

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA  
DE ARÁNDANOS Y SUS DERIVADOS**

**CARMEN PAOLA GRIJALBA HUERTAS**

**JAQUELINE PARADA MASS**

**ANDRÉS FELIPE VALDERRAMA PIÑEROS**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACIÓN LOGÍSTICA COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL**

**BOGOTÁ D.C**

**DICIEMBRE 2012**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA  
DE ARÁNDANOS Y SUS DERIVADOS**

**CARMEN PAOLA GRIJALBA HUERTAS**

**JAQUELINE PARADA MASS**

**ANDRÉS FELIPE VALDERRAMA PIÑEROS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL GRADO DE ESPECIALISTA EN  
LOGÍSTICA COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL**

**DIRECTOR**

**Mg. HAYDER OSVALDO BAUTISTA**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACIÓN LOGÍSTICA COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL**

**BOGOTÁ D.C**

**DICIEMBRE 2012**

## DEDICATORIAS

Este trabajo de grado es dedicado a mi padre el cual con su infinito esfuerzo me ha brindado su apoyo incondicional y con su presencia me ha inspirado para ser el mejor profesional. Andrés Felipe Valderrama Piñeros.

A mis padres dedico este proyecto porque han estado conmigo todo el tiempo, en mi desarrollo personal y profesional, y con su ejemplo me han inspirado para ser mejor cada día. Jaqueline Parada Mass.

Dedico este proyecto a mi familia quienes me han apoyado en cada uno de mis logros tanto profesionales como personales y quienes son mi constante inspiración para ser un mejor ser humano. Paola Grijalba

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros seres queridos por el apoyo y los esfuerzos realizados para hacer esta especialización, el cual es un capítulo de éxito en nuestras vidas logrando el conocimiento para afrontar los retos profesionales que vendrán en el futuro.

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. <i>Top Exportadores de Arándanos a nivel mundial 2009</i> .....	22
Tabla 2. <i>Estacionalidad de producción del Arándano</i> .....	23
Tabla 3. <i>Top Importadores de Arándano a nivel mundial 2009</i> .....	24
Tabla 4. <i>Importaciones de Arándano en Colombia 2000-2012</i> .....	26
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación Factores Externo (EFE)</i> .....	30
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)</i> .....	31
Tabla 7. <i>Distribución del cultivo de arándanos</i> .....	42
Tabla 8. <i>Superficie y producción de arándanos 2000-2011</i> .....	43
Tabla 9. <i>Producción y exportaciones de arándanos</i> .....	44
Tabla 10. <i>U.S. blueberry production and utilization (cultivated)</i> .....	49
Tabla 11. <i>Importación Arándano en EEUU</i> .....	50
Tabla 12. <i>U.S. fresh cultivated blueberry exports, by destination, 1993-2011</i> .....	51
Tabla 13. <i>Consumo Per Cápita</i> .....	52
Tabla 14. <i>Composición de los arándanos frescos</i> .....	78
Tabla 15. <i>El 8 de mayo del 2009 entró en vigencia el acuerdo</i> .....	83
Tabla 16. <i>Balanza Comercial</i> .....	84
Tabla 17. <i>Documentos Cámara de Comercio</i> .....	89
Tabla 18. <i>Temperatura recomendada para embarcar productos en naves refrigeradas</i> .....	95
Tabla 19. <i>Costo importación Arándano Chile</i> .....	109
Tabla 20. <i>Costo importación Arándano EE UU</i> .....	110
Tabla 21. <i>Proyección de Ventas</i> .....	111
Tabla 22. <i>Egresos</i> .....	112

Tabla 23. <i>Balance General</i> .....	113
Tabla 24. <i>Flujo de caja</i> .....	113
Tabla 25. <i>Estado de Resultados</i> .....	114
Tabla 26. <i>Proyección de Ventas Año 1</i> .....	116
Tabla 27. <i>Proyección de ventas x tres años</i> .....	120
Tabla 28. <i>Costo Importación Chile</i> .....	121
Tabla 29. <i>Costo Importación EEUU</i> .....	121
Tabla 30. <i>Gastos Operativos</i> .....	123
Tabla 31. <i>Inversión</i> .....	125
Tabla 32. <i>Estado de Resultados</i> .....	127
Tabla 33. <i>Balance General</i> .....	127

## CONTENIDO FIGURAS

Figura 1. <i>Top Exportadores de Arándanos a nivel mundial 2009</i> .....	22
Figura 2. <i>Top Importadores de Arándanos nivel mundial 2009</i> .....	24
Figura 3. <i>Inundación de campos de arándanos para Cosecha, Estados Unidos</i> .....	30
Figura 4. <i>Proceso Cualitativo</i> .....	38
Figura 5. <i>Proceso Cuantitativo</i> .....	39
Figura 6. <i>Arándanos: Superficie y producción 2000-2011</i> .....	44
Figura 7. <i>Producción y exportaciones de arándanos 2000-2011</i> .....	45
Figura 8. <i>Monto Exportado (US\$)</i> .....	45
Figura 9. <i>Producción de arándanos en EEUU entre 1980 y 20120(millones)</i> .....	48
Figura 10. <i>Valor Comercial de frutas (Precio en pesos colombianos)</i> .....	54
Figura 11. <i>Exportaciones anuales de los sustitutos (fresa, mora)</i> .....	57
Figura 12. <i>Exportaciones anuales de (Moras y Fresas)</i> .....	57
Figura 13. <i>Exportación anual de frambuesas y fresas</i> .....	58
Figura 14. <i>Exportación anual de Uvas Fresas</i> .....	59
Figura 15. <i>Genero Consumidores</i> .....	60
Figura 16. <i>Rango Edades</i> .....	60
Figura 17. <i>Porcentaje personas compran frutas</i> .....	61
Figura 18. <i>Porcentaje preferencia fruta</i> .....	61
Figura 19. <i>Porcentaje de lo que tienen en cuenta para la compra</i> .....	62
Figura 20. <i>Porcentaje lugares para compra de frutas</i> .....	63
Figura 21. <i>Porcentaje frecuencia de compra de frutas</i> .....	64
Figura 22. <i>Porcentaje cantidad de compra de frutas</i> .....	64

Figura 23. <i>Porcentaje de lo que suelen pagar en frutas</i> .....	65
Figura 24. <i>Porcentaje de descripción del Arándano</i> .....	66
Figura 25. <i>Porcentaje de conocimiento del Arándano</i> .....	66
Figura 26. <i>Porcentaje de consumo de Arándanos</i> .....	67
Figura 27. <i>Rango de valor a pagar</i> .....	68
Figura 28. <i>Información estadística DANE</i> .....	68
Figura 29. <i>Flujograma Importación Arándano</i> .....	81
Figura 30. <i>Mapa de EE UU</i> .....	86
Figura 31. <i>Puertos marítimos de Chile</i> .....	87
Figura 32. <i>Negociación Fletes</i> .....	94
Figura 33. <i>Personal Ejecutivo</i> .....	103
Figura 34. <i>Organigrama de la Compañía</i> .....	106
Figura 35. <i>Distribución Geográfica</i> .....	118
Figura 36. <i>Presentación producto</i> .....	122
Figura 37. <i>Organigrama de la Compañía</i> .....	126



## CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>1 - GENERALIDADES .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. Problema .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Objetivo General .....	20
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>21</b>
<b>2- DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Entorno Externo .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Entorno Externo Colombiano.....</b>	<b>25</b>
2.3. Entorno Interno .....	27
<b>2.4. Matriz de Decisión .....</b>	<b>30</b>
2.4.1. Fortalezas/Amenazas .....	31
2.4.2 Debilidades/Oportunidades .....	32
<b>3 - PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Tipos de plan de negocios.....</b>	<b>33</b>

3.1.1.- Plan de negocios para empresa en marcha .....	34
3.1.2- Plan de negocios para nuevas empresas .....	34
3.1.3- Plan de negocios para inversionistas .....	34
3.1.4- Plan de negocios para administradores .....	35
<b>3.2.Ángeles Inversionistas .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Incubadoras de Empresas .....</b>	<b>36</b>
<b>4 - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1. Características del enfoque cualitativo .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.1. Proceso Cualitativo .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2.Proceso Cuantitativo .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Alcance de la Investigación .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3. Selección de la Muestra .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.1. Instrumentos de Recolección de Datos.....</b>	<b>41</b>
<b>5 - ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1. CHILE .....</b>	<b>42</b>
5.1.1.Situación actual mercado de Arándanos .....	42
5.1.2. Tecnología y arándanos en Chile .....	46
<b>5.2. ESTADOS UNIDOS .....</b>	<b>47</b>
5.2.1. Mercado de los Estados Unidos de América .....	47
5.2.2. Importación de Arándanos en Estados Unidos.....	50

5.2.3. Exportaciones Arándanos.....	51
5.2.4. Consumo per cápita Arándano .....	51
<b>5.3. COLOMBIA.....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS O COMPETENCIA DEL ARÁNDANO.....</b>	<b>54</b>
<b>5.4. ENCUESTA .....</b>	<b>59</b>
<b>5.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA .....</b>	<b>68</b>
<b>A través del Análisis de Porter se realizó el DOFA para el plan de mercadeo.....</b>	<b>70</b>
<b>6 - ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>75</b>
<b>6.1. Variedades de Arándanos .....</b>	<b>75</b>
6.1.2. Arándano del tipo alto (highbush cultivars) azul.....	75
<b>6.1.3. Generalidades de la planta.....</b>	<b>75</b>
<b>6.2. Presencia en Colombia .....</b>	<b>77</b>
<b>6.2.1. Propiedades Antioxidantes Arándanos.....</b>	<b>78</b>
<b>6.3. Comercio Exterior .....</b>	<b>79</b>
6.3.1. Registro como importador.....	79
6.3.2. Estudio de mercado .....	79
6.3.3. Identificación del producto.....	79
6.3.4. Trámite ante el ministerio de comercio industria y turismo .....	80
6.3.5. Procedimiento cambiario en importaciones .....	80
6.3.6. Proceso nacionalización .....	80
<b>6.4. Importaciones de Arándanos a Colombia .....</b>	<b>82</b>

6.4.1. Tratado de Libre Comercio Colombia-Chile.....	82
Fuente. Legiscomex .....	83
Fuente. Legiscomex.com Diciembre 12 de 2007 .....	84
6.4.2. Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos.....	84
6.4.3. Ficha logística de EE UU .....	85
6.4.5. Perfil logístico de Chile/Inteligencia de mercados .....	86
<b>6.5. Proceso general de una importación en Colombia.....</b>	<b>87</b>
6.6. Posición arancelaria para importar arándanos a Colombia.....	95
6.7. Requisitos para la Importación.....	96
<b>7 - ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>103</b>
<b>7.1. Experiencia profesional grupo empresarial .....</b>	<b>103</b>
<b>Personal ejecutivo .....</b>	<b>103</b>
<b>La figura 36 muestra la estructura de perfiles para conformar el negocio. ....</b>	<b>103</b>
<b>7.2. Perfiles .....</b>	<b>104</b>
<b>7.3. Política Administración De Personal .....</b>	<b>105</b>
<b>7.4. Tipos De Contrato: .....</b>	<b>105</b>
<b>7.5. Aumentos Salariales .....</b>	<b>105</b>
<b>7.6. Procedimientos De Reclutamiento Y Selección .....</b>	<b>106</b>
7.6.1. Análisis del cargo .....	107
7.6.2. Perfil del cargo .....	107
7.6.3. Reclutamiento.....	107
7.6.4. Selección de personal .....	108

	13
7.6.5. Contratación .....	108
<b>7.6.6. Política De Administración De Personal.....</b>	<b>108</b>
7.6.7. Tipos De Contrato: .....	108
7.6.8. Aumentos Salariales .....	108
<b>8 – ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>109</b>
<b>8.1. Costo importación Chile y EEUU.....</b>	<b>109</b>
<b>8.2. Proyección de Ventas.....</b>	<b>111</b>
<b>8.3. Egresos.....</b>	<b>112</b>
<b>8.4. Balances .....</b>	<b>113</b>
<b>9 - PLAN DE EMPRESA.....</b>	<b>115</b>
<b>9.1. Definición del negocio.....</b>	<b>115</b>
<b>9.2. Análisis del mercado.....</b>	<b>116</b>
9.3. Características del mercado .....	118
9.4. Conocimiento del cliente y canales de distribución .....	119
9.5. La competencia .....	119
<b>9.5.1. Marketing de la nueva empresa .....</b>	<b>120</b>
<b>9.5.2. El producto.....</b>	<b>122</b>
9.5.3. Presentación .....	122
9.5.4. Comunicación.....	123
9.6. Cómo realizar el plan de operaciones.....	123

<b>Fuente. Propia .....</b>	<b>125</b>
<b>9.7.1. Seleccionar personal y formar equipo.....</b>	<b>125</b>
9.7.2. Tipos De Contrato .....	125
9.7.3. Aumentos Salariales .....	126
<b>9.8. Análisis Financiero .....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>133</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de importación y comercialización de arándanos y sus derivados nace como idea de negocio dentro del posgrado de Logística Comercial Nacional e Internacional, que cursan los participantes en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, como una forma de ser emprendedores y así mismo lograr un beneficio económico.

El objetivo del proyecto es aprovechar la oportunidad de introducir en el mercado Colombiano el arándano debido a que es un fruto con propiedades altamente nutritivas para la salud humana y no es muy conocido en dicho mercado.

El Arándano o Cranberry, un pequeño fruto de color rojo o azul que ha sido consumido a través de los años por norteamericanos y europeos, y que por sus características naturales lo convierten en medicina natural para tratar diferentes males.

El desarrollo histórico del mercado interno tanto en Chile como en Estados Unidos ha sido creciente en los últimos años, para 2009 estos países exportaron 38.508 y 14.825 toneladas respectivamente, con valores unitarios por tonelada de \$ 4.768 dólares correspondiente al primer país y \$ 2.148 dólares para el segundo. En Colombia si bien existe una producción de arándanos, sobre todo en la región antioqueña, no es significativa a nivel mundial, tampoco para satisfacer una demanda nacional. Este proyecto está enfocado al diseño de un plan de negocios para la importación y comercialización de arándanos y sus derivados a través de la creación y operación de una empresa especializada en este berrie a nivel nacional, con el fin de abastecer la demanda interna. Por lo tanto este plan implica la ejecución de varias fases generales:

Creación de una nueva empresa y puesta en marcha, importación y comercialización de la fruta y gestión comercial. En términos generales los clientes potenciales de la fruta son hombres y mujeres en un rango de edades entre 25 y 35 años, pertenecientes a estratos 4, 5, y 6, que estarían dispuestos a pagar entre \$ 5.000 y \$ 10.000 pesos por 200 gramos de esta fruta aproximadamente.

Esta empresa se especializará en la comercialización de esta fruta a un precio competitivo en comparación al que ya se encuentra en el mercado, a través de la optimización en costos logísticos, y mediante cumplimiento de reglamentos legales exigidos en Colombia para garantizar a las personas la calidad de dicho producto.

Este plan de negocio está compuesto por estudiantes emprendedores vinculados al mundo del comercio exterior y logística nacional e internacional. El equipo es multidisciplinario con amplios conocimientos en importaciones de diversos productos y comercialización y distribución de mercancías a nivel nacional, Administradores de empresas y profesionales en comercio internacional. El canal de comunicación utilizado será una página web donde se transmita toda la información de los beneficios y propiedades nutricionales de la fruta para que los clientes potenciales tengan acceso a toda la información. Se cuenta con un presupuesto inicial para el diseño de la página de \$ 400.000 pesos.

La inversión inicial del proyecto es de \$ 650.622.240 millones de pesos, con una proyección del estudio económico 5 años, El VPN (Valor presente Neto) es mayor a 0 lo cual lo hace un proyecto viable, la tasa interna de retorno TIR (Tasa Interna de Retorno) es del 45 % lo cual lo hace un proyecto interesante para los inversionistas.



## INTRODUCCIÓN

En el mundo existe un fruto que no es muy conocido en Colombia, se trata del Cranberry o Arándano, un pequeño fruto de color rojo o azul que ha sido consumido a través de los años por norteamericanos y europeos, y que por sus características naturales lo convierten en medicina natural para tratar diferentes males.

Actualmente las bondades del fruto siguen siendo altamente efectivas, por esto (y entre otras razones) son un cultivo comercial importante en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Argentina y Chile. En Colombia si bien existe una producción de arándanos, sobre todo en la región antioqueña, no es significativa a nivel mundial, tampoco para satisfacer una demanda nacional.

A pesar que Colombia es un productor nato de frutas, “el consumo promedio per cápita es de 40 kgs para 2007, (la OMS recomienda 120 kg) esto se debe a que la dieta de los colombianos se caracteriza por ser alta en harinas, grasas y azúcares”. (ECONOMICAS, 2008). Igualmente, el bajo consumo de frutas también se atribuye a otras razones entre las cuales se pueden contemplar; baja producción, pérdidas post cosecha, atraso tecnológico en el sector y una deficiente formulación nutricional de la población para conocer los beneficios en el consumo de este alimento.

La presente idea de negocio surge entonces ante la necesidad de comercializar un producto a un precio asequible, debido a que los consumidores al no encontrar una oferta importante de este producto deben adquirirlo cuando viajan al exterior o cuando algún pariente, amigo o conocido lo trae por encargo.

La nula producción y comercialización de esta fruta genera, por otro lado, que lo poco que se encuentra en el mercado tenga un precio elevado lo cual hace a este ítem muy poco competitivo frente a otros. Por tanto se encuentra la oportunidad de comercializar este fruto, el cual con una adecuada estrategia logística y marketing puede ser difundido y comercializado a un menor precio logrando que sea ampliamente aceptado, resaltando a su vez sus características naturales y el papel que juega ante la salud humana. Introducir este producto como fruta fresca permitirá posteriormente abrir la puerta a procesados y derivados que generen mayor valor agregado.

Para determinar la viabilidad del proyecto se tendrán en cuenta diferentes escenarios, se hará el estudio general del problema y se definirán los objetivos para definir el negocio.

El diagnóstico actual permitirá un conocimiento del entorno externo e interno en Colombia, y se estudiarán los diferentes factores en el mercado a través de una matriz de decisión.

Investigar acerca de los diferentes planes de negocio ampliará el panorama para determinar las oportunidades de apoyo para las empresas en Colombia.

En el desarrollo de este proyecto se tendrán en cuenta varios enfoques en metodología de investigación, como métodos cuantitativos y cualitativos.

El estudio de mercado será fundamental para considerar el desarrollo de los mayores productores del arándano.

A través del estudio técnico se identificarán los diferentes tipos de arándanos y se indagará acerca de todo el proceso de importación en Colombia y requisitos legales adicionales para la correcta distribución a nivel local.

Mediante el estudio administrativo se definirán los perfiles para trabajar en el proyecto y todo el manejo de contratación de personal.

Para determinar la viabilidad del proyecto el estudio financiero será primordial para establecer la rentabilidad del mismo.

Y finalmente en el plan de empresa se especificarán las ideas concretas y la estructura del negocio.

## **1 - GENERALIDADES**

### 1.1.Problema

Existen varias oportunidades de negocio partiendo de la idea de la importación de arándanos hacia Colombia, estas surgen de la observación e investigación de las últimas tendencias en consumo de la población, no solo a nivel nacional sino también internacional.

Gracias a los grandes avances tecnológicos en comunicación y en disponibilidad y uso de la información, cada día los países se van adaptando más fácilmente al cambio, esto se ve reflejado en gran medida en la cantidad de nuevos acuerdos y negociaciones para permitir el libre flujo e intercambio de mercancías entre países, respondiendo a las exigencias de los consumidores por una mejor calidad y una mayor diversidad en los productos de consumo y en aquellos que proporcionan una mejor calidad de vida, afirmando igualmente la teoría de la no autosuficiencia de los países y la necesidad de la cooperación entre naciones.

Son los mismos acuerdos comerciales los que dan cabida a una de las oportunidades más táctiles de la importación de Arándanos, teniendo 0% de arancel en Colombia desde países Como Chile y Estados Unidos, dos de los más grandes productores y consumidores de este fruto.

### 1.2.Objetivos

#### *1.2.1 Objetivo General*

Diseñar un plan de negocios para la importación y comercialización de Arándanos en Colombia.

#### *1.2.2 Objetivos Específicos*

- Estudiar el mercado potencial de los Arándanos en Colombia
- Identificar la situación interna y externa del sector del Arándano

- Evaluar el proceso de importación y comercialización del Arándano
- Analizar la viabilidad económica y financiera del presente proyecto

### 1.3. Justificación

Los nuevos hábitos de consumo hacen que la demanda por productos naturales y ricos en antioxidantes aumente. Las campañas para promover los hábitos de consumo saludables tienden a aumentar en todo el mundo, las cuales quedan en la mente del consumidor al momento de realizar una determinada compra.

La situación en Colombia no es ajena a estos hábitos, por tanto será importante resaltar las características de este producto nutracéutico para incentivar el consumo. Por otro lado la firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos así como el acuerdo de preferencias arancelarias con Chile abre la posibilidad de importar y comercializar este producto a un menor precio generando competitividad en el mercado.

## **2- DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL**

### 2.1. Entorno Externo

La producción y las exportaciones del arándano son factores vitales para las decisiones de compra del producto a uno o diferentes proveedores.

Tabla 1. *Top Exportadores de Arándanos a nivel mundial 2009*

Region	Cantidad (Ton)	Valor unitario(\$/Ton)	Valor (1000\$)
Canada	41,485	1418	58838
Chile	38,508	4768	183607
Estados Unidos de America	14,825	2148	31840
Belarus	2,497	1323	3304
Belgica	656	11140	7308

Fuente. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2009.*

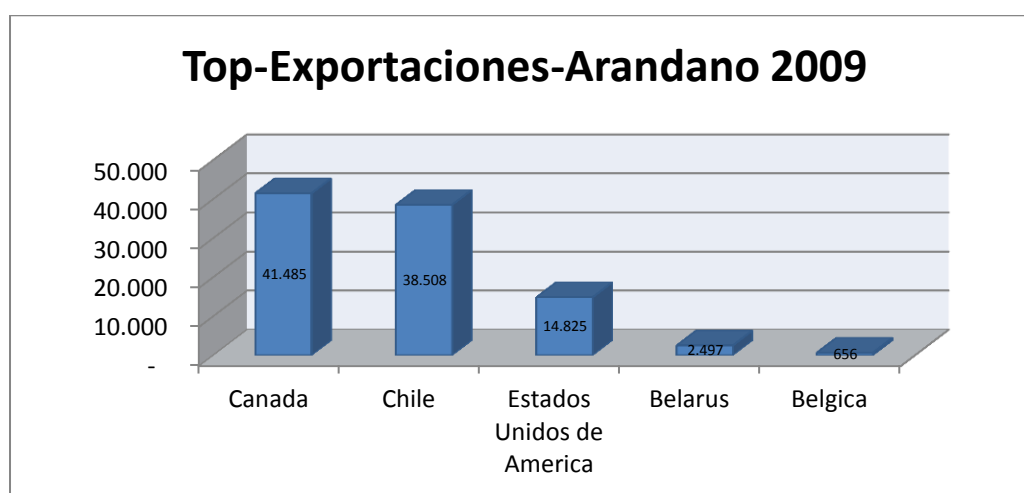


Figura 1. *Top Exportadores de Arándanos a nivel mundial 2009*

Fuente. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2009.*

Chile, Canadá, y Estados Unidos representan los principales productores y exportadores. En el Hemisferio Norte, Estados Unidos y Canadá concentran el 96% de la producción mundial, en toneladas, y el 90% del área productiva total, en hectáreas. Los principales productores en el Hemisferio Sur son Argentina – Australia – Chile – Nueva Zelanda – Sudáfrica, como lo indica la ilustración 1.

Por otro lado el Arándano es un producto estacional, sembrado siempre en las temporadas de otoño e invierno, para ser cosechado en primavera y verano.

Tabla 2. *Estacionalidad de producción del Arándano*

<b>País/Mes</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Nueva Zelanda</b>												
<b>Chile</b>												
<b>Argentina</b>												
<b>Estados Unidos</b>												
<b>Canada</b>												

*Fuente.* Fundación Exportar 2004.

De acuerdo a la tabla 2. Los países del hemisferio Sur tienen su temporada de producción entre Diciembre y Abril, para los países del hemisferio norte tienen su temporada de producción entre Abril y Septiembre. Considerando igualmente, que los competidores no son únicamente los vendedores locales sino también los importadores a nivel mundial, es necesario conocer que países demandan más este producto, ya que esto puede significar una preferencia hacia algún mercado por parte de un productor por volúmenes adquiridos.

Tabla 3. *Top Importadores de Arándano a nivel mundial 2009*

Región	Cantidad	Valor(1000\$)	Valor unitario (\$/Ton)
Estados Unidos	40992	61626	1503
Canadá	21115	80903	3832
UE(27)ex.com	11341	85400	7530
Reino Unido	9456	73606	7784
Países Bajos	3463	23331	6737
Belgica	784	6294	8414
Suiza	580	5985	10319
Noruega	362	4407	12174
España	301	2515	8355
Alemania	275	2145	7800
Italia	204	1946	9539
Dinamarca	154	736	4779
Francia	101	577	5713
Albania	80	44	550
Suecia	78	1009	12936

Fuente. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2009*

En la tabla 3 se pueden observar los mayores importadores de arándanos, por ejemplo en 2009 Estados Unidos compró \$ 40.992 toneladas de arándanos, ocupando el más alto lugar a nivel mundial.

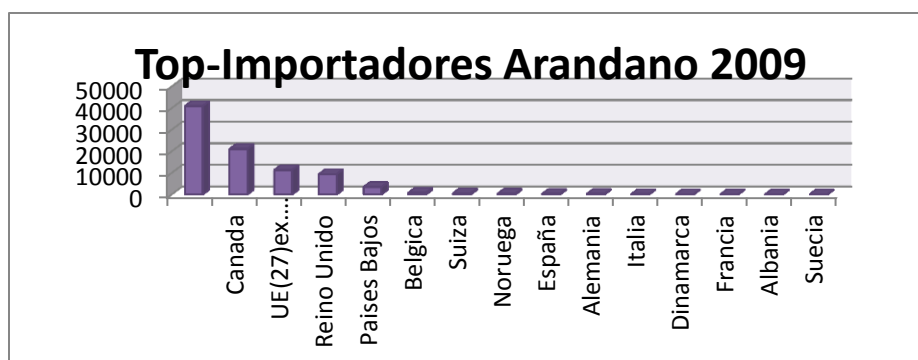


Figura 2. *Top Importadores de Arándanos nivel mundial 2009*

Fuente. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2009.*



De acuerdo a la figura 2, los dos mercados más importantes son el europeo y el estadounidense, tanto en volumen como en valor. El consumidor europeo corresponde a un grupo selecto de compradores (alto porcentaje de mujeres sobre los 45 años) y con un mayor conocimiento del producto, sus beneficios y usos que los otros compradores de fruta. En Estados Unidos, al igual que Europa, la principal motivación para su consumo son los múltiples beneficios para la salud que otorga esta fruta. Esto explicaría que el 80% de la producción mundial, tanto en forma silvestre como cultivada, se concentre precisamente en aquel país, y, por ende, sea el principal consumidor a nivel mundial, siendo el consumo per cápita de este producto, 500 gramos entre producto fresco y procesado según la FAO de Estados Unidos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012).(Rojas, 2008)

## 2.2. Entorno Externo Colombiano

Igualmente las importaciones colombianas deben ser consideradas dentro del consumo para analizar la posición frente a otros consumidores. Siendo Colombia un país el cual no es gran consumidor de arándanos debido al desconocimiento de la fruta, si bien han existido importaciones del producto, estas no han sido realmente significativas por lo cual se determina una falta de información a nivel local acerca del producto.

Sin embargo, realizando una investigación por medio del Instituto Colombiano Agropecuario se han encontrado las siguientes estadísticas que reflejan los niveles de consumo del producto en el país.

Tabla 4. *Importaciones de Arándano en Colombia 2000-2012*

<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>US\$ CIF</b>	<b>US\$ / Ton</b>
<b>2000</b>	0.0	-	-
<b>2001</b>	0.0	305	7,625
<b>2002</b>	0.0	-	-
<b>2003</b>	0.0	-	-
<b>2004</b>	0.0	-	-
<b>2005</b>	0.0	-	-
<b>2006</b>	0.0	-	-
<b>2007</b>	0.0	26	6,933
<b>2008</b>	0.2	1,313	5,311
<b>2009</b>	0.3	734	2,667
<b>2010</b>	0.6	3,003	4,696
<b>2011</b>	2.7	36,009	13,546

Fuente. *Agronet – Instituto Agropecuario Colombiano.*

Según la tabla 4 de Agronet, las importaciones de arándano para el 2012 provienen únicamente de tres países, siendo Chile el principal proveedor con 1,8 toneladas, seguido por Estados Unidos con 0,7 y finalmente Canadá con 0.1 toneladas. Estas cifras, demuestran que el importar este producto por medio de canales de ventas adecuados permitiría diversificar el mercado y ofrecer un producto innovador al consumidor. La oferta local del arándano prácticamente no existe, ya que Colombia no se caracteriza por ser un productor nato de este producto. Por otro lado, debido a los tratados comerciales que abogan por un trato preferencial, según Proexport, el arándano proveniente de Chile ingresa a Colombia con 0% de arancel. El Tratado de Libre Comercio con Canadá igualmente permite la entrada a Colombia de este pequeño fruto con 0% de arancel. El recientemente tratado con Estados Unidos, indica las mismas ventajas. (Proexport, 2012)

### *2.3. Entorno Interno*

#### *2.3.1 Entorno Interno Colombia*

Colombia es un país poco caracterizado a nivel mundial por su progreso y desarrollo tecnológico, al igual que la generación de patentes y la baja protección en propiedad intelectual. Esto sin mencionar el índice de Desarrollo e Investigación para las empresas e instituciones educativas. Según el Reporte de Tecnología Global del 2012 del Foro Económico Mundial (Foro Económico Mundial, 2012), el cual mide el impacto de la tecnología en la competitividad y la economía de un país, Colombia enfrenta una dura posición en cuanto a aplicación de patentes, obteniendo una calificación de 1.1 en un rango de 1 a 7 siendo 7 el puntaje más alto. Por otro lado el nivel de innovación en las empresas y de modernización tecnológica está por debajo de los 5 puntos. Uno de los puntos que más se evidencia como críticos es la falta de tecnologías y desarrollo en los colegios y universidades, es decir en la educación colombiana. (Foro Económico Mundial, 2012).

A pesar de lo anterior, cabe resaltar que Colombia se encuentra por encima de varios países latinoamericanos los cuales han mostrado un mayor atraso en la inclusión de la tecnología en los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales. Mucho se ha evidenciado sobre la tecnología a favor del medio ambiente en los últimos años, sin embargo, poco de ello se ha practicado en Colombia, donde muchos de los cultivos comestibles se han remplazado para la elaboración de biocombustibles.

### *2.3.2 Entorno Interno Chile*

Siendo uno de los países más avanzados de la región, cuenta con una gran disponibilidad en las últimas tecnologías según el Foro Económico Mundial, igualmente las empresas tienen una gran facilidad y adaptabilidad para la modernización y absorción de nuevas tecnologías permitiéndole por lo tanto crear procesos innovadores y competitivos. Entre las medidas que Chile ha tomado para enfrentar de una manera preparada la competencia local e internacional se destaca la creación de NODOS de BERRIES, la cual es una iniciativa que reúne a todos los actores relevantes en la industria, ya sea público o privado. El principal objetivo es asesorar a los pequeños y medianos productores que no tienen el conocimiento en producción, comercialización, e investigación. Sin embargo, en Chile ya se manejan iniciativas como NODO de BERRIES, es necesario fomentar el desarrollo de sistemas de investigación, desarrollo e innovación, según el estudio (Morales, 2009):

“Actualmente el sistema de innovación y desarrollo en materia frutícola en Chile exhibe una capacidad limitada para mantener el liderazgo del país en el contexto internacional. Esta iniciativa se ha manejado por etapas, en la primera se han presentado los siguientes resultados:

- Articulación entre los actores de la industria de los berries
- Creación de una plataforma web
- Diagnóstico del rubro
- Mejorar la competitividad del berries a través de la difusión y transferencia tecnológica.
- Ampliar el rango de difusión de los instrumentos de innovación tecnológica
- Mejorar vínculos entre los eslabones de la cadena del berries.

Para la segunda fase del nodo de berries se busca apoyar el fortalecimiento de la competitividad tecnológica del sector. A través de Charlas, Talleres y días de campo se busca cumplir con los siguientes objetivos

- Fortalecer la red del nodo para optimizar los canales de acceso a la información técnica
- Actualización desde un punto de vista innovador los aspectos técnicos y productivos de los berries.”

### *2.3.3 Entorno Interno Estados Unidos*

Es uno de los principales impulsores y promotores de la tecnología, según Nasdaq(National Association of Securities Dealers Automated Quotation), la mayoría de empresas que componen el Nasdaq 100 pertenecen a Estados Unidos, entre ellas se destacan Google Inc, Apple Inc, Microsoft Corporation, Hellewt Packard, entre otros.

Según el Foro Económico Mundial, ocupa el octavo lugar dentro de un Rankin de 142 países en accesibilidad a la tecnología, es uno de los mayores generadores de patentes en el Mundo y sus universidades son altamente reconocidas por estudios e investigación en todos los campos. El campo y la agricultura están altamente desarrollados al punto de producir cultivos genéticamente, sin la necesidad de semillas. Igualmente las plantas procesadoras son altamente tecnificadas y el capital humano cuenta con una gran capacitación y conocimiento en tecnología y comunicaciones.

Según Friedman (Friedman, 2008), una de las mayores ventajas de Estados Unidos en la época de los 80's y 90's fue la gran cantidad de científicos e ingenieros graduados de las universidades, que no solo eran norteamericanos pero también inmigrantes, esto proporciono una fuerza laboral altamente capacitada y por lo tanto un gran auge en tecnología y desarrollo del país. Por ser uno de los mayores productores y consumidores de arándanos en el mundo, los

campos de cosecha en Estados Unidos ocupan cientos de hectáreas, las cuales son inundadas de agua una vez llega el tiempo de cosecha para proteger al fruto de las malas prácticas de la alta utilización de maquinaria. La inundación es considerada como un desarrollo tecnológico pues se ha identificado las bondades de la misma en la maximización de la producción aceptable para consumo y exportación; además de la necesidad de controles de temperatura del agua a través de diques y sistemas de riego continuo. Las industrias productoras y procesadoras de arándanos en Estados Unidos son ampliamente reconocidas y llevan varias generaciones en el mercado.



Figura 3. *Inundación de campos de arándanos para Cosecha, Estados Unidos*  
Fuente: “How Cranberries evolved into a Thanksgiving favourite”- Noticias de Ciencias en [www.msnbc.com](http://www.msnbc.com)

## 2.4. Matriz de Decisión

Tabla 5. *Matriz de Evaluación Factores Externo (EFE)*

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1 Aceptación en el mercado Colombiano	0,2	4	0,8
2 Beneficios de las propiedades de salud del producto	0,05	4	0,2
3 Firme crecimiento de la demanda	0,04	3	0,12
4 Tratados, convenidos o acuerdos comerciales con otros países	0,02	3	0,06
5 Mercado de alto poder adquisitivo	0,02	2	0,04
AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1 Producto estacional, puede ser diferente durante el año ya que	0,1	4	0,4
2 Restricciones sanitarias	0,02	4	0,08
3 Costo y disponibilidad de fletes	0,01	3	0,03
TOTAL			1,73

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 6. *Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)*

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Producto con reconocimiento internacional	0,1	3	0,3
2	Contiene altos componentes beneficiosos para la salud humana	0,05	4	0,2
3	Mercado con pocos competidores	0,03	3	0,09
4	Alta calidad de la fruta	0,02	4	0,08
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Poco capital de socios	0,1	2	0,2
2	Altos costos logísticos en Colombia	0,05	1	0,05
3	Dificultad de ingreso directamente en grandes superficies	0,02	3	0,06
TOTAL				0,98

Fuente: *Elaboración propia.*

Las tablas 5 y 6 arrojan los siguientes resultados:

Un valor ponderado total o mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas. Un valor ponderado total menos a 2,5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas puedes hacer mucho daño. Un puntaje total por encima de 2,5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte. Un puntaje total por encima de 2,5 caracteriza a una empresa que es débil internamente. De acuerdo a los resultados de la matriz se identifica que la oportunidad de negocio responde satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas, manteniendo una posición interna fuerte.

#### 2.4.1. Fortalezas/Amenazas

Ante la amenaza de un producto estacional, la oportunidad de introducir diferentes tipos frescos de arándanos provenientes de diferentes países, permite a los consumidores conocer variedad de esto frutos y lograr reconocimiento a nivel internacional.

Aun cuando en Colombia se requieren vistos buenos de entidades gubernamentales para la importación de frutos frescos, se solicitaran los permisos necesarios y se cumplirá con el

reglamento técnico, para introducir al países estos productos, esto finalmente permitirá el reconocimiento de la calidad de los productos en el mercado.

Teniendo en cuenta los altos costos y disponibilidad de fletes internacionales, la creación de alianzas estratégicas con un operador logístico, que tenga la experticia de manejar este tipo de alimentos, permitirá mantener la calidad del producto durante la cadena de suministro y que de igual manera permitirá ser competitivo y marcar la diferencia en precios en el mercado aprovechando los pocos competidores existentes.

#### *2.4.2 Debilidades/Oportunidades*

Se cuenta con poco capital para la puesta en marcha del proyecto, pero de acuerdo a la viabilidad del mismo será una recurso importante para destacar, el transporte de carga en Colombia es realmente costoso frente a otros países de la región sin embargo el producto va dirigido a consumidores con un alto poder adquisitivo, por lo que el costo del transporte será absorbido por la alta rentabilidad del mismo.



### 3 - PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un documento que describe un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado, este documento está apoyado en estudios técnicos, económicos, mercado y de organización y el cual es utilizado para convencer a terceros, tales como instituciones financieras o inversionistas que ven una oportunidad rentable.

Para un emprendedor el plan de negocios tiene como objetivo 1. La identificación de las oportunidades de negocio teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentre, 2. Presenta el enfoque del empresario tomará explotar la oportunidad, 3. Determinar si las condiciones permitirán el éxito de la idea de negocio. 4. Servirá como herramienta para captar dinero de algún inversionista. (Definicion.DE, 2008)

Se describe el Plan de Negocios como “un documento escrito en el cual se refleja la fantasía sobre un nuevo negocio, bien sea una empresa nueva o una nueva iniciativa dentro de una empresa ya establecida”. Adicionalmente menciona como “El Plan debe incluir aspectos cualitativos como cuantitativos. Es sumamente importante que se estimen cantidades financieras precisas, sobretodo en el área de Flujo de Caja, aun cuando a la final disten mucho de los números reales. Algunos expertos en el área le dan más importancia a lo cualitativo que a lo cuantitativo, otros al revés.”(degerencia.com, 2001)

#### 3.1. Tipos de plan de negocios

Se ha visto que los tipos de planes de negocio sirven como guía para los empresarios con el fin de poner en marcha un proyecto, pero cada plan debe buscar sus propias directrices, de

acuerdo al producto, mercado, estudios técnicos, financieros, sociales, económicos, etc. Con el único fin de asegurar que el resultado sea viable.

Con el objetivo de identificar cual es la mejor opción para este proyecto se consultaron los diferentes tipos de planes de negocio. De acuerdo a (soyentrepreneur.com, 2012) se encontraron los siguientes:

### *3.1.1.- Plan de negocios para empresa en marcha*

El plan utilizado para esta etapa debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además, deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Además, deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial.

### *3.1.2- Plan de negocios para nuevas empresas*

En este tipo de plan se debe detallar, tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas.

### *3.1.3- Plan de negocios para inversionistas*

Debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.

### *3.1.4- Plan de negocios para administradores*

Éste debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan debe ser más detallado pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.”

### 3.2. Ángeles Inversionistas

Teniendo en cuenta las pocas opciones de financiamiento que existen en Colombia para el apoyo de creación de empresas, aun con las alternativas actuales no es tan fácil acceder a ellas, por esto y más, se han instituido unas especiales las cuales respaldan a emprendedores que tengan planes de negocio innovadores o proyectos robustos, con el fin de obtener grandes rentabilidades y así mismo ayudar a crecer la economía del país. Estas empresas se llaman Ángeles Inversionistas.

Los ángeles inversionistas son individuos con solvencia financiera los cuales invierten en empresas altamente riesgosas y en etapa temprana de operación, al reservar una porción de su portafolio de inversión para proveer a empresas emergentes capital semilla y de arranque a través de inversión privada directa. Su meta es alcanzar altos retornos sobre la inversión que no provee el mercado común. La mayoría de los ángeles son inversionistas activos, es decir, contribuyen con su tiempo y experiencia, como también ofrecen su valiosa red de contactos esenciales para el éxito de la empresa - porque disfrutan la adrenalina de ayudar a emprendedores a crear grandes sueños empresariales. Para maximizar la creación de valor, la mayoría de los ángeles se especializan en industrias o tecnologías que ellos entienden, e invierten solamente en empresas cercanas a su locación geográfica, y así mismo sustentan Somos una fuente de innovación y creación de riqueza, para cubrir el hueco que hay entre el capital semilla y el capital de riesgo en la región andina.(Andes, 2012)

### 3.3. Incubadoras de Empresas

Otra alternativa para apoyo al emprendimiento en Colombia y un poco más conocida que la anterior, son las Incubadoras de empresas, de acuerdo a un estudio realizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje Nacional (SENA) estas surgen así:

Durante la últimas décadas diversos gobiernos e instituciones a nivel mundial se han preocupado por favorecer la inserción de nuevas empresas en sus mercados, para tal tarea se han establecido políticas para la generación de empresas, marcos legales favorables para los emprendedores y por su puesto el impulso de una industria soporte que de apoyo a los nuevos empresarios en su emprendimiento; es así como surgen como entidades integradoras de este tipo de esfuerzos las Incubadoras de Empresas. Desde mediados de la década de los setentas y evidenciando la necesidad de dar soporte y acompañamiento en la gestión de las nuevas empresas durante sus primeros años tanto de gestación como de operación, surgen las incubadoras de empresas como instituciones dedicadas a facilitar el desarrollo de la nuevas unidades productivas mediante gestión en la búsqueda de recursos financieros, la generación de contactos comerciales y la asesoría integral en la estructuración y operación de un buen plan de negocios.(SENA, 2012).

Actualmente en Colombia se siguen apoyando las iniciativas de negocios, con nuevas formas o herramientas para ayudar a los emprendedores, a poner en marcha proyectos innovadores y rentables, no solamente con capacitaciones, auditorías, o programas de desarrollo, sino con respaldo financiero y seguimiento en el tiempo, esto agrega también crecimiento económico para el país. Por ende se ve la oportunidad de aprovechar alguna de estas herramientas en el futuro una vez sea demostrada la viabilidad del presente plan de negocios.

## 4 - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación y desarrollo de este plan de negocios se tuvo en cuenta el enfoque de la investigación cualitativa y cuantitativa, a continuación se define y describe estos tipos de investigación para comprensión y contextualización del lector.

“La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, materiales o instrumentos de una determinada situación o problema. Este enfoque procura generar una descripción que intente analizar exhaustivamente, con detenimiento, un asunto o actividad en particular. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efecto entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o como ocurre el proceso que se da el asunto o problema”. (Mendez, 2003)

### 4.1. Características del enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo al igual que el cuantitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo a diferencia de un enfoque cuantitativo la claridad de una pregunta o una hipótesis que preceda a la recolección y análisis de datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos.

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido, los planteamientos no son tan específicos como el enfoque cuantitativo
- El investigador examina el mundo social desarrollando una teoría coherente con los datos de acuerdo con lo que observa ( Lógica y proceso inductivo)

- En estudios cualitativos no se estudian hipótesis, estas se generan durante el proceso investigativo y se van desarrollando a medida que aumenta la recolección de datos.
- El enfoque se basa en la recolección de datos NO estandarizados ni determinados, no hay medición numérica por tanto no hay análisis estadístico.
- El proceso de indagación se caracteriza por ser más flexible y se mueve entre las respuestas y desarrollo de la teoría, tiene como propósito reconstruir la realidad
- Se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos y sus instituciones

#### 4.1.1. Proceso Cualitativo

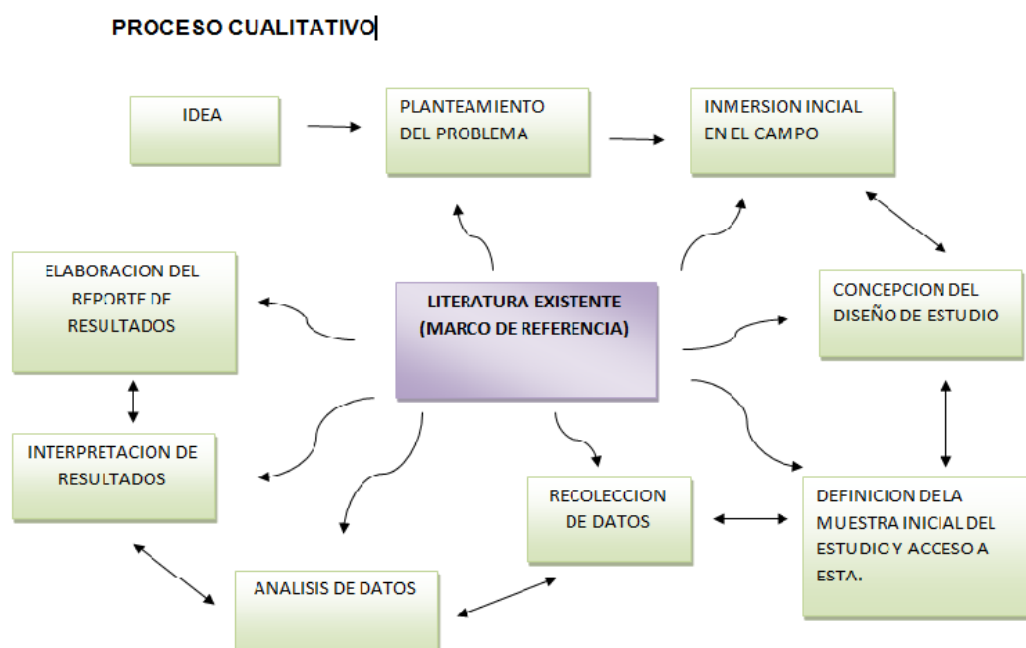


Figura 4. *Proceso Cualitativo*

Fuente. *Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill Quinta Edición*  
 Página 9 Autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado,  
 Pilar Baptista Lucio.

En la figura 4 se muestra los pasos generales para definir un proceso cualitativo.

La investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teoría.

#### 4.1.2. Proceso Cuantitativo



Figura 5. *Proceso Cuantitativo.*

Fuente. *Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill Quinta Edición*  
 Página 9 Autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández  
 Collado, Pilar Baptista Lucio.

Como muestra la figura 5, algunas de las características de este enfoque son:

- El investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto, las preguntas van relacionadas a cuestiones específicas de la investigación.

- La recolección de datos se fundamenta en la medición (se miden variables, conceptos contenidos en la hipótesis. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores debe demostrarse que se siguieron cada una de las fases del enfoque cuantitativo.
- La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible.

#### 4.2 Alcance de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación es necesario definir el alcance de la misma, con el fin de estudiar el mercado potencial de los arándanos y de acuerdo a la bibliografía consultada se establece que el alcance será EXPLORATORIO, DESCRIPTIVO.

“Un estudio exploratorio tiene como objetivo examinar y analizar un tema o problemas de investigación poco estudiado, del cual se tienen dudas o información vaga del objeto de estudio. El estudio descriptivo, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades. Describe tendencias de un grupo o población”. (Mendez, 2003, págs. 79, 80).

El objeto de estudio de este plan de negocios es indagar en un mercado del cual no se tiene mucha información pero que está latente a desarrollarse por las ventajas competitivas que tiene el fruto y que serían de gran ventaja para ingresar al mercado.

De igual manera para determinar el nicho de mercado se deben analizar variables en el mercado potencial, entre ellas los hábitos de consumo, decisión de compra entre otros.

#### 4.3. Selección de la Muestra



Para el desarrollo del estudio de investigación la muestra se tomará de un grupo de personas con un rango de edad y nivel socioeconómico específico, este grupo de personas saldrá de la obtención de la muestra en el estudio de mercado.

#### 4.3.1. Instrumentos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de la investigación se tendrán en cuenta cuestionarios, Observación, Datos secundario.

- **CUESTIONARIOS.** Es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema en el cual pueden ser incluidas preguntas abiertas y cerradas.
- **OBSERVACIÓN.** Consiste en el registro sistemático, válido, y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías, y subcategorías, útil en este caso para analizar la aceptación o rechazo de un producto en un supermercado.
- **DATOS SECUNDARIOS.** Revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos.(Mendez, 2003).

## 5 - ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1. CHILE

#### 5.1.1. Situación actual mercado de Arándanos.

El Arándano (*Vaccinium Corymbosum*) fue introducido a Chile desde Estados Unidos desde la década de los 80, Actualmente existen cerca de 12500 hectáreas de Arándanos en sus distintas regiones, esta distribución regional permite contar con una temporada que se inicia a mediados de octubre en las regiones del norte del país, hasta abril con las producciones de la región del sur.(Macias, 2007).

Tabla 7. *Distribución del cultivo de arándanos*

<b><i>DISTRIBUCIÓN DEL CULTIVO DE ARÁNDANOS POR REGIONES (HECTÁREAS)</i></b>	
<b>REGION NORTE</b>	430
<b>REGION CENTRO</b>	1980
<b>REGION CENTRO –SUR</b>	5610
<b>REGIÓN SUR</b>	4480

Fuente: *Elaboración propia con base en comité de arándanos Chile.*

La tabla 7 refleja la distribución del cultivo de arándanos en diferentes regiones Chilenas. Por ejemplo, el mayor número de hectáreas se encuentran ubicadas en la región centro-sureña.

Específicamente la producción de Arándanos se concentra en las regiones VII, VIII, IX y X, en la región VI al norte debido a la introducción de variedades que poseen menores requerimientos de frío y por tanto poseen una cosecha más temprana.

El 100 % de la oferta nacional proviene de agricultores que realizan contratos con empresas exportadoras o grupos de agricultores que han formado su propia exportadora, las que otorgan asistencia técnica, suministran los envases para la cosecha y realizan el servicio de exportación. El volumen exportador alcanza entre el 85 y 95% del total de la producción, el porcentaje restante es destinado al sector del retail, el cual no cuenta con gran participación ya que la demanda local no tiene gran conocimiento del producto, por tanto estos remanentes de producción son comercializados en canales menos formales como ferias comunales o al por menor.

El arándano chileno es principalmente demandado para comer en fresco por los compradores del mercado externo los cuales son adquiridos por diferentes canales de distribución tales como importadores y agentes, Mayoristas y grandes superficies.

Tabla 8. *Superficie y producción de arándanos 2000-2011*

Especie	Superficie (hectáreas)											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Arándanos	800	850	1.220	1.280	1.320	1.360	3.820	5.664	5.953	6.779	7.876	8.460
Fuente: Odepa y catastros frutícolas de Ciren												
Especie	Producción (toneladas) *											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Arándanos	4.800	5.253	8.010	8.211	12.667	17.337	23.706	28.597	47.894	57.514	76.386	101.147

Fuente: Odepa

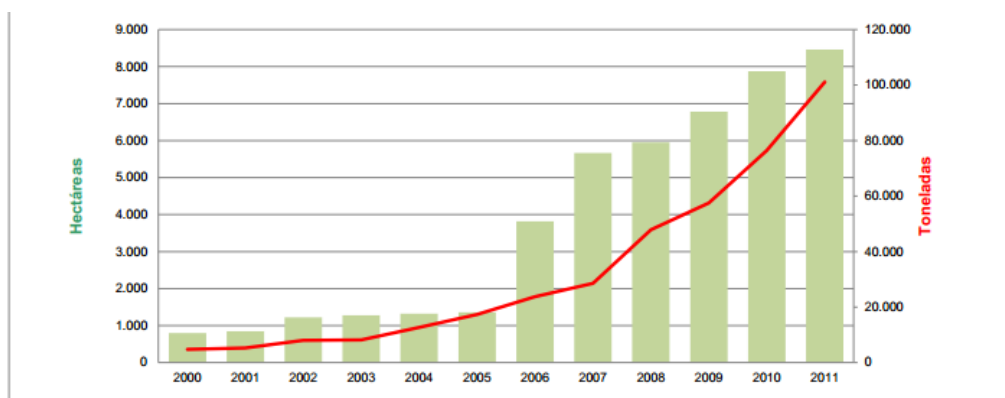


Figura 6. Arándanos: Superficie y producción 2000-2011

Fuente. Oficina de estudio y políticas agrarias, Ministerio de agricultura de Chile

La tabla 6 muestra la superficie (hectáreas) y producción de arándanos arrojando un aumento considerable desde el año 2000 hasta 2011.

En la figura 8 se evidencia el aumento de la producción de arándanos tuvo un fuerte aumento en los últimos 10 años, de acuerdo a la oficina de estudio y políticas del ministerio de agricultura, este crecimiento se debió a la expansión de los huertos a etapas de plena producción.

Entre el 2005 y 2010 la producción creció a un promedio del 35 %

Exportaciones Chilenas

Tabla 9. Producción y exportaciones de arándanos

Especie	Toneladas											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Producción*	4.800	5.253	8.010	8.211	12.667	17.337	23.706	28.597	47.894	57.514	76.386	101.147
Exportaciones frescos	4.042	4.423	6.358	6.410	10.104	11.938	15.433	20.872	35.330	38.506	55.011	73.741
Exportaciones congelados	0	0	387	504	562	2.660	4.529	3.208	4.998	9.923	9.309	27.406

Fuente. Oficina de estudio y políticas agrarias, Ministerio de agricultura de Chile

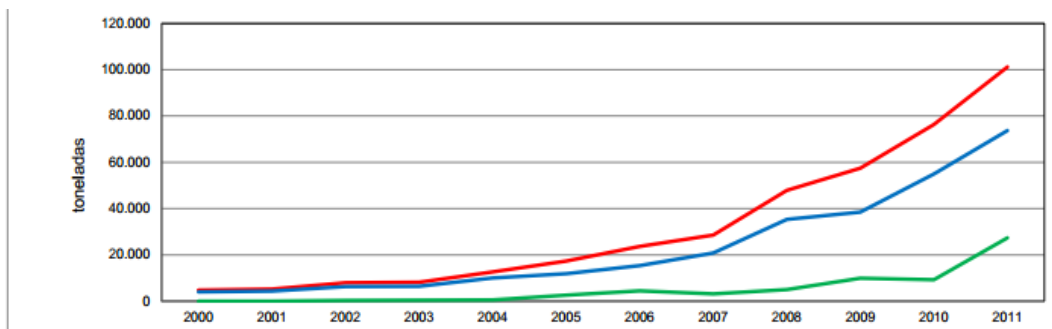


Figura 7. *Producción y exportaciones de arándanos 2000-2011*

Fuente. Oficina de estudio y políticas agrarias, Ministerio de agricultura de Chile

En la figura 7 se refleja el volumen de las exportaciones de arándanos frescos que registró un crecimiento similar al de la producción: 34% entre los años 2005 y 2010, en balanza comercial es equivalente a US\$29,5 Millones en el 2000 a US\$307 millones en el año 2010, representando el 9% del valor total de exportación en frutas en el 2010. Destino de las exportaciones los principales destinos de las exportaciones del Arándano en Chile se pueden evidenciar en el siguiente cuadro.

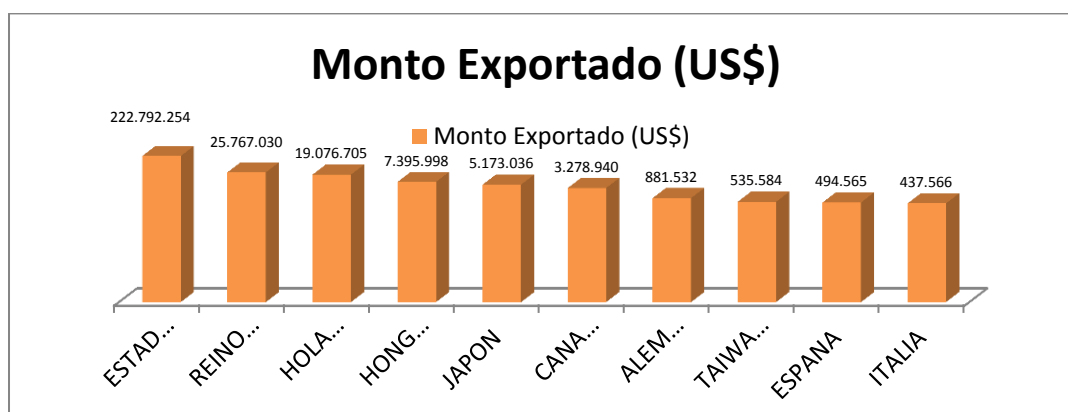


Figura 8. *Monto Exportado (US\$)*

Fuente. *Elaboración propia en base a ODEPA*

En la figura 8 se ve el monto exportado en dólares de diferentes países estando en primer lugar Estados Unidos con \$ 222.792.254

### *5.1.2. Tecnología y arándanos en Chile*

Entre las medidas que Chile ha tomado para enfrentar de una manera preparada la competencia local e internacional se destaca la creación de NODOS de BERRIES la cual es una iniciativa que reúne a todos los actores relevantes en la industria, ya sea público o privado. El principal objetivo es asesorar a los pequeños y medianos productores que no tienen en el conocimiento en producción, comercialización, e investigación, sin embargo, aun cuando en Chile ya se manejan iniciativas como NODO de BERRIES, es necesario fomentar el desarrollo de sistemas de investigación, desarrollo e innovación, según el mismo estudio.

Actualmente el sistema de innovación y desarrollo en materia frutícola en Chile exhibe una capacidad limitada para mantener el liderazgo del país en el contexto internacional. Esta iniciativa se ha manejado por etapas, en la primera se han presentado los siguientes resultados:

- Articulación entre los actores de la industria de los berries
- Creación de una plataforma web
- Diagnóstico del rubro
- Mejorar la competitividad del berrie a través de la difusión y transferencia tecnológica.
- Ampliar el rango de difusión de los instrumentos de innovación tecnológica
- Mejorar vínculos entre los eslabones de la cadena del berrie.

Para la segunda fase del nodo de berries se busca apoyar el fortalecimiento de la competitividad tecnológica del sector. A través de Charlas, Talleres y días de campo se busca cumplir con los siguientes objetivos. (Morales, 2009)

- Fortalecer la red del nodo para optimizar los canales de acceso a la información técnica
- Actualización desde un punto de vista innovador los aspectos técnicos y productivos de los berries.

## 5.2. ESTADOS UNIDOS

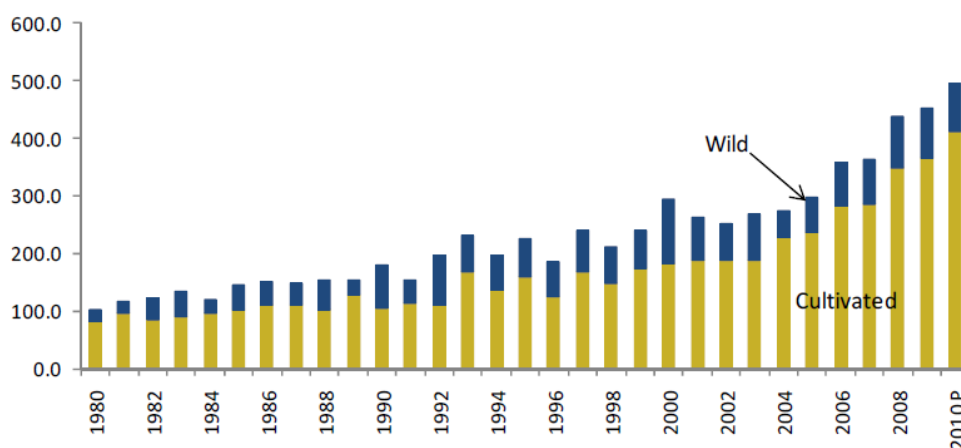
### *5.2.1. Mercado de los Estados Unidos de América*

De acuerdo a las investigaciones realizadas, Estados Unidos es el principal productor, exportador e importador de Arándanos en el mundo, en la actualidad concentra el 50 % de la producción mundial. Con una cosecha de arándanos equivalentes a US\$640,7 millones en el año 2010, sitúa este fruto en segundo lugar en importancia dentro de los berries producidos en EE.UU. representando un 18% del total de berries producidos. US\$589.9 millones corresponden a plantaciones comerciales de arándanos y US\$50,7 millones corresponden a arándanos de tipo silvestre.

Desde la década de los 80 se ha generado una expansión de la producción (plantaciones comerciales y silvestres). Sin embargo, durante la última década se registra un crecimiento más lento en la producción de arándanos silvestres en relación a la de las plantaciones comerciales, esto se debe a un aumento importante de las importaciones de arándanos congelados y un cambio de la demanda de los consumidores hacia los productos frescos, es importante

mencionar que la producción de arándanos silvestres va destinada al procesamiento principalmente al mercado de los congelados.

Los arándanos frescos son codiciados durante el verano ya que son parte de una gran tradición en América del norte, la cosecha se inicia en la florida en la primavera y termina en British Columbia, Canadá en Octubre. Alrededor del 50 % de los arándanos producidos se dedican al mercado fresco.



P=preliminary.

Source: USDA, National Agricultural Statistics Service, *Noncitrus Fruit and Nuts Summary*, various issues.

Figura 9. Producción de arándanos en EEUU entre 1980 y 2010 (millones)

Fuente: Wild: Silvestre, Cultivated, (Procesados)

Tal como se muestra en la figura 9, año tras año la producción de arándano destinado al mercado fresco ha aumentado, desde el 2006 ha alcanzado una cifra de 244,4 millones de libras (11858 toneladas) de este producto, en el 2010 se generó una producción tres veces mayor a la del 2000 y 5 veces más al volumen del año 1990.



La producción para el mercado de arándanos procesados también alcanzo valores records de producción en el 2010 con un total de 168,6 millones de libras (76476 toneladas) lo que representa un 62 % más que en el año 2000 y más de tres veces la producción de los años 90.(Organicos, 2011)

#### Localización de la Producción

Tabla 10. *U.S. blueberry production and utilization (cultivated)*

Item/State	2008	2009	2010	2011P
1,000 pounds				
<b>Total utilized production:</b>				
Maine 1/	89.95	88.1	83	83.1
Michigan 2/	110	99	109	72
New Jersey	59	53	49	62
North Carolina	28.5	32.7	39.05	36.2
Oregon	43.1	48	54.6	65.5
Washington	32	39	42	61
Alabama	360	300	430	500
Arkansas	800	500	650	400
Florida	9.8	13.5	16.4	21.4
Georgia	41	43	58	62
Indiana	3.8	3.7	3.6	1.6
New York	2.3	2.1	2.1	1.8
California 4/	14	24.2	28	33
Mississippi 5/	4	5.9	8	10.5
Total	438.61	453	493.83	511

Fuente. *USDA National Agricultural Statistics Service, Noncitrus Fruits and Nuts Summary, various issues. Prior to 1992.*

De acuerdo a la tabla 10, la producción de arándanos es liderada por los estados de Maine Y Michigan, a pesar de la reducción de la participación de casi un 60 % en los 90's a alrededor de un 40 % en el periodo de 2008 -2011. En este último periodo el incremento de la producción de arándanos se dio en estados como Georgia, Washington, Oregón, Carolina del Norte, y Nueva

Jersey. Estados como Florida con una producción relativamente pequeña, aumentaron en tres veces su producción promedio de arándanos durante la última década respecto a la década de los 90's.

### 5.2.2. Importación de Arándanos en Estados Unidos

Los volúmenes de importación de arándanos en Estados Unidos ha aumentado desde el año 2006, entre 2008 y 2009 el crecimiento fue a menor escala principalmente debido a la recesión económica del país durante ese periodo.

En la siguiente tabla se relaciona las importaciones de Arándano en Estados Unidos desde el 2008 hasta el 2011, sus principales vendedores y valores expresados en libras y dólares

Tabla 11. Importación Arándano en EEUU

Year	World	Chile	Canada	Argentina	Mexico	Uruguay	New Zealand	Others
<i>--- Pounds ---</i>								
2008	114.886.695	61.902.602	36.738.72	14.379.427	290.671	1.253.043	315.779	6.449
2009	133.279.845	74.231.126	41.086.16	15.884.156	790.48	1.032.120	251.627	4.167
2010	169.240.151	100.949.952	43.428.43	20.561.987	2.098.240	1.757.990	230.952	212.601
2011	192.542.455	122.705.316	42.370.89	20.993.718	4.110.236	2.041.930	172.712	147.646
<i>--- Dollars ---</i>								
2008	240.585.414	139.599.084	54.453.54	40.075.752	759.021	4.279.186	1.399.823	19
2009	237.143.036	131.832.315	53.099.18	46.160.886	1.361.528	3.712.132	957.552	19.44
2010	343.686.647	201.759.903	60.745.73	65.566.865	5.918.698	7.887.274	1.002.250	805.918
2011	375.819.521	221.384.870	77.406.46	59.972.444	10.260.625	5.747.485	732.927	314.708

Fuente. *U.S. Bluberry Industry*

Los principales países proveedores de arándanos en Estados Unidos son Chile, Canadá y Argentina (ver Tabla 11), gran parte de estos países se encuentran en el hemisferio sur los cuales por la estacionalidad del producto pueden suplir la demanda en épocas del año donde no hay producción local, en términos porcentuales Chile representa el mayor proveedor con un 59% de

participación de acuerdos a los datos informados, Canadá cuenta con el 21 % de participación, Argentina representa tan solo el 16%.

### 5.2.3. Exportaciones Arándanos

El principal destino de las exportaciones de arándanos estadounidense es Canadá, seguido de Japón, Hong Kong Y Singapur, Tratados comerciales como el nafta han logrado un aumento en las exportaciones de este producto. En la siguiente tabla se determina la exportación de arándanos por destino desde el año 2008 - 2011 valores expresados en Libras y Dólares.

Tabla 12. *U.S. fresh cultivated blueberry exports, by destination, 1993-2011*

Year	World	Canada	Japan	Hong Kong	South Korea	Singapore	United Kingdom	Others
<b>--- Pounds ---</b>								
2008	30.405.088	27.033.170	1.277.894	242.672	333.716	42.972	1.126.538	348.127
2009	31.811.884	27.551.479	2.343.319	279.967	290.706	179.443	608.661	558.31
2010	39.688.348	34.954.538	2.565.858	600.394	456.024	314.644	156.14	640.751
2011	48.321.097	44.978.019	2.007.337	407.859	317.889	290.805	2.646	316.542
<b>--- Dollars ---</b>								
2008	69.143.392	57.933.266	3.976.667	541.75	798.757	142.841	4.715.922	1.034.189
2009	64.049.330	51.056.276	6.288.851	768.539	772.98	566.063	3.072.578	1.524.043
2010	75.344.139	60.833.859	7.947.755	1.756.397	1.796.415	990.913	551.986	1.466.814
2011	96.012.379	85.601.516	6.475.800	1.028.260	912.923	1.038.959	14.4	940.521

Fuente. *U.S Blueberry Industry*

La tabla 12 muestra las exportaciones de arándanos frescos cultivados por destino.

### 5.2.4. Consumo per cápita Arándano

El consumo per-cápita de Arándanos en estados unidos ha tenido un crecimiento sostenido desde los años 80, en la siguiente tabla se determina el consumo per cápita desde el 2008- 2011 expresado en libras.(EEUU, 2011).

Tabla 13. *Consumo Per Cápita*

Calendar year	Per Cápita
	<b>Pounds</b>
2008	0,80
2009	0,96
2010	1,11
2011	1,26

Fuente. <http://www.chileagricola.us/Estatica/Cuotas/InformeArandanosUSA.pdf>

Como la tabla 13 muestra, hay un crecimiento en el consumo per cápita de arándanos entre 2008 y 2011, esto se debe a un cambio en el comportamiento del consumidor el cual cada día desea más frutos frescos y por las propiedades nutracéuticas del producto.

### 5.3. COLOMBIA

Colombia es un país con una gran riqueza de especies gracias a su gran diversidad, relieves topográficos y tipos de suelos, siendo Antioquia una de las zonas con mayor variabilidad y diversidad de ericáceas con más de 100 especies. En algunas otras regiones de Colombia donde se encuentra la familia ericácea se encuentran plantas ornamentales, hortalizas y frutales de consumo humano donde el más conocido es el arándano o “Blueberry” en las regiones templadas.

Actualmente en dicho país se presenta un alto potencial de exportaciones del Agraz o mortiño (*Vaccinium meridionale Swartz*) puesto que ha sido admitido en la lista de especies que puedan ingresar el mercado de los Estado Unidos de América (EE.UU), A partir del año 2006, adicionalmente es visto también para el mercado nacional de consumo en frescos y procesados considerado un alimento funcional gracias a su contenido de antocianinas y antioxidante.

Y actualmente no existe un proceso productivo establecido, es por esto que se habla más de un proceso extractivo puesto que los habitantes de las regiones lo que hacen es recolectar los frutos llevarlos a casa para seleccionarlos y luego comercializarlos. El mercado se está abriendo a nuevas tendencias de consumo donde el agraz se está posicionando muy bien puesto que además de ser un delicioso fruto silvestre libre de contaminantes, posee antioxidantes. Por lo que puede resultar atractivo a los consumidores. Es considerado como un fruto promisorio en el mercado nacional e internacional, con un gran potencial de exportación por su parecido a los arándanos, tan consumidos en América del Norte.

El mercado del Mortiño o el Agraz en Medellín, se encuentran los frutos comercializados en algunas tiendas naturistas y almacenes de cadena estos en su mayoría son abastecidos desde Bogotá, su presentación se da en bolsas transparentes, tratando de mantener homogeneidad en los frutos, pese a esto una libra de Agraz puede alcanzar los siguientes precios.

- Tiendas: Valor de \$18.000 la libra (USD 7,80)
- Paloquemao y Abastos: Valor \$ 6.000 la libra (USD 2,60)

El mercado de este producto está segmentado en estratos 4,5,y 6, los almacenes y empresas en los que se comercializa y fabrican exigen parámetros de calidad que van desde bayas limpias, enteras, libras causadas por daños por las plagas y enfermedades permitiendo un consumo en fresco.

Se resalta el trabajo hecho por empresas de los municipios de Guacheta y Ubaté, en el departamento de Cundinamarca, y Boyacá con la elaboración de vinos y yogur y mermeladas de esta fruta, además de estas empresas, podemos mencionar además de las compañías encargadas

de procesar el agraz y servirlo en sus platos o productos, como acompañamiento de carnes, tortas, dulces, helados u otro tipo de postres.

A continuación se presenta una gráfica en donde se aprecia la diferencia marcada que existe en los precios por gramo de fruta y a excepción del arándano, el agraz es el que tiene mejor precio frente a frutas como la fresa y la mora que gozan de mayor reconocimiento en las preferencias del país. (Ligarreto, 2009, págs. 134-150)

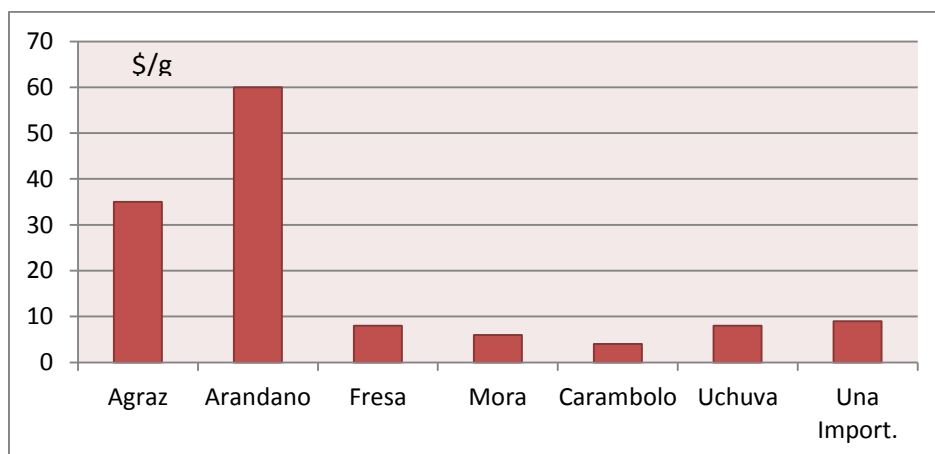


Figura 10. Valor Comercial de frutas (Precio en pesos colombianos)  
Fuente. Odepa

En la figura 10 se observa el valor comercial de frutas en Colombia, siendo el arándano el que registra los valores más altos en pesos Colombianos.

### 5.3.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS O COMPETENCIA DEL ARÁNDANO

Un estudio realizado por la Universidad de Talca en Chile, sostiene que “la existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limitan el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad, sin embargo, si los productos de una empresa tienen

unos cuantos sustitutos cercanos, es decir, si estos son una débil fuerza competitiva, entonces la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales”.

Por otro lado, La Universidad Nacional de La Pampa, Argentina, en un proyecto de producción de arándanos, comenta que “Los principales competidores de esta fruta son otros berries como la frutilla (fresa), frambuesa y mora. Estos productos no actúan como sustitutos pero mantienen una competencia directa con el arándano, ocupando parte del mercado; como principal competidor podemos identificar a la frutilla”.

En el artículo de la página web punto vital, varias nutricionistas Chilenas sustentan:

“Los berries – conjunto de frutos muy ricos en antioxidantes – están siendo cada vez más populares en la dieta de los chilenos. Frutillas, moras, arándanos y frambuesas son parte de estos pequeños alimentos que hoy están representando muy bien a nuestro país en el extranjero”.  
Afirmó Carla González C.

Por otro lado, Marcela Salazar Caroca, “cuenta que los berries poseen cualidades que resultan muy beneficiosas para quienes los consuman. Con respecto a aquello, dice que estos frutos trabajarían muy bien en la prevención de enfermedades relacionadas con mutaciones, tumores malignos, daños en la retina, el hígado, el sistema nervioso o disfunciones en la memoria”. “En cuanto a su aporte calórico, dice que estos alimentos son además bajos en calorías, contienen mucha fibra, presentan propiedades antioxidantes, poseen altos niveles de vitamina C y cero de colesterol”, es decir, productos muy recomendables para su consumo, y con respecto a la diferencia calórica que tendrían entre ellos, la especialista afirma que no tienen diferencias, sólo cantidad de antioxidantes y fibra. Ahí destacan las moras”. (Forbes, Mangas Ramis, & Pagano, 2009)

## **Componentes**

Marcela relaciona las siguientes diferencias entre ellos:

### **Arándano:**

Se destaca por su efecto antibiótico, antioxidante y desinflamatorio. Algunos estudios han demostrado que su consumo ayuda a evitar algunos tipos de cáncer. Al ser un buen antioxidante, aumentan el colesterol bueno y retrasan el proceso de envejecimiento.

### **Frambuesa:**

Esta deliciosa fruta es una rica fuente de vitamina C. Además contiene pequeñas cantidades de calcio, potasio, hierro y magnesio, minerales vitales que son absorbidos eficazmente por nuestro organismo gracias a la vitamina C. Posee fibra que ayuda a mejorar el tránsito intestinal.

### **Frutilla (Fresa):**

Cuando científicos norteamericanos se pusieron a medir el poder antioxidante de doce frutas comúnmente consumidas, comprobaron que en una relación gramo a gramo, la frutilla se destaca por sus contenidos de vitamina C, E y betacarotenos; los tres antioxidantes por excelencia.

### **Moras:**

Extremadamente ricas en vitamina E. Esto las convierte en una gran ayuda para el tratamiento y la prevención de problemas circulatorios. Son asimismo una buena fuente de vitamina C, lo que junto a la vitamina E, las convierte en una fruta con poderosas propiedades antioxidantes.

Otro producto que por sus propiedades, sabor y textura compite con el arándano en el mercado es la Uva. Esta también tiene efectos antioxidantes, diuréticos, Vitamina B3, minerales



y oligoelementos, tales como el calcio, el magnesio, el fósforo y el potasio. (Forbes, Mangas Ramis, & Pagano, 2009)

Volumen exportado de Fresas (frutillas), frescas  
Enero a Diciembre de 2011 (Toneladas)

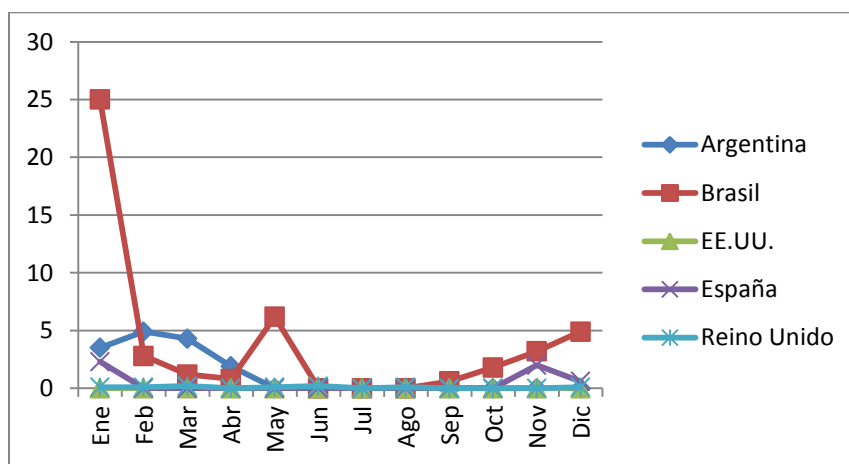


Figura 11. *Exportaciones anuales de los sustitutos (fresa, mora)*  
Fuente: Elaborado por ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

La figura 11 muestra que el mayor exportador de Fresas durante el 2011 fue Brazil en comparación con el resto de países competidores directos.

Volumen exportado de Moras frescas  
Enero a Diciembre de 2011 (Toneladas)

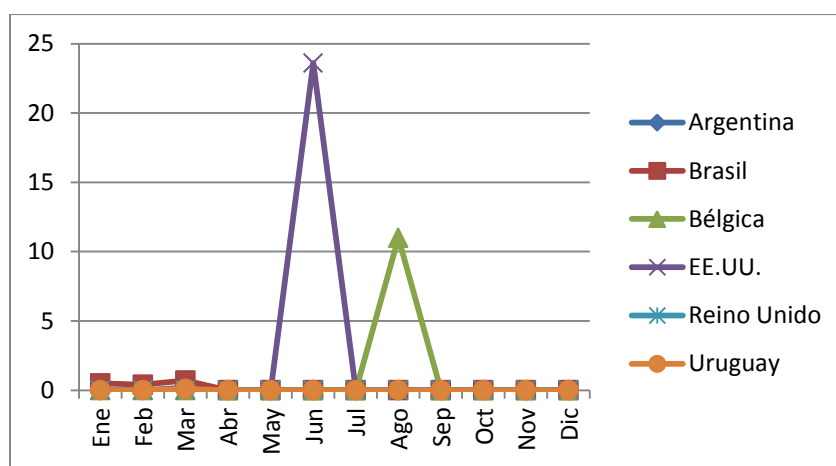


Figura 12. *Exportaciones anuales de (Moras y Fresas)*  
Fuente: Elaborado por ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

Estados Unidos se destacó en este año por sus exportaciones de Moras frescas, seguido de Bélgica entre los meses de Julio a Septiembre (Ver figura 12).

Volumen exportado de Frambuesas frescas  
Enero a Diciembre de 2011 (Toneladas)

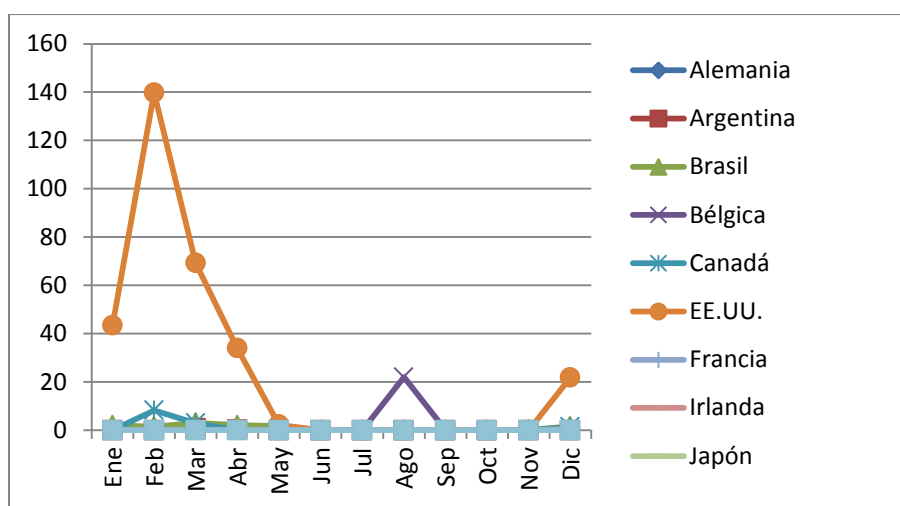


Figura 13. *Exportación anual de frambuesas y fresas.*

Fuente: *Elaborado por ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.*

Estados Unidos también se sobresalió en este año por sus exportaciones de Frambuesas frescas y en segundo lugar Bélgica (Ver figura 13).

Volumen exportado de Uvas frescas (Total familia de Uvas)  
Enero a Diciembre de 2011 (Toneladas)

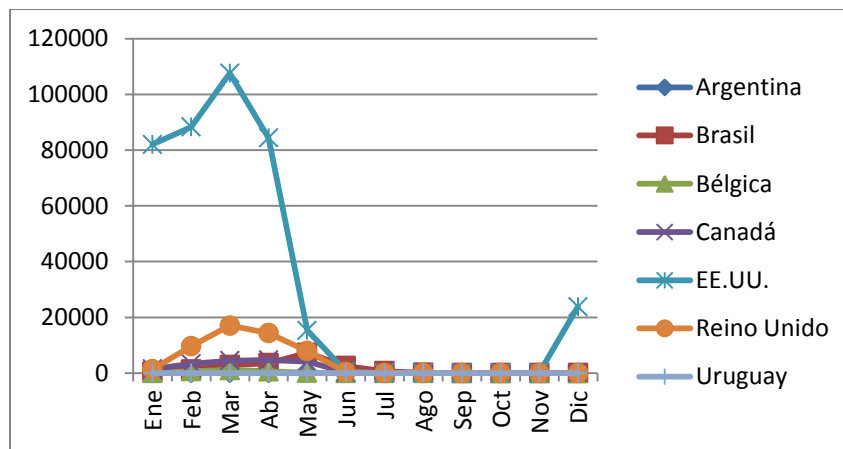


Figura 14. Exportación anual de Uvas Frescas  
Fuente: Elaborado por ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

Estados Unidos en el 2011 alcanzó el mayor volumen de exportaciones en total de la familia de Uvas (Ver figura 14).

## 5.4. ENCUESTA

### 5.4.1. CUESTIONARIO N°

Esta encuesta está relacionada con el Cranberry o Arándano fruto que no es muy conocido en Colombia pero que cuenta con grandes bondades medicinales. Buenos días/tardes, soy Paola Grijalba estudiante de un proyecto de investigación de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, estamos realizando un plan de negocio y le agradecemos nos colabore contestando algunas preguntas... Desea colaborar? La encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Filtro 1: ¿Ha consumido alguna vez el Cranberry o Arándano? Si su respuesta es SI \_\_\_\_\_  
terminar si NO \_\_\_\_\_ continuar.

FECHA: DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

SEXO: Femenino  Masculino

EDAD: 18 A 25 \_\_\_\_\_ 25 A 35 \_\_\_\_\_ 35 A 45 \_\_\_\_\_ 45 ADELANTE

En la figura 15 se aprecia que del total de los encuestados un 53% son género femenino y un 47% masculino, lo que nos indica que es un producto que puede ser consumido tanto por mujeres como hombres.

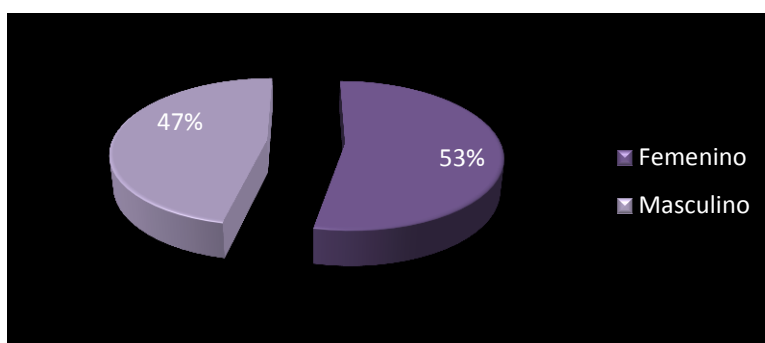


Figura 15. *Genero Consumidores*

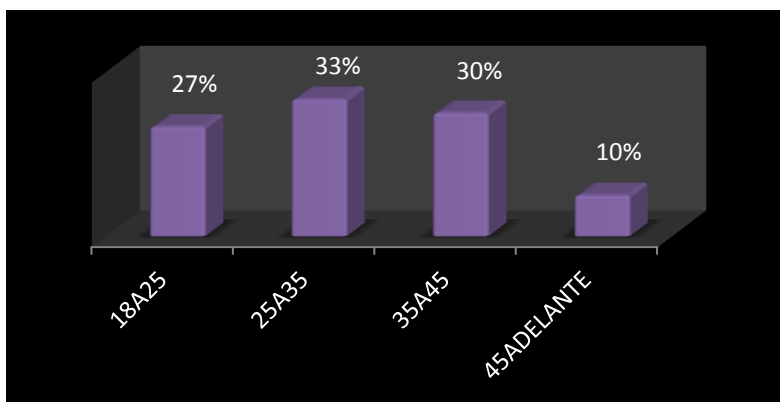


Figura 16. *Rango Edades*

Esta figura 16 muestra que de acuerdo a los resultados los rangos con mayor participación son de 25 a 35 con un 33%, seguido el de 35 a 45 con un porcentaje del 30% el rango de 35 a 45, es decir que más del 60% de la población encuestada se encuentran dentro de estos rangos.

1. Compra usted frutas del tipo Berry (mora, frambuesas, fresas?)
  - a. Si
  - b. No

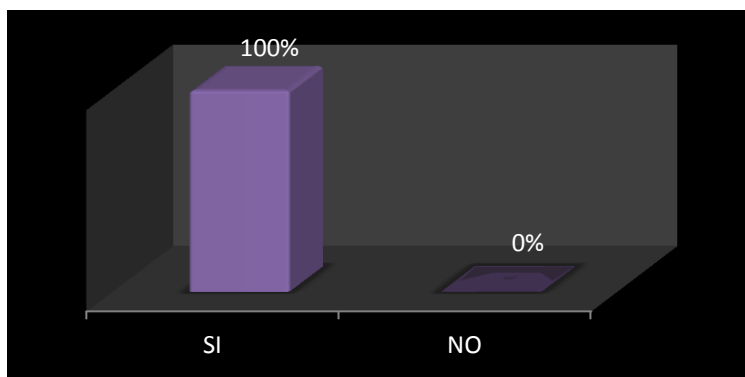


Figura 17. Porcentaje personas compran frutas

En la figura 17 se refleja que el 100% de los encuestados compran este tipo de frutas.

2. Que tipo prefiere?
  - a. Mora
  - b. Fresas
  - c. Uva

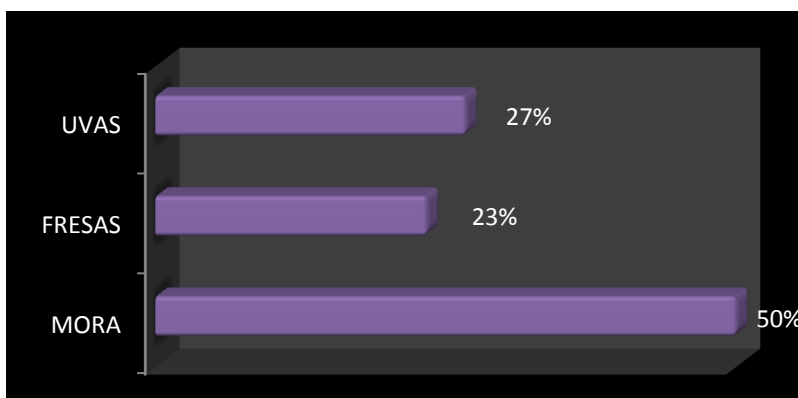


Figura 18. Porcentaje preferencia fruta

En la figura 18 se observa que la fruta de mayor consumo es la Mora en un 50%, seguido de las uvas con un 27%, y por ultimo las fresas con un 23%.

3. Al momento de comprar alguna de estas frutas que es lo primero que tiene en cuenta?
  - a. Precio
  - b. Propiedades para la salud
  - c. Sabor
  - d. Empaque
  - e. Otros. Cuál? \_\_\_\_\_

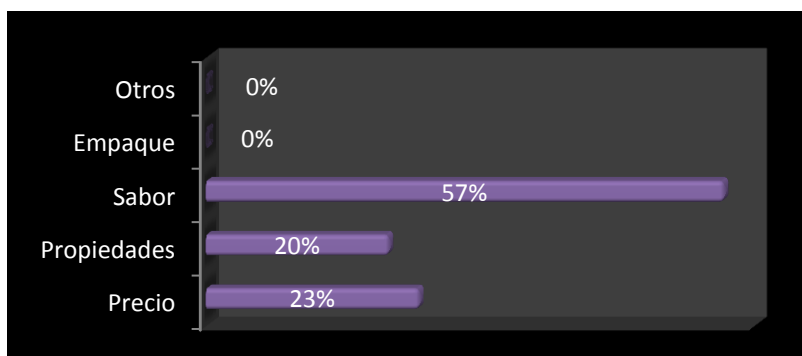


Figura 19. *Porcentaje de lo que tienen en cuenta para la compra*

La figura 19 muestra que de los encuestados un 57% escogen el producto por el sabor, seguido por el precio con un 23%, y por ultimo por las propiedades para la salud con un 20%.

4. Por orden de preferencia escoja los lugares para ir a comprar este tipo de frutas  
De 1 a 4 (1 mayor importancia 4 menor importancia)
  - a. Mercados mayoristas
  - b. Grandes superficies

- c. Plaza de mercado
- d. Tiendas de Barrio

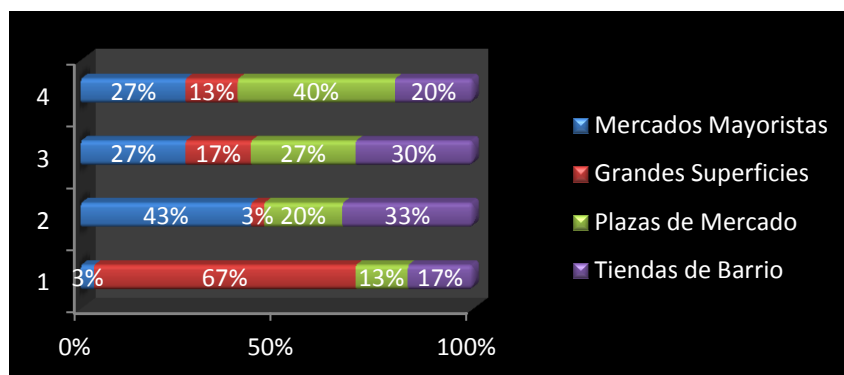


Figura 20. *Porcentaje lugares para compra de frutas*

Se puede apreciar en la figura 20 que el 67% de las personas encuestadas prefieren comprar frutas en las grandes superficies, y el lugar de menos preferencia con un 40% son las plazas de mercado.

- 5. Con que frecuencia compra usted este tipo de frutas?
  - a. Semanal
  - b. Quincenal
  - c. Mensual
  - d. Cada 3 meses

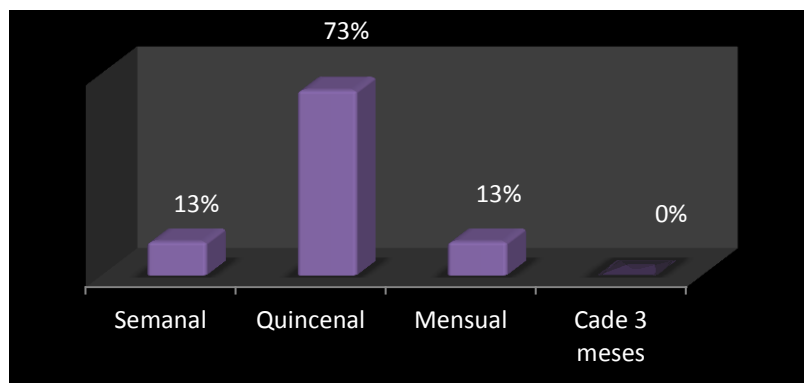


Figura 21. *Porcentaje frecuencia de compra de frutas*

En la figura 21 se muestra que las personas compran este tipo de frutas con una frecuencia quincenal del 73%.

6. Cuanto suele comprar para este tipo de frutas?
  - a. Entre 200 a 300 gr
  - b. Entre 400 a 500 gr
  - c. Entre 600 a 700 gr
  - d. 1000 Gramos

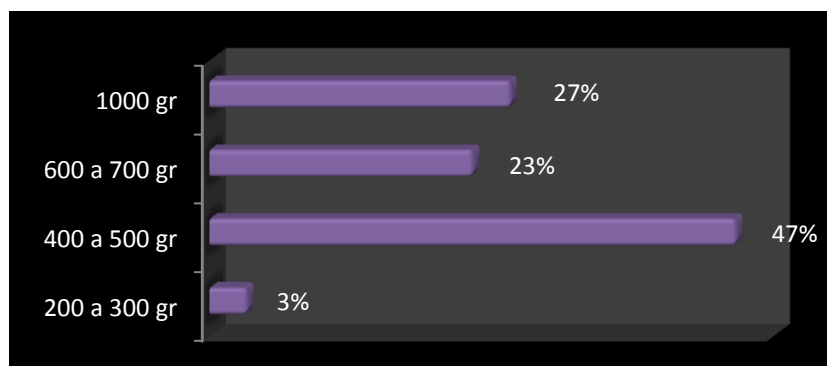


Figura 22. *Porcentaje cantidad de compra de frutas*

Las personas compran estas frutas con un porcentaje del 47% entre 400 a 500% gramos, seguido de un 27% 1000 gramos (ver figura 22).



7. Cuanto suele gastar en promedio al comprar estas frutas?
- Menos de \$ 3.000
  - Entre \$ 5.000 y \$ 10.000
  - Entre \$ 15.000 y \$ 20.000

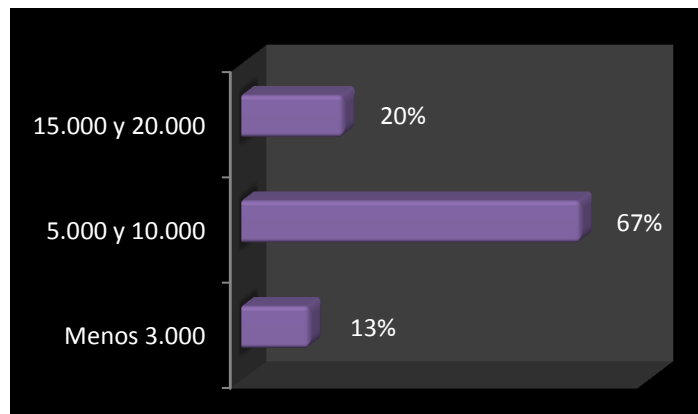


Figura 23. Porcentaje de lo que suelen pagar en frutas

El 67% de los encuestados pagan entre \$ 5.000 y \$ 10.000 pesos, seguidos de un 20% que pagan entre \$ 15.000 y \$ 20.000 (Ver figura 23).

Nos gustaría conocer su percepción frente al Cranberry o Arándano

8. Marcar con una X sobre la casilla del término que más describa lo que usted siente con la muestra de Cranberry o Arándano.

<b>Sabor</b>	
Dulce	<input type="checkbox"/>
Acido	<input type="checkbox"/>
Amargo	<input type="checkbox"/>
Fermentado	<input type="checkbox"/>
Afrutado	<input type="checkbox"/>
Picante	<input type="checkbox"/>

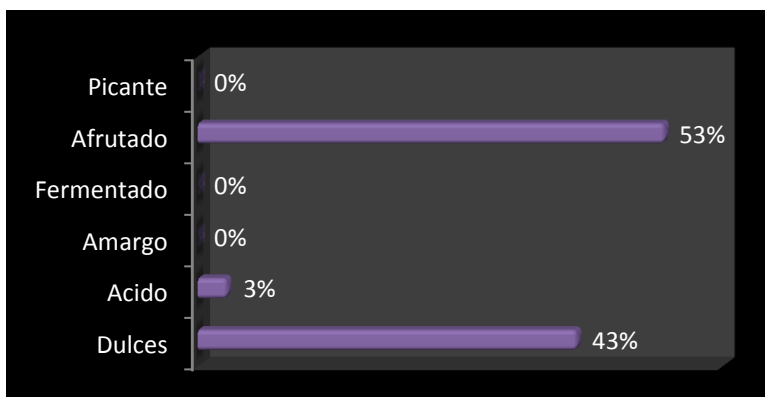


Figura 24. *Porcentaje de descripción del Arándano*

El término que más describe al arándano es Afrutado con un 53% y Dulce con un 43% (Ver figura 24).

9. Conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades como cáncer?
- Si
  - No

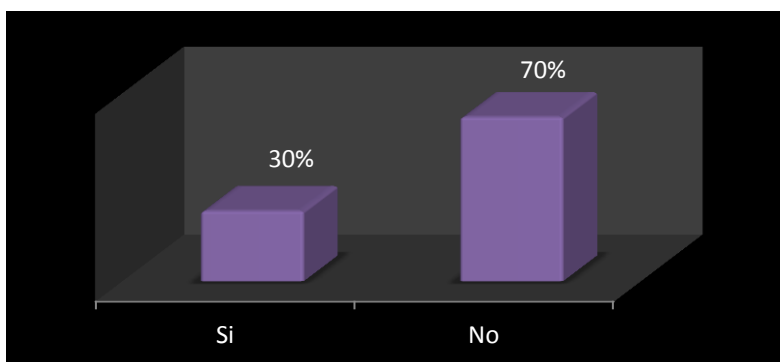


Figura 25. *Porcentaje de conocimiento del Arándano*

De acuerdo a los resultados las personas no conocen las propiedades del arándano en un 70%, contra un 30% que si las conoce (ver figura 25).

11. Tendría en cuenta el consumo de Arándanos en su dieta alimenticia?
- a. Si
  - b. No
  - c. Tal vez

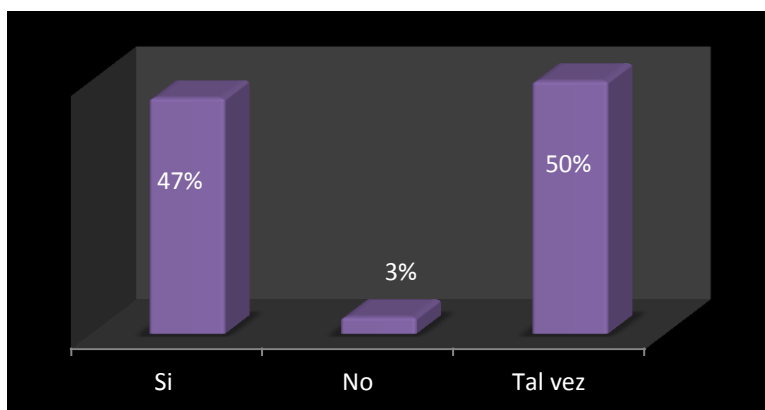


Figura 26. *Porcentaje de consumo de Arándanos*

Un 50% Tal vez incluirían en su dieta el arándano, seguido de un 47% que Si lo consumiría (Ver figura 26).

12. Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por 200 gr de Arándano.
- a. Menos de \$ 3.000
  - b. Entre \$ 5.000 y \$ 10.000
  - c. Entre \$ 15.000 y \$ 20.000

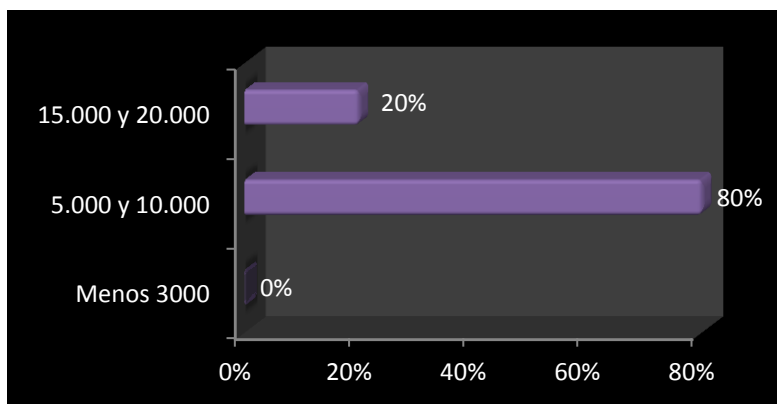


Figura 27. Rango de valor a pagar

En la figura 27 se observa que en un 80% las personas estarían dispuestas a pagar entre \$ 5.000 y \$ 10.000, seguido de un 20% de \$ 15.000 a \$ 20.000 pesos.

### 5.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se proyecta en la ciudad de Bogotá donde se trabajó con la información del total de la población estimada de 7.363.782 de habitantes para el año 2010.

**DANE** INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Depto: 11 - Bogotá, D.C. Selección del departamento en la celda a la izquierda.  
Municipio: 11001 - Bogotá, D.C. A continuación seleccione el municipio en la celda a la izquierda.

**INSTRUCCIONES DE USO**

- \* Para obtener la información nacional y departamental es necesario activar la casilla (AB7) con la leyenda "Total Nacional" y en la casilla (AB8) se despliegan tanto la información nacional como la departamental que se necesite.
- \* Para obtener la información municipal se debe activar la casilla (AB7) con el departamento deseado y en la casilla (AB8) se despliega el municipio deseado.
- \* Para desplegar tanto los años de la proyección de población desde el 2005 hasta el 2020, como la edad, desde los cero años hasta los 80 y más, se deben activar las casillas (AD27) y (AH27) para los años y (AD29) y (AD29) para las edades.

PERIODO REQUERIDO: Desde el año: 2010 Hasta el año: 2010

GRUPOS DE EDAD: Desde la Edad: 25 Años Hasta la Edad: 70 Años

PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2010 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (25 Años hasta 70 Años).  
11001 - Bogotá, D.C. - Bogotá, D.C.  
Proyectado a Junio 30

Año	2010
Total	4.004.309
Hombres	1.868.829
Mujeres	2.135.480

VisorPPO

Figura 28. Información estadística DANE

Fuente: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=72](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72)

Teniendo en cuenta la figura 28, de los 7.363.782 habitantes que tiene la ciudad de Bogotá, el 84,7 por ciento pertenece a los estratos 1, 2 y 3, esto es, el equivalente a 6.235.867 habitantes. Según el estudio estadístico divulgado por la administración Distrital, 2.886.445 pertenecen al estrato dos; 2.661.313 al estrato tres y 688.109 habitantes, al estrato uno. El 15,3% de la población corresponde a los estratos cuatro, esto es 693.738 habitantes; al estrato cinco, 198.973 y al estrato seis, 130.051 habitantes. En esta cuenta se incluyen 105.153 personas que se localizan en manzanas sin asignación de estrato, por ejemplo cuarteles y cárceles, entre otros. De acuerdo a estos datos la muestra para nuestro plan de negocio será aproximadamente del 15.3% de la población total que pertenecen a los estratos 4,5 y 6 del grupo de edades 25 años a 70 año para un total de 612.659 que están compuestos tanto por hombres y mujeres que para nuestro producto aplican.

#### GRUPO DE EDADES:

##### DESDE LA EDAD 25 AÑOS HASTA LA EDAD 70 AÑOS

	100%	15,3%
Total	4.004.309	612.659
Hombres	1.868.829	285.931
Mujeres	2.135.480	326.728

El más alto target de consumo está enfocado en personas que buscan una alimentación saludable y productos que poseen propiedades medicinales.

A través del Análisis de Porter se realizó el DOFA para el plan de mercadeo

Amenazas de nuevos entrantes.

- Colombia cuenta con una amplia diversidad de ambientes que permiten la producción de berries, especialmente el agraz o mortiño ya que además de ser una especie nativa de los andes, también es un fruto silvestre que fácilmente puede ser relaciona con el arándano gracias a su apariencia.
- Actualmente existe una gran cantidad de nichos de mercado para esa fruta lo que hace que a partir de estos se desprendan muchos más, generando propuestas que permitan mejorar el procesamiento e industrialización del Agraz.
- La ubicación geográficamente se encuentra en un lugar estratégico, en donde se pueden despachar productos a cualquier parte del mundo puesto que posee puertos en los dos océanos, convirtiéndose esto en un fuerte desarrollo de cultivos de agraz o mortiño logrando una demanda cada vez más grande tanto para consumo en fresco a nivel nacional y como para su industria y exportación.
- El agraz cuenta con mejor precio frente al arándano, siendo esto una gran ventaja para el mercado nacional. Por lo tanto la amenaza de nuevos entrantes es ALTA

Poder de negociación de los proveedores o vendedores:

Tanto Chile como Estados Unidos como proveedores de arándanos ante el mundo cuentan con ventajas competitivas, la estacionalidad del producto genera un poder de negociación en épocas del año donde el clima permite generar una producción importante, de igual modo vale la pena mencionar que Chile como exportador nato y con altos niveles de producción cuenta con un mercado expandido en todo el mundo, Estados Unidos con sus altos

niveles de consumo no destina la totalidad de su producción a la exportación por lo cual el precio del producto eventualmente se vería afectado.

Por tanto el nivel de negociación de proveedores es MEDIO –ALTO

Rivalidad de los competidores:

En el mercado chileno los proveedores no compiten a nivel local debido a que gran parte de la producción va destinada a la exportación y en menor medida por un desconocimiento del producto a nivel local.

De hecho Chile con el ánimo de prepararse y generar competitividad ha creado los Nodos de berries la cual es una iniciativa local que reúne a los principales actores de la industria, teniendo como objetivo asesorar a pequeños y medianos productores para que obtengan un mayor conocimiento del mercado

Otro punto a revisar es la rivalidad con otros países productores en el hemisferio sur, sin embargo los altos niveles de producción y la percepción de calidad del producto generan una ventaja competitiva frente a estos países. Por tanto el grado de intensidad en la rivalidad de los competidores es MEDIA –BAJA

En Estados Unidos existe una rivalidad entre los productores debido a que en los últimos años el porcentaje de participación ha ido variando, productores localizados en estados como Maine y Michigan han perdido participación con productores localizados en estados como Carolina del Norte y Florida. Otro factor importante es tener en cuenta que a diferencia de Chile, Estados Unidos cuenta con un gran consumo interno del producto por lo cual la producción no

está del todo destinada a la exportación. Por tanto el grado de intensidad en la rivalidad de competidores es MEDIA –ALTA

#### Poder negociación compradores o clientes

Hasta la fecha Colombia no cuenta con estadísticas de importaciones del arándano fresco, lo que claramente se identifica que el consumo nacional posee una diversidad de frutas para cubrir la demanda, lo que permite ser competitivos el ingreso al mercado de este con excelentes estándares de calidad y un precio competitivo a la hora de realizar las importaciones de los países de mayor producción como es EE.UU y CHILE, frente a un posible costo bajo por costos de fletes y convenios internacionales que se poseen con estos países. Por lo tanto el poder de negociación compradores es BAJO.

#### Amenazas de los sustitutos

De acuerdo a las estadísticas presentadas el mayor volumen exportado de productos sustitutos del Arándano son las uvas, y Estados Unidos es el mayor exportador, lo que indica que este es un competidor fuerte dentro del mercado teniendo en cuenta las toneladas año, logrando economías de escalas las cuales conllevan a introducir un producto competitivo en costos y precio. Por lo tanto la amenaza de estos productos sustitutos es alta.

#### Oportunidades

La producción del arándano a contra estación permite mantener una oferta permanente del producto en toda la época del año. Lo cual el abastecimiento sería continuo y aprovechando las ventajas logísticas y comerciales de cada país.



La demanda de arándanos a nivel mundial ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, a nivel local si bien los niveles de producción e importación no son significativos el consumidor ha sufrido cambios en sus hábitos de consumo teniendo como prioridad el consumo de frutos con características nutritivas.

La industria del arándano en Colombia no es esta muy desarrollada por lo cual el grado de rivalidad es bajo. La revaluación del tipo de cambio y la firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos y Chile permitirán el ingreso del producto a un precio más bajo.

#### Fortaleza

Se cuenta con una ventaja competitiva al realizar la venta de un producto diferenciador lo que permite ofrecer un valor agregado.

El consumidor tiene la oportunidad de conocer las grandes ventajas alimenticias que este posee, para una sana alimentación.

A corto plazo no se necesita de un gran número de personal para laborar en la compañía y poder realizar la operación a nivel nacional.

Conocimientos en logística y comercio internacional de los integrantes, lo que facilitara el proceso y optimización de los costos.

Al importarse este producto de los dos mayores productores del arándano como lo es Chile y EE.UU. se garantizara un producto de excelente calidad.

#### Debilidades

No se cuenta con gran capital de trabajo, para la implementación de la operación.

No se tiene la experiencia para la comercialización del producto a nivel local.

Dificultad en la obtención de permisos por parte de las entidades gubernamentales,

Como reguladores de la comercialización de alimentos.

Riesgo asociado a la implementación de un plan de negocio.

Sin mayor experiencia en la importación y comercialización de los arándanos, implica conocer fondo los aspectos técnicos relativos al proyecto, con el fin de obtener un mejor conocimiento de los procedimientos a realizar.

## 6 - ESTUDIO TÉCNICO

El Arándano es una baya que crece del pequeño arbusto homónimo de la familia de los ERICACEAS del genero Vaccinium, el tamaño varía entre los diferentes tipos de Arándanos y su tamaño puede oscilar 0,2 – 0,4 mts. De altura.

### 6.1. Variedades de Arándanos

A lo largo del globo terráqueo existen tres variedades de Arándanos los cuales se descomponen de diversas variedades o subcategorías que se distribuyen según los requerimientos de frio que necesita cada especie durante se etapa de floración.

#### 6.1.2. Arándano del tipo alto (*highbush cultivars*) azul

Es una planta del genero Vaccinium Corymbosum que incluye muchos arbustos silvestres productores de bayas comestibles redondas y con vértices brillantes, los frutos que nacen en racimos, son blancos al principio y a medida que van madurando se tornan rojizo-purpúreos para convertirse en azules cuando están completamente maduros. Esta especie es originaria del hemisferio norte con mayor presencia en Estados Unidos.

#### 6.1.3. Generalidades de la planta

Las raíces de los Arándanos tienen un aspecto fibroso y se distribuyen superficialmente, lo que las vuelve dependientes de una provisión constante de humedad. La altura del arándano bajo no supera el medio metro, el arándano alto en condiciones de cultivo puede alcanzar alturas de hasta 2,5 metros. El fruto es una baya casi esférica que dependiendo de la especie puede

varias en tamaño de 0,7 a 1,5 cms de diámetro. De las 30 especies que constituyen el género *Vaccinium* sólo un pequeño grupo de ellas tienen importancia comercial. Dentro del género *Vaccinium*, las especies más conocidas y sus variedades son las siguientes, agrupadas en los siguientes grupos según sus características de crecimiento y requerimientos agroclimáticos:

#### ARBUSTO SUREÑO (SOUTHERN Highbush) (*Vaccinium corymbosum meridionalis*),

Es un arándano híbrido entre arándano alto y arándano bajo que es una especie de bajo requerimiento de cadena de frío y que es una especie desarrollada para zonas con inviernos suaves con baja acumulación de frío y primaveras cálidas.

#### Ojo de conejo o rabbiteye

Esta especie se caracteriza por poseer bajos requerimientos de frío con acumulación de entre 400 y 800 horas durante la etapa de floración, representa un 15 % de la superficie cultivada en el mundo y se estima que un 70 % de la producción se destina al procesamiento agroindustrial.

Las plantas alcanzan alturas que varían dentro del rango de 1,8 a 4,50 mts, poseen un largo periodo entre flor y fruto por lo cual duran al menos 30 días más en madurar que el arándano del tipo alto.

A continuación se relacionan otras variedades de arándano que hacen parte de las 30 especies que tienen una importancia comercial:

- Arbusto bajo o *lowbush* (*Vaccinium angustifolium*),
- Medio alto o *half-highs* (*V. angustifolium* X *V. corymbosum*),
- Arándano siempreverde o *evergreen huckleberry* (*Vaccinium ovatum*),

- Arándano azul montano o *mountain blueberry* (*Vaccinium membranaceum*).
- Agraz o mortiño (*Vaccinium meridionale* Sw.), arbusto silvestre de áreas frías norandinas de Ecuador, Colombia, Venezuela

## 6.2. Presencia en Colombia

Las variedades plantadas en Colombia son el Agraz o Mortiño (*Vaccinium meridionale* Swartz.), el interés en este frutal se debe no solo a su alta variabilidad genética sino también a la ampliación de la mercado nacional por su contenido de antocianinas y antioxidantes.

“De Acuerdo al instituto de ciencias naturales de Colombia se han generado reportes de su presencian en departamento como: Cundinamarca, Antioquia, Boyacá, Magdalena y Cauca, predominando la región de Antioquia, más específicamente la zona noroccidental del departamento en los municipios de Santa Rosa de Osos, Don Matías, Entrerrios, Belmira y San Jose de la Montaña. La segunda región está ubicada entre los departamentos de Boyacá y Cundinamarca, principalmente en los municipios de Ráquira, Tinjacá, Chiquinquirá, Guachetá, Machetá.”Un factor limitante de la producción del arándano es el PH del suelo, el rango optimo esta entre 4,2 y 5,2, los suelos tienen que ser sueltos y de buena porosidad para ofrecerle a la planta un ambiente adecuado. (Valencia & M., 2010)

Tabla 14. *Composición de los arándanos frescos*

Composición de los arándanos frescos por cada 100 g	
Agua	84, 21 g
Calorías	60 Kcal
Grasa	0,33 g
Proteína	0, 74 g
hidratos de carbono	14, 49 g
Fibra	2, 4 g
Potasio	88 mg
Sodio	1 mg
Fósforo	12 mg
Calcio	12 mg
Cobre	0,06 mg
Magnesio	6 mg
Manganeso	0, 34 mg
Hierro	1 mg
Zinc	0, 16 mg
selenio	0, 10 mg
Vitamina C	13 mg
Vitamina B1 ( Tiamina)	0, 04 mg
Vitamina B2 ( Riboflavina)	0, 04 mg
Niacina	0, 42 mg
Folacina	6 mcg
Vitamina B6	0, 05 mg
Vitamina A	54 IU
Vitamina E	0, 57 mg

Fuente. <http://www.botanical-online.com/propiedadesarandanos.htm>

La tabla 14 muestra la composición nutricional de los arándanos por cada 100 gramos.

### 6.2.1. Propiedades Antioxidantes Arándanos

El agraz o mortiño se puede considerar como una fruta rica en compuestos polifenólicos como ácido cinámico, flavanoles, antocianinas, que tienen la propiedad de ser colorantes y antioxidantes las cuales son protectoras de la salud. De igual forma esta fruta contiene propiedades nutraceuticas las cuales se definen como alimentos que deben ser consumidos bajo una supervisión médica y para tratamientos específicos de enfermedades con requerimientos nutricionales particulares.

Gracias a su contenido antioxidante previene enfermedades degenerativas como Cáncer, Arteriosclerosis, Artritis Reumatoidea, el mal de Parkinson, Diabetes, envejecimiento e infertilidad masculina.

### 6.3. Comercio Exterior

De acuerdo al ministerio de industria y comercio los pasos para realizar una importación son los siguientes: ubicación de la partida arancelaria. Para la ubicación de la partida arancelaria se debe hacer una clasificación por medio del arancel del aduanas, es importante mencionar que el único ente estatal en dar fe de la clasificación es la dirección de impuestos y aduanas nacionales.

#### *6.3.1. Registro como importador*

De acuerdo al decreto 2788 del 31 de Agosto del 2004 del Ministerio de Hacienda se debe realizar un registro como importador ante la cámara de comercio por medio del RUT (registro único tributario el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar, y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN.

#### *6.3.2. Estudio de mercado*

Se debe hacer un estudio de factibilidad económico a fin de constatar la viabilidad de la comercialización del producto.

#### *6.3.3. Identificación del producto.*

Se debe verificar la subpartida arancelaria del producto a importar para saber los tributos aduaneros (gravamen arancelario, e impuestos sobre las ventas IVA y demás requisitos para su

importación, por medio de la subpartida arancelaria también se puede verificar si el producto está sujeto a vistos buenos e inscripciones previas ante entidades como ICA, INVIMA MINISTERIO DE AMBIENTE, MINISTERIO DE AGRICULTURA entre otros. Cuando un producto no está sujeto a ningún requisito previo no se requiere la autorización de registro de importación.

#### *6.3.4. Trámite ante el ministerio de comercio industria y turismo*

De acuerdo al Artículo 2 del decreto 3803 de 2006, el registro de importación ante el Mincomercio será obligatorio exclusivamente para las importaciones de bienes de libre importación que requieran requisito, permiso o autorización, este procedimiento se hace a través de la ventanilla única de comercio exterior VUCE.

#### *6.3.5. Procedimiento cambiario en importaciones*

El régimen cambiario establece la obligación de canalizar todos los pagos al exterior a través de intermediarios del mercado cambiario (bancos comerciales, corporaciones financieras, para tal efecto se debe diligenciar la declaración de cambio No 1.

Otros trámites: Se deben verificar los términos de negociación internacional incoterms al realizar una negociación internacional definiendo responsabilidades de la entrega de la carga, documentación y pagos.

#### *6.3.6. Proceso nacionalización*

Para el proceso de nacionalización se debe apoderar una agencia de aduanas la cual sea la representante ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales. En este proceso se hace la legalización del ingreso de la mercancía al territorio aduanero nacional por medio del pago de los



tributos aduaneros. Para tal el efecto la declaración de importación es el documento por el cual se debe realizar este proceso.

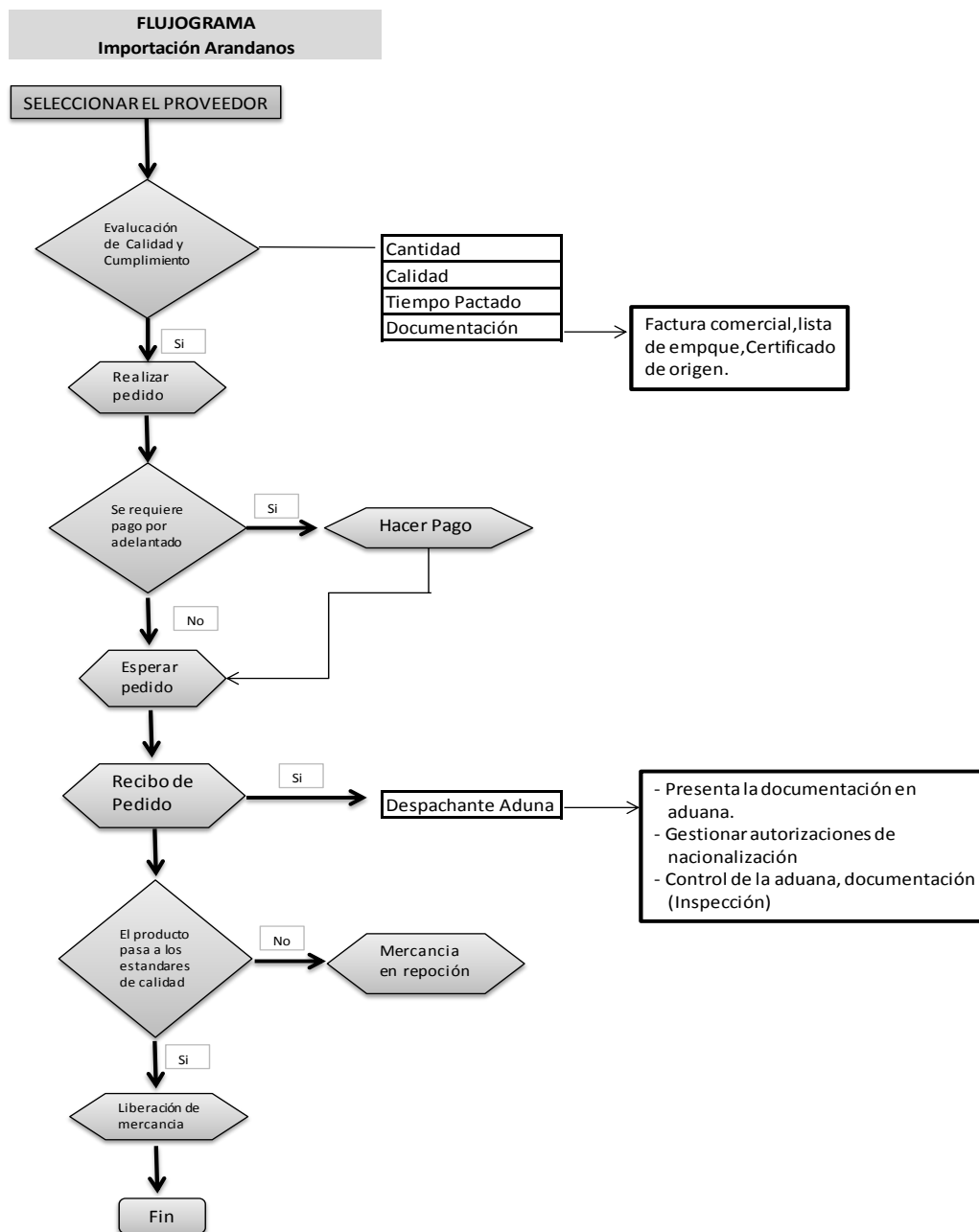


Figura 29. *Flujograma Importación Arándano*  
Fuente. *Propia*

La figura 29 indica el proceso de importación de los arándanos para implementar en el presente proyecto.

#### 6.4. Importaciones de Arándanos a Colombia

##### *6.4.1. Tratado de Libre Comercio Colombia-Chile*

Las negociaciones para el tratado de libre comercio (TLC) entre Colombia y Chile se iniciaron el 6 de diciembre de 1993, época en la que las dos naciones suscribieron, en Santiago de Chile, el Acuerdo de Complementación Económica para el establecimiento de un espacio ampliado entre Colombia y Chile (ACE 24). Desde ese momento, más del 90% del comercio entre los dos países se ha desarrollado en este marco. Este convenio ha permitido la liberalización del 99% del universo arancelario colombiano entre 1994 y el 2006. Con el objetivo de crear nuevas oportunidades de negocio y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo entre los dos países, el 7 de agosto del 2006 se dio a conocer la intención de los dos gobiernos para alcanzar un TLC.

Con esta iniciativa, se actualizaron los compromisos del ACE 24, que estaba fundamentado en los parámetros de la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi) y los asumidos ante la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El acuerdo comercial se llevó a cabo en dos rondas. La primera de ellas se realizó en Santiago de Chile, entre el 9 al 14 de octubre del año 2006, y la segunda, se llevó a cabo en la ciudad de Barranquilla los días 23 al 27 de octubre.

Se desarrolló en 12 mesas: inversión, asuntos laborales, contratación pública, defensa comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, reglas de origen, medioambiente, asuntos institucionales y solución de controversias, cooperación, facilitación del comercio, servicios y obstáculos técnicos al comercio.

El 27 de noviembre del 2006, el acuerdo fue suscrito por el presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, y por su homóloga de Chile, Michelle Bachelet, en el palacio de la moneda en Santiago. En la firma del tratado, los mandatarios destacaron la importancia de este TLC para el proceso de integración entre los países del continente y para la negociación con otros bloques regionales, ahora que Chile hace parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) como miembro asociado. Los bienes incluidos en esta negociación quedarán totalmente libres de arancel en el 2012. El texto del TLC fue radicado en el Senado de la República de Colombia, el 27 de noviembre del 2006. En el caso de Chile, el 15 de enero del 2008, la comisión de Relaciones Exteriores del Senado aprobó por unanimidad el TLC entre Chile y Colombia. Por su parte, el Gobierno de Colombia, el 28 de abril del 2008 aprobó el TLC con Chile, mediante la ley 1189 del 2008.

Tabla 15. *El 8 de mayo del 2009 entró en vigencia el acuerdo*

<b>Inicio de las negociaciones</b>	9 octubre del 2006
<b>Fin de las negociaciones</b>	27 octubre del 2006
<b>Número de rondas</b>	2
<b>Firma del tratado por las partes</b>	30 noviembre del 2006
<b>Fecha de entrada en vigencia</b>	8 mayo del 2009

Fuente. *Legiscomex*

Como se muestra en la tabla 15 desde el 2006 se iniciaron las negociaciones para el tratado de libre comercio entre Colombia y Chile.

*Balace de las negociaciones comerciales de Colombia*

Balanza comercial Colombia-Chile 2004-2007

Tabla 16. *Balanza Comercial*

	<b>2004 USD</b>	<b>2005 USD</b>	<b>2006 USD</b>	<b>2007* USD</b>
<b>Exportaciones</b>	254.344.506	296.174.385	258.760.483	261.516.098
<b>Importaciones</b>	359.029.384	377.144.207	512.282.887	487.858.117
<b>Balanza comercial</b>	<b>-104.684.878</b>	<b>-80.969.822</b>	<b>-253.522.404</b>	<b>-226.342.019</b>

Fuente. *Legiscomex.com Diciembre 12 de 2007*

De acuerdo a la tabla 16 la balanza comercial de Colombia fue negativa entre los años 2004 y 2007 con respecto a Chile.

*6.4.2. Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos*

Cronología 2003 - 18 de Noviembre: El gobierno de EE UU anuncia el inicio de las negociaciones para suscribir un TLC con Colombia.

2004 - 30 Noviembre al 4 de Diciembre: VI-Tucson (Arizona, EE UU) se presentan en su totalidad las propuestas de intercambio y se acuerda la realización de una ronda adicional de negociación.

2005 - 14-22 Noviembre: XIII Ronda-Washington (EE UU) el presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, anuncia que con la entrada en vigencia del TLC la joyería Colombiana

tendrá desgravación inmediata y acceso total al mercado de EE UU. Además se definen los requisitos específicos de origen para cerca del 98% del universo arancelario del sector de textiles y confecciones. Así mismo, se concretan los parámetros para la actividad aseguradora, en la mesa de inversión.

2006 - 30 de Noviembre: El gobierno Colombiano presenta al legislativo una ley para ratificar el TLC.

2007 - 10 Septiembre: El gobierno de EE UU lanza una ofensiva política para que el congreso apruebe los TLC con Perú, Panamá y Colombia.

2008 – 24 Julio: Se complementó el proceso de incorporación de la legislación interna colombiana, cuando la corte constitucional mediante sentencia C-750 encontró que este acuerdo estaba acorde al ordenamiento constitucional del país.

2011 – 9 de Noviembre: Se reúnen los equipos negociadores de ambos países para establecer un cronograma de intercambio de información y verificación de tareas realizadas. La cámara de representantes y el senado de EE UU aprueban de manera definitiva el TLC con Colombia.

2012 – 15 Abril: Al cierre de la VI cumbre de las Américas, los presidentes Juan Manuel Santos y Barack Obama, anunciaron que el 15 de Mayo entra en vigencia el TLC.(LEGISCOMEX, 2001)

#### *6.4.3. Ficha logística de EE UU*

Por: Legiscomex.com 6 dic 2011

EE UU se encuentra ubicado en Norteamérica y posee una superficie total de 9.826.675 kilómetros cuadrados (km<sup>2</sup>), de los cuales 9.161.966 km<sup>2</sup> son tierra y 664.709 km<sup>2</sup>, agua.

Este país, que es el tercero más grande del mundo en superficie terrestre, limita al norte con Canadá, al sur con México, al este con el Océano Atlántico y al oeste con el Pacífico. Por su nivel de desarrollo, este país norteamericano cuenta con una infraestructura de transporte muy completa y eficiente que facilita la movilización de personas y mercancías a través del mercado interno y externo. Así mismo, su infraestructura portuaria y aeroportuaria se destaca a nivel mundial y ocupa los primeros lugares por el manejo de carga.



Figura 30. Mapa de EE UU

Fuente. Legiscomex

La figura 30 muestra los principales puertos de Estados Unidos.

#### 6.4.5. Perfil logístico de Chile/Inteligencia de mercados

Transporte marítimo Por: Legiscomex.com Agosto 3 del 2011

Chile cuenta con 12 puertos de servicio y administración privada, 14 puertos de servicio público y administración privada y 11 empresas portuarias del Estado, incluyendo concesionarios privados, según la Cámara Marítima y Portuaria de Chile. Así, el país se conecta con las costas occidentales de Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica, y con el oriente asiático. Al mismo tiempo se intercomunica con Europa, a través del Canal de Panamá. En el 2010 y según la fuente

citada, los principales puertos para el movimiento de carga internacional fueron Valparaíso, Quintero, San Antonio, Patillos, Mejillones, San Vicente, Huasco, Tocopilla, Coronel, Lirquén, Antofagasta, Caldera e Iquique.



Figura 31. Puertos marítimos de Chile

Fuente: *Elaborado por Legiscomex.com, con información del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile.*

La figura 31 muestra los puertos Chilenos más importantes.

#### 6.5. Proceso general de una importación en Colombia

- ✓ Registro ante la Cámara de Comercio y obtención del NIT:

Los contribuyentes pueden actuar ante la administración tributaria personalmente o a través de sus representantes o apoderados. Una persona natural o jurídica que necesite registrarse ante la Cámara de Comercio debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Consulta de Nombre.
2. Consulta de Clasificación por Actividad Económica – Código CIIU.
3. Consulta de uso de suelo -Departamento Administrativo de Planeación Distrital.
4. Trámite ante la DIAN.

De acuerdo con la normatividad tributaria de la DIAN, a partir del 1° de febrero del 2005 para matricularse en el Registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, deberá inscribirse previamente en el Registro Único Tributario (RUT).

5. Elaboración del documento de constitución de la sociedad

Se debe elaborar en documento privado la minuta de constitución de la sociedad si los activos totales son inferiores a quinientos 500 SMMLV o que tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores.

- Se debe elaborar en escritura pública en cualquier notaria de la ciudad si los activos totales son superiores a quinientos 500 SMMLV o que tengan una planta de personal superior a diez (10) trabajadores.

6. Diligenciamiento de formularios de matrícula mercantil
7. Diligenciamiento de formulario adicional de registro con otras entidades
8. Presentación de los documentos mencionados en cualquier sede de la Cámara de Comercio.



Tabla 17. *Documentos Cámara de Comercio*

<b>Documentos necesarios para inscribirse en la Cámara de Comercio</b>	
<b>No.</b>	<b>Documento</b>
<b>1.</b>	Formulario RUT – Persona Natural
<b>2.</b>	Formulario Adicional de Registro con otras entidades
<b>3.</b>	Formularios de matrícula mercantil con la Cámara de Comercio de Bogotá: Carátula Única y Anexos
<b>4.</b>	Documento Original de Identidad de quien se matrícula
<b>5.</b>	Según el caso: segunda copia de la escritura pública o documento privado

*Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá*

La tabla 17 muestra los principales documentos para registrarse ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

#### 9. Cancelación de los derechos de matrícula en la Cámara de Comercio.

En caso de que la persona natural ya tenga Número de Identificación Tributaria (NIT), deberá adjuntar el certificado del RUT o fotocopia del NIT. La Cámara de Comercio al efectuar la matrícula mercantil de persona natural remitirá a la DIAN la información pertinente para que ésta asigne el NIT, el cual quedará consignado en el certificado de matrícula y de existencia y representación legal. Recuerde que para quedar formalizado ante la DIAN deberá obtener el certificado del RUT que expide dicha entidad. A partir del primero de noviembre del 2005, el certificado RUT puede ser obtenido por primera vez en cualquier sede de la Cámara de Comercio. Si requiere copias adicionales deberán ser solicitadas directamente en la DIAN.

Con esto el empresario obtiene:

Inscripción en el Registro Mercantil y pago del impuesto de registro para Bogotá y

Cundinamarca.

- Certificado del RUT por primera vez sin necesidad de desplazarse a la DIAN.
- Asignación del NIT e inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT).
- Notificación de la apertura del establecimiento a Planeación Distrital, con lo cual se informa a Bomberos, Alcaldías Locales, DAMA (Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente) y Secretaría de Salud.
- Certificado de matrícula, existencia y representación legal.
- Registro de libros del comerciante.

✓ Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT):

El RUT constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN, respecto de los cuales esta requiera su inscripción.

### Cómo realizar la Inscripción

La inscripción en el RUT tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación. Se realiza en el formulario oficial que para el efecto establezca la DIAN, a través de medios electrónicos magnéticos o documentales. El diligenciamiento del formulario oficial de inscripción en el RUT se realiza a través de los servicios informáticos electrónicos, de manera

virtual o presencial. La opción presencial implica en todo caso el diligenciamiento de la solicitud de inscripción a través de los servicios informáticos electrónicos en forma asistida, en las administraciones de impuestos, de aduanas, de impuestos y aduanas nacionales, cámaras de comercio o puntos de atención habilitados para el efecto.

El formulario diligenciado deberá imprimirse y presentarse en forma personal o a través de un tercero debidamente autorizado, mediante escrito autenticado ante notario, en las administraciones de impuestos, de aduanas, de impuestos y aduanas nacionales, en la correspondiente cámara de comercio o en los puntos habilitados para el efecto.

El formulario de inscripción en el RUT debe presentarse con los siguientes documentos:

- a) El original del documento de identificación, cuando se trate de persona natural, que se exhibirá cuando el trámite lo realice directamente el interesado.
- b) Poder debidamente otorgado, cuando se actúe a través de apoderado.
- c) Documento con autenticación de firma del interesado o de quien ejerza la representación legal, cuando se actúe a través de terceros.
- d) Documento que acredite la constitución de la sociedad y/o representación legal con información vigente cuando se trate de personas jurídicas o del documento de creación en el caso de entidades públicas.
- e) Documento de identificación del representante legal, cuando se trate de persona jurídica y el trámite lo realice directamente el representante.

La inscripción en el RUT establecido por el artículo 555-2 del estatuto tributario deberá efectuarse en forma previa al inicio de la actividad económica, al cumplimiento de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y en general a la realización de operaciones en calidad de importador, exportador o usuario aduanero.

✓ Solicitud de los permisos de importación:

Para obtener los vistos buenos de las entidades del comercio exterior en Colombia para la importación de arándanos, los importadores deben registrarse en la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE e investigar los vistos buenos que puede requerir el bien según el decreto 3803 de 2006.

Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)

De acuerdo con el decreto 4149 del 2004, la VUCE es una herramienta electrónica que busca simplificar y agilizar los trámites de comercio exterior, mediante tres módulos: importaciones, exportaciones y el formulario único de comercio exterior (FUCE). Tiene como objetivos:

- a) Tramitar las autorizaciones, permisos, certificaciones o vistos buenos previos que exigen las diferentes entidades competentes para la realización de las operaciones específicas de exportación e importación.
- b) Consultar información relacionada con los procedimientos previos a la importación y exportación.

Adicionalmente, se adoptó el FUCE. Este sustituye los formularios que actualmente se exigen para la obtención de la información relacionada con la identificación de la empresa, de los bienes, servicios y tecnología, así como la descripción de los procesos productivos a que haya lugar y con base en la cual otorgan los permisos, autorizaciones, certificaciones o vistos buenos previos para la realización de dichas operaciones.

El FUCE será tramitado a través de la VUCE y servirá para los siguientes propósitos:

- a) Registrarse como productor, comercializador, exportador e importador.
- b) Registrar el bien o servicio.
- c) Describir, verificar y validar los procesos productivos.
- d) Estandarizar la información requerida al interior de las entidades administrativas competentes.

Para efectos de otorgar las autorizaciones, permisos, certificaciones o vistos buenos previos a que haya lugar en las operaciones de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, las entidades administrativas deberán consultar en línea los datos correspondientes al certificado de existencia y representación legal en el acceso que para el efecto determine la autoridad competente y el registro único tributario en el acceso que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

El siguiente es el procedimiento específico a seguir para el registro de los importadores de la ventanilla única de comercio exterior:

Importadores, exportadores o usuarios del módulo FUCE que consultan solicitudes radicadas por las Agencias de Aduanas\* o por apoderado especial. Se clasifican en esta categoría

las personas naturales o jurídicas que otorgan poder a una Agencia de Aduanas o a un apoderado especial para hacer el trámite de solicitud de licencia o de registro de importación, trámite de autorizaciones previas a las exportaciones y registros a través del FUCE.

Con el fin de facilitar su registro, los importadores, exportadores y productores nacionales podrán indicar en el poder, que también autorizan a la Agencia de Aduanas o al apoderado especial para que los registren ante la VUCE y firmen el documento de condiciones de uso y compromisos como usuarios del sistema, informando allí mismo la dirección electrónica a la cual les será enviado el “usuario” y la “contraseña” para el acceso al sistema, con lo cual podrán consultar todas las solicitudes que radiquen a su nombre.

El funcionario del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa verificación de la información, creará un usuario en el sistema y le enviará un correo electrónico informándole el usuario y la contraseña para el acceso al sistema. La contraseña deberá ser cambiada por el usuario importador, exportador o productor nacional, por seguridad.

**+ Incoterms2010**

Qué regulan los Incoterms  
Ver cambios en incoterms 2010  
Ver evolución de los Incoterms

**Responsabilidades del vendedor y el comprador**  
en el proceso de distribución física internacional, según el término pactado

Selección un término ▼

Cualquier modo de transporte

Transporte marítimo y vías navegables interiores

EXW FCA CPT CIP DAT DAP DDP FAS FOB CFR CIF

Los Términos Internacionales de Comercio (Incoterms, por su acrónimo en inglés) son utilizados en contratos de compraventa nacional e internacional.

De acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional (CCI), estas reglas simplifican la redacción de dichos contratos y ayudan a evitar malentendidos, estableciendo de forma clara ciertas obligaciones tanto para el comprador como para el vendedor.

Pais de origen Tránsito internacional Pais de destino

Embalaje, verificación y control Cargue al camión Transporte en origen Aduana de exportación Operac. portuarias Cargue al medio de transporte Transporte principal Seguro de mercancías Descarga en puerto Operac. portuarias Aduana de importación Transporte en destino Recepción y descarga

Costos asumidos por el vendedor Costos asumidos por el comprador Depende del lugar de entrega pactado  
Riesgos asumidos por el vendedor Riesgos asumidos por el comprador Obligatorio

Figura 32. *Negociación Fletes*

Fuente: *Legiscomex-2011*

La figura 32 muestra los incoterms 2010 los cuales definen las responsabilidades tanto del vendedor como del comprador.

Tabla 18. *Temperatura recomendada para embarcar productos en naves refrigeradas*

Producto	Duración Máxima en Estante en Tránsito (Días)	Ajuste de Temperatura Recomendado para el Contenedor		Apertura Ventilación Aire (%)
		F	C	
<b>FRUTA FRESCA</b>				
<b>Arándano</b>	<b>10-18</b>	<b>32-34</b>	<b>0-1.1</b>	<b>5</b>

Fuente: [http://www.csav.com/pages/reefer\\_services\\_sp.htm](http://www.csav.com/pages/reefer_services_sp.htm)

La tabla 18 define la temperatura adecuada para el transporte de arándanos en contenedores refrigerados.

#### 6.6. Posición arancelaria para importar arándanos a Colombia

0810.40.00.00: Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género *Vaccinium*

#### TLC CHILE

<u>País</u>	<u>% tributos</u>	<u>Descripción</u>	<u>Norma</u>	<u>Fecha Inicial</u>
Chile	<b>0%</b>		<u>DECRETO NÚMERO 1741 DE 1994,</u> <u>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR</u>	08/09/1997

## TLC ESTADOS UNIDOS

<u>País</u>	<u>% tributos</u>	<u>Descripción</u>	<u>Norma</u>	<u>Fecha Inicial</u>
Estados Unidos	0%	Según el artículo 48 del Decreto 730 de 2012 en el caso en que para cualquier producto se haya establecido un menor arancel en el marco de un acuerdo comercial suscrito por Colombia con otro país con posterioridad al 27 de febrero de 2006, dicho menor arancel se aplicará a las importaciones de mercancías agrícolas originarias de Estados Unidos de América en lugar del arancel establecido en dicho Decreto.	Decreto número 730 de 2012, ministerio de comercio, industria y turismo; ley número 1143 de 2007, congreso de la república; circular número 23 de 2012, dirección de impuestos y aduanas nacionales	15/05/2012

### 6.7. Requisitos para la Importación

- ✓ Normas de origen

Requisito de Origen Países integrantes de ALADI (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile y México)

**Observaciones:** Productos cosechados o recolectados en territorio de cualquiera de los países participantes. Norma: Resolución Número 78 De 1987, Comité De Representantes De La Asociación Latinoamericana De Integración.

- ✓ Régimen

Requisito: Nota general para el *régimen de licencia previa*.

Observaciones: La licencia previa será obligatoria para los bienes objeto de licencia de importación no reembolsable, aquellas importaciones en que se solicite exención de gravámenes arancelarios, las legalizaciones de acuerdo con las normas vigentes aduaneras, las que amparen mercancía usada, imperfecta, reparada, reconstruida, restaurada (refurbished), subestándar,



remanufacturada, saldos de inventario, las que utilicen el sistema de licencia anual, las presentadas por las entidades oficiales con excepción de la gasolina, urea y demás combustibles.

(Decreto Número 3803 De 2006, 2006)

✓ Registro de Importación

Observaciones: El registro de importación ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es obligatorio exclusivamente para las importaciones de bienes de libre importación que requieran requisito, permiso o autorización.

Las importaciones de los productos sometidos al cumplimiento de reglamento técnico que exija solamente etiquetado no requieren de la obtención del registro de importación ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Los registros de importación serán válidos por un término de seis (6) meses, contados a partir de la fecha de su aprobación. Los registros que amparen bienes de capital, tendrán un término de validez de doce (12) meses, excepto en los casos en que el documento o visto bueno expedido por otra entidad, como soporte a la importación, tenga una vigencia especial, caso en el cual se establecerá la validez del registro acorde con dicha vigencia.(Decreto Número 3803 De 2006, 2006)

✓ Vistos Buenos

Documento requisitos fitosanitarios para importación (DRFI)

Entidad: ICA (Instituto Colombiano Agropecuario)

Medidas de control técnico y sanitario establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, para la importación de plantas, productos de origen vegetal, animales, productos de origen animal, insumos agropecuarios terminados y materias primas para la elaboración de los mismos.

## Medidas de control

### Documento Requisitos Fitosanitarios para Importación, DRFI.

Es un documento oficial expedido por el ICA, con el único fin de señalar los requisitos fitosanitarios específicos que debe cumplir y certificar el país exportador del producto vegetal o del agente de control biológico (Res. 431/96, sept. 12 de la Junta del Acuerdo de Cartagena, Decisión 515/2002, junio 19 de la Comunidad Andina y Res. 1558/2010 del ICA).

El Documento Requisitos Fitosanitarios para Importación, debe solicitarse de manera previa al embarque, es decir, antes de que el producto salga del país de origen siendo válido por un solo embarque y tiene una vigencia de 90 días contados a partir de su fecha de expedición.

Basado en el principio de análisis de riesgo de plagas, la Comunidad Andina, a través de la Resolución 1008 de 2006, definió las categorías de riesgo fitosanitario para los productos de origen vegetal; en esta categorización, teniendo en cuenta la constitución física y de los procesos de transformación a que han sido sometidos, se definen los niveles de intervención del ICA para su importación. Circular Externa Conjunta Número 37 De 2011, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo; Instituto Colombiano Agropecuario; Resolución Número 1558 De 2010, Instituto Colombiano Agropecuario

Visto bueno

Entidad: Superintendencia de Industria y Comercio.

Requiere visto bueno por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio, para los productos sometidos a reglamento técnico.

Los fabricantes e importadores de bienes y servicios sujetos al cumplimiento de normas técnicas oficiales obligatorias y reglamentos técnicos cuyo control corresponde a la Superintendencia de Industria y Comercio, deberán estar inscritos en el registro obligatorio de dicha entidad. Las solicitudes de registro de importación sujetos a visto bueno de la Superintendencia de Industria y Comercio, obligatoriamente deben adjuntar electrónicamente los certificados de conformidad que demuestran el cumplimiento del reglamento técnico respectivo.

Decreto Número 2269 De 1993, Ministerio De Desarrollo Económico; Circular Número 30 De 2008, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo; Resolución Número 6050 De 1999, Superintendencia De Industria Y Comercio; Circular Número 17 De 2011, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo.

✓ Descripción Mínima Capítulo 8

Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. Por ejemplo productos como nueces, cidras, limón, indicar estado de conservación: frescos, refrigerados, congelados, secos, etc. Forma de presentación: Ejemplo: enteros, troceados, aplastados, etc.

Resolución Conjunta Número 178 De 2012, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo; Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales Artículo 1º, Capítulo 8; Circular Número 37 De 2012, Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales; Circular Conjunta Número 21 De 2012, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo; Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales.

✓ Otras restricciones a la importación

Requisitos: Certificado de inspección sanitaria para nacionalización:

Todo lote o cargamento de alimentos o materias primas objeto de importación, requiere certificado de inspección sanitaria expedido por la autoridad sanitaria del puerto de ingreso de los productos.

Para la expedición del certificado de inspección sanitaria para la nacionalización de alimentos y materias primas para alimentos se requiere:

Certificado sanitario del país de origen o su equivalente; Copia del registro sanitario para aquellos productos que estén sujetos a este requisito según lo establecido en este decreto; Acta de inspección de la mercancía, y Resultados de los análisis de laboratorio realizados a las muestras de los productos. Importación de plantas, productos vegetales, artículos reglamentados, animales y sus productos, para efectos de la importación de plantas, productos vegetales, artículos reglamentados, animales y sus productos, el ICA exigirá: (Decreto Número 3075 De 1997, 1999)

1. El certificado fito o zoosanitario de exportación expedido por el país de origen o el de reexportación expedido por las autoridades del país de procedencia, cuando proceda de un país diferente al de origen.
2. Documento fito o zoosanitario de importación expedido por el ICA, previo al embarque de la mercancía.
3. Los resultados de pruebas de laboratorio efectuados cuando corresponda.
4. La certificación de vacunación de los animales cuando corresponda.

5. Otros documentos que se definan según el tipo de producto.

Para el ingreso de plantas, productos vegetales, artículos reglamentados, animales y sus productos, el ICA efectuará en el sitio de ingreso autorizado en el documento fito o zoosanitario de importación, las siguientes acciones:(Resolución Número 1558 De 2010 & Resolución Número 3336 De 2004, 2004)

1. Revisión documental de la importación.
2. Inspección física de los productos vegetales, animales y sus productos.
3. Expedir el certificado de inspección sanitaria, CIS, o el certificado fitosanitario de nacionalización, CFN, según corresponda.

✓ Reglamento Técnico

Reglamento técnico de los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. Los rótulos o etiquetas con los que se comercialicen los alimentos para consumo humano envasados o empacados, así como los de las materias primas para alimentos, bien sean productos nacionales e importados que se comercialicen en el territorio nacional, cuyas partidas arancelarias serían las correspondientes a los productos alimenticios para consumo humano envasados o empacados que correspondan a los capítulos 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21 del arancel de aduanas requieren cumplimiento de reglamento técnico.

Por tratarse de reglamento técnico solamente de etiquetado no requiere registro de importación. Para efectos de obtener el levante ante la Dirección de Impuestos y Aduanas

Nacionales, DIAN, el importador deberá anotar en la casilla correspondiente de descripción de la mercancía de la respectiva declaración de importación, que cumple con el etiquetado estipulado en el reglamento técnico respectivo. En caso de no cumplir con el etiquetado correspondiente la DIAN puede aprehender la mercancía.

La información mínima necesaria que deben contener los alimentos y las materias primas para la industria de alimentos de procedencia extranjera que ingresen al territorio nacional, que debe estar incluida en el rotulado y se refiere al “lote”, entendiéndose como lote la cantidad determinada de unidades en un alimento de características similares fabricadas o producidas en condiciones esencialmente iguales que se identifican por tener el mismo código o clave de producción, asignado directamente por el fabricante en el país de origen.

La vigilancia y control del reglamento técnico sanitario sobre los requisitos de rotulado y etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y las materias primas de alimentos para consumo humano corresponde al Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos, Invima, como autoridad sanitaria en los procesos de arribo al país, inspección y certificación de importación de alimentos y materias primas para la industria de alimentos.(Resolución Número 5109 De 2005, Decreto Número 3273 De 2008, Circular Conjunta Número 37 De 2011, & Vigi, 2011).

- ✓ La Unidad Comerciales Kilogramo, abreviatura: KG.

## 7 - ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Miembros del grupo empresarial

- Jaqueline Parada Mass
- Paola Grijalba
- Andres Felipe Valderrama

### 7.1. Experiencia profesional grupo empresarial

Cada integrante de este proyecto de empresa cuenta con experiencia y conocimiento en áreas de comercio exterior, logística, y administración de la cadena de abastecimiento teniendo como base la experiencia obtenida de cada uno en el transcurso de su vida profesional. Los integrantes del proyecto previamente al desarrollo de este proyecto han realizado una ardua investigación la cual ha permitido conocer más a fondo el mercado e idear las diferentes estrategias para la implementación del proyecto.

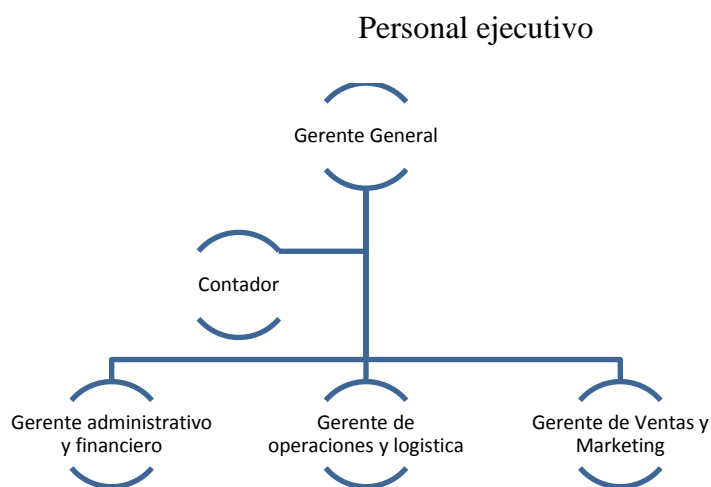


Figura 33. *Personal Ejecutivo*  
Fuente. *Elaboración propia*

La figura 33 muestra la estructura de perfiles para conformar el negocio.

## 7.2. Perfiles

- Gerente General: El gerente general deberá ser un profesional en áreas administrativas con un perfil estratégico enfocado a la apertura de negocios y visionario del desarrollo estratégico de la compañía a partir del análisis del contexto y de los factores críticos para el crecimiento sostenido de la compañía. Entre sus habilidades deberá tener la capacidad de liderar un equipo de trabajo altamente competitivo enfocado al trabajo en equipo como estrategia para la obtención de los objetivos de la organización. Trabajo bajo presión y análisis para toma de decisiones
- Contador: El contador deberá ser un profesional en contaduría con experiencia en el gerenciamiento de esta rama de la compañía, teniendo como base su conocimiento y experiencia para estar al frente de los temas relacionados con la declaración de obligaciones ante el estado y la organización.
- Gerente Administrativo y financiero: El gerente administrativo y financiero deberá ser un profesional en administración de empresas el cual este como responsable de los procesos administrativos y financieros de la compañía teniendo como soporte la capacidad de liderar un equipo de trabajo y toma decisiones para el buen funcionamiento administrativo y equilibrio financiero.
- Gerente de operaciones &Logística El gerente de operaciones & Logística deberá ser un profesional en comercio internacional el cual estará enfocado en la obtención de los arándanos desde Chile y Estados Unidos teniendo como característica el estudio de los factores logísticos que determinen la manera más económica y competitiva de introducir el producto al país y comercializarlo bajo los canales de ventas seleccionados para tal fin,



deberá contar con habilidades como organización , honestidad, responsabilidad, análisis y toma de decisiones bajo presión experiencia en manejo de personal y liderazgo de equipo de trabajo.

- Gerente de Ventas & Marketing: El Gerente de Ventas y Marketing deberá ser un profesional en mercadeo el cual analice el mercado objetivo de los arándanos y realice estrategias para la introducción y comercialización del producto de los diferentes canales arrojados con base al estudio de mercado realizado, deberá contar con habilidades comerciales así como una gran capacidad de innovación y análisis para la introducción a mercados.

### 7.3. Política Administración De Personal

Teniendo en cuenta que el personal ejecutivo exceptuando al contador será accionista y parte del grupo empresarial dentro del marco de la administración se tendrá en cuenta:

### 7.4. Tipos De Contrato:

Contrato a término indefinido de acuerdo a lo estipulado por el artículo 47 del código sustantivo del trabajo y con derecho a prestaciones sociales, aportes para fiscales, primas legales. Este tipo de contrato aplicará para los ejecutivos de la compañía. Los accionistas realizaran una junta de socios a finales de los ejercicios contables para determinar sobre utilidades de la compañía.

### 7.5. Aumentos Salariales

Estarán determinados por el crecimiento de la compañía y serán proporcionales a las capacidades de la organización

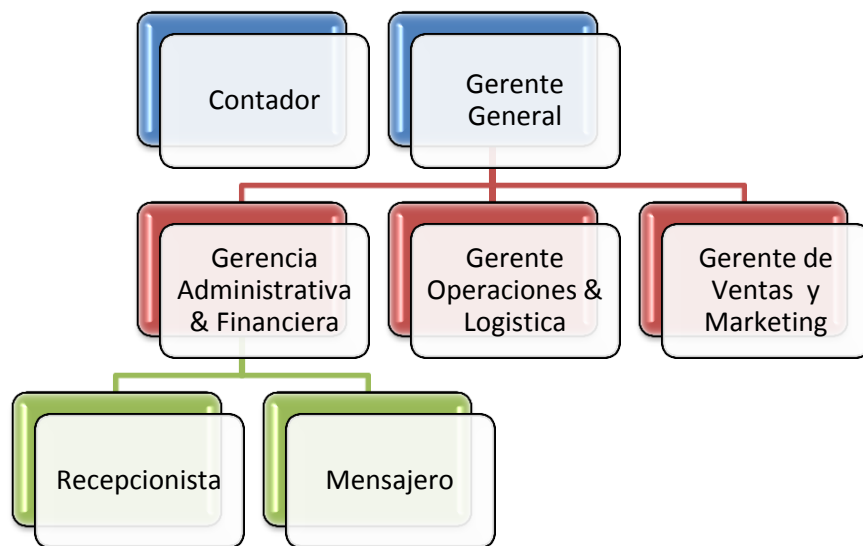


Figura 34. *Organigrama de la Compañía*  
Fuente. *Propia*

En la figura 34 se aprecia el organigrama de la empresa.

La organización estará liderada por el gerente general el cual tendrá un equipo de trabajo conformado por los gerentes de las diversas y los cuales reportarán directamente a la dirección general. La gerencia administrativa tendrá a su responsabilidad los cargos de recepción y de mensajería. De acuerdo al crecimiento de la compañía las demás gerencias contarán con soporte.

#### 7.6. Procedimientos de Reclutamiento y Selección

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son de gran importancia dentro de la organización pues es donde se elige las personas idóneas para los cargos de la empresa, de manera que cumplan a cabalidad con sus funciones, responsabilidades y así se funcione adecuadamente cada uno de los elementos que conforman la empresa.

### *7.6.1. Análisis del cargo*

Consiste en evaluar, estudiar y determinar las responsabilidades, condiciones y exigencias que requiere el puesto de trabajo para ser desempeñado de la manera adecuada, teniendo en cuenta el espacio físico donde se desempeñará el empleado, la herramientas y medios que sean necesarios para desarrollar las actividades establecidas para el cargo. Se consideran cuatro aspectos importantes para determinar las necesidades de un puesto de trabajo:

- ✓ Requisitos intelectuales.
- ✓ Requisitos físicos.
- ✓ Responsabilidades implícitas.
- ✓ Condiciones de trabajo.

### *7.6.2. Perfil del cargo*

En este punto se describen los objetivos, funciones, responsabilidades, habilidades y requisitos, del candidato al cargo buscando que el personal tenga características semejantes a las especificaciones del cargo.

### *7.6.3. Reclutamiento*

El reclutamiento se lleva a cabo por medio de entrevistas, donde el reclutador, se basa en la información del análisis y perfil de cargos, estudio médico y aplicación de pruebas psicométricas, selecciona a los candidatos que considera son los más viables para ocupar el cargo vacante.

#### *7.6.4. Selección de personal*

Finalmente en la selección de personal es un proceso mediante el cual el reclutador elige a él o los sujetos más adecuados para ocupar los cargos vacantes o de nueva creación, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección de personal busca principalmente disminuir errores en la contratación de nuevo personal y proveer a la empresa de mejores empleados. De este modo, dicho proceso debe ser una responsabilidad compartida entre el área administrativa y el responsable de la empresa o departamento al que se incorpora el nuevo empleado.

#### *7.6.5. Contratación*

Finalmente se realiza la contratación del personal elegido, y se empieza con la capacitación y adecuación del respectivo puesto de trabajo.

#### *7.6.6. Política de Administración de Personal.*

#### *7.6.7. Tipos De Contrato:*

Contrato a término indefinido de acuerdo a lo estipulado por el artículo 47 del código sustantivo del trabajo y con derecho a prestaciones sociales, aportes para fiscales, primas legales.

#### *7.6.8. Aumentos Salariales*

Estarán determinados por el crecimiento de la compañía y serán proporcionales a las capacidades de la organización así como a la evolución profesional del empleado

## 8 – ESTUDIO FINANCIERO

### 8.1. Costo importación Chile y EEUU

Tabla 19. Costo importación Arándano Chile

COSTEO IMPORTACIÓN ARANDANO					
TRAYECTO			SCL-BOG		DIMENSIONES BANDEJA
PESO POCILLO			170	Grms	LARGO 0,4 MTS
CANTIDAD X BANDEJA			12	Pocillos	ALTO 0,086 MTS
PESO BANDEJA			2,04	Kgs	ANCHO 0,254 MTS
VALOR FOB BANDEJA			27	USD	VOLUMEN 0,0087376 MTS3
					RELACION PESO 1,46 kgs
TOTAL BANDEJAS			8400	Unidades	PESO VOLUMEN 12257,11 Kgs
PESO TOTAL BANDEJAS			17136	Kgs	
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD	TIPO DE CAMBIO	VALOR USD	VALOR PESOS
REGISTRO ICA					\$ 568.000,00
REGISTRO SANITARIO INVIMA					\$ 2.965.730,00
<b>TOTAL GASTOS PRELIMINARES</b>					<b>\$ 3.533.730,00</b>
VALOR FOB SCL			1815	USD 226.800,00	\$ 411.642.000,00
FLETE	3	usd/kg	1815	USD 51.408,00	\$ 93.305.520,00
HANDLING			1815	USD 60,00	\$ 108.900,00
<b>VALOR CIF</b>				<b>USD 278.268,00</b>	<b>\$ 505.056.420,00</b>
EMISION AWB			1815	USD 50,00	\$ 90.750,00
DESCARGUE DIRECTO	0,04	usd/kg	1815	USD 685,44	\$ 1.244.073,60
TRANSPORTE LOCAL	180000				\$ 180.000,00
COLLECT FEE	3%		1815	USD 1.544,04	\$ 2.802.432,60
SEGURO	2%	%	1815	USD 5.564,16	\$ 10.098.950,40
IVA	16%		1815	USD 45.403,55	\$ 82.407.435,26
GRAVAMEN	0%				\$ 82.407.435,26
GASTOS DE ADUANA	474000				\$ 474.000,00
IMPREVISTOS	500000				\$ 500.000,00
<b>TOTAL GASTOS EN DESTINO</b>					<b>\$ 180.205.077,13</b>
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 688.795.227,13</b>
<b>COSTO UNITARIO BANDEJA</b>					<b>\$ 81.999,43</b>
<b>COST UNITARIO POCILLO</b>					<b>\$ 6.833,29</b>

Fuente. Propia

Como muestra la tabla 19 de acuerdo a cifras reales se relaciona el costo de importación CIF, unitario de una bandeja de 2.04 kilogramos es de \$ 81.999 y el costo unitario del pocillo es de \$ 6.833, siendo transportado vía aérea desde fabrica Chile a fabrica Bogotá D.C.

Tabla 20. Costo importación Arándano EE UU

CONCEPTO	VALOR	UNIDAD	TIPO DE CAMBIO	VALOR USD	VALOR PESOS
TOTAL BANDEJAS			8400 Unidades	PESO VOLUMEN BANDEJAS	1,46 kgs
PESO TOTAL BANDEJAS			17136 Kgs		12257,11 Kgs
REGISTRO ICA					\$ 568.000,00
REGISTRO SANITARIO INVIMA					\$ 2.965.730,00
<b>SUBTOTAL GASTOS PRELIMINARES</b>					<b>\$ 3.533.730,00</b>
VALOR FOB MIA			1815	USD 260.400,00	\$ 472.626.000,00
FLETE	1,4	usd/kg	1815	USD 23.990,40	\$ 43.542.576,00
HANDLING			1815	USD 60,00	\$ 108.900,00
<b>VALOR CIF</b>				<b>USD 284.450,40</b>	<b>\$ 516.277.476,00</b>
EMISION AWB			1815	USD 50,00	\$ 90.750,00
DESCARGUE DIRECTO	0,04	usd/kg	1815	USD 685,44	\$ 1.244.073,60
TRANSPORTE LOCAL	180000				\$ 180.000,00
COLLECT FEE	3%		1815	USD 721,51	\$ 1.309.544,28
SEGURO	2%	%	1815	USD 5.687,81	\$ 10.323.371,52
IVA	16%		1815	USD 46.412,51	\$ 84.238.711,60
GRAVAMEN	0%				\$ 84.238.711,60
GASTOS DE ADUANA	474000				\$ 474.000,00
IMPREVISTOS	500000				\$ 500.000,00
<b>SUBTOTAL GASTOS EN DESTINO</b>					<b>\$ 182.599.162,61</b>
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 702.410.368,61</b>
<b>COSTO UNITARIO BANDEJA</b>					<b>\$ 83.620,28</b>
<b>COST UNITARIO POCILLO</b>					<b>\$ 6.968,36</b>

Fuente. Propia

De acuerdo a la tabla 20, en cifras reales se relaciona el costo de importación CIF, unitario de una bandeja de 2.04 kilogramos es de \$ 83.620 y el costo unitario del pocillo es de \$ 6.968, siendo transportado vía aérea desde fabrica EE UU a fabrica Bogotá D.C.

## 8.2. Proyección de Ventas

Tabla 21. *Proyección de Ventas*

AÑO1						
PROYECCIÓN VENTAS ANUAL NACIONAL						
PERIODO	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>CHILE</b>						
ENERO	700	1000	1300	1500	1700	
FEBRERO	700	1000	1300	1500	1000	
MARZO	700	1000	1300	1500	1700	
ABRIL	700	1000	1300	1500	1700	
NOVIEMBRE	700	1000	1300	1500	1700	
DICIEMBRE	700	1000	1300	1500	1700	
<b>ESTADOS UNIDOS</b>						
MAYO	700	1000	1300	1500	1700	
JUNIO	700	1000	1300	1500	1700	
JULIO	700	1000	1300	1500	1700	
AGOSTO	700	1000	1300	1500	1700	
SEPTIEMBRE	700	1000	1300	1500	1700	
OCTUBRE	700	1000	1300	1500	1700	
<b>TOTAL</b>	<b>8400</b>	<b>12000</b>	<b>15600</b>	<b>18000</b>	<b>19700</b>	
<b>PRECIO DE VENTA CHILE</b>	129.626,18 pta	133.385,34 pta	137.253,52 pta	141.233,87 pta	145.329,65 pta	
<b>PRECIO DE VENTA ESTADOS UNIDOS</b>	132.095,77 pta	135.926,55 pta	139.868,42 pta	143.924,61 pta	148.098,42 pta	
TOTAL VENTAS CHILE	544.429.971,49 pta	800.312.058,09 pta	1.070.577.440,11 pta	1.271.104.829,85 pta	1.380.631.696,02 pta	
TOTAL VENTAS USA	554.802.250,52 pta	815.559.308,27 pta	1.090.973.686,67 pta	1.295.321.450,29 pta	1.510.603.875,33 pta	
Total Ventas	\$ 1.099.232.222,01	\$ 1.615.871.366,36	\$ 2.161.551.126,78	\$ 2.566.426.280,14	\$ 2.891.235.571,35	
PROYECCIÓN COSTOS						
PERIODO	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>CHILE</b>						
ENERO	700	1000	1300	1500	1700	
FEBRERO	700	1000	1300	1500	1000	
MARZO	700	1000	1300	1500	1700	
ABRIL	700	1000	1300	1500	1700	
NOVIEMBRE	700	1000	1300	1500	1700	
DICIEMBRE	700	1000	1300	1500	1700	
<b>ESTADOS UNIDOS</b>						
MAYO	700	1000	1300	1500	1700	
JUNIO	700	1000	1300	1500	1700	
JULIO	700	1000	1300	1500	1700	
AGOSTO	700	1000	1300	1500	1700	
SEPTIEMBRE	700	1000	1300	1500	1700	
OCTUBRE	700	1000	1300	1500	1700	
<b>TOTAL</b>	<b>8400</b>	<b>12000</b>	<b>15600</b>	<b>18000</b>	<b>19700</b>	
<b>COSTO DE VENTA CHILE</b>	92.590,13 pta	95.275,25 pta	98.038,23 pta	100.881,34 pta	103.806,89 pta	
<b>COSTO DE VENTA ESTADOS UNIDOS</b>	94.354,12 pta	96.335,56 pta	98.358,61 pta	100.424,14 pta	102.533,05 pta	
TOTAL COSTOS CHILE	388.878.551,06 pta	571.651.470,06 pta	764.698.171,50 pta	907.932.021,32 pta	986.165.497,16 pta	
TOTAL COSTOS USA	396.287.321,80 pta	578.013.365,09 pta	767.197.139,48 pta	903.817.245,47 pta	1.045.837.061,98 pta	
Total costos	\$ 785.165.872,87	\$ 1.149.664.835,15	\$ 1.531.895.310,99	\$ 1.811.749.266,79	\$ 2.032.002.559,14	

Fuente. *Propia*

Los resultados de la tabla 21, para el primer año se proyecta vender 8.400 Unidades para un total de ventas de \$1.099.232.222, seguido para el segundo año de un 42 % y a su vez para los años siguientes, en el cuadro de proyección de ventas se evidencia las cifras para cada año.

### 8.3. Egresos

Tabla 22. *Egresos*

COSTOS	MENSUAL	ANUAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TRANSPORTE NACIONAL		700.000	721.280	742.197	763.721	785.869	808.659
TRANSPORTE INTERNACIONAL		4.000.000	4.121.600	4.241.126	4.364.119	4.490.679	4.620.908
ALIMENTACION	60.000	60.000	61.824	63.617	65.462	67.360	69.314
HOSPEDAJE	300.000	300.000	309.120	318.084	327.309	336.801	346.568
CELULAR	600.000	7.200.000	7.418.880	7.634.028	7.855.414	8.083.221	8.317.635
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>960.000</b>	<b>12.260.000</b>	<b>12.632.704</b>	<b>12.999.052</b>	<b>13.376.025</b>	<b>13.763.930</b>	<b>14.163.084</b>
COSTOS TOTALES							
GASTOS DE VENTA			1,15%	0,80%	0,62%	0,54%	0,49%
GASTOS DE ADMINISTRACION			25%	18%	14%	12%	11%

INCUBADORA DE RIESGO

\$ 344.381.480

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>TOTAL EGRESOS</b>	65.622.240,00	278.759.240	286.843.258	295.161.712	303.721.402	312.529.323

GASTOS  
PRIMEROS 6 MESE  
(EFECTIVO)

\$ 278.759.240

51.721.740

\$ 330.480.980

Fuente. *Propia*

La tabla 22 muestra que para el primer año los egresos están sobre un valor de \$278.759.240 seguido para los siguientes años con un incremento del 3% al 5%.



## 8.4. Balances

Tabla 23. Balance General

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
<b>Activo Corriente</b>	2					
Efectivo	6.753.577	218.805.997	166.109.275	172.736.355	272.529.676	441.698.319
Cuentas X Cobrar	45.369.163	1.099.232.190	1.615.871.319	2.161.551.064	2.566.426.205	2.890.266.419
Inventarios PT	0	0	0	0	0	0
Inventarios MP	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>52.122.740</b>	<b>1.318.038.187</b>	<b>1.781.980.594</b>	<b>2.334.287.419</b>	<b>2.838.955.881</b>	<b>3.331.964.737</b>
Planta	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada Planta	0	0	0	0	0	0
Total Planta	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	13.499.500	13.909.885	14.313.271	14.728.356	15.155.479	15.594.988
Depreciación Acumulada	0	-6.954.942	-14.313.271	-22.092.534	-30.310.957	-38.987.469
Total Maquinaria	13.499.500	6.954.942	0	-7.364.178	-15.155.479	-23.392.481
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>13.499.500</b>	<b>6.954.942</b>	<b>0</b>	<b>-7.364.178</b>	<b>-15.155.479</b>	<b>-23.392.481</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>65.622.240</b>	<b>1.324.993.129</b>	<b>1.781.980.594</b>	<b>2.326.923.241</b>	<b>2.823.800.403</b>	<b>3.308.572.256</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas X Pagar	0	785.165.850	1.138.083.117	1.501.469.898	1.758.540.736	1.953.990.897
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	459.088.541	451.931.905	444.567.727	436.989.987	429.192.494
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>1.244.254.391</b>	<b>1.590.015.022</b>	<b>1.946.037.625</b>	<b>2.195.530.723</b>	<b>2.383.183.391</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	65.622.240	65.622.240	65.622.240	65.622.240	65.622.240	65.622.240
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.312.158	12.638.185	32.811.120	32.811.120
Utilidades Retenidas	0	0	7.872.950	75.829.108	210.166.269	426.560.125
Utilidades del Ejercicio	0	13.121.583	113.260.264	220.728.710	309.134.080	380.910.021
Revalorización patrimonio	0	1.994.916	3.897.961	6.067.374	10.535.971	19.485.360
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>65.622.240</b>	<b>80.738.739</b>	<b>191.965.573</b>	<b>380.885.616</b>	<b>628.269.679</b>	<b>925.388.865</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>65.622.240</b>	<b>1.324.993.129</b>	<b>1.781.980.595</b>	<b>2.326.923.241</b>	<b>2.823.800.402</b>	<b>3.308.572.256</b>
<b>CUADRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>

Fuente. Propia

Tabla 24. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	año 0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		22.330.117	180.768.962	351.147.610	493.431.691	611.618.180
Depreciación		0	0	0	0	0
Impuestos		-7.624.003	-65.807.347	-128.249.487	-179.615.453	-221.319.261
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>14.706.114</b>	<b>114.961.615</b>	<b>222.898.123</b>	<b>313.816.237</b>	<b>390.298.919</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Cuentas por Cobrar		0	-516.639.129	-545.679.745	-404.875.142	-323.840.213
Inventarios PT		0	0	0	0	0
Inventarios MP		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar		197.346.306	352.917.267	363.386.781	257.070.838	195.450.161
Variación del Capital de Trabajo		197.346.306	-163.721.862	-182.292.963	-147.804.304	-128.390.052
Expansión de planta						
Expansión de maquinaria		0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>		<b>197.346.306</b>	<b>-163.721.862</b>	<b>-182.292.963</b>	<b>-147.804.304</b>	<b>-128.390.052</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo		0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-3.936.475	-33.978.079	-66.218.613	-92.740.224
Capital		0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>		<b>0</b>	<b>-3.936.475</b>	<b>-33.978.079</b>	<b>-66.218.613</b>	<b>-92.740.224</b>
<b>Neto Periodo</b>		<b>212.052.420</b>	<b>-52.696.722</b>	<b>6.627.080</b>	<b>99.793.320</b>	<b>169.168.643</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>6.753.577</b>	<b>218.805.997</b>	<b>166.109.275</b>	<b>172.736.355</b>	<b>272.529.676</b>
<b>Saldo siguiente</b>		<b>218.805.997</b>	<b>166.109.275</b>	<b>172.736.355</b>	<b>272.529.676</b>	<b>441.698.319</b>

Fuente. Propia

Tabla 25. *Estado de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	1.099.232.190	1.615.871.319	2.161.551.064	2.566.426.205	2.890.266.419
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Costos de ventas	785.165.850	1.138.083.117	1.501.469.898	1.758.540.736	1.953.990.897
Depreciación	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>314.066.340</b>	<b>477.788.202</b>	<b>660.081.166</b>	<b>807.885.470</b>	<b>936.275.522</b>
Gasto de Ventas	16.928.176	6.162.403	6.316.407	6.482.634	6.728.036
Gastos de Administración	274.808.048	290.856.837	302.617.149	307.971.145	317.929.306
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>22.330.117</b>	<b>180.768.962</b>	<b>351.147.610</b>	<b>493.431.691</b>	<b>611.618.180</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-1.994.916	-1.903.045	-2.169.413	-4.468.596	-8.949.389
Ajuste Activos no Monetarios	410.385	403.387	415.085	427.122	439.509
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-201.693	-415.085	-640.684	-879.018
Total Corrección Monetaria	-1.584.531	-1.701.352	-2.169.413	-4.682.158	-9.388.898
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>20.745.585</b>	<b>179.067.611</b>	<b>348.978.197</b>	<b>488.749.533</b>	<b>602.229.282</b>
Impuestos (35%)	7.624.003	65.807.347	128.249.487	179.615.453	221.319.261
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>13.121.583</b>	<b>113.260.264</b>	<b>220.728.710</b>	<b>309.134.080</b>	<b>380.910.021</b>
CONVERTIR A DOLARES	6.729,02	58.082,19	113.194,21	158.530,30	195.338,47

Fuente. *Propia*

De acuerdo a la tabla 23 del Balance General y la tabla 25 del Estado de Resultados para el año 1 nuestras utilidades están sobre un valor de \$ 13.121.583, lo que se identifica no son tan significativas a partir del año dos las utilidades están por encima del 30%.

## **9 - PLAN DE EMPRESA**

### 9.1. Definición del negocio

Importación y comercialización de arándanos frescos y sus derivados en Colombia. El producto va dirigido a consumidores con alto poder adquisitivo, tanto hombres como mujeres que les interesa productos naturales y saludables, que están dispuestos a pagar un poco más en productos altamente beneficiosos para la salud. Estas son las necesidades de personas que se preocupan por cuidar su salud y demandan productos sanos con beneficios para su bienestar físico.

Para suplir dichas necesidades primero se hará promoción en el mercado acerca de los beneficios del arándano para la salud humana. Aprovechando las ventajas de los acuerdos comerciales entre Colombia y Chile y/o Colombia y Estados Unidos, y adicionalmente optimizando el proceso logístico para lograr un precio competitivo frente a los competidores que ya se encuentran en el mercado nacional.

Teniendo en cuenta la optimización del proceso logístico, las ventajas sobre otros competidores en el mercado estarán enfocadas en un precio competitivo, aunque también la publicidad será un factor fundamental para dar a conocer las propiedades y beneficios de los arándanos para la salud humana, ya que actualmente en Colombia esta información no es muy conocida, y así brindar otra opción en la alimentación del mercado Colombiano respecto a frutas frescas.

Los inconvenientes potenciales se encuentran en la falta de capital de trabajo para implementar la operación, así como la infraestructura Colombiana a nivel de transporte para optimización.

## 9.2. Análisis del mercado

El mercado colombiano se caracteriza por el bajo consumo de frutas, el consumo per cápita de frutas calculado a partir del consumo nacional aparente, se situó en el 2001 en 45,8 kilogramos (excluidos el banano y el plátano de exportación).

De acuerdo a estos datos la muestra para nuestro plan de negocio será aproximadamente del 15.3% de la población total que pertenecen a los estratos 4,5 y 6 del grupo de edades entre 25 a 70 años para un total de 612.659 personas, tanto para hombres como para mujeres que son el mercado potencial del presente proyecto.

Tabla 26. *Proyección de Ventas Año 1*

PROYECCION DE VENTAS		
PERIODO	AÑO 1	UNIDADES
MES 1	68.579.000	6000
MES 2	68.579.000	6000
MES 3	68.579.000	6000
MES 4	68.579.000	6000
MES 5	68.579.000	6000
MES 6	68.579.000	6000
MES 7	68.579.000	6000
MES 8	68.579.000	6000
MES 9	68.579.000	6000
MES 10	68.579.000	6000
MES 11	68.579.000	6000
MES 12	68.579.000	6000
ACUMULADO	822.948.000	72000

Fuente. *Propia*

La tabla 26 muestra la proyección mensual de ventas por valor de \$ 68.579.000 a un año y en unidades por valor de \$ 6.000 pesos colombianos.

La ubicación geográficamente se encuentra en un lugar estratégico, en donde se pueden despachar productos a cualquier parte del mundo puesto que posee puertos en los dos océanos, convirtiéndose esto en un fuerte desarrollo de cultivos de agraz o mortiño logrando una demanda cada vez más grande tanto para consumo en fresco a nivel nacional y como para su industria y exportación. El agraz cuenta con mejor precio frente al arándano, siendo esto una gran ventaja para el mercado nacional.

Por otro lado en la parte comercial y económica, tanto Chile como Estados Unidos como proveedores de arándanos ante el mundo cuentan con ventajas competitivas, la estacionalidad del producto genera un poder de negociación en épocas del año donde el clima permite generar una producción importante, de igual modo vale la pena mencionar que Chile como exportador nato y con altos niveles de producción cuenta con un mercado expandido en todo el mundo, Estados Unidos con sus altos niveles de consumo no destina la totalidad de su producción a la exportación por lo cual el precio del producto eventualmente se vería afectado.

La producción del arándano a contra estación permite mantener una oferta permanente del producto en toda la época del año. Lo cual el abastecimiento sería continuo y aprovechando las ventajas logísticas y comerciales de cada país.

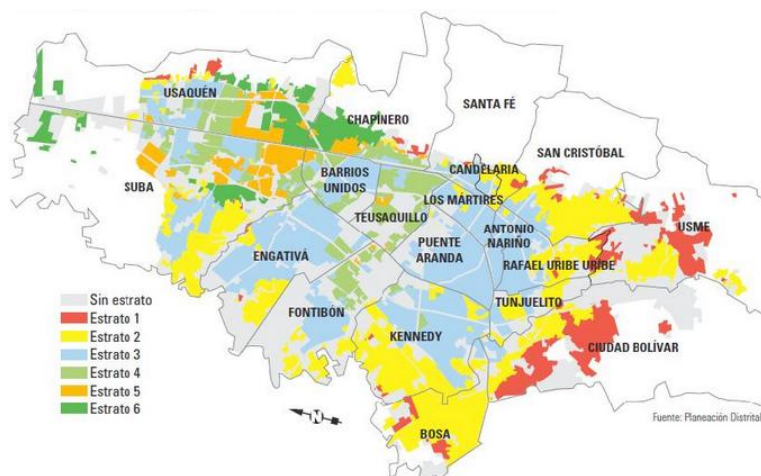


Figura 35. *Distribución Geográfica*

Fuente: <http://avaluos1.blogspot.com/2009/11/mapa-de-bogota-con-la-nueva.htm>

La figura 35 muestra los sectores donde estarán ubicados los clientes potenciales, los cuales se encuentran en la ciudad de Bogotá en los estratos 4, 5 y 6, y es en estas zonas donde se ha identificado productos de otros competidores.

### 9.3. *Características del mercado*

Para obtener los vistos buenos de las entidades del comercio exterior en Colombia para la importación de arándanos, los importadores deben registrarse en la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE e investigar los vistos buenos que puede requerir el bien según el decreto 3803 de 2006.

Para efectos de otorgar las autorizaciones, permisos, certificaciones o vistos buenos previos a que haya lugar en las operaciones de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, las entidades administrativas deberán consultar en línea los datos correspondientes al certificado de existencia y representación legal en el acceso que para el efecto determine la

autoridad competente y el registro único tributario en el acceso que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Todo lote o cargamento de alimentos o materias primas objeto de importación, requiere certificado de inspección sanitaria expedido por la autoridad sanitaria del puerto de ingreso de los productos.

#### *9.4. Conocimiento del cliente y canales de distribución*

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta, un %100 de las personas comprarían frutas del tipo Berry. Entre rangos de edades de 25 a 45 años, porque se interesan en productos con propiedades altamente nutricionales. La encuesta indica que estarían dispuestas a comprar estas frutas entre 400 a 500 gramos, con capacidad de compra entre \$ 5.000 (cinco mil) y \$ 10.000 (diez mil) pesos, cada 15 días aproximadamente, en las grandes superficies ya que es el canal de distribución al que las personas de nuestro nicho de mercado, tienen mayor acceso.

#### *9.5. La competencia*

En Colombia no hay competidores directos ya que este sector aún no se encuentra desarrollado, pero si se encuentra la competencia internacional:

Los principales competidores de esta fruta son otros berries como la frutilla (fresa), frambuesa y mora. Estos productos no actúan como sustitutos pero mantienen una competencia directa con el arándano, ocupando parte del mercado; como principal competidor podemos identificar a la frutilla (fresa).

El mayor volumen exportado de productos sustitutos del Arándano son las uvas, y Estados Unidos es el mayor exportador, lo que indica que este es un competidor fuerte dentro del

mercado teniendo en cuenta las toneladas año, logrando economías de escalas las cuales conllevan a introducir un producto competitivo en costos y precio.

### 9.5.1. Marketing de la nueva empresa

Tabla 27. *Proyección de ventas x tres años*

PERIODO	AÑO 1	AÑO2	AÑO3
<b>CHILE</b>			
ENERO	700	1000	1300
FEBRERO	700	1000	1300
MARZO	700	1000	1300
ABRIL	700	1000	1300
NOVIEMBRE	700	1000	1300
DICIEMBRE	700	1000	1300
<b>ESTADOS UNIDOS</b>			
MAYO	700	1000	1300
JUNIO	700	1000	1300
JULIO	700	1000	1300
AGOSTO	700	1000	1300
SEPTIEMBRE	700	1000	1300
OCTUBRE	700	1000	1300
<b>TOTAL</b>	<b>8400</b>	<b>12000</b>	<b>15600</b>
<b>PRECIO DE VENTA CHILE</b>	\$ 129.626,18	\$ 133.385,34	\$ 133.385,34
<b>PRECIO DE VENTA ESTADOS UNIDOS</b>	\$ 132.095,77	\$ 135.926,55	\$ 135.926,55
<b>TOTAL VENTAS CHILE</b>	<b>\$ 544.429.971,49</b>	<b>\$ 800.312.058,09</b>	<b>\$ 1.040.405.675,52</b>
<b>TOTAL VENTAS USA</b>	<b>\$ 554.802.250,52</b>	<b>\$ 815.559.308,27</b>	<b>\$ 1.060.227.100,75</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>\$ 1.099.232.222,01</b>	<b>\$ 1.615.871.366,36</b>	<b>\$ 2.100.632.776,27</b>

Fuente. *Propia*

Los resultados en la tabla 27 muestran la proyección de venta para los tres primeros años vendiendo aproximadamente 36.000 unidades.



Tabla 28. *Costo Importación Chile*

<b>COSTO IMPORTACION CHILE</b>	<b>\$ 688.795.227,13</b>
COSTO DE ADMINISTRACION	\$ 76.701.875,00
COSTO DE VENTA	\$ 12.260.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 777.757.102,13
RENTABILIDAD	40%
TOTAL UNIDADES CHILE	8.400
PINTA	\$ 92.590,13
CAJA 170 GRM	\$ 7.715,84
<b>Precio de venta Pinta</b>	<b>\$ 129.626,18</b>
<b>Precio de venta Caja 170Grm</b>	<b>\$ 10.802,18</b>

Fuente. *Propia*

La tabla 28 muestra que de acuerdo al costeo del producto la unidad de venta x caja de 170 gramos importada desde Chile queda con un valor comercial de \$ 10.802,18.

Tabla 29. *Costo Importación EEUU*

<b>COSTO IMPORTACION USA</b>	<b>\$ 702.410.368,61</b>
COSTO DE ADMINISTRACION	\$ 77.904.275,00
COSTO DE VENTA	\$ 12.260.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 792.574.643,61
RENTABILIDAD	40%
TOTAL UNIDADES USA	8.400
PINTA	\$ 94.354,12
CAJA 170 GRM	\$ 7.862,84
<b>Precio de venta Pinta</b>	<b>\$ 132.095,77</b>
<b>Precio de venta Caja 170Grm</b>	<b>\$ 11.007,98</b>

Fuente. *Propia*

La tabla 29 muestra que según el costeo del producto la unidad de venta x caja de 170 gramos importada desde Chile queda con un valor comercial de \$ 11.007,98.

### 9.5.2. El producto

El arándano se destaca por su efecto antibiótico, antioxidante y desinflamatorio. Algunos estudios han demostrado que su consumo ayuda a evitar algunos tipos de cáncer. Al ser un buen antioxidante, aumentan el colesterol bueno y retrasan el proceso de envejecimiento.

### 9.5.3. Presentación

EMBALAJE 6 oz. / 170 gr.

Largo: 40 cm.

Ancho: 25,4 cm.

Alto: 8,6 cm.

Pocillos / Bandeja: 12

Peso Neto / Pocillo: 6 oz., 170 gr



Figura 36. *Presentación producto*

Fuente. [http://www.alpinechile.cl/pdf/alpine\\_productos\\_products.pdf](http://www.alpinechile.cl/pdf/alpine_productos_products.pdf)

La figura 36 muestra un ejemplo de la presentación de los arándanos para transporte internacional.

Los requerimientos del gobierno Colombiano en cuanto a importación de alimentos exigen certificaciones sanitarias como Invima, Ica, reglamento técnico, entre otros, con el fin de asegurar una alta calidad de los alimentos que ingresan al mercado Colombiano.

#### 9.5.4. Comunicación

En el mercado Colombiano no hay mucho conocimiento acerca del arándano, por lo tanto el canal de comunicación utilizado será una página web donde se transmita toda la información de los beneficios y propiedades nutricionales del mismo para que los clientes potenciales tengan acceso a toda la información.

Se cuenta con un presupuesto inicial para el diseño de la página de \$ 400.000 (cuatrocientos mil) pesos.

#### 9.6. Cómo realizar el plan de operaciones

El plan de operaciones estará enfocado al recibo de la mercancía importada y a la comercialización de la misma. Teniendo en cuenta que el almacenamiento de la mercancía se contratará a través de tercerización, la logística se basará en la coordinación desde el punto de llegada al aeropuerto hasta el depósito aduanero autorizado, y así mismo ejecutar la distribución a los clientes.

Tabla 30. *Gastos Operativos*

OFICINAS	MENSUAL	ANUAL
<b>BOGOTA</b>		
Arriendo	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Servicios	\$ 1.270.000	\$ 15.240.000
<b>TOTAL OFICINAS</b>	<b>\$ 3.270.000</b>	<b>\$ 39.240.000</b>

	MENSUAL	ANUAL
TOTAL ARRIENDOS	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL SERVICIOS	\$ 1.270.000	\$ 15.240.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.270.000</b>	<b>\$ 39.240.000</b>

GASTOS DE OFICINA	CANTIDAD	PRECIO/UNIDAD	TOTAL
COMPUTADORES PORT.	5	\$ 1.200.000,00	\$ 6.000.000,00
TELEFONOS	5	\$ 130.000,00	\$ 650.000,00
IMPRESORAS	1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
SOFTWARE/LICENCIAS	1	\$ 1.050.000,00	\$ 1.050.000,00
EQUIPO VIDEOCONFERENCIA	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
CONMUTADOR	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
INSTALACION DE RED	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
PAGINA WEB	1	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
DIVISION MODULAR	1	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
ARCHIVADORAS	2	\$ 120.000,00	\$ 240.000,00
SALA JUNTAS	1	\$ 320.000,00	\$ 320.000,00
ESCRITORIOS	5	\$ 189.900,00	\$ 949.500,00
SILLAS	9	\$ 90.000,00	\$ 810.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 13.499.500,00</b>

GASTOS									
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	MENSUAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	
<b>PAPELERIA</b>									
PAPEL CAJA X 12 RESMAS	2	\$ 59.000,00	\$ 118.000,00	\$ 1.416.000,00	1.457.064,00	1.499.318,86	1.542.799,10	1.587.540,28	
ESFEROS CAJAS POR 12 UNIDADES	2	\$ 5.500,00	\$ 11.000,00	\$ 132.000,00	135.828,00	139.767,01	143.820,26	147.991,04	
COSEDORAS	6	\$ 3.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	18.522,00	19.059,14	19.611,85	20.180,60	
SACAGANCHOS	6	\$ 3.950,00	\$ 23.700,00	\$ 23.700,00	24.387,30	25.094,53	25.822,27	26.571,12	
GACHOS COSEDORA	5	\$ 3.200,00	\$ 16.000,00	\$ 192.000,00	197.568,00	203.297,47	209.193,10	215.259,70	
CLIPS	10	\$ 2.000,00	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	246.960,00	254.121,84	261.491,37	269.074,62	
CARPETAS FLODER	100	\$ 350,00	\$ 35.000,00	\$ 420.000,00	432.180,00	444.713,22	457.609,90	470.880,59	
SOBRES OFICIO	100	\$ 150,00	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00	185.220,00	190.591,38	196.118,53	201.805,97	
TARJETAS DE PRESENTACION	500	80000	80000	\$ 960.000,00	987.840,00	1.016.487,36	1.045.965,49	1.076.298,49	
PERFORADORA OFICINA	1	160040	160040	\$ 160.040,00	164.681,16	169.456,91	174.371,16	179.427,93	
TABLERO ACRILICO	1	40000	40000	\$ 40.000,00	41.160,00	42.353,64	43.581,90	44.845,77	
PAPELERIA COMPAÑIA (HOJAS M)	1	50000	50000	\$ 600.000,00	617.400,00	635.304,60	653.728,43	672.686,56	
MANTENIMIENTO WEB	1	75000	75000	\$ 900.000,00	926.100,00	952.956,90	980.592,65	1.009.029,84	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 661.740,00</b>	<b>\$ 5.281.740,00</b>	<b>\$ 5.434.910,46</b>	<b>\$ 5.592.522,86</b>	<b>\$ 5.754.706,03</b>	<b>\$ 5.921.592,50</b>	
<b>TOTAL ARRIENDOS</b>			<b>\$ 2.000.000</b>	<b>\$ 24.000.000,00</b>	<b>24.696.000,00</b>	<b>25.412.184,00</b>	<b>26.149.137,34</b>	<b>26.907.462,32</b>	
<b>TOTAL SERVICIOS</b>			<b>\$ 1.270.000</b>	<b>\$ 15.240.000,00</b>	<b>15.681.960,00</b>	<b>16.136.736,84</b>	<b>16.604.702,21</b>	<b>17.086.236,57</b>	
<b>CELULAR</b>	5	120.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000,00	7.408.800,00	7.623.655,20	7.844.741,20	8.072.238,70	
<b>TOTAL</b>			<b>4.531.740</b>	<b>51.721.740</b>	<b>53.221.670</b>	<b>54.765.099</b>	<b>56.353.287</b>	<b>57.987.532</b>	

Fuente. *Propia*

La tabla 30 muestra que los gastos Operativos están por el orden de 50.000.000 anuales, para el debido funcionamiento del negocio.

Tabla 31. *Inversión*

<b>PRE - INVERSION</b>	<b>TOTAL</b>
Registro mercantil	\$ 309.000,00
Verificación nombre empresa	\$ -
Formulario matricula mercantil	\$ 2.000,00
Registro libros de comercio	\$ 90.000,00
Gastos notariales	\$ -
Inscripción RUT	\$ -
Registro RUE	\$ -
Numeración Facturas	\$ -
INCUABDORA DE RIESGO	\$ -
<b>TOTAL PREINVERSION</b>	401.000,00
<b>INVERSION</b>	65.221.240,00
<b>TOTAL PREINVERSION + INVERSION</b>	65.622.240

Fuente. *Propia*

La tabla 31 muestra que para Iniciar el plan de negocio se cuenta debe contar con una inversión por el orden de % 65.622.240. lo que permitirá su debida ejecución.

#### *9.7.1. Seleccionar personal y formar equipo*

Teniendo en cuenta que el personal ejecutivo exceptuando al contador será accionista y parte del grupo empresarial dentro del marco de la administración se tendrá en cuenta:

#### *9.7.2. Tipos De Contrato*

Contrato a término indefinido de acuerdo a lo estipulado por el artículo 47 del código sustantivo del trabajo y con derecho a prestaciones sociales, aportes para fiscales, primas legales. Este tipo de contrato aplicará para los ejecutivos de la compañía. Los accionistas realizaran una junta de socios para verificarlas utilidades de la compañía.

### 9.7.3. Aumentos Salariales

Estarán determinados por el crecimiento de la compañía y serán proporcionales a las capacidades de la organización. El reclutamiento se llevará a cabo por medio de entrevistas, con el fin de revisar la información del análisis y perfil de cargos, estudio médico y aplicación de pruebas psicométricas, selecciona a los candidatos que considera son los más viables para ocupar el cargo vacante.

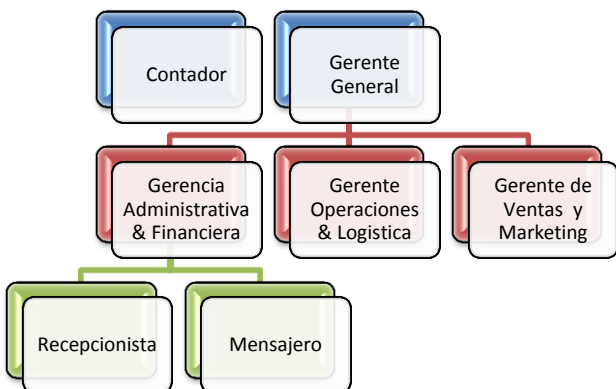


Figura 37. *Organigrama de la Compañía*

Fuente. *Propia*

La figura 37 muestra el organigrama de la compañía.

## 9.8. Análisis Financiero

Tabla 32. Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	1.099.232.190	1.615.871.319	2.161.551.064	2.566.426.205	2.890.266.419
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Costos de ventas	785.165.850	1.138.083.117	1.501.469.898	1.758.540.736	1.953.990.897
Depreciación	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>314.066.340</b>	<b>477.788.202</b>	<b>660.081.166</b>	<b>807.885.470</b>	<b>936.275.522</b>
Gasto de Ventas	16.928.176	6.162.403	6.316.407	6.482.634	6.728.036
Gastos de Administracion	274.808.048	290.856.837	302.617.149	307.971.145	317.929.306
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>22.330.117</b>	<b>180.768.962</b>	<b>351.147.610</b>	<b>493.431.691</b>	<b>611.618.180</b>
<b>Otros ingresos</b>					
<b>Intereses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Revalorización de Patrimonio</b>	<b>-1.994.916</b>	<b>-1.903.045</b>	<b>-2.169.413</b>	<b>-4.468.596</b>	<b>-8.949.389</b>
<b>Ajuste Activos no Monetarios</b>	<b>410.385</b>	<b>403.387</b>	<b>415.085</b>	<b>427.122</b>	<b>439.509</b>
<b>Ajuste Depreciación Acumulada</b>	<b>0</b>	<b>-201.693</b>	<b>-415.085</b>	<b>-640.684</b>	<b>-879.018</b>
Total Corrección Monetaria	-1.584.531	-1.701.352	-2.169.413	-4.682.158	-9.388.898
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>20.745.585</b>	<b>179.067.611</b>	<b>348.978.197</b>	<b>488.749.533</b>	<b>602.229.282</b>
Impuestos (35%)	7.624.003	65.807.347	128.249.487	179.615.453	221.319.261
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>13.121.583</b>	<b>113.260.264</b>	<b>220.728.710</b>	<b>309.134.080</b>	<b>380.910.021</b>

Fuente. Propia

Tabla 33. Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>2</b>					
Efectivo	6.753.577	218.805.997	166.109.275	172.736.355	272.529.676	441.698.319
Cuentas X Cobrar	45.369.163	1.099.232.190	1.615.871.319	2.161.551.064	2.566.426.205	2.890.266.419
Inventarios PT	0	0	0	0	0	0
Inventarios MP	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>52.122.740</b>	<b>1.318.038.187</b>	<b>1.781.980.594</b>	<b>2.334.287.419</b>	<b>2.838.955.881</b>	<b>3.331.964.737</b>
Planta	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada Planta	0	0	0	0	0	0
Total Planta	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	13.499.500	13.909.885	14.313.271	14.728.356	15.155.479	15.594.988
Depreciacion Acumulada	0	-6.954.942	-14.313.271	-22.092.534	-30.310.957	-38.987.469
Total Maquinaria	13.499.500	6.954.942	0	-7.364.178	-15.155.479	-23.392.481
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>13.499.500</b>	<b>6.954.942</b>	<b>0</b>	<b>-7.364.178</b>	<b>-15.155.479</b>	<b>-23.392.481</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>65.622.240</b>	<b>1.324.993.129</b>	<b>1.781.980.594</b>	<b>2.326.923.241</b>	<b>2.823.800.403</b>	<b>3.308.572.256</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas X Pagar	0	785.165.850	1.138.083.117	1.501.469.898	1.758.540.736	1.953.990.897
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	459.088.541	451.931.905	444.567.727	436.989.987	429.192.494
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>1.244.254.391</b>	<b>1.590.015.022</b>	<b>1.946.037.625</b>	<b>2.195.530.723</b>	<b>2.383.183.391</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	65.622.240	65.622.240	65.622.240	65.622.240	65.622.240	65.622.240
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.312.158	12.638.185	32.811.120	32.811.120
Utilidades Retenidas	0	0	7.872.950	75.829.108	210.166.269	426.560.125
Utilidades del Ejercicio	0	13.121.583	113.260.264	220.728.710	309.134.080	380.910.021
Revalorizacion patrimonio	0	1.994.916	3.897.961	6.067.374	10.535.971	19.485.360
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>65.622.240</b>	<b>80.738.739</b>	<b>191.965.573</b>	<b>380.885.616</b>	<b>628.269.679</b>	<b>925.388.865</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>65.622.240</b>	<b>1.324.993.129</b>	<b>1.781.980.595</b>	<b>2.326.923.241</b>	<b>2.823.800.402</b>	<b>3.308.572.256</b>
<b>CUADRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>

Fuente. Propia

Basados en los supuestos establecidos en clase el proyecto es viable por:

Nuestra Inversión inicial es equivalente a 65622240 millones de pesos.

Nuestro tiempo de duración es de 5 años.

Nuestro VPN  $> 0$ , ya que al final de los 5 años nuestro VPN es mayor que la inversión inicial.

Nuestra TIR es de un 45%

Nuestra TIO es de 18,749%

Nuestro WACC es de -10,69% Nuestra TIO es de 18,749%



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y análisis realizado en el presente proyecto se puede concluir lo siguiente:

- Estudiar el mercado potencial de los Arándanos en Colombia.

En Colombia existe una variedad de Arándano, denominado Agraz o Mortiño clasificado dentro del género *Vaccinium meridionale Swartz* el cual se encuentran en diferentes zonas del país como Antioquia y Cundinamarca, siendo el primer departamento el principal nicho de producción de este fruto.

Dado que esta especie de fruta se encuentra en el listado de especies que pueden ingresar al mercado de los estados unidos, sin embargo no hay una fuente de información estructurada y confiable que arroje información estadística del fruto. En el mercado interno el producto es considerado un alimento funcional por sus propiedades antioxidantes.

No existe un proceso productivo establecido, existe un proceso extractivo en el cual los habitantes de las regiones extraen el producto hacen un proceso selectivo y posteriormente es comercializado.

Las tiendas naturistas, los almacenes de cadena y los centros de comercialización de frutas como CORABASTOS, son los principales canales de comercialización del producto. Con precios que varían de acuerdo al canal y que oscilan entre \$6000 y \$18000 pesos, dado estos valores el producto está dirigido a estratos 4, 5 y 6 los cuales cuentan con el poder adquisitivo para adquirirlo.

- Identificar la situación interna y externa del sector del Arándano

De acuerdo al análisis realizado se determinó que los principales productores de Arándanos en el mundo son Chile y Estados Unidos, que la estacionalidad del producto obliga a buscar proveedores en ambos países y que por tanto el precio de comercialización del producto está determinado por variables económicas y logísticas. De igual forma se determinó que el consumo del producto ha crecido de manera importante en el mundo debido a los hábitos de consumo de los consumidores los cuales buscan productos que sean beneficiosos para la salud, y que este comportamiento se ha evidenciado en los consumidores colombianos por lo cual de acuerdo a la información arrojada por fuente de información relacionadas al agro se han realizado importaciones de este producto.

- Evaluar el proceso de importación y comercialización del Arándano

De acuerdo al análisis realizado se determinó que la importación del producto es posible en Colombia, previo a su importación y comercialización este producto debe contar con vistos buenos de entidades gubernamentales como el instituto colombiano agropecuario ICA y el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA.

Dados los tratados de libre comercio acordados con Chile y Estados Unidos este producto no está gravado con Arancel por lo cual tiene un libre ingreso en materia de tributos aduaneros al país lo cual se ve reflejado en el precio de venta final.

- Analizar la viabilidad económica y financiera del presente proyecto

De acuerdo al análisis económico realizado, se determinó que el proyecto es viable económicamente arrojando los siguientes puntos:

Inversión inicial del proyecto 650.622.240 millones de peso.

Proyección del estudio económico 5 años.

El VPN es mayor a 0 lo cual lo hace un proyecto viable.

La tasa interna de retorno TIR es del 45 % lo cual lo hace un proyecto interesante para los inversionistas.

## **RECOMENDACIONES**

- Se debe tener en cuenta la estacionalidad del producto para mantener un abastecimiento del producto.
- El proyecto debe contar con todos los requisitos previos a la importación y comercialización del producto para su libre comercialización
- Se debe tener en cuenta la variación económica de los países productores ya que son variables determinantes en el precio de compra del producto.
- De acuerdo a las características del producto, su proceso de importación y comercialización debe ser realizando manteniendo una cadena de frío que no perjudique la integridad del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros consultados

Friedman, T. (2008). *La Tierra es Plana*. Farrar, Straus and Giroux.

Mendez, R. H.-C. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

### Documentos consultados:

Banco Central de Chile. (20 de Abril de 2011). *www.bcentral.cl*. Recuperado el Junio de 2012, de Banco central de Chile:

<http://www.bcentral.cl/politicas/presentaciones/consejeros/pdf/2011/jdg20042011.pdf>

EEUU, A. T. (2011). *Arándanos Tendencias recientes en la industria EEUU*. Recuperado el 10 de 2012, de Arándanos Tendencias recientes en la industria EEUU:

<http://www.chileagricola.us/Estatica/Cuotas/InformeArandanosUSA.pdf>

Forbes, P., Mangas Ramis, E., & Pagano, N. (7 de 12 de 2009). *Producción de Arándanos-Pagano; Mangas; Forbes*. Recuperado el 10 de 2012, de Producción de Arándanos-Pagano; Mangas; Forbes.:

<http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/disenio/producciondearandanos.pdf>

Macias, E. P. (2007). *Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas*. Recuperado el 10 de 2012, de Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas:

[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/valdenegro\\_e/sources/valdenegro\\_e.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/valdenegro_e/sources/valdenegro_e.pdf)

Mexico, Secretaría de Desarrollo Rural de. (Octubre de 2010). *Secretaria de Desarrollo Rural*.

Recuperado el Junio de 2012, de Seder.col.gob.mx:

<http://seder.col.gob.mx/seder20011/Comercializacion/perfiles/Arandano.pdf>

Organicos, E. M. (5 de 2011). *Estudio Mercado Arándano Frescos Organicos*. Recuperado el 10 de 2012, de Estudio Mercado Arándano Frescos Organicos:

[http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/documento\\_05\\_03\\_11091223.pdf](http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/documento_05_03_11091223.pdf)

Rojas, C. (01 de 2008). *Ceni Utalca*. Recuperado el 04 de 2012, de Ceni Utalca:

<http://ceni.utralca.cl/pdf/newsletter/NEWSLETTER1.pdf>

Valencia, R. A., & M., G. A. (2010). *Estado del arte de los recursos genéticos vegetales en Colombia*: . Recuperado el 11 de 2012, de Estado del arte de los recursos genéticos vegetales en Colombia:

[http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Revista/Capitulo10Revista\\_CorpoicaV11\\_01.pdf](http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Revista/Capitulo10Revista_CorpoicaV11_01.pdf)

**Páginas web consultadas:**

Agronet. (2012). *www.argonet.gov.co*. Recuperado el Junio de 2012, de Agronet:

<http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/>

Andes, A. d. (2012). *angelesdelosandes.com*. Recuperado el 08 de 2012, de

[angelesdelosandes.com: http://www.angelesdelosandes.com/](http://www.angelesdelosandes.com/)

Arandanos Argentinos. (s.f.). *Arandanos Argentinos*. Recuperado el Junio de 2012, de

[arandnosargentinos.com:](http://www.arandanosargentinos.com)

[http://www.arandanosargentinos.com.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=938&Itemid=84](http://www.arandanosargentinos.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=938&Itemid=84)

Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe. (2012). *www.eclac.org*. Recuperado el

Junio de 2012, de CEPAL: [http://www.eclac.org/cgi-](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/46985/P46985.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl)

[bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/46985/P46985.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top\\_publicaciones.xsl](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/46985/P46985.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl)

Decreto Número 3075 De 1997, M. D. (1999). *Decreto Número 3075 De 1997, Ministerio De*

*Salud Artículo 55*. Recuperado el 11 de 2012, de Decreto Número 3075 De 1997,

Ministerio De Salud Artículo 55: [www.invima.gov.co/Invima/.../decreto\\_3075\\_1997.htm](http://www.invima.gov.co/Invima/.../decreto_3075_1997.htm)

Decreto Número 3803 De 2006, M. D. (2006). *Decreto Número 3803 De 2006, Ministerio De*

*Comercio, Industria Y Turismo Artículo 3º*. Recuperado el 11 de 2012, de Decreto

Número 3803 De 2006, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo Artículo 3º:

<https://www.google.com.co/#hl=es&tbo=d&output=search&client=psy-ab&q=Norma:+Decreto+N%C3%BAmero+3803+De+2006%2C+Ministerio+De+Comercio%2C+Industria+Y+Turismo+Art%C3%ADculo+3%C2%BA&oq=Norma:+Decreto+N%C3%BAmero+3803+De+2006%2C+Ministerio+De+Comercio%2C+In>

Definicion.DE. (2008). *Definicion.DE*. Recuperado el 08 de 2012, de Definicion.DE:

<http://definicion.de/plan-de-negocios/>

Degerencia.com. (2001). *degerencia.com*. Recuperado el 08 de 2012, de degerencia.com:

[http://www.degerencia.com/tema/plan\\_de\\_negocios](http://www.degerencia.com/tema/plan_de_negocios)

ECONOMICAS, R. (07 de 08 de 2008). *www.vanguardia.com*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de *www.vanguardia.com*: <http://www.vanguardia.com/historico/3252-en-colombia-se-produce-pero-no-se-consume-fruta>

Eroski Consumer. (s.f.). *Eroski Consumer*. Recuperado el June de 2012, de *frutas.consumer.es*:

<http://frutas.consumer.es/documentos/frescas/arandano/intro.php>

Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2012). *Perspectivas Económicas. . Perspectivas Económicas. Las Américas*. Washignton D.C., Estados Unidos: Fondo Monetario Internacional.



Foro Económico Mundial. (2012). *Reporte Global de Tecnología*. Genova: Foro Economico

Mundial. Frexias, V. N. (2010). Evaluación de la sustentabilidad del negocio de los arándanos desde una perspectiva financiera. Chile: Universidad Austral de Chile.

Herrera, H. F. (Noviembre de 2011). Valoración de Empresas. *Portafolio*.

Hofstede, G. (s.f.). The Cultural Dimmensions.

LEGISCOMEX. (2001). *LEGISCOMEX*. Recuperado el 10 de 2012, de LEGISCOMEX:

<http://www.legiscomex.com/Corporativo.asp>

Ligarreto, G. A. (2009). *Perspectivas del cultivo de agraz o mortiño. (Vaccinium meridionale Swartz) en la zona altoandina de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia (Sede, Bogotá)Facultad de AgronomíaInstituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología COLCIENCIAS.

Ministerio de Transporte de Colombia. (2012). *www.mintransporte.gov.co*. Recuperado el Junio de 2012, de Ministerio de Transporte de Colombia: <http://www.mintransporte.gov.co/>

Morales, C. G. (2009). *Nodo tecnológico de Berries*. InnovaChile.

Mundial, B. (2012). *www.bancomundial.org*. Recuperado el Junio de 2012, de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). Recuperado el Mayo de 2012, de FAO: [http://www.fao.org/index\\_es.htm](http://www.fao.org/index_es.htm)

Prochile. (Mayo de 2011). Estudio de Mercado Arándanos Frescos Orgánico, Canadá. Chile: ProChile Montreal.

Proexport. (2012). [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co). Recuperado el Mayo de 2012, de Proexport Colombia: <http://www.proexport.com.co/>

Resolución Número 1558 De 2010, I. C., & Resolución Número 3336 De 2004, I. C. (2004). *Resolución Número 1558 De 2010, Instituto Colombiano Agropecuario; Resolución Número 3336 De 2004, Instituto Colombiano Agropecuario*. Recuperado el 2012, de Resolución Número 1558 De 2010, Instituto Colombiano Agropecuario; Resolución Número 3336 De 2004, Instituto Colombiano Agropecuario: [www.ica.gov.co/.../Resolucion--1558---07-05-2010.aspx](http://www.ica.gov.co/.../Resolucion--1558---07-05-2010.aspx)

Resolución Número 5109 De 2005, M. D., Decreto Número 3273 De 2008, M. D., Circular Conjunta Número 37 De 2011, D. D., & Vigi, I. N. (2011). *Resolución Número 5109 De 2005, Ministerio De La Protección Social; Decreto Número 3273 De 2008, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo; Circular Conjunta Número 37 De 2011, Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales; Instituto Nacional Para La Vigi*. Recuperado el 2012, de Resolución Número 5109 De 2005, Ministerio De La Protección Social; Decreto Número 3273 De 2008, Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo; Circular Conjunta

Número 37 De 2011, Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales; Instituto Nacional Para La Vigi: [www.loa.org.ar/TipoNormas.aspx?grupo=1&tipo=22](http://www.loa.org.ar/TipoNormas.aspx?grupo=1&tipo=22)

SENA. (2012). *sena.edu.co*. Recuperado el 08 de 2012, de *sena.edu.co*:

[http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/1B910526-2ADC-49CF-8C68-29ACACAA946A/0/Cruz\\_MatizSNCIEMayo20012](http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/1B910526-2ADC-49CF-8C68-29ACACAA946A/0/Cruz_MatizSNCIEMayo20012)

soyentrepreneur.com. (2012). *soyentrepreneur.com*. Recuperado el 08 de 2012, de

*soyentrepreneur.com*: <http://www.soyentrepreneur.com/los-tipos-de-plan-de-negocio.html>

Yáñez, I. P. (Enero de 2008). *Perspectivas en el mercado de los arándanos, Otro ejemplo del "efecto kiwi" en la agricultura?* Chile: Universidad de Talca.