	0
	Hacer una inteligencia de mercados en ciudades de Canadá y EEUU	0	4,500,000	0
	Material publicitario (Brochure, Web)	4,500,000		
De Capital	Buscar financiación (capital de trabajo para ampliar áreas de siembra)			
	Certificaciones orgánicas de las fincas de los socios (RainForest / GlobalGapp)	2,500,000	2,500,000	0
De Recurso Humano	Capacitación en procesos de cosecha y postcosecha	1,000,000	1,000,000	0
TOTAL		17,500,000	12,500,000	0

Fuente: Los Autores

7.6.2. Dirigidas al mercado objetivo (Canadá)

Tabla 23. Estrategias para Canadá

MEZCLA DE MERCADO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	VALORES EN USD		
			2012	2013	2014
Distribución y Segmento Objetivo	Mercados exclusivamente mayoristas en grandes ciudades (Terminal Market de Toronto)	Enviar un primer embarque con apoyo de una comercializadora Colombiana establecida en Canadá	9.730		
Precios	Estabilizar precios frente a los promedios del mercado mayorista e impulsar una política de descuentos de introducción	Consultar semanalmente el precio en la pagina de USDA para el mercado de Halifax			
		Monitorear los precios de los mercados de Mexico y Guatemala			
		Hacer efectivo descuentos del 5%			
Producto	Mantener una continua oferta de producto de calidad y buscar certificaciones organicas	Realizar cronogramas detallados de siembra y cosecha que garanticen disponibilidad de producto durante cinco meses continuos	200		
		Mejorar los procesos de cosecha y postcosecha (BPA's)	1.500	1.500	
		Diseñar un empaque apropiado a las normas del mercado Canadiense	1.000		
		Contratar el proceso de certificación Rain Forest y GlobalGap	1.400	1.400	
Promoción	Posicionar la marca Vegafruits	Diseñar una página WEB de impacto y con información actualizada	1.500		
		Asistir a ferias de alimentos	2.000	2.000	
		Diseño de un Brochure	1.000		
Crecimiento	Ampliar áreas de producción	Promover la siembra de ahuyama con otros productores de la zona		1.000	
		Incluir cuatro Has adicionales en las fincas de los socios		1.500	1.500
	Ampliación a nuevos mercado y diversificación del portafolio	Tramitar nuevos créditos			
		Hacer inteligencia de mercados en los mercados atendidos.		2.500	
		Vincular a Asociaciones de Productores de diversas clases de hortalizas, incluyendo las aromáticas		500	500
TOTAL			8.600	10.400	2.000

Fuente: Los Autores

7.6.3. Dirigidas al mercado Alterno (EEUU)

Tabla 24. Estrategias para Estados Unidos

MEZCLA DE MERCADO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	VALORES EN USD		
			2012	2013	2014
Distribución y Segmento Objetivo	Mercados exclusivamente mayoristas en grandes ciudades (Terminal Market de Pennsylvania)	Visitas a mayoristas y hacer presentación de la empresa		2.000	
Precios	Nivelar precios frente a los promedios del mercado mayorista e impulsar una política de descuentos de introducción	Conocer los detalles de las normas sanitarias y phytosanitarias de importaciones para el mercado de EEUU.			
		Consultar semanalmente el precio en la pagina de USDA			
		Monitorear los precios de los mercados de Mexico y Guatemala			
		Hacer efectivo los descuentos del 5%			
Producto	Mantener una continua oferta de producto de calidad y buscar certificaciones organicas	Incluir otras variedades de Ahuyama.			
		Diseñar un empaque apropiado a las exigencias del mercado de EEUU.		1.200	
Promoción	Posicionar la marca Vegafruits	Asistir a ferias de alimentos		2.500	
		Envío de muestras		700	
Crecimiento	Ampliar áreas de producción	Promover la siembra de ahuyama con otros productores de la zona			
		Tramitar nuevos créditos			
	Diversificar la oferta con otras hortalizas	Hacer inteligencia de mercados en New York y Filadelfia			
Evaluar opciones de valor agregado al producto en fresco					
TOTAL			0	6.400	2.000

Fuente: Los Autores

7.7. PROGRAMA DE ACTUACIÓN

7.7.1. Previsiones económico-financieras

Tabla 25. Proyección ventas

MERCADOS	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014	
	Cantidad (Ton)	Valor (\$Col)	Cantidad (Ton)	Valor (\$Col)	Cantidad (Ton)	Valor (\$Col)
0. Mercado Nacional	15	13.500.000	20	18.000.000	20	18.000
1. Mercado Objetivo	60	110.250.000	120	220.500.000	120	220.500.000
2. Mercado Alternativo	0		80	147.000.000	120	220.500.000
TOTAL	75	123.750.000	200	367.500.000	240	441.000.000

Tabla 26. Flujo de caja

COSTOS	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Siembras	20.100.000	100.500.000	120.600.000
Cosecha y Empaques	16.900.000	84.500.000	101.400.000
Transporte y Seguros	14.680.000	73.400.000	88.080.000
Otros	2.000.000	10.000.000	12.000.000
Subtotal	53.680.000	268.400.000	322.080.000
GASTOS			
Estrategia de Costo y Servicio	14.000.000	9.000.000	4.375.000
Estrategia de Capital	2.500.000	2.500.000	2.625.000
Estrategia de Recurso Humano	1.000.000	2.500.000	
Subtotal	17.500.000	14.000.000	7.000.000
Total	71.180.000	282.400.000	329.080.000

Tabla 27. Evaluación financiera

	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Saldo Inicial		52.570.000	137.670.000
Total Ingresos	123.750.000	367.500.000	441.000.000
Total Egresos	71.180.000	282.400.000	329.080.000
Saldo	52.570.000	137.670.000	249.590.000
Tasa de Descuento	6%	10%	15%
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 331.680.726	\$ 299.088.430	\$ 263.920.819
Tasa Interna de Retorno (TIR)	5%	127%	173%

La evaluación financiera (VPN y TIR) muestra un proyecto con muy buenas posibilidades de poner en marcha. Para este tipo de proyectos que tienen unos costos fijos altos, su manejo a partir de un incremento en los volúmenes de producción y exportación permiten un mejor flujo de caja y retorno de la inversión, en particular a partir del año 2 (2013).

Análisis de Riesgo

El proyecto tiene grandes posibilidades cuando se evalúa frente a las ventajas comparativas que Colombia tiene como país de trópico, donde puede mantener una continua oferta de producto. Sin embargo, sus ventajas competitivas son complicadas, frente a variables como la de los costos de transporte (Infraestructura), que representan un peso importante en el precio FOB del producto. Este es un riesgo importante a tener en cuenta, en relación con países competidores como los de Centroamérica, quienes están más cerca de mercados como Canadá y USA.

Otro riesgo es el manejo de la tasa de cambio. Una revaluación del peso, como actualmente se está dando, limita la competitividad internacional de sectores como el agrícola. Este riesgo no es controlable por la empresa, pero con estrategias de nuevos mercados, en particular los europeos, podrían minimizar su impacto.

7.7.2. Financiación y requerimientos de crédito. Se tramitará inicialmente un crédito para capital de trabajo por valor aproximado de \$50.000.000.00. Adicionalmente, los socios están aportando un capital inicial de \$20 millones. Se anexan procedimientos, formatos y líneas de crédito para BANCOLDEX y BANAGRARIO.

CONCLUSIONES

El proyecto tiene grandes posibilidades cuando se evalúa frente a las ventajas comparativas que Colombia tiene como país de trópico, donde puede mantener una continua oferta de producto.

Las ventajas competitivas son complicadas, frente a variables como la de los costos de transporte (Infraestructura), que representan un peso importante en el precio FOB del producto. Este es un riesgo importante a tener en cuenta, en relación con países competidores como los de Centroamérica, quienes están más cerca de mercados como Canadá y USA.

Otro riesgo es el manejo de la tasa de cambio. Una revaluación del peso, como actualmente se está dando, limita la competitividad internacional de sectores como el agrícola. Este riesgo no es controlable por la empresa, pero con estrategias de nuevos mercados, en particular los europeos, podrían minimizar su impacto.

Mantener un completo monitoreo a los precios internacionales, información fundamental para revisar ofertas, tiempos y volúmenes, factor crítico en el mercado de los "commodities".

BIBLIOGRAFÍA

- Promoción del Turismo Internacional, la Inversión Extranjera y las Exportaciones No Tradicionales de Colombia. PROEXPORT. En www.proexport.com.co
- Asociación Hortofrutícola de Colombia. ASOHOFRUCOL. En www.asohofrucol.gov.co.
- Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario. www.Agronet.gov.co
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. www.dane.gov.co
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. www.dian.gov.co
- Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas. www.Trademap.org
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. En www.faostat.fao.org
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. www.mincomercio.gov.co
- Canadian Food Inspection Agency. En www.inspection.gc.ca
- United States Department of Agriculture. Animal and Plant Health Inspection Service. En <https://epermits.aphis.usda.gov>
- Agriculture and Agri-Food Canada. En www.agr.gc.ca
- United States Department of Agriculture. Agricultural Marketing Service. En www.ams.usda.gov
- Terminal Markets in USA. www.terminalmarkets.com
- University of Georgia. College of Agricultural and Environmental Sciences. Commercial Squash Production. www.caes.uga.edu
- Marketing and Selling to US Importers. www.warrenbyrdonline.com/list-of-importers
- United States International Trade Commission. www.dataweb.usitc.gov
- Fruit and Vegetables Market News. www.marketnews.usda.gov/portal/fv