

PROPUESTA PARA UN MODELO DE NEGOCIO PARA EXPORTACIÓN
DE AGUACATE VARIEDAD HASS

SELENE MILENA CHARRIS ALGARIN
SANDRA MILENA MOSQUERA VALBUENA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTOS DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

BOGOTÁ

2018

PROPUESTA PARA UN MODELO DE NEGOCIO PARA EXPORTACIÓN
DE AGUACATE VARIEDAD HASS

SELENE MILENA CHARRIS ALGARIN

SANDRA MILENA MOSQUERA VALBUENA

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA
EN GERENCIA DE PROYECTOS

Director

JORGE ROCXO MARTÍNEZ DÍAZ

MAGISTER EN ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DEL DESARROLLO

ESP. EN GERENCIA DE LOS RECURSOS NATURALES, DEL MEDIO AMBIENTE Y
PREVENCIÓN DE DESASTRES.

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Docente

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
BOGOTA

2018



Nota de Aceptación.

Firma del presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

BOGOTÁ

2018

Índice

Contenido

Resumen	7
Introducción.....	8
1 Formulación del problema	9
1.1.2. Formulación del problema	10
1.2 Objetivos del estudio	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2 Objetivos secundarios	11
1.3 Justificación y alcance	11
1.3.1 Justificación	11
1.3.2 Relación con la línea de investigación institucional	12
2 Revisión de literatura	13
2.1 Marco teórico.....	14
2.2 Marco conceptual	16
2.3 Marco legal.....	18
3 Diseño metodológico.....	19
3.1 Modalidad	19
3.2 Instrumentos	19
3.3 Diseño.....	19
3.4 Procedimiento.....	19
4 Resultados	20
4.1 Estudio de mercado.....	20
4.1.1 Análisis del sector.....	20
4.1.2 Participación del sector en el PIB nacional	21
4.1.3 Estadísticas del sector	22

4.1.4 Estructura actual del mercado local.....	22
4.2 Demanda	24
4.2.1 Productos sustitutos y complementarios.....	25
4.3 Mercado objeto.....	25
4.4 Clientes.....	25
5 Aspectos técnicos	27
5.1 Macro localización.....	27
5.2 Micro localización.....	27
5.2.1 Análisis de micro localización según el PBOT.....	28
5.3 Análisis de recursos del proyecto.....	29
5.3.1 Especificaciones de los recursos	29
5.4 Presupuesto de inversión.....	29
5.4.1 Presupuesto de capital de trabajo	29
5.4.2 Definición de la inversión inicial.....	29
6 Aspectos administrativos.....	29
6.1 Definición del nombre.....	29
6.1.1 Definición de la marca.....	30
6.1.2 Plataforma estratégica	30
6.1.2.1 Misión.....	31
6.1.2.2 Visión.....	31
6.1.2.3 Principios y valores.....	32
6.2 Organigrama general.....	32
6.3 Política en RSE ambiental.....	33
6.4 Seguridad social y trabajo	33
6.5 Requisitos para exportación de aguacate hass desde Colombia	34
6.6 Los empresarios interesados en comercializar sus frutas al exterior deben cumplir con los siguientes requisitos.....	37
7 Estudio económico y financiero	39
7.1 Presupuestos.....	39
7.2 Balances.....	39
8 Conclusiones y recomendaciones	40

8.1 Conclusiones.....	40
8.1.1 Frente a estrategia de mercados	40
8.1.2 Estudio técnico	40
8.2 Recomendaciones	40
8.2.1 Propuesta administrativa y gerencia.....	40
8.2.2 Propuesta legal.....	40
8.2.3 Propuesta financiera	41
Anexos	46
Anexo a Modelo Financiero Frutti Export S.A.S.	46
Inversión, parámetros, EEFF, deuda y escenarios con su respectivo análisis de los resultados.	46

Tabla de gráficos

Gráfico 1 Exportadores mundiales de aguacate	20
Gráfico 2 Presupuesto de gastos norteamericano promedio.....	26

Tablas

Tabla 1 Cronología de expansión del aguacate	13
Tabla 2 Variedades de aguacate	14
Tabla 3 Marco Legal para la exportación.....	18
Tabla 4 Producción de aguacate por departamento	21
Tabla 5 Estructura Mercado del aguacate en Colombia.....	24
Tabla 6 Consideraciones del pago ICA	37

Resumen

El presente documento contiene una propuesta de negocio desarrollar una empresa exportadora de productos hortofrutícolas para pequeñas y medianas empresas interesadas en esta línea de negocio, aplicando un estudio de caso a la línea de aguacate Hass para Estados Unidos, teniendo como herramientas las actividades de exportación del producto bajo los parámetros exigidos por las autoridades nacionales con base en el marco regulatorio y comercial internacional.

Abstract

This document contains a business proposal to develop an export company of horticultural products for small and medium companies interested in this line of business, applying a case study to the Hass avocado line for the United States, having as tools the export activities of the product under the parameters required by national authorities based on the international regulatory and commercial framework.

Introducción

En este documento se pretende plasmar de manera directa y efectiva los conceptos que de manera reflexiva y consciente se pretenden aplicar sobre un modelo de negocio en torno a la exportación de aguacate variedad Hass, la cual ha sido seleccionada para llevar a cabo el presente estudio, con el interés de verificar su efectiva y real aplicación proponiendo una eventual implementación y desarrollo.

En el primer capítulo, se detallan los conceptos que se han esgrimido en relación con el mencionado concepto aplicándolos al escenario primario y teórico en el cual se hallan como mercado objetivo, mientras que, en el segundo capítulo, se describen las características de ella, sus principios, estrategias y valores institucionales que la ubican en un posible contexto para desarrollar un esquema de exportación.

Mediante la herramienta de investigación documental que se propone y se utiliza en este análisis, en el capítulo tercero se propone la elaboración de un diagnóstico sobre la eventualidad de aplicar la propuesta, mientras que en el cuarto capítulo se define una propuesta de diseño para implementarla, con lo cual se genere un nuevo enfoque que la conduzca a sus objetivos de conquistar los mercados internacionales.

1 Formulación del problema

1.1 Problema

1.1.1 Enunciado del problema

Sin lugar a duda uno de los productos que ha ganado protagonismo en el mercado exportador colombiano es el aguacate, primero, por su variedad orgánica, y luego en la denominada Hass. Como materia de comercialización se ha convertido en verdadera alternativa para un país que hasta hace poco se había caracterizado como mono cultivador y mono exportador¹

Con la apertura económica iniciada por la administración de César Gaviria Trujillo y la consecuente globalización de la economía, el sector agrícola nacional se vio ampliamente favorecido, puesto que al igual a lo sucedido en países de Suramérica y Centroamérica las oportunidades de incentivar la agricultura como renglón exportador empezaron a hacerse evidentes.

Sin embargo, y a pesar de que la falta de tecnificación, el desconocimiento de los índices de producción, jugaron en contra de los países que quisieron exportar aguacate, convirtiéndose en los primeros escollos a superar. Con el paso del tiempo se han venido mejorando las técnicas de producción lo que ha permitido la conquista de los mercados internacionales.

En el caso colombiano, aunque se ha logrado que departamentos como Bolívar, Antioquia y Tolima logren producir y desarrollar un producto de alta calidad como lo piden los mercados internacionales, eventualidades como la falta de una estructura más fuerte en lo

¹ El café era hasta hace poco el productor líder en exportación para la economía colombiana.

relacionado con su cultivo, los errores en su proceso de distribución y en su estrategia de comercialización se han constituido en factores determinantes negativos².

Los errores antes mencionados han conllevado a que desde el punto de vista estructural no se presente un fortalecimiento de los procesos exportadores del producto dando lugar a una intermitencia en la calidad de estos y propendiendo para que los países que han comprado la variedad colombiana no insistan en su compra buscando otras alternativas.

1.1.2. Formulación del problema

Ante la falta de consolidación de Colombia como país exportador que pretenda superar lo realizado en esta materia por competidores como México y Perú, se plantea el cuestionamiento de investigación: *¿Qué viabilidad tendría la exportación del aguacate variedad Hass en el exterior, con el fin de estructurar un modelo de negocio para una empresa de exportación?*

² Lamentablemente la falta de políticas del Estado con respecto a la asistencia técnica e insumos para el cultivo del aguacate Hass es otro factor en contra de su proceso de exportación.

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta para un modelo de negocio para la exportación del Aguacate variedad Hass hacia Estados Unidos.

1.2.2 Objetivos secundarios

- Realizar el estudio de mercado: análisis de oferta, demanda y comercialización.
- Identificar las zonas de producción en el país del producto objeto de exportación.
- Analizar las condiciones actuales en las cuales se desarrolla el proceso de exportación del producto desde Colombia, teniendo en consideración el marco legal para los procesos de exportación del sector hortifrutícola.
- Estimar los costos y gastos asociados a la puesta en marcha y operación de la empresa exportadora de aguacate variedad Hass.

1.3 Justificación y alcance

1.3.1 Justificación

Entre las razones que motivan a la realización de este documento, la primera es la falta de información documentada sobre la exportación de productos hortifrutícolas específicamente el aguacate Hass para pequeñas y medianas empresas interesadas en esta línea de negocio, ya que en el medio no existe una apreciación ni preocupación por realizarla por parte de las entidades y actores en el proceso de cultivo.

De igual manera, el hecho que se presente una demanda insatisfecha en los mercados internacionales, especialmente el norteamericano, incluso ha sido desatendida por

exportadores netos como México y Perú, han enfocado sus objetivos hacia Japón primordialmente, se presenta como una oportunidad para afianzarse como exportador de manera importante.

Finalmente, para Colombia, es conveniente aprovechar las especiales condiciones de cultivo de la variedad de aguacate con las que no cuentan México y Perú. Lo anterior hace que la presente investigación oriente sobre la creación de estrategias de exportación para lograr suplir las falencias en este medio, caracterizada por parte de sus más directos competidores en el tema.

1.3.2 Relación con la línea de investigación institucional

Innovaciones sociales y productivas

2 Revisión de literatura

El aguacate es una fruta originaria de Centroamérica, más concretamente de Guatemala, nación que curiosamente poco se ha interesado en adelantar un proceso de exportación, pero que sin embargo vio como el producto también se desarrolló en la vecina México, donde se desarrolló una variedad del producto que ha sido considerada de primer nivel en cuanto a su calidad.

Lo cierto es que las expansiones de las colonias españolas obligaron a que el producto como tal y sus potenciales efectos curativos que le endilgaban llegaron a la mayor parte de los territorios ocupados por los ibéricos, e incluso traspasaron fronteras al conocerse que las culturas árabe y asiática también lo incluyeron entre los alimentos predilectos y productos medicinales naturales. (Vélez Mejía, 2011)

La realidad indica que en la actualidad y de acuerdo con el devenir histórico son precisamente aquellos países donde se aprecian más los valores nutritivos del aguacate donde se ha desarrollado una demanda amplia del producto que hasta el momento ha sido insatisfecha por diversos motivos, entre ellos la falta de estrategias claras de comercialización.

Tabla 1 Cronología de expansión del aguacate

Cronología de expansión del aguacate					
Lugar	Año	Lugar	Año	Lugar	Año
España	1600	Hawaii	1810	Filipinas	1890
Jamaica	1650	Senegal	1824	India	1892

Cuba	1700	Singapur	1830	Zanzibar	1892
Ghana	1750	Florida	1833	Mali	1892
Barbados	1751	California	1848	Sudáfrica	1904
Mauritius	1780	Australia	1850	Nueva Zelanda	1910
Madagascar	1802	Chile	1856	Israel	1931
Brasil	1809	Uganda	1870	Turquía	1932

Fuente: Banco de la República de Colombia, 2012

2.1 Marco teórico

El aguacate variedad Hass se debe a una mutación espontánea de parentales desconocidos entre producto mexicano y guatemalteco dando como resultado un producto de mayor calidad en cuanto a su pulpa, una madurez más tardía y una calidad en cuanto a sus componentes nutritivos que desde el punto de vista comercial apunta a una mayor productividad en cuanto a su comercialización.

Tabla 2 Variedades de aguacate

Principales variedades de Aguacate y sus características						
Raza	Altura (msnm)	Temperatura (°C)	Peso (gr)	Contenido Graso (%)	Contenido de Azúcar (%)	Variedad
Antillana	0-1,000	18 - 26	250 - 2,500	5 – 15	5	Lorena, Peterson, Wilson, Booth 8 Catalina, Criollo
Guatemalteca	1,000 - 2,000	4 - 19	120 - 1,500	5 – 15	5	Choquette, Has, Reed, Itzama, Fujkawa, Hall
Mexicana	1,700 - arriba	Hasta 2,2	80 – 250	Hasta 30	2	Azteca, Fuerte, Nabal, Ettinger,

						Bacon, Duke, Wurtz
--	--	--	--	--	--	-----------------------

Fuente: Banco de la República de Colombia, 2012.

Es un producto auto fértil y con una excelente producción. Sus frutos son de una muy buena calidad, debido a su pulpa con gran contenido de grasa del 17 al 21%, con un tamaño mediano y con un peso que oscila entre los 150 a 400 gramos y de 8 a 10 cms de largo con lo cual, sus características dada su capacidad de maduración son importantes para su comercialización.

La relación de temperatura a la cual se cultiva la variedad Hass oscila entre los 2.2 grados en climas fríos para la raza mexicana, mientras que la guatemalteca tiene un poco más de adaptabilidad a climas templados, llegando incluso a desarrollarse en climas hasta los 19 grados centígrados en áreas denominadas subtropicales un poco más intensas para su cultivo.

Se adapta a climas húmedos y semihúmedos y se comporta bien en condiciones aún más intensas en este aspecto; la raza mexicana se adapta a 2000 metros de altitud sobre el nivel del mar, la cual correspondería a pisos térmicos fríos, lo cual le favorece ya que no provoca una eventual deshidratación en el fruto, factor que para temas de exportación es importante (Bernal, 2014).

Para su cultivo se requieren de suelos muy bien drenados dado que las raíces son especialmente susceptibles a condiciones de inundación, lo que le podría ocasionar problemas sanitarios; sin embargo, su adaptabilidad a los diversos tipos de suelos es un factor favorable siempre y cuando se sepa aprovechar.

2.2 Marco conceptual

Para una mejor comprensión de la temática que aquí se plantea es necesario tener en cuenta los términos más importantes y que acercan al lector o investigador con el entorno en el cual se desarrollan las circunstancias que son ampliamente relacionadas con el contexto que aquí se pretende plantear.

- **Análisis del entorno:** Es un estudio de las condiciones económicas, sociales, legales, tecnológicos y ambientales en los cuales se desenvuelven los eventuales y potenciales consumidores.
- **Demanda:** Es la cantidad de producto que los usuarios o consumidores están dispuestos a adquirir
- **Exportación:** La exportación es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país y se realiza de acuerdo con las medidas regulatorias que rigen en el mercado de origen y de destino.
- **Formulación de la idea de negocio:** Surge del cuestionamiento principal acerca del porqué implementarlo tras averiguar cuáles son las necesidades insatisfechas del consumidor y como se pueden satisfacer mediante la propuesta de la idea que se pretende lograr.
- **Oferta:** Es la cantidad de producto que los cultivadores, productores y comercializadores están dispuestos a ofrecer para satisfacer la necesidad de los consumidores.

- **Planeamiento estratégico:** Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que los empresarios llevan a cabo para sostener una ventaja competitiva que los destaque sobre la competencia y los lleve a altos niveles de competitividad.
- **Plan de Marketing:** Es lograr diseñar un plan para incrementar las ventas del producto; en el caso que aquí se analiza fundamentalmente se trata de lograr la exportación del producto –aguacate Hass- a un mercado considerado insatisfecho con la oferta como lo es el norteamericano.
- **Plan de Operaciones:** Es el proceso mediante el cual mediante una metodología bien diseñada desde la parte estructural se logren las condiciones para una real y efectiva comercialización del producto la cual se refleje en el nivel de ventas importante que desarrolle la empresa en los mercados internacionales y su posterior consolidación como exportador.
- **Plan Financiero:** Es la acción mediante la cual se definen las proyecciones y análisis en este aspecto que permitan identificar y establecer el nivel de ventas y utilidades esperadas en el negocio.
- **Rentabilidad:** Es la determinación del tiempo en el cual se espera retorne la inversión en el plan de negocio; por lo general se mide con indicadores como el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Rentabilidad y la Relación Beneficio Costo.
- **Análisis de Sensibilidad y riesgo:** Permite identificar los escenarios en los cuales se puede mover el negocio de acuerdo con los resultados que arroje la proyección a futuro que de él se realice. Ellos son: Optimista, Moderado y Pesimista (Weinberger, 2013).

2.3 Marco legal

Tabla 3 Marco Legal para la exportación

NORMA	EMISOR	COMENTARIO
Constitución Política de Colombia Arts. 291 y 65	Congreso de la República	El Estado promoverá la integración económica, social y política con las demás naciones
Ley 1014 de 2006	Congreso de la República	Ley de emprendimiento en el sector agrícola
Decreto 0732 de 2012	Presidencia de la República	Fija acuerdos de reducción arancelaria con EEUU
Ley 67 de 1979	Presidencia de la República	Creación de Compañías Internacionales para incentivar exportaciones
Resolución No. 1894 de 2003	Ministerio de Comercio Industria y Turismo.	Creación del certificado de exportador
Decreto 0093 de 2003	Presidencia de la República	Regulación de las Sociedades de Comercialización Internacional
Estatuto Tributario	Congreso de la Rep.	Marco Tributario

Fuente: Elaboración propia.

3 Diseño metodológico

3.1 Modalidad

Será de carácter teórico descriptiva de manera que se presenten opiniones, conceptos, avances, análisis y teorías con respecto al tema basados en estudios y documentos relacionados.

3.2 Instrumentos

Las herramientas de trabajo se basarán en documentos, artículos de revistas especializadas, información gráfica y escrita que se encuentran en Internet y en medios impresos.

3.3 Diseño

Primero se trabajará en la consecución y obtención de toda la información relacionada con el tema. Posteriormente, una clasificación real y valorarla en sus aportes y contenidos, para seleccionar los conceptos realmente aportantes al modelo investigativo y redactar el documento final.

3.4 Procedimiento

La obtención de los datos se hará tomando como fuente los artículos y el material documental reseñado anteriormente. Es de anotar que toda la revisión bibliográfica que se realice acerca del tema se basará en documentos que por su vigencia conceptual se presentan como válidos a pesar de que sus tesis o temas relacionados con el principal fundamento de este documento hayan sido planteadas a lo largo de muchos años, pero se mantienen como material de consulta por su aporte.

4 Resultados

4.1 Estudio de mercado

4.1.1 Análisis del sector

De acuerdo con los datos suministrados por las entidades encargadas de manejar el tema, México es el primer exportador mundial de aguacate Hass logrando una participación del mercado con un 46%, seguido de Chile y Perú que logran un 9 y 8% respectivamente, con lo cual se indica que ellos prevalecen en el ámbito latinoamericano en este aspecto.

Gráfico 1 Exportadores mundiales de aguacate



Fuente: FAO, 2015

En Colombia los departamentos de Antioquia y Tolima concentran la mayor producción, el primero con 5.500 hectáreas en los municipios de Rionegro, El Retiro, La Ceja, Guarne entre otros, y la zona norte del Tolima con 2.200 Ha en los municipios Mariquita, Falan, Fresno y otros que la complementan.

Tabla 4 Producción de aguacate por departamento

PRODUCCIÓN DE AGUACATE POR DEPARTAMENTO				
DEPARTAMENTOS	ÁREA (HA)		PRODUCCIÓN (TN)	
	2014	2015	2014	2015*
TOLIMA	8.088	9.291	65.945	60.718
ANTIOQUIA	4.784	5.077	47.821	48.427
CALDAS	3.848	4.255	43.190	40.268
SANTANDER	3.068	3.101	26.742	19.716
BOLÍVAR	3.097	3.021	32.293	30.527
CESAR	2.018	2.342	16.153	19.138
VALLE DEL CAUCA	1.643	1.848	24.090	25.685
QUINDÍO	1.205	1.692	10.228	13.246
RISARALDA	1.390	1.154	16.808	14.091
Total	29.144	31.781	283.273	271.816

Fuente: Evaluaciones Agropecuarias Municipales. Oficina Asesora de Planeación y Prospectiva - Grupo de Información y Estadísticas Sectoriales. Minagricultura.

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2017.

Los demás departamentos productores, entre los que se cuentan Caldas, Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Cauca, también quieren ser dinamizadores en el proceso de producción y exportación del aguacate, a tal punto que intentan mejorar con tecnificación y recursos propios este proceso.

4.1.2 Participación del sector en el PIB nacional

El Aguacate se ha constituido en el sexto cultivo de importancia exportadora para Colombia después de las flores, el banano, la palma de cera, el café y el azúcar llegando a un

crecimiento entre el 68 y el 79% anual, que sin embargo no alcanza a ser parte del Producto Interno Bruto, por lo que se trabaja de manera importante para lograrlo.

4.1.3 Estadísticas del sector

Colombia exporta aguacate desde 2010 siendo su primer comprador los Países Bajos por un valor de US\$97.325 que representaron un total de 7.000 toneladas, cifras que se fueron incrementando en la medida en que las características del producto mejoraron a tal punto que lograron generar la atención de otros mercados como el de Reino Unido y España.

En la actualidad a esos nuevos compradores se les facturan el 27% y el 24% de las ventas, respectivamente, con lo cual el producto colombiano desea posicionarse en otros contextos diferentes a los que pretenden mexicanos y chilenos, que ya apuntan incluso al mercado asiático; de esta manera, se alcanzan nuevos y potenciales compradores de la presentación colombiana.

4.1.4 Estructura actual del mercado local

Como ya se ha dicho anteriormente la producción local está liderada por los departamentos de Antioquia y Tolima, los cuales poseen la mayor cantidad de áreas sembradas del producto y se esmeran en la consecución de lograr que el producto sea de óptima calidad para exportación y así se satisfagan los requerimientos del mercado norteamericano al cual se tiene como objetivo.

Se ha venido diseñando un plan estratégico por parte del gobierno colombiano para lograr que este cultivo se implemente como una alternativa a los de manera irregular o ilícita, dada la etapa de postconflicto por la cual se atraviesa, lo cual podría ser bien aprovechado por parte de la población desmovilizada para aportar en la producción, cosecha e incluso

comercialización de este (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2015).

Ello dará como resultado la mejora en cuanto la tecnificación y producción del aguacate: sin embargo, no es sólo mejorar los aspectos anteriormente mencionados, sino diseñar estrategias que conlleven a la conquista de nuevos mercados, materia en la cual los principales exportadores llevan considerable ventaja, pero se pueden acortar distancias aprovechando los mecanismos y amplias posibilidades que ofrece el comercio internacional para lograrlo.³

Una de las ventajas que ofrece la implementación del cultivo del aguacate Hass en suelo colombiano es la agroindustrial, puesto que es precisamente la alta cantidad de tierra inexplorada para realizarlo por lo cual crece la oportunidad de inversión, bien sea por parte de capital local o extranjero, para lograr un rendimiento importante en materia de hacerlo extensivo.

De lograrse lo anterior se da un paso diversificador en cuanto a la exportación de aguacate ya que no solo se obtendría que la variedad Hass fuese considerada como de un verdadero potencial para la economía colombiana, sino que además se tuvieran en cuenta otras presentaciones del producto, como el liofilizado, por ejemplo, para constituirse en motivo de comercialización. (Pascual, 2012).

³ Entre ellos los Tratados de Libre Comercio, por ejemplo.

Tabla 5 Estructura Mercado del aguacate en Colombia

FACTOR PRODUCTOR	RESULTADO
Productores: Antioquia, Tolima, eje cafetero	Venta de aguacate a países bajos
Constituirse como producto de cultivo alterno a ilegales	Aumento de producción en cuanto a calidad y has cultivadas
Mayor volumen exportador	Conquista de nuevos mercados

Fuente. Creación propia

4.2 Demanda

Estados Unidos aparece en la escena internacional como el mercado que presenta la mayor demanda del aguacate Hass ya que tanto México como Chile, a pesar de haber superado recientemente inconvenientes fitosanitarios que impedían su llegada al país, no han sabido superar del todo este inconveniente ya que han recibido múltiples reparos en este aspecto.

Este factor coyuntural agregado al hecho que el promedio del consumidor norteamericano está orientado sus hábitos de consumo hacia alimentos naturales dada la proliferación de la obesidad y sus crecientes consecuencias hasta llegar a convertirse en un serio problema de salud pública se convierten en oportunidades para ingresar con éxito al mercado norteamericano (Olaeta, 2015).

4.2.1 Productos sustitutos y complementarios

Aparecen como productos alternativos otras presentaciones del aguacate entre ellas el denominado liofilizado la cual ha tenido gran aceptación en Europa, lo mismo que la base de materia prima para productos untables que sirven para la preparación del guacamole tanto fresco como congelado y que se constituyen en especiales opciones para los consumidores.

El aceite extra de virgen de aguacate recientemente hizo su aparición en el mercado de los productos para la preparación de alimentos como sustituto válido del aceite de oliva, mientras que la sábila utilizada con fines medicinales en contra de la obesidad es proveniente del mundo farmacéutico como estabilizador en problemas cardiovasculares.

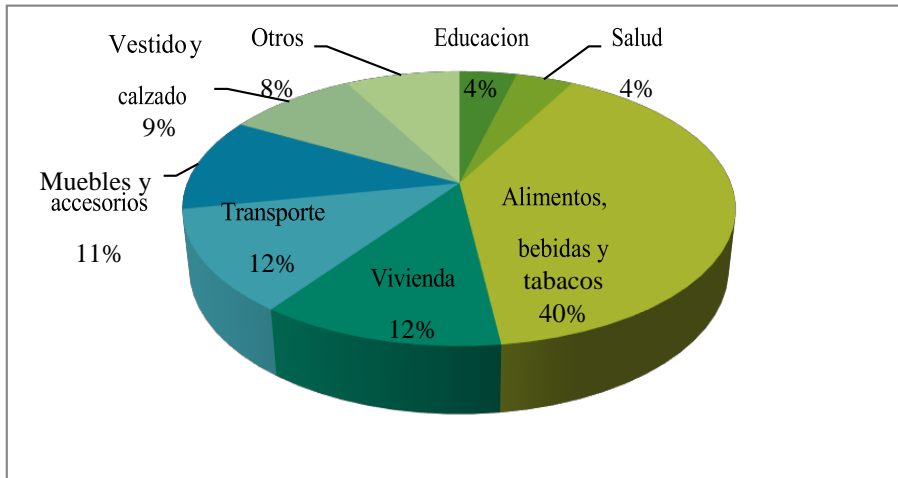
4.3 Mercado objeto

En definitiva, el mercado objetivo es el norteamericano puesto que las leyes regulatorias y proteccionistas en materia fitosanitaria pueden contribuir mucho a que el aguacate Hass colombiano ingrese con éxito, ya que las experiencias obtenidas de manera favorable con las flores y el banano se constituyen en antecedentes exitosos.

4.4 Clientes

El ciudadano norteamericano tiene unos ingresos altos y se emplea mayoritariamente con el Gobierno y entidades del Estado quienes son mayoritariamente los generadores de trabajo para una gran mayoría de la población, la cual destina un amplio porcentaje de sus ingresos (40.1%) a la compra de alimentos, bebidas y tabacos renglón favorito de inversión entre ellos.

Gráfico 2 Presupuesto de gastos norteamericano promedio



Fuente: Departamento del Tesoro Estados Unidos

Desde la implementación del TLC entre Colombia y Estados Unidos la proyección de demanda de compra de aguacate por parte de los norteamericanos ha crecido en un significativo 15%. (PROCOLOMBIA, 2015).

5 Aspectos técnicos

5.1 Macro localización

La sede del proyecto será la República de Colombia, país ubicado estratégicamente para el desarrollo de actividades comerciales importantes y de exportación.

Ilustración 1 Geolocalización de Colombia



Fuente. Google Maps

5.2 Micro localización

Se propone como lugar de ubicación del proyecto, el municipio de Cota, ya que cuenta con un número considerable de parques industriales localizados a una distancia de menos de 30 kilómetros en promedio al aeropuerto El Dorado, por excelentes vías de comunicación, como son la Autopista Medellín que conecta por la calle 80 y la doble calzada Cota, Siberia, Funza que conecta por la Avenida Calle 13.

5.2.1 Análisis de micro localización según el PBOT

En cuanto al análisis de micro localización, según el Plan Básico de Ordenamiento Territorial – PBOT- del municipio de Cota (Cundinamarca), adoptado mediante el Acuerdo 012 de 2000, se determinó como zona de uso industrial el área paralela a los ejes viales de la Autopista Medellín (salida de Bogotá por la calle 80) y la vía Regional de La Sabana (vía Chía, Cota, Funza, Mosquera, La Mesa, Girardot).

De igual manera, el artículo 75 del Acuerdo 012 de 2000, define que el uso industrial comprende el conjunto de actividades económicas orientadas a la elaboración, transformación, tratamiento y manipulación de productos y a su posterior empaque y transporte. A su vez, el artículo 160 determina como uso industrial compatible en los corredores viales los centros de acopio de productos agropecuarios y para almacenamiento y distribución de productos de la agroindustria. También se verificó que no estuvieran localizados en zonas de amenazas naturales, principalmente las relacionadas con inundación.

Adicionalmente, se procedió a verificar del cumplimiento de los siguientes aspectos de la normatividad ambiental, requeridos para este tipo de proyectos:

- Plan de Manejo Ambiental
- Permiso de concesión de aguas para uso industrial y doméstico.
- Permiso de vertimientos de aguas industriales servidas
- Aprobación de la planta de tratamiento de aguas residuales

(PTAR).

5.3 Análisis de recursos del proyecto

5.3.1 Especificaciones de los recursos

- Recurso físico: Se debe contar con una oficina en arriendo, computadores, impresoras, internet, escritorios, mesa de conferencia (6 personas), parqueadero y vigilancia.
- Personal operativo: secretaria, profesional en comercio internacional, ingeniero agrónomo, psicóloga, abogado bilingüe, contador público.
- Nuestra empresa al igual que los posibles clientes exportadores colombianos del sector frutícola, deben cumplir con la normatividad en cuanto a estándares de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), embalajes, empaques, etiquetados, mercadeo, licencias, requerimientos de salud e inocuidad y residuos.

5.4 Presupuesto de inversión

5.4.1 Presupuesto de capital de trabajo

\$ 1.395.636.718 Se ha destinado como capital inicial de trabajo, teniendo en cuenta los costos operativos, de inversión y de retorno a la misma.

5.4.2 Definición de la inversión inicial

La inversión inicial se utilizará para ingresar en el mercado exigente de las compañías que requieren asesoría para la comercialización del aguacate Hass, posicionarla y lograr su ubicación en el contexto de los negocios mediante la satisfacción del cliente y el logro de las metas propuestas.

6 Aspectos administrativos

6.1 Definición del nombre

Fruti Export Asesorías SAS es la razón social de la compañía, denominada así ya que revela los objetivos propuestos con el modelo de negocio y la labor empresarial que se quiere

adelantar con las empresas que pretenden llegar al exigente mercado norteamericano, entre ellas las Pyme del sector agrario que ven en este producto una buena fuente de ingresos.

6.1.1 Definición de la marca

Ilustración 2. Logo Frutti Export



Fuente. Creación propia.

6.1.2 Plataforma estratégica

Frutti Export SAS, realizara campañas promocionales antes, durante y después de la creación de los productos con el firme propósito de crear un proceso de recordación de marca, encaminado al éxito total de la misma y por ende al posicionamiento de la empresa, esto debido a que la necesidad ya está creada, la cual es realizar exportación al sector agrícola.

Las herramientas por utilizar para transmitir el mensaje al mercado objetivo es el siguiente: Pautas radiales, página web, redes sociales, correo directo, ferias y rueda de negocios, promoción y publicidad mediante entrega de volantes.

Con el propósito de posicionar el servicio, la estrategia de precios tendrá como marco de fijación de precio base a largo plazo la marcada por la siguiente ruta:

- Establecer los costos de producción mediante el plan financiero
- Aplicar la estrategia de precios de penetración
- Ejes comunicativos: Los ejes comunicativos desempeñan un papel

fundamental en el lanzamiento de un producto, y más aún cuando son para el consumo humano, puesto que será la forma de difundir las bondades y beneficios que tiene el producto a nivel económico y social.

Teniendo en cuenta que en la actualidad la nueva tecnología y herramientas digitales nos permiten una amplia difusión de contenidos, los ejes de comunicación a utilizar serán los siguientes: redes sociales como Twitter, Facebook, Correos electrónico-masivos.

6.1.2.1 Misión

Somos una empresa líder en la exportación de Aguacate Hass, comprometida con la calidad de nuestros servicios, el éxito y bienestar de nuestros clientes. Contamos con talento humano idóneo y capacitado que contribuye al mejoramiento de nuestras exportaciones y desarrollo de los empleados, forjando además el respeto por el ambiente y asumiendo el compromiso de aportar al desarrollo al país.

6.1.2.2 Visión

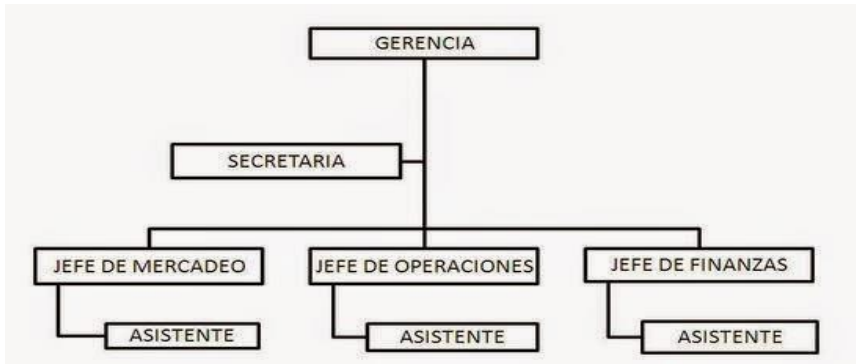
Para el 2025 ser una empresa reconocida por la excelencia en la exportación de productos agrícolas, aptos para el consumo humano con un gran aporte para la salud y el bienestar de la población en general.

6.1.2.3 Principios y valores

- Amabilidad.
- Transparencia.
- Creatividad.
- Innovación.
- Recursividad
- Transparencia en los negocios

6.2 Organigrama general

Ilustración 3 estructura lineal organizacional para Frutti Export S.A.S



Fuente: Creación propia con conceptos de Porter, 2005.

6.3 Política en RSE ambiental

Tabla 6 Política de RSE ambiental para Frutti Export SAS.

<p>MEDIO AMBIENTE</p>	<p>Diseñar una política de Desarrollo Ambiental Formal que haga parte de la conducta laboral de todos los empleados</p> <p>Creación del Comité de Gestión Ambiental Corporativo</p> <p>Designar áreas protegidas en las diversas zonas de las instalaciones de la compañía que estén comprometidas con el tema medioambiental. Ej.: disposición final de desechos y manejo de aguas residuales.</p> <p>No utilizar insumos provenientes de explotación ilegal</p> <p>Política de preservación de la biodiversidad</p>
-----------------------	---

Fuente: Creación propia.

6.4 Seguridad social y trabajo

Tabla 7 Políticas de seguridad social en Frutti Export SAS

<p>SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO</p>	<p>Política de respeto a la privacidad de los empleados en cuanto a información de sus historias clínica y el padecimiento de enfermedades terminales –VIH SIDA, Cáncer, por ejemplo-, adictivas – Alcoholismo, Farmacodependencia- y otras.</p> <p>Diseñar normas y procesos para prevenir situaciones de acoso laboral y sexual</p> <p>Implementar actividades de descanso en medio de la jornada laboral</p> <p>Diseñar una política de equilibrio en relación con aspectos de trabajo-familia</p>
---	---

	<p>que impliquen horas extras y horario laboral</p> <p>Programas de prevención de accidentes laborales.</p>
--	---

Fuente: Creación propia.

6.5 Requisitos para exportación de aguacate hass desde Colombia

1. Información incluida en la solicitud

- Lugar y fecha de presentación de la solicitud.
- Nombre del propietario, documento de identidad, dirección, teléfono, correo electrónico.
- Nombre del representante legal (en caso de ser persona jurídica el propietario), documento de identidad, dirección, teléfono, fax, correo electrónico.
- Nombre del predio, ubicación (vereda, municipio, departamento).
- Especies y variedades sembradas en el predio a Registrar.
- Nombre del asistente técnico, documento de identidad, número de tarjeta profesional, dirección, teléfono, fax, correo, electrónico.
- Número de hectáreas cultivadas en vegetales para exportar.

2. Documentos anexos a la solicitud

- Original o copia del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio con fecha de expedición no mayor a 90 días (si es persona jurídica); matrícula mercantil, RUT o cédula de ciudadanía si se trata de una persona natural. El objeto social debe incluir la producción de vegetales frescos.

- Copia de cédula de ciudadanía del propietario o del representante legal si es persona jurídica.

- Copia del contrato de asistencia técnica.
- Copia de la matrícula profesional de quien prestará la asistencia técnica.
- Plano de la finca.
- Croquis de llegada a la finca.
- Documento que demuestre la tenencia de la tierra: certificado de tradición y contrato de arriendo u otro.

- Certificado de uso del suelo expedida por la autoridad competente.
- Análisis microbiológico del agua utilizada en las labores, con vigencia no mayor a 1 año

- Informe del asistente técnico sobre las condiciones fitosanitarias del cultivo, firmado por éste y por el propietario o el representante legal de la empresa a registrar.

- Factura expedida por la Tesorería del ICA, de acuerdo con la tarifa vigente establecida.

3. Infraestructura mínima

- Lotes o áreas claramente definidas, destinadas a la producción técnica comercial de las diferentes especies y variedades.

- Área de acopio temporal del producto cosechado.
- Área para manejo de residuos de cosecha.
- Área destinada al almacenamiento de insumos agrícolas.

- Área de dosificación y preparación de insumos agrícolas.
- Área de almacenamiento de quipos de trabajo, utensilios y herramientas.
- Unidad sanitaria y sistema de lavamanos.

* Todas las áreas deben estar en orden y aseadas.

4. Documentos y registros requeridos para mantener en el predio

- Records de visita del asistente técnico, con observaciones y recomendaciones, fechadas y firmadas *.
- Registro de labores realizadas en el cultivo, fechadas y firmadas.
- Registro de monitoreo de moscas de las frutas, fechados y firmados
- Registro de capacitaciones al personal.
- Reportes de fruta para exportación: constancia fitosanitaria firmada por el A.T., para predios con registro.

* El informe ejecutivo del asistente técnico es diferente del record de visita. Este documento sirve para hacer la verificación de planes de manejo fitosanitario y de la veracidad de la información de que hablan el Artículo Quinto de la Resolución 1806 de 2004 y el Parágrafo 1 del Artículo Sexto de la Resolución 2964 de 2008.

5. Informe técnico de la visita del ICA

- Posterior a la visita, el técnico del ICA redacta un informe de la visita, determinando si se aprueba, rechaza la solicitud de registro.

6. Consideraciones del pago

Código del servicio ICA	Área	Tarifa 2016
04612	Hasta 3 hectáreas	\$29.800
04613	Mayor de 3 hasta 10 hectáreas	\$159.600
04614	Mayor de 10 hasta 20 hectáreas	\$320.200
04615	Mayor de 20 hasta 40 hectáreas	\$643.700
04616	Mayor de 40 hasta 60 hectáreas	\$804.300
04617	Mayor de 60 hectáreas	\$861.800

Tabla 6 Consideraciones del pago ICA

6.6 Los empresarios interesados en comercializar sus frutas al exterior deben cumplir con los siguientes requisitos.

1. Tener un registro como exportador, el cual puede tramitar ante la Dian o SuperCade que le expedirá el Registro Único Tributario (RUT).
2. Realizar un estudio de mercado y localización de la demanda potencial, en el que se indica el país al que llegará la mercancía.
3. Identifique la posición arancelaria de su producto.
4. Finalmente, debe consultar ante la Dian los permisos que debe cumplir su producto (frutas y hortalizas) para la exportación, después de tramitarlos, deberá ir ante la Dian para pedir la autorización de embarque en el sistema informático de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian).

5. el mercado europeo y el estadounidense (en proceso de aprobación para aceptar la fruta colombiana) obligan a los productores a contar con certificado fitosanitario y el Global Gap, de buenas prácticas. “Este certificado cuesta hasta 15 millones de pesos. Exige un análisis de contenido agroquímicos de la fruta, por lo que un pequeño productor con 100 o 200 árboles no le es viable esta inversión”,

7 Estudio económico y financiero

7.1 Presupuestos

Se ha diseñado un presupuesto que comprende los aspectos administrativo, operativo y funcional de la empresa para los fines propuestos. Ver Anexos.

7.2 Balances

El propósito del presente apartado es integrar elementos informativos cuantitativos que permitan decidir y observar la viabilidad del plan de mercadeo, en ellos se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para el desarrollo de la empresa que permita visualizar el crecimiento de Frutti Export SAS en el tiempo, para el presente plan financiero se hará una proyección de 5 años. Ver Anexos

8 Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

8.1.1 Frente a estrategia de mercados

La innovación en el área de estrategias para la consecución de exportaciones exitosas para un mercado exigente como lo es el norteamericano se constituye en la propuesta que se pretende desarrollar desde Frutti Export SAS para lograr que sus clientes realicen este propósito con los diversos productos hortofrutícolas.

8.1.2 Estudio técnico

Fundamentar este aspecto como una herramienta de trabajo importante en la labor de exportadores que se pretende realizar es la característica que se propone para la compañía.

8.2 Recomendaciones

8.2.1 Propuesta administrativa y gerencia

Aplicar principios de administración modernos que orienten la actividad de nuevos negocios internacionales en materia agrícola hacia la productividad, competitividad y sostenibilidad tanto de clientes como de la misma compañía es el precepto para aplicar en este apartado.

8.2.2 Propuesta legal

Apoyándose en la normativa legal de países consumidores y que requieren del producto, así como de las herramientas multilaterales que ofrecen los organismos y mecanismos de negociación internacional se deben diseñar estrategias para la búsqueda y consolidación de nuevos mercados.

8.2.3 Propuesta financiera

Con un adecuado músculo financiero se pueden lograr el diseño de esquemas de mercadeo intensivos que permitan a los mercados internacionales la comercialización efectiva de todos y cada uno de sus productos.

Referencias

- BERNAL, J. (2014). Aguacate y otros frutales en Fresno. Secretaria Departamental de Agricultura del Tolima. Ibagué.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Bogotá. 1991.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Estatuto Tributario. Bogotá. 2017.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. El cultivo del Aguacate. En: Boletín Insumos y Factores asociados a la producción agropecuaria. Bogotá. 2015.
- DIAZ MÉNDEZ, J. (2014). El aguacate: el oro verde de la economía colombiana. En Revista Dinero. No. 15467. Bogotá.
- GUZMÁN PÉREZ, J. (1989). El aguacate, su cultivo y producción. Espasande Editores. Caracas.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R y COLLADO, C. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. Producción de aguacate por departamentos. Grupo de Información y Estadística. Bogotá. 2017.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución No. 1894 de 2003. Bogotá.

OLAETA, J. (2013). Industrialización del aguacate, estado actual y perspectivas futuras.

Memorias del Congreso Mundial del Aguacate. Lima.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. Frutas y hortalizas. Documento Técnico de Trabajo. Roma. 2015.

PASCUAL, Z. (2012). La política de Industrialización por Sustitución de Importaciones: El contexto colombiano. En: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Bogotá.

PORTER, M. (2005). Estrategias para la competitividad. Deusto Ediciones. Madrid.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 0093 de 2003. Bogotá. 2003.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 0732 de 2012. Bogotá. 2012.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 67 de 1979. Bogotá. 1979.

PROCOLOMBIA. Perfil de Logística de Colombia hacia Estados Unidos. Documento Técnico de Trabajo. Bogotá. 2015.

RIVEROS, M. (2006). La Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes. En Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. No. 77.

SCHYARSTEIN, Leonardo. (2003). Inteligencia Social de las organizaciones desarrollando la competencia necesaria para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. En Revista Fundamentos de Administración, No 16, Buenos Aires.

WEINBERGER, J. (2013). Formulación de un plan de negocios para exportar. Deusto. Madrid.

VÉLEZ MEJIA, E. (2011). EL Aguacate. Serie Bayer Science. Bogotá.

PORTAFOLIO, Cota muerde la torta de las grandes industrias del país, copyright © 2017 el tiempo.

FAO. 1993. Agricultura: hacia el año 2010, Documento de la Conferencia de la FAO de 1993 (C 93/18).

CUMBRE MUNDIAL SOBRE LA ALIMENTACIÓN, alimentos para el consumidor: comercialización, elaboración y distribución, 13-17 de noviembre, 1996.

KATHERINE MORENO RODRIGUEZ, proyecto empresarial “estudio de factibilidad para la producción de hortalizas en la zona rural del municipio de Tabio Cundinamarca”, Universidad de la Salle, enero, 2008.

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA, Procesamiento de frutas y hortalizas mediante métodos artesanales, materia prima, cap. 4.

ALCALDIA MUNICIPAL DE COTA. Perfil Epidemiológico. Op. Cit. Ibíd.

GOBERNACION CUNDINAMARCA, comunicaciones unificadas, secretic despliegue, mayo, 2017.

ALCALDIA MUNICIPAL DE COTA. Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT), Acuerdo 012 de 2000.

TERRAVOCADO. Requisito para exportación de Aguacate Hass desde Colombia, febrero, 2016.

Anexos

Anexo a Modelo Financiero Frutti Export S.A.S.

Inversión, parámetros, EEFF, deuda y escenarios con su respectivo análisis de los resultados.

INVERSION					NÓMINA ADMINISTRATIVA		NÓMINA OPERATIVA		CANTIDAD PERSONAS
MAQUINARIA					GERENTE PROY	4.000.000	PERSONAL ASEO	1	1.106.576
CUARTOS FRIOS	80.000.000				AGRONOMO CONTROL DE C	2.300.000			-
			Unidades vendidas (kilos)/año		CONTADOR	1.500.000	OP CUARTO FRÍO	1	1.106.576
ACTIVOS OFICINA	53.000.000		864000		SECRETARIA	1.500.000	OP CARGUEY DESCARGUE	1	1.106.576
					INGENIERO DE MERCADOS	2.000.000			-
		costos unitarios							
SERVICIOS	48.000.000	55,56	1287,773979	costos operativos	51%	porcentaje costos operativos			
NÓMINA OPERATIVA	39.836.718	46,11							
NÓMINA ADMINISTRATIVA	135.600.000	156,94		6%	porcentaje gastos administrativos				
TRANSPORTE	60.000.000	69,44							
MATERIA PRIMA	604.800.000	700 C/ KILO	700,00						
			0,00						
CANASTILLA	216.000.000	5000 c/canastilla	250,00						
ARRIENDO	144.000.000		166,67						
TOTAL INVERSIÓN	1.381.236.718								
TOTAL DEPRECIACION ACTIVOS	80.000.000								
TOTAL DEPRECIACION ACT OFICINA	53.000.000								

x Inversión 1.381.236.718

x Estructura de capital

Capital 30%
Deuda 70%

x Supuestos Operacionales

Periodo	0	1	2	3	4	5
Precio (Kilogramo)		1.450	1.523	1.599	1.679	1.762
Ventas		576000	576000	1152000	1152000	1152000
% Costo de Producción		51%	51%	51%	51%	51%
Costo de Producción		741	778	817	858	901
% Gastos Administrativos		6%	6%	6%	6%	6%
Gastos Administrativos		90	95	100	105	110

x Impuestos 33%

x Rotaciones

CXC 30 30 30 30 30
CXP 45 45 45 45 45

x Depreciaciones 18.600.000 18.600.000 18.600.000 18.600.000 18.600.000

x Estado de Resultados	0	1	2	3	4	5
Ingresos		835.200.000	876.960.000	1.841.616.000	1.933.696.800	2.030.381.640
Costos		426.805.090	448.145.345	941.105.224	988.160.485	1.037.568.509
Utilidad Bruta		408.394.910	428.814.655	900.510.776	945.536.315	992.813.131
Gastos		52.015.873	54.616.667	114.695.000	120.429.750	126.451.238
Depreciación		18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000	18.600.000
Utilidad Operacional		337.779.037	355.597.989	767.215.776	806.506.565	847.761.893
Otros Ingresos						
Otros Egresos		125.692.541	142.032.572	124.278.500	106.524.429	71.016.286
UAI	-	125.692.541	195.746.465	231.319.488	660.691.347	735.490.279
Impuestos			76.335.431	218.028.145	242.711.792	268.043.738
Uneta	-	125.692.541	195.746.465	154.984.057	442.663.203	492.778.487
544.210.013						
x Balance General	0	1	2	3	4	5
Activo	1.381.236.718,00	1.493.764.038,82	1.514.845.847,33	1.745.989.473,90	1.971.510.307,47	2.248.756.762,11
Disponible	-	61.527.320,82	97.729.129,33	267.084.755,90	503.532.189,47	791.321.574,11
CXC	-	69.600.000,00	73.080.000,00	153.468.000,00	161.141.400,00	169.198.470,00
PPE	1.381.236.718,00	1.362.636.718,00	1.344.036.718,00	1.325.436.718,00	1.306.836.718,00	1.288.236.718,00
PPE	1.381.236.718,00	1.381.236.718,00	1.381.236.718,00	1.381.236.718,00	1.381.236.718,00	1.381.236.718,00
Depreciación Acumulada	-	18.600.000,00	37.200.000,00	55.800.000,00	74.400.000,00	93.000.000,00
Pasivo	1.092.558.244	1.009.339.100	875.436.851	663.917.275	396.659.622	129.696.064
CXP	-	53.350.636	56.018.168	117.638.153	123.520.061	129.696.064
Obligaciones Bancarias	1.092.558.244	955.988.463	819.418.683	546.279.122	273.139.561	-
Patrimonio	288.678.474	484.424.939	639.408.996	1.082.072.199	1.574.850.686	2.119.060.698
Capital Social	414.371.015	414.371.015	414.371.015	414.371.015	414.371.015	414.371.015
Utilidad Periodo	-	125.692.541	195.746.465	154.984.057	442.663.203	544.210.013
Utilidad Acumuladas	-	125.692.541	70.053.924	225.037.981	667.701.184	1.160.479.670
Linea de Chequeo	-	-	-	-	-	-
x Capital de Trabajo	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente	-	69.600.000	73.080.000	153.468.000	161.141.400	169.198.470
Cuentas por Cobrar	-	69.600.000	73.080.000	153.468.000	161.141.400	169.198.470
Pasivo Corriente	-	53.350.636	56.018.168	117.638.153	123.520.061	129.696.064
Cuentas por Pagar	-	53.350.636	56.018.168	117.638.153	123.520.061	129.696.064
Capital de Trabajo	-	16.249.364	17.061.832	35.829.847	37.621.339	39.502.406
Inversión en KW	-	16.249.364	812.468	18.768.015	1.791.492	1.881.067
x Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
EBITDA	-	356.379.037	374.197.989	785.815.776	825.106.565	866.361.893
Impuestos	-	-	76.335.431	218.028.145	242.711.792	268.043.738
Fc Operativo	-	356.379.037	297.862.557	567.787.631	582.394.773	596.318.156
CAPEX	1.381.236.718	-	-	-	-	-
Inversión en K w	-	16.249.364	812.468	18.768.015	1.791.492	1.881.067
Flujo de Caja Libre	-	1.381.236.718	340.129.673	297.050.089	549.019.616	596.437.089
Intereses Financieros	-	142.032.572	124.278.500	106.524.429	71.016.286	35.508.143
Cambio en Obligaciones Financ	966.865.703	- 136.569.780	- 136.569.780	- 273.139.561	- 273.139.561	- 273.139.561
Desembolsos	966.865.703	-	-	-	-	-
Pago Deuda	-	- 136.569.780	- 136.569.780	- 273.139.561	- 273.139.561	- 273.139.561
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Otros Egresos	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja del Periodo	-	414.371.015	61.527.321	36.201.809	169.355.627	236.447.434
287.789.385						
Aportes de Capital	414.371.015					
Flujo de Caja Neto	-	61.527.321	36.201.809	169.355.627	236.447.434	287.789.385
Caja Inicial	-	-	61.527.321	97.729.129	267.084.756	503.532.189
Caja Final	-	61.527.321	97.729.129	267.084.756	503.532.189	791.321.574

Tasa Final 13,00%

Ventas		576000	576000	1152000	1152000	1152000
Venta Total	4608000					
% Amortización		13%	13%	25%	25%	25%

	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	966.865.703	1.092.558.244	955.988.463	819.418.683	546.279.122	273.139.561
Intereses Causados	125.692.541	142.032.572	124.278.500	106.524.429	71.016.286	35.508.143
Intereses Pagados		142.032.572	124.278.500	106.524.429	71.016.286	35.508.143
Intereses Capitalizados	125.692.541	-	-	-	-	-
Amortización		136.569.780	136.569.780	273.139.561	273.139.561	273.139.561
Saldo Final	1.092.558.244	955.988.463	819.418.683	546.279.122	273.139.561	-

Desembolso 966.865.703

x Precio	Tir
1.600	22%
1.450	18%
1.300	14%

x Costo	TIR
55%	15%
51%	18%
48%	21%

Fuente: Creación propia

En conclusión, nuestro proyecto es rentable ya que posee una TIR más alta y se concentra en los flujos netos de efectivo del proyecto al considerarse la tasa interna de retorno como una tasa efectiva, lo que permite que nuestra empresa de exportación sea más viable.

La implementación de este proyecto como nuevo emprendimiento empresarial, permitirá competir con precios favorables sin impedir el margen de rentabilidad esperado y

lograr posicionar la empresa en el mercado en exportación del sector hortifrutícola, lo que permitirá beneficiar a aquellas pymes que no han podido exportar.