

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE MATERIAL VEGETAL PARA LA GENERACIÓN DE PRINCIPIOS
ACTIVOS CON DESTINO A LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, HOMEOPÁTICA Y
COSMÉTICA, DEL MERCADO EUROPEO INGRESANDO POR ESPAÑA

Autores

Gloria Constanza Bohórquez Caro

Pedro Nel Murcia Montes

Director trabajo de grado

Leonardo Holguín Muñoz

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

UNIVERSIDAD EAN

Trabajo de Grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales

Bogotá, 2013

Estudiantes Programa de Negocios Internacionales

Universidad EAN

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Mayo de 2013

Dedicatoria

Dedico este proyecto de grado y emprendimiento:

A Dios, quien guía mi camino y me ilumina en todo momento.

*A mi madre por su amor, tenacidad, valor y por su palabra y consejo siempre
contundente y certero.*

*A mi padre, quien desde el cielo guía mi camino y quien me dejó el mejor de los legados;
su visión, empuje y espíritu emprendedor.*

A mis hermanas, hermanos y sobrinas, por brindarme siempre su apoyo y su tolerancia.

*A mis familiares y a mis buenos amigos y amigas, gracias por compartir mi existencia y
estar conmigo en las buenas y en las malas.*

Constanza Bohórquez Caro

*Dedico este proyecto a Dios, por darme la salud, la fuerza y la constancia, a mis padres
que siempre me han servido de guía, apoyo y ejemplo, inclusive mi padre que desde el cielo me
sigue guiando e inspirando; a mis 3 hijos que son mi orgullo y motivación diaria, a Constanza
Bohórquez Caro que ha sido una pieza clave para el éxito de éste proyecto a mis compañeros y
profesores, en especial a Leonardo Holguín y Pedro Vela. A todos ellos les dedico éste éxito.*

Gracias.

Pedro Nel Murcia Montes

Agradecimientos

Este trabajo de grado ha sido posible gracias a la colaboración de:

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Leonardo Holguín Muñoz

Docente y director de trabajo de grado

Universidad EAN

Mónica Alejandra Pastrana

Tutora de Proyecto de grado

Universidad EAN

Pedro Antonio Vela

Docente Competencias Comunicativas

Universidad EAN

Resumen

Este proyecto propone la creación de una compañía de comercio internacional para la exportación de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática en Europa, entrando por España. En este trabajo se analiza tanto el entorno social, económico y financiero que rodea el negocio local y el entorno europeo en este sector de la economía, como las variables internas de la organización a través de estrategias y políticas que refuercen la sostenibilidad de la empresa y el éxito internacional. En este contexto los conceptos de competitividad y la aplicación de estrategias de negociación llevan a expandirse en un mercado global. Finalmente, se considera la viabilidad financiera, comercial, legal y operativa para poner en marcha la empresa "Biodiversidad Colombia SAS".

Abstract

This project proposes the creation of an international trading company for export of plant material for the generation of active ingredients bound for the pharmaceutical and homeopathic industry in Europe, entering by Spain. In this paper we analyze both the social, economic and financial environment surrounding the local business and the European environment on this sector of the economy; such as internal organizational variables through strategies and policies that strengthen the sustainability of the company and international success. In this context the concepts of competitiveness and the applicability of trading strategies lead to expand into a global market. Finally, this paper considers the financial, commercial, legal and operational viability to start up the company "Biodiversidad Colombia SAS".

Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract	5
Lista de figuras	12
Lista de Tablas.....	14
Resumen Ejecutivo.....	17
Concepto del Negocio	17
Justificación y Antecedentes	17
Objetivos	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Estado Actual del Sector.....	20
Descripción de Productos o Servicio.....	21
Potencial del Mercado en Cifras	21
Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.....	22
Resumen de las Inversiones Requeridas	23
Inversión inicial.	23
Inversiones de capital adicional 2015 – 2017.....	24

Inversión en activos.....	24
Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	25
Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	27
Viabilidad financiera.	27
Viabilidad comercial.	28
Viabilidad operativa.	28
Viabilidad legal.....	29
Equipo de Trabajo	29
Introducción	30
Plan de Negocio	32
Mercado	32
Análisis del Sector	32
Identificación del sector.	32
Caracterización del sector.	33
Estructura del negocio dentro del sector.....	38
Estatus actual del mercado.	42
Modelo de las 5 fuerzas de Porter para Biodiversidad Colombia SAS.	46
Barreras de entrada y salida.....	53
Análisis y Estudio de Mercado	55
Tendencias del mercado.....	55

Tendencias de empresas del sector.	60
Matriz de crecimiento/participación ó Matriz BCG (Boston Consulting Group). ...	60
Segmentación del mercado.	64
Propuesta de valor.	65
Estudio de mercado.	68
Riesgos y oportunidades de mercado.	78
Análisis de la Competencia.	79
Principales empresas competidoras.	79
Principales mercados de destino.	81
Principales exportadores mundiales de PAM.	82
Principales importadores mundiales de PAM.	83
Estudio de Precios.	85
Plan de Mercadeo.	85
Concepto y descripción del producto o servicio.	85
Posicionamiento.	93
Estrategias de producto.	94
Estrategias de distribución.	94
Estrategias de precio.	95
Estrategias de promoción.	96
Estrategias de comunicación.	97

Estrategias de servicio.	97
Presupuesto de la mezcla de mercadeo	98
Proyección de Ventas	99
Pronóstico y proyección de ventas.....	99
Política de ventas.	99
Plan de Introducción al Mercado	101
Operaciones.....	101
Aspectos Técnicos	101
Ficha técnica - producto a exportar.....	102
Clasificación arancelaria producto a exportar.	103
Descripción del proceso.	105
Necesidades y requerimientos.....	107
Empaques y embalajes para la exportación.....	108
Localización.	110
Plan de producción.....	112
Planes de control de calidad.	117
Procesos de investigación y desarrollo.....	118
Plan de compras.	119
Costos de producción.....	119
Estrategia logística de exportación.	120

Aspectos Organizacionales y Legales	124
Análisis Estratégico	124
Imagen corporativa.....	124
Misión.	124
Visión.	125
Análisis FODA.	125
Estructura Organizacional.....	127
Perfiles y funciones.	127
Organigrama inicial.....	129
Organigrama futuro (10 años).....	130
Esquema de contratación y remuneración.	130
Esquema de gobierno corporativo.	134
Aspectos legales	137
Estructura jurídica y tipo de sociedad.	137
Regímenes especiales.	140
Gastos administrativos mensuales.....	141
Gastos administrativos anuales.....	141
Organismos de apoyo.....	142
Contabilidad y Finanzas	142
Aspectos Contables.....	142

Proyecciones Financieras.....	144
Supuestos generales.....	144
Balance general.....	153
Estado de resultados.	155
Flujo de efectivo.	157
Análisis del punto de equilibrio.	158
Indicadores Financieros.....	159
Fuentes de Financiación	160
Conclusiones	162
Recomendaciones.....	163
Apéndice.....	165
Estrategias de Negociación Internacional	165
Negociación con los productores.....	165
Negociación con los proveedores.	167
Negociación con los compradores.	170
Referencias.....	172

Lista de figuras

Figura 1. Estructura del negocio dentro del Sector.....	38
Figura 2. Especies PAM de mayor comercialización en los laboratorios naturistas en Colombia.....	42
Figura 3. Especies con mayor volumen de venta según criterio de los laboratorios en Colombia.	44
Figura 4. Estatus actual del mercado local de la uña de gato.....	44
Figura 5. Estatus actual del mercado de las PAM en la UE.....	45
Figura 6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter – Biodiversidad Colombia SAS.....	47
Figura 7. Participación del mercado de medicamentos fabricados a base de plantas en la UE...57	
Figura 8. Distribución terapéutica de la uña de gato, por enfermedades.....	58
Figura 9. Matriz BCG (Boston Consulting Group) – Uña de Gato (Biodiversidad Colombia SAS).....	61
Figura 10. Cadena de Valor Biodiversidad Colombia SAS.....	65
Figura 11. Formulario encuesta a clientes potenciales. Encuesta on line.....	69
Figura 12. Gráficos resultado encuesta – Tamaño de la empresa.....	72
Figura 13. Gráficos resultado encuesta – Tipo empresa.....	73
Figura 14. Gráficos resultado encuesta – Ubicación de la empresa.....	73
Figura 15. Gráficos resultado encuesta – Proveedores en Sudamérica.....	74
Figura 16. Gráficos resultado encuesta – Variables decisión de compra.....	75
Figura 17. Gráficos resultado encuesta – Aporte I+D+I.....	76
Figura 18. Gráficos resultado encuesta – Frecuencia de compra.....	77
Figura 19. Gráficos resultado encuesta – Cantidad de compra.....	77

Figura 20. Gráficos resultado encuesta – Opción de compra.....	78
Figura 21. Oportunidades y limitaciones del mercado.....	79
Figura 22. Principales países exportadores mundiales de la partida 121190 (Las demás plantas y partes de plantas).....	82
Figura 23. Principales países importadores mundiales de la partida 121190 (Las demás plantas y partes de plantas).....	84
Figura 24. Ficha técnica corta del producto a exportar.....	86
Figura 25. Imagen del palletainer, empaque y embalaje de la uña de gato para la exportación....	93
Figura 26. Comportamiento de las ventas de uña de gato (2013 -2017).....	99
Figura 27. Ficha técnica corta del producto a exportar.....	102
Figura 28. Partida y Subpartida arancelaria - Uña de gato.....	103
Figura 29. Notas de la Subpartida arancelaria - Uña de gato.....	103
Figura 30. Ciclo de venta y exportación.....	105
Figura 31. Empaque y embalaje para exportación de Uña de gato.....	109
Figura 32. Imagen Puerto marítimo de Barcelona. Port de Barcelona.....	111
Figura 33. Uncaria tomentosa – Uña de gato.....	112
Figura 34. Empaque en zona de cultivo Uña de gato. Atados corteza seca.....	114
Figura 35. Empaque desde zona de cultivo hasta el puerto. Corteza seca de Uña de gato.....	114
Figura 36. Procesamiento de órdenes de compra y control de inventario Biodiversidad Colombia.	116
Figura 37. Organigrama ICA. Identificación grupos de trabajo y seccionales.....	118
Figura 38. Logística de exportación DDP.....	120
Figura 39. Formato antinarcóticos puertos aéreos y marítimos.....	121

Figura 40. Cubicaje estimado de la carga. 18 Palletainers por envío conforme pronóstico de ventas trimestrales.....	122
Figura 41. Logo símbolo Biodiversidad Colombia S.A.S.....	124
Figura 42. Organigrama Biodiversidad Colombia S.A.S. a 2013.....	129
Figura 43. Organigrama Biodiversidad Colombia S.A.S. a 2023.....	130
Figura 44. Ejercicio de consulta de homonimia nacional a través de la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá.....	138
Figura 45. Software SIIGO – Características, bondades y precios.....	144
Figura 46. Dólar TRM Colombia (1 Ene) evolución 2003 – 2013.....	146
Figura 47. Fotos de la imagen de Expo EcoSalud 2013, la prospectiva de ubicación del stand de Biodiversidad Colombia y el recinto ferial Montjuic Barcelona España.....	153
Figura 48. Punto de equilibrio Biodiversidad Colombia.....	158
Figura 49. Flujograma etapas de negociación con productores.....	167
Figura 50. Flujograma etapas de negociación con proveedores.....	169
Figura 51. Flujograma etapas de negociación con compradores.....	171

Lista de Tablas

Tabla 1. Objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.....	18
Tabla 2. Inversiones iniciales.....	23
Tabla 3. Inversiones iniciales detalle capital de trabajo.....	23
Tabla 4. Inversiones adicionales de capital.....	24
Tabla 5. Inversión requerida en activos.....	25
Tabla 6. Proyecciones de ventas primeros 5 años.....	25

Tabla 7. Proyecciones de ventas primer año por trimestre.....	26
Tabla 8. Indicadores financieros y de viabilidad.....	27
Tabla 9. Identificación del sector.....	32
Tabla 10. Evolución del mercado farmacéutico en los principales países europeos.....	34
Tabla 11. PAM que presentan mayor volumen de comercialización en Colombia.....	43
Tabla 12. Amenaza nuevos competidores.....	47
Tabla 13. Poder de negociación de los proveedores.....	48
Tabla 14. Poder de negociación de los clientes.....	49
Tabla 15. Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	50
Tabla 16. Rivalidad entre competidores existentes.....	52
Tabla 17. Importaciones plantas, partes de plantas, semillas, frutos (miles de euros).....	56
Tabla 18. Segmentación de mercados.....	64
Tabla 19. Ficha técnica encuesta a mayoristas de PAM en España.....	72
Tabla 20. Principales empresas exportadoras de uña de gato en Perú. En US\$ (FOB).....	80
Tabla 21. Principales empresas exportadoras de uña de gato en Perú. En Peso Neto (Kg.).....	80
Tabla 22. Principales países de destino exportaciones uña de gato Perú. En US\$ (FOB).....	81
Tabla 23. Principales países destino exportaciones uña de gato Perú. En Peso Neto (Kg.).....	82
Tabla 24. Importaciones / Exportaciones mundiales de acuerdo al tipo de ingrediente natural USD.....	84
Tabla 25. Precio de algunos extractos vegetales a nivel internacional.....	85
Tabla 26. Ficha técnica producto “Uña de gato” (Uncaria tomentosa).....	87
Tabla 27. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	98
Tabla 28. Proyección de ventas “Uña de gato” (Uncaria tomentosa) – 5 años.....	99

Tabla 29. Partida arancelaria “Uña de gato” (Uncaria tomentosa).....	104
Tabla 30. Tratamiento arancelario sistema armonizado 121190.....	104
Tabla 31. Flujograma del proceso logístico.....	106
Tabla 32. Plan de producción a 3 años, plasmado en costos de producción.....	115
Tabla 33. Costos de producción a 3 años.....	119
Tabla 34. Análisis FODA – Estrategias FO, FA, DO, DA.....	125
Tabla 35. Gastos administrativos mensuales Biodiversidad Colombia S.A.S.....	141
Tabla 36. Proyección de gastos administrativos anuales Biodiversidad Colombia S.A.S.....	141
Tabla 37. Aportes iniciales socios fundadores Biodiversidad Colombia S.A.S.....	145
Tabla 38. Cálculo del capital requerido para poner en funcionamiento la futura empresa.....	146
Tabla 39. Proyección de ventas 2013 – 2017.....	148
Tabla 40. Proyección de costos de producción. Valor anual.....	149
Tabla 41. Proyección costos y gastos administrativos. Valor mensual y valor anual.....	150
Tabla 42. Proyección gastos nómina y prestación de servicios. Valor mensual y anual.....	151
Tabla 43. Presupuestos de la mezcla de mercadeo. Valor anual.....	151
Tabla 44. Ejemplo inversión participación congreso internacional Expoecosalud Barcelona....	152
Tabla 45. Balance general Biodiversidad Colombia SAS.....	154
Tabla 46. Estado de resultados Biodiversidad Colombia SAS.....	156
Tabla 47. Flujo de efectivo Biodiversidad Colombia SAS.....	157
Tabla 48. Indicadores financieros Biodiversidad Colombia SAS.....	159
Tabla 49. Fuentes de financiación.....	160

Resumen Ejecutivo

Concepto del Negocio

Biodiversidad Colombia SAS es una empresa comercializadora internacional que tiene su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, especializada en la comercialización y exportación de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática en Europa, por lo cual este concepto se constituye en nuestro core business (núcleo de negocio).

El concepto de negocio es la creación de una empresa exportadora de carácter comercial, iniciando de cero y teniendo como base dos grandes pilares.

De un lado el modelo funcional por staff en donde se tendrá el manejo administrativo, financiero y la negociación internacional por parte de los dos emprendedores.

De otro lado el modelo de aliados estratégicos con tareas de producción, empaque y logística local e internacional.

Justificación y Antecedentes

La idea de negocio surgió por el conocimiento y experiencia de los integrantes del equipo emprendedor, en el campo de la industria farmacéutica en laboratorios multinacionales y nacionales. Hemos venido trabajando, inclusive antes del inicio de esta carrera y luego durante algunas unidades de estudio del programa de negocios internacionales.

En aprovechamiento de este “saber hacer” (know how) y de las investigaciones previas, tomamos la decisión de profundizar en el tema, tomarlo como el desarrollo de nuestro trabajo de grado y formalizarlo para que tome curso a la realidad.

Con este emprendimiento nos acogemos al Convenio de Diversidad Biológica (CDB) y otros acuerdos ambientales multilaterales, ya que estamos inmersos en el Biocomercio, que es

entendido como aquellas actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (recursos genéticos, especies y ecosistemas) que involucran prácticas de conservación y uso sostenible, y son generados con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Dentro del marco del convenio se plantearon 7 principios y criterios de Biocomercio, los cuales son; 1.Conservación de la biodiversidad; 2. Uso sostenible de la biodiversidad; 3.Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad; 4.Sostenibilidad socio-económica (de gestión, productiva, financiera y de mercado); 5.Cumplimiento de la legislación nacional e internacional; 6.Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio; 7.Claridad sobre la tenencia de la tierra y el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos. (UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development, 2007)

Objetivos

Objetivo general.

Al inicio de sus operaciones, Biodiversidad Colombia SAS prestará servicios de comercialización internacional de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática del mercado europeo, ingresando por España.

Objetivos específicos.

Tabla 1

Objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo

Corto	Mediano	Largo
Lograr en el primer año de operaciones, ventas de 7.500	Lograr para 2015, ventas de 10.000 unidades de producto	Tener para finales de 2017 unas ventas de

<p>unidades de producto equivalente a \$183.000.000.</p>	<p>equivalente a \$270.000.000 que representan un incremento de 18% de las ventas del periodo anterior.</p>	<p>\$460.000.000, que representa un incremento del 30% de las ventas del periodo anterior.</p>
<p>Para el año 2013, constituir la empresa e iniciar operaciones como exportadores de material vegetal (uña de gato), para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática europea, ingresando por España.</p>	<p>Lograr a 2015, la diversificación de mercado cubriendo España y Francia e iniciando negociaciones con mayoristas de PAM en Alemania.</p>	<p>Estar posicionados en Colombia, para finales de 2017, como una empresa pionera y líder en exportaciones de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática europea.</p>
<p>Para el año 2013, iniciaremos con un productor agrícola en la región de Amazonía y uno en la Orinoquía, con plantación de uña de gato en un total de 6 hectáreas y que soportan, de forma holgada, la producción y exportación del primer año</p>	<p>Lograr a 2015, tener entre 2 y 3 productores agrícolas en la Amazonía y entre 2 y 3 productores agrícolas en la Orinoquía, consolidados como aliados estratégicos para la producción de material vegetal.</p>	<p>Tener y mantener, para finales de 2017, proveedores de al menos 5 cooperativas de productores agrícolas de material vegetal, especialmente plantas nativas de la región de la Amazonía y Orinoquía Colombiana.</p>

de 7500 kilos de producto.

Para el año 2013, iniciaremos con un proveedor de logística aduanera y agente de carga con amplia experiencia en la exportación de material vegetal hacia el mercado europeo, quienes nos garantizan la operación por experiencia e idoneidad.	Lograr a 2015, tener 2 proveedores de logística aduanera y agentes de carga consolidados como socios estratégicos.	Tener y mantener para finales de 2017, 3 proveedores de logística aduanera y agentes de carga, consolidados como socios estratégicos.
--	--	---

Fuente: Diseño y desarrollo propio de los autores

Estado Actual del Sector

El estado actual del sector se toma basado en el consumo local y el negocio internacional de la uña de gato.

En Colombia el mercado de las PAM es un mercado en introducción, especialmente el que se refiere a la exportación de uña de gato. En lo que se refiere al consumo interno, la uña de gato es utilizada en su estado natural y es aprovechada por muy pocos laboratorios naturistas locales.

El mercado de las PAM en la Unión Europea es un mercado en crecimiento avalado en las cifras de importación de material vegetal en la UE. A diferencia del mercado local, en la Unión Europea existe un mercado mucho más desarrollado, influenciado por la demanda de los laboratorios farmacéuticos y homeopáticos, principalmente de España, Francia y Alemania.

Se presenta a nivel mundial un crecimiento en la demanda de medicamentos de origen natural por lo cual se traslada este incremento de la demanda en una mayor necesidad de materia prima de origen vegetal para la elaboración de estos medicamentos.

Descripción de Productos o Servicio

El producto inicial de nuestra comercializadora internacional es la uña de gato en presentación corteza seca, empacada en bolsas plásticas de un kilo. La uña de gato ó uncaria tomentosa, en su nombre científico, tiene como fin la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática en Europa, ingresando por España.

El producto lo obtendremos al comprárselo a nuestros aliados estratégicos, cooperativas de productores de uña de gato en las regiones selváticas de la Amazonía y la Orinoquía Colombiana.

Como parte de nuestra negociación internacional, además de la comercialización, asumiremos con aliados estratégicos, la logística, los fletes y los impuestos para colocar nuestro producto en el puerto marítimo de Barcelona en España, donde se encuentran ubicados los principales mayoristas de plantas aromáticas y medicinales PAM, quienes son nuestro cliente objetivo.

La clasificación arancelaria de la uncaria tomentosa es la 12.11.90.50.00.

Potencial del Mercado en Cifras

Acorde con un estudio del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt Biocomercio Sostenible, en el mercado local el consumo de la uña de gato se presenta con una frecuencia relativa del 32%, es decir, 8 laboratorios naturistas la emplean en el país.

En cuanto a la procedencia de esta especie, dos laboratorios la importan, los demás la obtienen en el mercado nacional procedente de Villeta y Tocaima, y de la región del Amazonas, la materia prima de la uña de gato es de origen silvestre. (Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, 2001)

Según un estudio de la OMS (Organización Mundial de la Salud), “cerca del 25% de medicamentos prescritos son de origen vegetal y que 121 sustancias activas provenientes de plantas se utilizan en la terapéutica”. (Bassagoda & Paz, 1999)

En países desarrollados, el uso de estos medicamentos a base de plantas es incentivado por las alternativas que ofrecen los remedios naturales. Se calcula que la medicina a base de hierbas registra una participación de mercado mundial del 30% aproximadamente.

En la Unión Europea, el mercado actual de medicinas hechas de hierbas es 5 billones de euros anuales dentro del mercado mundial de productos naturales. Además de aumentar en tamaño, el valor de este mercado es creciente. (Zamora & Rodríguez, 2008)

Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor está basada en la estrategia de focalización / Nicho de mercado seleccionado. Los mayoristas de plantas en España son nuestro nicho de mercado, el cual no está siendo atendido desde Colombia con los requerimientos específicos o necesidades únicas del mismo, como lo son las condiciones de cultivo, recolección, conservación, empaque y logística de transporte. Nuestra empresa estará alineada con los requerimientos y necesidades únicas del nicho.

Nuestra ventaja competitiva es abastecerlos de uña de gato durante todo el año, ya que en Colombia la uña de gato se produce tanto en las selvas del Orinoco y el pie de monte llanero como en las del Amazonas; es decir podemos producir durante todo el año.

Resumen de las Inversiones Requeridas

Inversión inicial.

La inversión total inicial requerida es \$ 28'413.625 de los cuales \$ 20'000.000 corresponde al aporte inicial de los socios y el saldo un préstamo por \$8'413.625.

Tabla 2

Inversiones iniciales

Capital de trabajo	Inversión \$ (COP)
Aportes de los socios	20.000.000
Inversiones diferidas	8.413.625
Total capital de trabajo	28.413.625

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Detalle del capital de trabajo para iniciar la operación.

El monto total de inversión en activos es de: \$ 12'640.000 y los gastos de puesta en marcha \$ 3'000.000.

En materia prima se requiere una inversión inicial de: \$ 2'308.125 y en los costos indirectos de fabricación \$ 10'465.500

Tabla 3

Inversiones iniciales detalle capital de trabajo

Detalle capital trabajo	Inversión \$
Activos	12.640.000
Gastos de puesta en marcha	3.000.000
Disponibles compra producto (inicial)	2.308.125

Costos indirectos fabricación	10.465.500
Inversión total	28.413.625

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Inversiones de capital adicional 2015 – 2017.

Están planeadas unas inversiones de capital de trabajo adicional aportado por los socios ó nuevos inversionistas para los años 2015, 2016 que será de \$7'000.000 cada uno de estos años, y para el año el 2017 será de \$ 8'000.000.

Esta inversión adicional se dedicará para la expansión de las operaciones.

Tabla 4

Inversiones adicionales de capital

Inversión adicional	Inversión \$
Año 3 - 2015	7.000.000
Año 4 - 2016	7.000.000
Año 5 – 2017	8.000.000
Inversión total	22.000.000

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Inversión en activos.

Tabla 5

Inversión requerida en activos

Inversiones en activos			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Equipos de oficina			
Computador portatil	2	1.500.000	3.000.000
Impresora multifuncional laser	1	1.500.000	1.500.000
Telefono Inhalámbrico	1	100.000	100.000
Tablet 10"	2	500.000	1.000.000
Muebles y enseres			
Escritorio	2	200.000	400.000
Silla	2	75.000	150.000
TOTAL Inversión Activos Depreciables			\$6.150.000
Amortizables			
Puesta en marcha	1	3000000	3.000.000
Total Amortizacion			3.000.000
Activos diferidos			
Licencias Software	1	3490000	3.490.000
Total Activos Diferidos			3.490.000
TOTAL Inversión Activos No depreciables			\$6.490.000
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS			\$12.640.000

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Para el primer año, es decir 2013, las ventas proyectadas serán de \$183.750.000, con incrementos porcentuales anuales de la siguiente manera: 15% 18% 22% 30%, lo que nos generarían ventas proyectadas al año 2017 de: \$ 460'759.546 antes de impuestos.

Tabla 6

Proyecciones de ventas primeros 5 años

Proyección de ventas primeros 5 años		
Año	Unidades (kilo)	Ventas (\$ COP)
2013	7500	183.750.000

2014	8625	220.884.956
2015	10178	270.650.258
2016	12417	342.349.117
2017	16142	470.759.546

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

La ciclicidad de las ventas anuales se llevará a cabo por trimestre, es decir tenemos 4 ciclos de ventas con programación de órdenes de compras, para los mismos 4 envíos o exportaciones anuales.

Tabla 7

Proyecciones de ventas primer año por trimestre

Proyección ventas Año 1			
Trimestre	Ciclicidad	Unidades (kilo)	Ventas (\$ COP)
Primero	1	1875	45.937.500
Segundo	2	1875	45.937.500
Tercero	3	1875	45.937.500
Cuarto	4	1875	45.937.500
Total		7500	183.750.000

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

La Rentabilidad Operacional iniciará en el 2013 en 27,54% con una tasa interna de retorno TIR de 273,75%.

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Viabilidad financiera.

Teniendo en cuenta que la rentabilidad Operacional iniciará en el 2013 en 27,54% y se proyectará en el 2017 por el orden del 53,37%. La Rentabilidad Neta iniciará en el 2013 en: 9,269% llegando en el 2017 al: 19,310%. Las cifras anteriores dan un parte de tranquilidad tanto a los socios fundadores, al banco que facilita el capital faltante y a los posibles socios inversionistas.

Tabla 8

Indicadores financieros y de viabilidad

Indicador	Valor
Liquidez	3,206
Periodo promedio de cobro (días)	30
WACC (Costo promedio ponderado de capital) (%)	24,87%
Endeudamiento (%)	29,61%
Rentabilidad del Patrimonio (%)	85,16%
Rentabilidad Operacional (%)	27,54%
Rentabilidad Neta (%)	9,27%
Rentabilidad del activo (%)	59,94%
Margen de Contribución (%)	97,68%
Valor presente neto (VAN) (\$COP)	\$347.815.542
Tasa Interna de Retorno (TIR)	273,75%
Punto de Equilibrio (\$ COP)	\$117.587.863

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Viabilidad comercial.

Conforme el estudio de mercado realizado, hay un interés del 87% de los clientes mayoristas de PAM, en adquirir material vegetal (uña de gato) con disponibilidad del producto todo el año y llevar el producto con costos competitivos, a tiempo y en óptimas condiciones de calidad.

Adicionalmente existe un gran potencial para los nuevos productos, especialmente los que no pueden ser cultivados o extraídos en países de la UE. Para Colombia se estima que existen aproximadamente 6000 especies con potencial de uso., lo que nos deja claro la viabilidad comercial, los valores a buscar y mantener como diferenciador para generar demanda a través de nuestros productos.

Viabilidad operativa.

Se cuenta con aliados estratégicos con experiencia comprobada en los siguientes eslabones; En producción, 2 cooperativas de productores agrícolas quienes cultivan uña de gato, uno ubicado en la Orinoquía y otro en la Amazonía (COOPESAM Amazonas y Servagro Acacias); En Logística nacional e internacional contamos con Almagrario con más de 45 años de experiencia; Todos ellos garantizan el cumplimiento de los pedidos frutos de la comercialización que es nuestra principal actividad; al igual esta cadena de valor nos está garantizando ofrecerles a nuestros clientes la logística desde exworks hasta DDP, realizando los embarques en el puerto de Barranquilla -Colombia y la entrega de mercancía CIF en el Puerto de Barcelona - España

Viabilidad legal.

Ya tenemos conocimiento de los requisitos y trámites de la exportación de la uña de gato, tanto con antinarcóticos, Dian, Invima y todos los requerimientos legales para iniciar la operación de la CI Biodiversidad Colombia SAS.

Equipo de Trabajo***Gloria Constanza Bohórquez Caro***

Amplia experiencia en el sector farmacéutico nacional y multinacional, en las áreas de marketing farmacéutico, inteligencia de negocios (IMS Health), Gestión del Conocimiento, CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes), investigaciones de mercados, estrategias promocionales y publicitarias, administración de Ventas, coordinación de licenciatarios (laboratorios farmacéuticos) en Europa y diseño de Programas de Capacitación en su modalidad mixta (teoría y práctica vivencial) a fuerza de ventas (visitadores médicos, de farmacias, vendedores, KAM, entre otros). Actualmente opta al título de Profesional en Negocios Internacionales en la Universidad EAN con el presente proyecto de grado.

Pedro Nel Murcia Montes

Amplia experiencia en la Gestión Comercial de más de 20 años en el manejo de Grandes Cuentas de clientes Mayoristas, Institucionales y Corporativos, esto le permite conocer de antemano la forma de negociar de un mayorista y la importancia que le pone a la rotación de inventarios. Adicional, posee amplia experiencia en el manejo administrativo y comercial de su propia empresa, creada hace 5 años. Actualmente opta al título de Profesional en Negocios Internacionales en la Universidad EAN con el presente proyecto de grado.

Introducción

Las plantas o material vegetal con propiedades medicinales fueron las primeras medicinas utilizadas por el hombre de forma empírica para la cura de las enfermedades que lo aquejaban; estos conocimientos se han venido transmitiendo de generación en generación, convirtiéndose en patrimonio de las sociedades antiguas y de las de nuestros días.

La importancia de este conocimiento y su desarrollo tecnológico a través de la fitoterapia (ciencia del uso extractivo de plantas medicinales), la farmacología y la homeopatía, dan origen a diferentes tipos de preparaciones farmacéuticas que se desarrollan a partir de plantas o partes de ellas.

El tipo de preparación farmacéutica que nos concierne es el de la droga, la cual, al contrario de lo que muchas personas piensan, la droga se entiende como la planta o parte de ella, que una vez desecada contiene principios activos, los cuales introducidos en el organismo de diversas maneras producen propiedades terapéuticas.

Para el plan de negocio que se plasma en este documento, se presentan consideraciones que se deben tener en cuenta para el desarrollo de productos farmacéuticos y homeopáticos de origen natural, específicamente vegetal, así como las tendencias actuales en la elaboración y selección de los componentes a utilizar, considerando el auge que la medicina natural y tradicional ha cobrado a nivel mundial en los últimos 10 años y la tendencia a la utilización de principios activos de origen vegetal para la fabricación de medicamentos por parte de la industria farmacéutica y homeopática en los países de la unión europea, principalmente Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia, debido fundamentalmente a las ventajas que ofrecen en cuanto a disminución de efectos adversos, entre otras.

Este plan de negocio se centra en la creación de una empresa comercializadora y exportadora de material vegetal nativo de Colombia, para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática del mercado europeo.

Es importante mencionar, que para efectos del desarrollo de este plan de negocio, seleccionamos la Uña de Gato (*Uncaria Tomentosa*) como nuestro producto (material vegetal) nativo de las selvas de la Amazonía y Orinoquía Colombianas, para ser exportado a dicho mercado europeo, ingresando por España, a través de los mayoristas de plantas aromáticas y medicinales (PAM), quienes hacen el acopio y transformaciones pertinentes para la comercialización y distribución hacia los diferentes laboratorios farmacéuticos y homeopáticos de la unión europea.

La idea de negocio busca aprovechar y hacer el enlace desde dos frentes y tendencias del mundo moderno; por un lado el volver a la agricultura orgánica milenaria de nuestras comunidades de agricultores, que está siendo apoyada por el gobierno nacional, con el propósito de responder al compromiso del acuerdo comercial entre la UE y los países Andinos firmado en mayo de 2012, en el que Colombia se beneficia de acceso libre de aranceles para la oferta agropecuaria colombiana y por otro lado la tendencia actual y mundial del uso de "volver a lo natural" para llevar una vida más sana, lo cual ha inducido a quienes están abocados a la tecnología farmacéutica a desarrollar nuevas formulaciones que permitan el empleo de productos naturales de origen vegetal.

Para finalizar, es importante mencionar que se creará la empresa Biodiversidad Colombia SAS, comercializadora internacional (CI), que será la firma que tendrá dentro de su portafolio de productos la Uña de gato en corteza seca y en corteza en polvo para su comercialización y exportación.

Plan de Negocio

Mercado

Análisis del Sector

El presente análisis del sector permitirá identificar, analizar y caracterizar los sectores que influyen en la exportación de material vegetal (uña de gato). Luego se muestra una gráfica de la estructura del negocio dentro del sector con el respectivo detalle de los actores; la situación o estatus actual del mercado a nivel local y en Europa; y luego se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, haciendo un análisis descriptivo de los criterios de desempeño por cada una de las fuerzas que influyen, se plasma a nivel del sector y luego a nivel del producto a exportar.

Identificación del sector.

Como parte del estudio de mercado para la exportación de material vegetal (uña de gato) para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática de la Unión Europea, es necesario identificar tanto el sector macro y el sector micro (industria utilizadora) como el sector objetivo (Industria de primera transformación - Mayoristas de plantas aromáticas y medicinales) en la UE donde actuaremos.

Esto nos permite contextualizar la exportación de uña de gato en los sectores de influencia y en el mercado objetivo.

Tabla 9

Identificación del sector

Sector	Descripción
Macro sector	Laboratorios farmacéuticos en la Unión
Industria Farmacéutica de la UE	Europea. Elaboración de medicamentos de origen

	químico, sintético y natural.
Micro sector	Laboratorios farmacéuticos y homeopáticos en
Industria Farmacéutica y homeopática de la UE	la Unión Europea.
que fabrican medicamentos de origen natural.	Fabricación de medicamentos de origen vegetal (natural)
Sector Objetivo	Empresas mayoristas de PAM en España
Mayoristas de Plantas aromáticas y medicinales (PAM) en España	

Fuente: Diseño y desarrollo propio de los autores

Caracterización del sector.

Macro sector: Industria farmacéutica de la UE.

La industria farmacéutica participa de manera significativa en el bienestar de Europa y del resto del mundo. Se trata de un sector estratégico por sus dimensiones económicas y su implicación en la salud pública.

El sector farmacéutico se encuentra hoy día intensamente regulado a escala comunitaria con un doble objetivo: garantizar, por un lado, el nivel más alto posible de salud pública y de confianza de los pacientes en medicamentos seguros, eficaces y de alta calidad, y continuar, por otro lado, desarrollando el mercado único de la UE para los productos farmacéuticos con el fin de reforzar la competitividad y la capacidad de investigación de la industria farmacéutica europea.

El énfasis de las políticas económicas acometidas actualmente en la UE esté situado en los ajustes en materia presupuestaria, está teniendo una particular incidencia en la evolución de un mercado fuertemente dependiente de los presupuestos y de la regulación pública como es el farmacéutico. (La Comisión Europea, Órgano ejecutivo de la UE, 2013)

A ello se suma el hecho de que en los últimos años están expirando las patentes de algunos principios activos de gran consumo, que resultan de muy difícil sustitución en las carteras de productos de las compañías. (Ramentol Massana, 2011)

Tabla 10

Evolución del mercado farmacéutico en los principales países europeos

	Δ 2011/2010 (%)	% ventas sobre el total de los 5 países en 2011
Alemania	2%	34,4
Francia	0%	26,1
Reino Unido	1%	12,7
Italia	-2%	14,3
España	-6%	12,5
Total 5 países	-0,6%	100,0

Fuente: Farmaindustria a partir de IMS World Pharmaceutical Market Summary. Consultora IMS Health. (Ramentol Massana, 2011)

En el análisis por países puede apreciarse que los crecimientos oscilaron entre el +2% de Alemania y el -6% de España que, por segundo año consecutivo, vuelve a ser el mercado farmacéutico europeo que peor evolución presenta de entre los cinco grandes. (Ramentol Massana, 2011)

Micro sector: Industria farmacéutica y homeopática de la UE que fabrican medicamentos de origen natural.

Para la caracterización del que hemos denominado el Micro sector, a continuación se muestra los sectores industriales en la UE, que emplean plantas aromáticas y medicinales PAM.

Las PAM tienen la característica común de poseer un elevado contenido en sustancias o principios activos, con propiedades químicas, bioquímicas u organolépticas muy específicas, que

permiten su utilización con fines terapéuticos (plantas medicinales), aromáticos (plantas aromáticas o esencias) y dietéticos o gastronómicos (plantas condimentarias).

El valor de su uso depende, además de su riqueza en estos principios activos, de la rareza con la que se encuentran en la naturaleza y de las dificultades para su extracción.

Las PAM tienen diferentes utilidades, entre las que nos conciernen para este estudio de mercado, están las medicinales, ya que contienen metabolitos secundarios, responsables de la actividad terapéutica. Uso en la industria de fitofármacos que elabora jarabes, extractos, cápsulas, cremas, etc. Y en la industria homeopática que desarrolla tinturas madres a partir de productos naturales.

La industria farmacéutica y homeopática en su afán por mantener una cartera de productos con altos beneficios para la salud, invierten un alto presupuesto en I+D+I (Investigación, desarrollo e innovación), sumado a lo mencionado en el aparte de caracterización del macro sector (en este documento) "... en los últimos años están expirando las patentes de algunos principios activos de gran consumo, que resultan de muy difícil sustitución en las carteras de productos de las compañías...". (Ramentol Massana, 2011); la industria entonces, le está apostando a los principios activos contenidos en las plantas y partes de plantas.

Las industrias de Farmacia y Fitoterapia, utilizan la planta seca, sus extractos o los principios activos aislados, para la fabricación de los medicamentos. A menudo, esta industria imita las estructuras químicas presentes en la naturaleza. Los mercados mundiales más importantes son, entre otros, China, Francia, Alemania, Italia, Japón, España, Reino Unido y USA. Es en USA y en Europa donde el consumo de este tipo de productos ha experimentado un incremento, por un lado por el aumento en la creencia en la medicina alternativa, y por otra parte,

por la aceptación de este tipo de tratamientos a nivel oficial. (Cases & Hernandez, 2007).
(FUNDACIÓN ALFONSO MARTÍN ESCUDERO, 1999).

Sector objetivo (mercado objetivo): Mayoristas de plantas aromáticas y medicinales (PAM) en España.

Existen empresas mayoristas de PAM en la UE ubicados estratégicamente en ciudades portuarias en países como Holanda, Alemania, Francia y España entre otras.

Para la selección de nuestro mercado objetivo decidimos inicialmente ingresar al mercado europeo por España, específicamente la ciudad de Barcelona, ciudad portuario por excelencia, se ubica estratégicamente en el norte del país (frontera con Francia e ingreso al centro de Europa) y teniendo la mayor concentración de mayorista de PAM, se constituye en una ciudad centro de distribución hacia los mercados del resto de Europa, con mayores compradores en Francia y Alemania que es donde tienen sus plantas de producción los laboratorios farmacéuticos y homeopáticos (industria utilizadora).

En España los Mayoristas de PAM se ubican en un sector industrial utilizador muy importante localizado en el área metropolitana de Barcelona (ciudad portuaria muy bien comunicada), los mayoristas están instalados estratégicamente cerca de sus clientes y basan su estrategia de aprovisionamiento en la importación.

Los mayoristas de planta son las empresas que hacen acopio de la materia prima que demanda el sector (planta medicinal, aromática, alimentaria, etc.). Suelen hacer un primer acondicionamiento de la planta, que ya está normalmente deshidratada, como limpieza, análisis de calidad, corte, molturación o mezcla.

Existen distintos tipos de mayoristas.

Los de origen están ubicados cerca de la zona de producción, ya sea porque existe una gran superficie dedicada al cultivo o una gran actividad de recolección silvestre. Por ejemplo, el sur de Francia, Levante y Sur de España.

Los mayoristas están estratégicamente situados cerca de sus clientes y basan su estrategia en el aprovisionamiento de importación, como ocurre en Cataluña, donde existe un sector industrial importante.

Su papel es muy importante porque:

Compran para los clientes: a las empresas y comercios de PAM les es más fácil trabajar con un solo intermediario que con cada uno de los productores.

Venden para los proveedores: para el productor es más fácil vender una única partida grande que tener que vender varias más pequeñas a distintos clientes.

Juntan y reparten: así los minoristas no tienen que comprar partidas grandes.

Entrega: son más rápidas y regulares que el productor o transformador.

Almacenaje: asumen riesgos de almacén y deterioro, con mejores condiciones para ello.

Capacidad de crédito: mejor aguante a las demoras ofreciendo descuentos por pago en efectivo o pronto pago.

Riesgo: el productor se despreocupa de cómo va el mercado una vez que ha vendido su producto al mayorista.

Información y consulta: son los que mejor conocen el mercado y pueden brindar asesoramiento.

(Moré Palos & Colom Gorgues, 2002)

Estructura del negocio dentro del sector.

La estructura del negocio dentro del sector, se realiza a través de un gráfico donde se muestran los actores del negocio y luego se da una explicación descriptiva de dichos actores del proceso productivo, desde los productores de las PAM, pasando por las empresas comercializadoras, mayoristas de las PAM y los laboratorios que convierten la materia prima, extrayendo los principios activos y generando los medicamentos, hasta llegar al consumidor final de dichos medicamentos de origen natural.

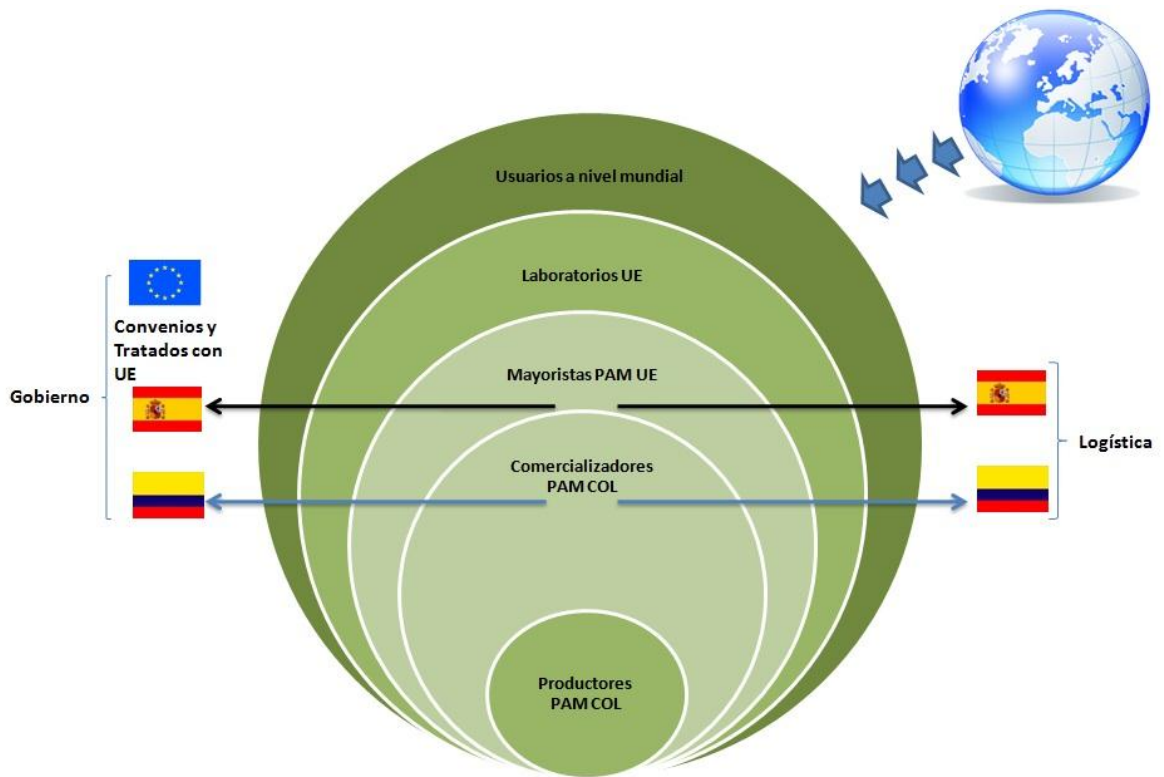


Figura 1. Estructura del negocio dentro del Sector

Fuente. Diseño propio de los autores. Iconos de Microsoft office 2007.

Descripción de los actores del sector.

Productores PAM COL.

Cooperativas de cultivadores de las regiones de Orinoquia y Amazonía de Colombia, estas cooperativas ya tienen experiencia en el cultivo de productos en fruto (Plátano), raíces (Yuca), flores exóticas (heliconia) y para consumo local y nacional hierbas medicinales en presentaciones (seca y fresca).

Los productores actualmente tienen los equipos y la capacidad necesaria para soportar los requerimientos de empaque al vacío y etiquetando con código de barras de cada producto y están siendo capacitados por el gobierno Colombiano para la producción de plantas con destino a la exportación.

Logística COL / UE.

Se requiere que el producto se envíe en empaques al vacío, con certificación fitosanitaria de la autoridad colombiana, al igual se especifica cada empaque con código de barras la referencia del producto.

El transporte utilizado y aplicable a nuestro producto desde las zonas de producción hasta Cali y/o Bogotá y posteriormente a Europa (España) es el aéreo.

Comercializadores PAM COL.

Actualmente en Colombia NO existen empresas que se dediquen a la comercialización y exportación de las PAM con destino al mercado de la UE, una empresa comercializadora de PAM es el enlace entre el sector productivo y los mayoristas, deben junto a sus aliados en logística y productores, cumplir con los requerimientos de cantidad, calidad y tiempo de entrega de los productos.

Normalmente los comercializadores PAM aplican el siguiente modelo de empresa de carácter comercial teniendo como base dos grandes pilares.

De un lado el modelo funcional por staff en donde se da el manejo administrativo, financiero y la negociación internacional.

De otro lado el modelo de aliados estratégicos con tareas tercerizadas de producción, empaque y logística local e internacional.

Mayoristas PAM UE.

Son los mayoristas de PAM ubicados en Barcelona España, quienes hacen el acopio de las materia prima (Plantas o partes de ellas en presentación frescas o secas), que demanda el sector (planta medicinal, aromática, alimentaria, etc.).

Suelen hacer un primer acondicionamiento de la planta, que ya está normalmente deshidratada, como limpieza, análisis de calidad, corte, molturación o mezcla.

Se ubican en un sector industrial utilizador muy importante localizado en el área metropolitana de Barcelona (ciudad portuaria muy bien comunicada), los mayoristas están instalados estratégicamente cerca de sus clientes y basan su estrategia de aprovisionamiento en la importación.

Las importaciones provienen mayoritariamente de productores individuales, y en menor medida de otros mayoristas o importadores.

Raras veces tienen cultivos u organizaciones de recolección propios, aunque actualmente está aumentando el interés en los contratos de cultivo.

La estrategia de compras se basa en la demanda del sector y en la previsión de cosecha, diversificando proveedores y efectuando almacenamiento.

Gobierno UE / COL.

Este actor es muy importante, ya que en el caso de Colombia aplica una serie de restricciones y trámites adicionales a los exportadores de material vegetal con destino al mercado de UE.

En el caso de la UE, hacen oficial los requerimientos que los mayoristas de las PAM tienen con los productos, como lo son la presentación del producto, su empaque, presentación y buenas prácticas de transporte y almacenaje.

Laboratorios UE industrias utilizadoras.

Nos referimos a los laboratorios farmacéuticos y homeopáticos, que son empresas medianas en general, aunque existen algunas multinacionales. Primero hacen una previsión de la producción, o bien compran al mejor precio y calidad. Casi siempre a mayoristas, y en menor medida a importadores o a grupos de productores.

Utilizan las PAM como generadoras de principios activos para fabricar sus propios productos (medicamentos), destinados al consumidor final.

Las ventas de este sector se destinan a distribución mayorista y minorista.

Usuarios a nivel mundial.

Se entiende por consumidor final de medicamentos, las personas que emplean los productos farmacéuticos y homeopáticos como sustancia medicinal con el propósito de prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias o para afectar a funciones corporales o al estado mental. En términos médicos son los pacientes a nivel mundial que requieren en algún momento de su vida de su consumo.

Las tendencias o exigencias actuales a nivel mundial de estos usuarios finales son entre otros: Productos con certificación orgánica y de comercio justo, productos saludables, existe una conciencia creciente del bienestar personal y del verse bien.

Estatus actual del mercado.

Estatus actual del mercado local de la uña de gato.

En el mercado local el consumo de la uña de gato se presenta con una frecuencia relativa del 32%, es decir, 8 laboratorios la emplean en el país (Ver figura 2). Esta especie es una liana gigante, de la familia de las rubiáceas, los nativos la usan contra mordeduras de serpientes, el reumatismo, los cólicos biliares y para el alivio de heridas, úlceras y piodermitis. Las hojas sirven contra la fiebre y la tos y se aplican también para la inflamación de la próstata.

En cuanto a la procedencia de esta especie, dos laboratorios la importan, los demás la obtienen en el mercado nacional procedente de Villeta y Tocaima, y de la región del Amazonas, la materia prima de la uña de gato es de origen silvestre. (Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, 2001)

En la figura 2 se presentan algunas de las 156 plantas aromáticas y medicinales que se distribuyen y comercializan en el país.

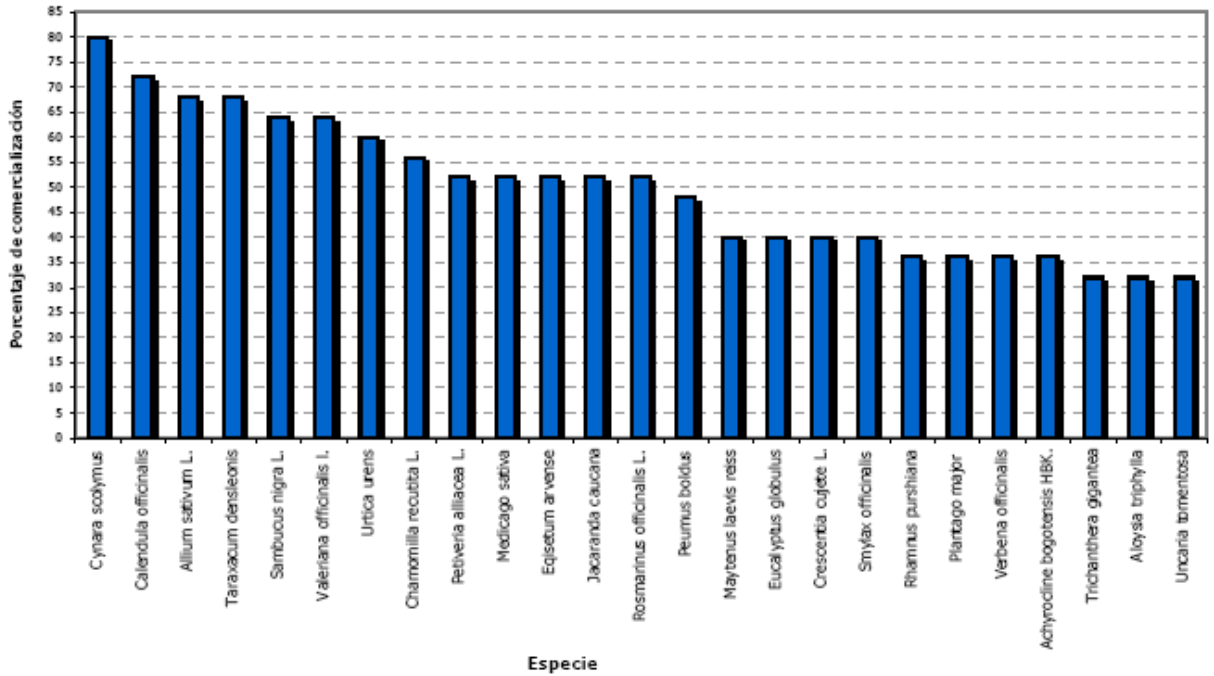


Figura 2. Especies PAM de mayor comercialización en los laboratorios naturistas en Colombia.

Fuente. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt Biocomercio Sostenible. (Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, 2001)

En total, son 25 las plantas medicinales y aromáticas que presentan mayor volumen de comercialización a nivel nacional, según estiman los laboratorios. A continuación se presenta un cuadro resumen con las especies y la frecuencia con que se presentan.

Tabla 11

PAM que presentan mayor volumen de comercialización en Colombia

Especie	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Especie	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Ajenjo	1	3,8	Limoncillo	1	3,8
Ajo	4	15,4	Manzanilla	2	7,7
Alcachofa	6	23,1	Marrubio	1	3,8
Berenjena	1	3,8	Ortiga	3	11,5
Boldo	1	3,8	Prontoalivio	1	3,8
Caléndula	7	26,9	Sábila	1	3,8
Chuchuguaza	1	3,8	Toronjil	1	3,8
Cidrón	2	7,7	Totumo	3	11,5
Cola de caballo	1	3,8	Uña de gato	2	7,7
Diente de León	3	11,5	Valeriana	5	19,2
Eucalipto	1	3,8	Yerbabuena	1	3,8
Gingko biloba	1	3,8	Zarzaparrilla	2	7,7
Ginseng	1	3,8			

Fuente. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt Biocomercio Sostenible. (Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, 2001)

La Uña de gato (*Uncaria tomentosa*) se encuentra en el grupo de especies reconocidas como las más comercializadas por 2 laboratorios, lo que equivale a una frecuencia relativa de 7,7%. En la figura 3 se presentan algunas de las 26 plantas aromáticas y medicinales, que, según criterio de los laboratorios, presentan mayor volumen de venta en el mercado nacional.

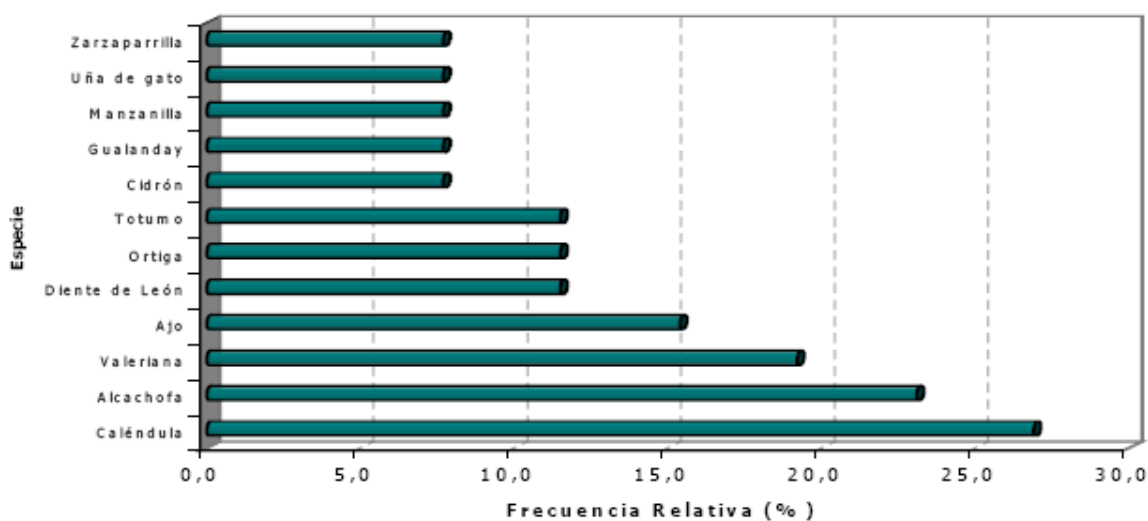


Figura 3. Especies con mayor volumen de venta según criterio de los laboratorios en Colombia.

Fuente. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt Biocomercio Sostenible. (Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, 2001)

Como resultados de estos estudios, concluimos que en Colombia el mercado de las PAM y puntualmente el de la uña de gato se encuentra en introducción.

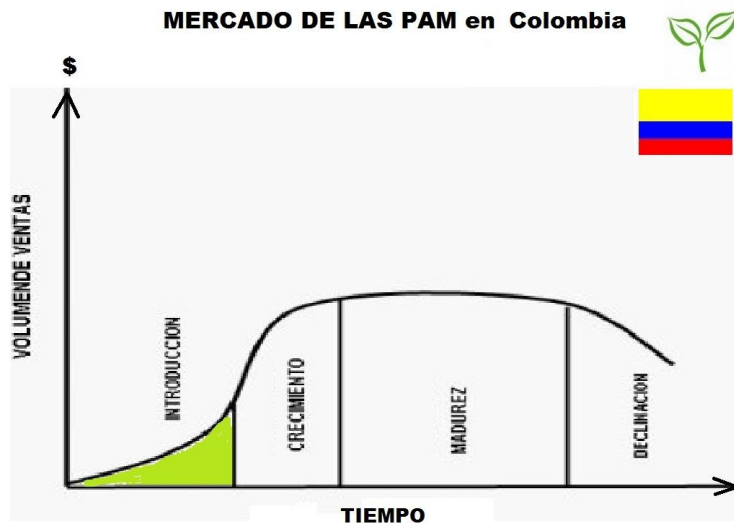


Figura 4. Estatus actual del mercado local de la uña de gato

Fuente. Diseño propio de los autores. Basado en (Levitt, 1982)

Estatus actual del mercado europeo de las PAM.

A diferencia del mercado local, en la Unión Europea existe un mercado mucho más desarrollado, influenciado por la demanda de los laboratorios farmacéuticos y homeopáticos, principalmente de España, Francia y Alemania. Como resultados del análisis de las cifras, descritas en la caracterización del sector, macro sector en este documento, concluimos que en la UE el mercado de las PAM se encuentra en crecimiento.

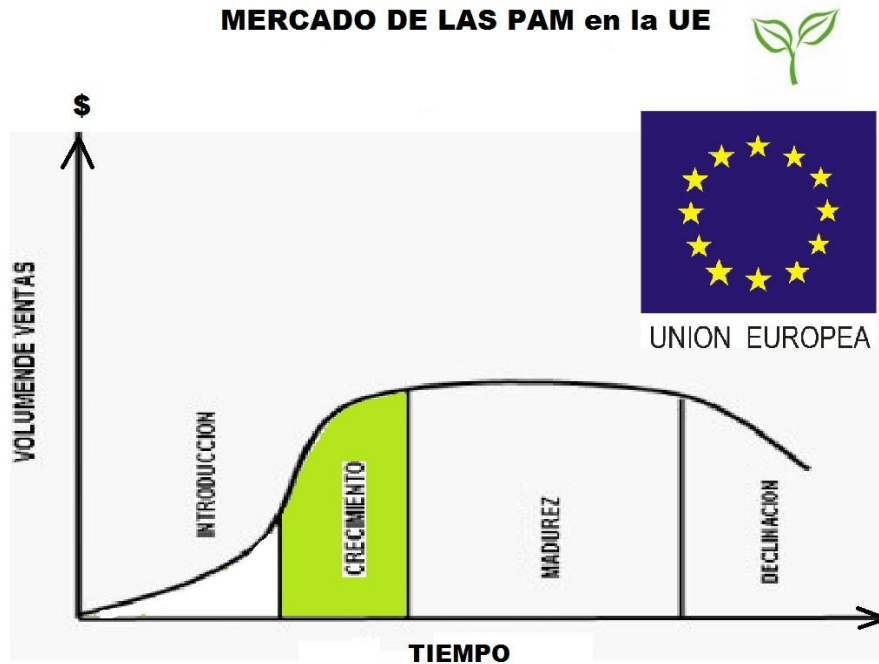


Figura 5. Estatus actual del mercado de las PAM en la UE

Fuente. Diseño propio de los autores. Basado en (Levitt, 1982).

Modelo de las 5 fuerzas de Porter para Biodiversidad Colombia SAS.

La aplicación del modelo estratégico de las 5 fuerza de Porter (Porter M. E., 2008), permitirá hacer una reflexión para determinar la rentabilidad del sector en donde pretendemos actuar, ya que la aplicación de este modelo, tiene como propósito evaluar el valor y la proyección futura de empresas que operan en dicho sector.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En este se describen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de

esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los compradores o consumidores

Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Rivalidad entre competidores

(Porter M. E., 2008)



Figura 6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter – Biodiversidad Colombia SAS

Fuente. Diseño propio de los autores, basados en el modelo de Michael Porter. (Porter M. E., 2008)

Tabla 12

Amenaza nuevos competidores

Amenaza nuevos competidores	
Criterio de desempeño	Descripción
Aumento de productores de PAM en Perú	El gobierno Peruano está apoyando a los productores de plantas medicinales lo que ha generado que más familias y comunidades se dediquen a esta labor y la producción ha aumentado, especialmente en la región Andina. Sin embargo en la Amazonía Peruana, en donde se produce la uña de gato, las comunidades son más temerosas de aceptar la ayuda del gobierno, lo que genera que la uña de gato se esté utilizando más para consumo interno que para la exportación.
Nuevos exportadores de PAM	En el sector existen pocos exportadores de Uña de gato, sin embargo hemos detectado 2 nuevos pequeños exportadores en Perú: Amazon Nutrition Sac y Giosa Perú EIRL.

Fuente. Diseño, conceptualización y desarrollo propio de los autores

Tabla 13

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	
Criterio de desempeño	Descripción
Calidad del producto (productores uña de gato)	El sector cuenta con un número importante de productores de plantas medicinales, entre ellas uña de gato, en la Amazonía y la Orinoquía Colombiana, y el gobierno de Colombia, cuenta con un programa de apoyo a las comunidades de esta zona del país, en donde les ofrecen capacitación, manejo integral del cultivo y énfasis en los procesos de calidad con miras a la exportación, esto resulta atractivo, pues no podrán contar con mucho poder de negociación para amenazar con subir los precios, ya que,

además de tener procesos y precios estandarizados, se minimiza el riesgo de que bajen la calidad, es decir, saben que si bajan la calidad, contamos con otros proveedores que estarán atentos a ofrecernos una buena producción de uña de gato para exportar.

Incluye el cumplimiento, términos y plazos de entrega de la producción; el respaldo y la garantía y los plazos de pago conforme acuerdos.

Calidad del servicio (Operadores transporte y logística de exportación)	El sector cuenta con proveedores de servicios integrales de logística de exportación, con amplia experiencia en el manejo de material vegetal y compiten entre sí por su calidad en el servicio y el manejo integral de la mercancía. Esto es un factor importante y a favor de nosotros, ya que su poder de negociación se minimiza en la medida en que bajen la calidad o suban los precios. Incluye el cumplimiento de los términos del transporte y logística interna y logística de exportación. Confiabilidad, respaldo, garantía y plazos de pago conforme acuerdos.
--	--

Fuente. Diseño, conceptualización y desarrollo propio de los autores

Tabla 14

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	
Criterio de desempeño	Descripción
Clientes mayoristas de PAM	Existen al alrededor de unas 10 reconocidas empresas mayoristas de PAM en España, entre grandes mayoristas importadores y mayoristas regionales de menor tamaño quienes importan PAM provenientes de varios países del mundo.

	Demandan productos de acuerdo a los pedidos planeados con anticipación, en periodos semestrales o anuales, que les hacen los laboratorios o industria utilizadora de manera frecuente, volviéndose en este sentido un sector atractivo
Importancia o utilidad de los clientes	Considerando que los clientes comprarían nuestro producto sobre disponibilidad de cosecha y con bastante frecuencia y al precio estipulado, ellos tienen un alto poder de negociación, pues exigen calidad en el producto, precios competitivos y servicio preferencial, convirtiendo este aspecto atractivo para el sector.
Acción del cliente sobre la empresa	El cliente en este sector determina muchas de las características del producto y servicio que desea obtener, por lo que las comercializadoras nos debemos adecuar a estas necesidades manifestadas por los mismos, para no perder las ventas, tornándolo poco atractivo.
Importancia a la calidad o a servicios de productos del cliente	El cliente en este sector es muy dado a determinar si el producto y el servicio integral que le ofrecen está alineado con los productos o servicios que este ofrece a la industria utilizadora. Este es un aspecto muy importante y de alto poder de negociación de los clientes, incluso esto puede determinar si compran (importan) o no los productos de la empresa comercializadora.

Fuente. Diseño, conceptualización y desarrollo propio de los autores

Tabla 15

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Amenaza de productos y servicios sustitutos	
Criterio de desempeño	Descripción

Uso de otras plantas medicinales con efectos similares	El uso de otras plantas medicinales con efectos similares, puede considerarse una amenaza de bajo nivel, ya que la uña de gato es superior debido a que diferentes estudios y pruebas científicas le atribuyen propiedades terapéuticas comprobadas beneficiosas para el sistema inmune, es antiinflamatoria, antimutagénica, entre otras.
Uso de medicamentos de origen no natural (químico)	El uso de medicamentos de origen no natural (químico) son los sustitutos con mayor fuerza en el mercado, sin embargo, puede considerarse una amenaza de bajo nivel, ya que la tendencia actual y mundial en este sector, es el uso de principios activos de origen natural (en este caso vegetal), ya que minimizan o incluso pueden abolir los efectos secundarios en procesos terapéuticos.
Relación precio/calidad	En cuanto a la relación precio/calidad de los sustitutos, se considera alta por lo ya mencionado en términos de valor del beneficio del producto de origen natural y los principios activos de la uña de gato. En cuanto a la relación servicio/calidad, la uña de gato es puesta en el domicilio del mayorista con las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, empaque y gramaje, manteniendo la esencia del componente activo de la corteza de la uña de gato; por lo que se considera un aspecto poco atractivo para ser considerado como una amenaza.
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Si bien existen sustitutos cercanos y están disponibles en el mercado, ello no representa una amenaza significativa al sector, por lo que consideramos que es un factor neutral para medir el atractivo.
Curva de experiencia	En cuanto a la experiencia, en este sector es bastante importante, pues permite obtener las máximas ventajas con

relación al servicio, la diversificación, el relacionamiento con los proveedores, el conocimiento del mercado entre otros. Por lo expuesto, se considera que es un factor atractivo para el sector.

Fuente. Diseño, conceptualización y desarrollo propio de los autores

Tabla 16

Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores existentes	
Criterio de desempeño	Descripción
Número de competidores con recursos y capacidad similares	Si bien no son muchos los competidores con estas características y los que existen se encuentran en Perú, son importantes, resultando así poco atractivo el sector para competidores en Colombia, de hecho seríamos pioneros en la exportación de corteza de uña de gato de Colombia hacia Europa.
Tasa de crecimiento del sector	La tasa de crecimiento es alta en este sector, por ello es muy atractivo.
Competidores con distintos objetivos, estrategias o interés	Se considera un aspecto neutral porque en el sector los objetivos, estrategias e intereses son prácticamente similares, y esto se evidencia por el comportamiento de los competidores (Perú), los cuales persiguen los objetivos de rentabilidad, participación y mejoramiento del posicionamiento
Características del servicio	El producto/servicio es considerado un servicio especializado e innovador, es por ello que lo vemos como un factor atractivo.
Preferencia del cliente hacia el sustituto	No se percibe una marcada preferencia del cliente (Mayoristas de PAM) hacia el sustituto, para este caso preferencia por otras plantas medicinales con similares efectos. Adicional la preferencia del cliente está directamente relacionada con la

necesidad de la industria utilizadora (laboratorios); por eso consideramos este factor como neutral para el sector

Fuente. Diseño, conceptualización y desarrollo propio de los autores

Barreras de entrada y salida.

Reducción de aranceles.

En la actualidad existen aranceles, pero dentro del marco de los acuerdos entre Colombia y la unión europea se busca la reducción de aranceles, se aplicará a la mayoría de productos agrícolas colombianos, que se beneficiarán de un acceso preferencial para productos que han tenido dificultades para entrar en la Unión europea

Aplicabilidad de las normas (Obstáculos técnicos).

Los llamados obstáculos técnicos se refieren a todo tipo de trámites, formatos y en general la aplicabilidad de normas y leyes que en la práctica pueden convertirse en una barrera adicional. Retomando el acuerdo entre Colombia y la unión europea, se hace referencia al acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio que, en el marco de la OMC, trata de garantizar que los reglamentos técnicos y las normas, así como los procedimientos de prueba y certificación, no creen obstáculos innecesarios al comercio, y al mismo tiempo reconoce el derecho de los países miembros de aplicar medidas para lograr objetivos legítimos de política, como la protección de la salud y seguridad humanas o la preservación del medio ambiente Un ejemplo de lo anterior es: Las partes se comprometieron a no exigir aprobación previa o registro de etiquetas, salvo su conveniencia para proteger la salud humana, animal o vegetal, como podría ocurrir en los productos farmacéuticos. Se permite la incorporación de pictogramas reconocidos internacionalmente, para el etiquetado de producto. (OMC E-Learning, 2012)

Medidas fitosanitarias y sanitarias.

El acuerdo contempla estipulaciones precisas respecto a las medidas sanitarias y fitosanitarias, destinadas a la protección de la salud de las personas, animales y vegetales.

En la unión europea, la dirección general de sanidad y consumidores (DG SANCO) de la comisión europea tiene por objetivo reducir y gestionar los riesgos para los consumidores, en Colombia su contraparte es el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario, 2013), que se encarga de expedir las llamadas certificaciones fitosanitarias, que no es otra cosa que un documento que le demuestra al comprador o país al que va ingresar el material vegetal, que no tiene contaminantes biológicos.

Normas de origen.

En el marco de la OMC se estableció el acuerdo sobre normas de origen con el objeto de lograr la armonización de las normas de origen no preferenciales y garantizar que esas normas no creen por sí mismas obstáculos innecesarios al comercio. En el Acuerdo se estableció un programa de trabajo para la armonización de las normas de origen, conjuntamente con la Organización Mundial de Aduanas (OMA). (OMC E-Learning, 2012)

Normas BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).

La calidad de la planta seca depende enormemente del momento y la manera en que se recolecta. Las partes medicinales de las plantas deben ser recogidas en la estación o el período adecuados, que asegurará la mejor calidad de producción (primero la calidad de materia prima y como consecuencia la calidad de los productos finales). (FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2008)

El tiempo de cosecha depende de la parte de la planta que se recolecta y utiliza. La hora exacta para la cosecha asegura el contenido máximo de sustancias ecológicamente activas en la parte de la planta empleada.

Las PAM pueden ser recogidas sólo de las áreas cultivadas no afectadas por la influencia negativa de fenómenos naturales o factores causados por actividades , inundaciones, contaminación radiactiva, metales pesados, pesticidas, desechos orgánicos y minerales, etc. (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

Prácticas de manipulación de PAM.

Las siguientes exigencias higiénicas deben ser observadas:

No debe haber ningún elemento ajeno mezclado con las plantas, como piedras, suciedad, impurezas orgánicas, etc.

Las plantas recolectadas no deben tocar la tierra.

Los contenedores donde las plantas sean almacenadas deben estar limpios y mantenidos en sitios inaccesibles para la acción roedores y pájaros.

Los vehículos que transportan las plantas recolectadas deben estar limpios, secos y cubiertos.

Los trabajadores contratados para la cosecha deben llevar ropa de trabajo conveniente, guantes y máscaras cuando recolecten plantas tóxicas o alergénicas. (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

Análisis y Estudio de Mercado

Tendencias del mercado.

Se evidencian 3 tendencias que soportan la viabilidad del negocio así:

La observación de tendencias sociales, tamaño del mercado: (Mercado creciente).

Mercado Europeo; La población de Europa es mayoritariamente mayor de 60 años, comparada con otras regiones del mundo “el 20% de la población europea supera los 65 años.” (Durán, 2008)

“Las personas mayores de 60 años representarán el 32 % de la población mundial en el 2050 y superarán por primera vez en la historia el número de niños, ha asegurado hoy la ONU. “La ONU advierte a España de que en 35 años tendrá la población más envejecida del mundo”. (El País de España, 2007)

Dicha población requiere cada vez de mayor cantidad de medicamentos, lo que genera un mercado en franco crecimiento. Adicional a lo anterior la tendencia es a preferir los productos de origen natural que minimizan los efectos secundarios en tratamientos terapéuticos.

La observación de una ausencia (Mercado con ausencia de Colombia).

Según datos estadísticos Colombia no exporta a España material vegetal con destino a la industria farmacéutica y homeopática, comparativamente con otros países como Brasil, Perú y México. Esto nos evidencia una oportunidad de negocio.

- En general se puede afirmar que España tiene una importancia relativa como país importador desde Colombia en lo que a hierbas y especias se refiere y que de todas las importaciones Españolas de hierbas y especias, el 50 % proviene de países en vías de desarrollo. Igualmente de acuerdo con las fuentes consultadas el mercado Español de hierbas y especias se encuentra en un punto lejano a la saturación. (Minagricultura, 2010)

Tabla 17

Importaciones plantas, partes de plantas, semillas, frutos (miles de euros)

	2005	2006	2007	2008	2009
Reino Unido	3.170	7.897	7.194	8.036	7.203
Alemania	4.227	3.985	3.619	4.710	6.081
Italia	3.950	4.430	4.977	5.016	5.887
Marruecos	5.914	6.363	5.632	6.086	5.457
China, República Popular de	3.698	3.825	4.853	5.217	3.811
Bélgica	3.689	3.373	3.606	5.056	3.389
España	2.753	3.956	3.348	4.197	3.264
India	2.324	3.140	2.432	2.584	2.093
Bulgaria	1.205	2.303	2.937	2.059	2.014
Turquía	1.391	1.427	2.045	1.793	1.840
Túnez	768	1.075	1.251	1.465	1.418
Total EXTRA-EUR27	23.145	31.109	30.256	33.436	31.563
Total INTRA-EUR27	24.026	27.004	28.418	30.623	25.920
TOTAL	47.171	58.113	58.674	64.059	57.483
COLOMBIA	148,06			3,2	2,61

Fuente. Exporthelpdesk_2010 (Minagricultura, 2010)

Crecimiento del Mercado objetivo. (Tendencias del consumo humano).

El mercado de medicamentos fabricados a base de plantas e ingredientes naturales en la Unión Europea se ha incrementado y se estima que en el 2011 tendrá un valor de más de 19 billones de euros.

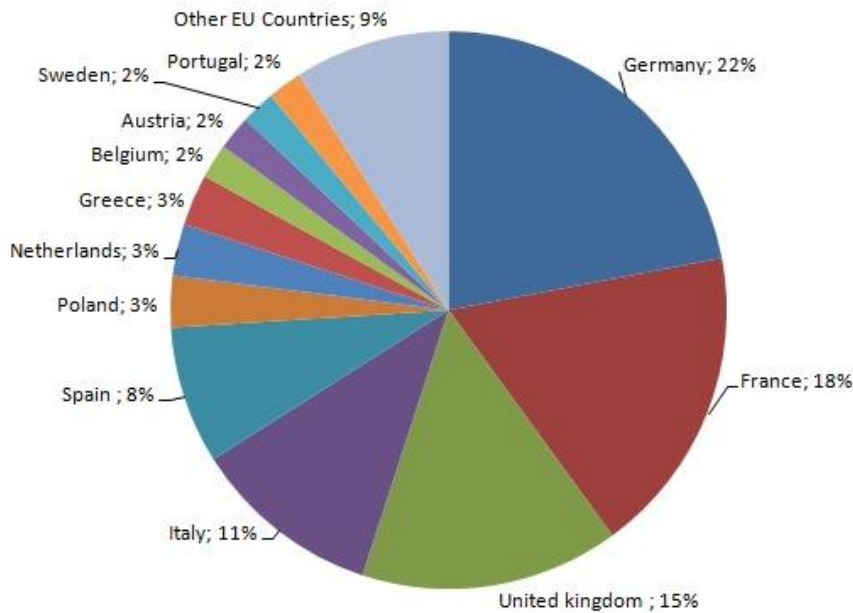


Figura 7. Participación del mercado de medicamentos fabricados a base de plantas en la UE.

Fuente. Elaboración propia de los autores, basados en el estudio de la AESGP Association of the European Self-Medication Industry (2007). (Zamora & Rodríguez, 2008)

Según un estudio de la OMS (Organización Mundial de la Salud), “cerca del 25% de medicamentos prescritos son de origen vegetal y que 121 sustancias activas provenientes de plantas se utilizan en la terapéutica”. En países desarrollados, el uso de estos medicamentos a base de plantas es incentivado por las alternativas que ofrecen los remedios naturales. Se calcula que la medicina a base de hierbas registra una participación de mercado mundial del 30% aproximadamente. (Bassagoda & Paz, 1999)

En la Unión Europea, el mercado actual de medicinas hechas de hierbas es 5 billones de euros anuales dentro del mercado mundial de productos naturales. Además de aumentar en tamaño, el valor de este mercado es creciente. Según estimaciones de IENICA (IENICA Interactive European Network for Industrial Crops and their Applications, 2007), en su traducción al español la Red Interactiva Europea de Cultivos Industriales y sus Aplicaciones, las ganancias de medicinas de hierbas y suplementos alimenticios en el 2003 fueron de 17.09 billones, de los cuales 6 billones corresponden a Europa (35%). El mercado de plantas medicinales o fito fármacos tiene una posición fuerte en Europa. (Zamora & Rodríguez, 2008)

Las tendencias de consumo humano también se evidencian en el siguiente gráfico en donde se detalla en porcentajes, las distintas enfermedades tratadas con Uña de gato durante un estudio realizado en 1994, en IPIFA (IPIFA Instituto Peruano de Investigación Fitoterápica Andina Peru), en donde se llevó a cabo un estudio estadístico con la revisión de 23,271 historias clínicas de pacientes tratados en el Instituto entre 1993 y 1994. De este N° de pacientes, 3,667 (15.76 %) fueron tratados con *Uncaria tomentosa*. (Dr. Malaspina, Dra. Peralta, & Guzman, 1994). (Inkanat, 2008)

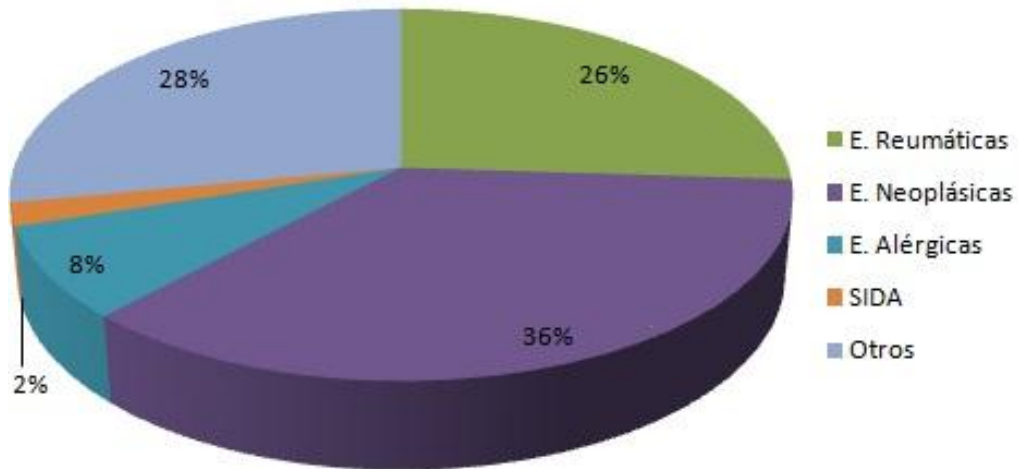


Figura 8. Distribución terapéutica de la uña de gato, por enfermedades.

Fuente. Elaboración propia de los autores, basados en el estudio de la IPIFA Perú. (Dr. Malaspina, Dra. Peralta, & Guzman, 1994). (Inkanat, 2008)

Con respecto al de crecimiento del mercado basados en la experiencia del Perú:

Los datos de exportación registrados por ADUANAS del Perú indican que son 26 las especies amazónicas exportadas: achiote, múcura, albahaca, ayahuasca, barbasco, calahuala, camu camu, cascarilla, chuchuhuasi, clavo huasca, cola de caballo, chacruna, chanca piedra, guanábana, malva, matico ó cordoncillo, menta, ortiga, piri piri, sachá jergón, sangre de grado, tahuari rojo, uña de gato, verbena negra zarzaparrilla.

En el año 2004 las planta amazónica más requerida fueron en primer lugar la uña de gato. Se conoce que alrededor de 20 mercados la solicitan, siendo los más importantes los de Francia, España, Estados Unidos, Japón, Alemania, Portugal y el reino Unido, seguidos de México, Republica Checa y Austria.

Existen experiencias de exportación a grandes volúmenes en productos naturales tales como la uña de gato (en forma de extractos, cápsulas, harinas) a mercados como Estados Unidos, Japón y Francia. (PROM AMAZONIA, 2008)

Tendencias de empresas del sector.

Ciclo de vida de una compañía que se encarga de la comercialización y exportación de material vegetal.

Ya que en la actualidad en Colombia el mercado de las PAM con destino a la exportación es un mercado en introducción y un mercado en crecimiento en la UE, el ciclo de vida actual para la organización es el siguiente:

Primeros 3 años: Constitución, crecimiento y consolidación

Segundos 3 años: Diversificación creando la división propia para la transformación de las PAM en principios activos, pudiendo actuar como un mayorista de PAM en Colombia.

Este ciclo de vida de las empresas del sector ha sido tomado de la experiencia de las comercializadoras de PAM del Perú, que pasaron de ser intermediarios, a tener sus propios cultivos y realizar transformaciones al material vegetal, exportándola en formas de corteza pulverizada en cápsulas e infusiones en sobres.

Matriz de crecimiento/participación ó Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Para el análisis de la posición del negocio y del producto “uña de gato” dentro del mercado y del macro sector, utilizaremos la matriz del Boston Consulting Group y luego ubicaremos nuestro producto Uña de gato.

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 (Henderson, 1973) .

Dentro del marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades

Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

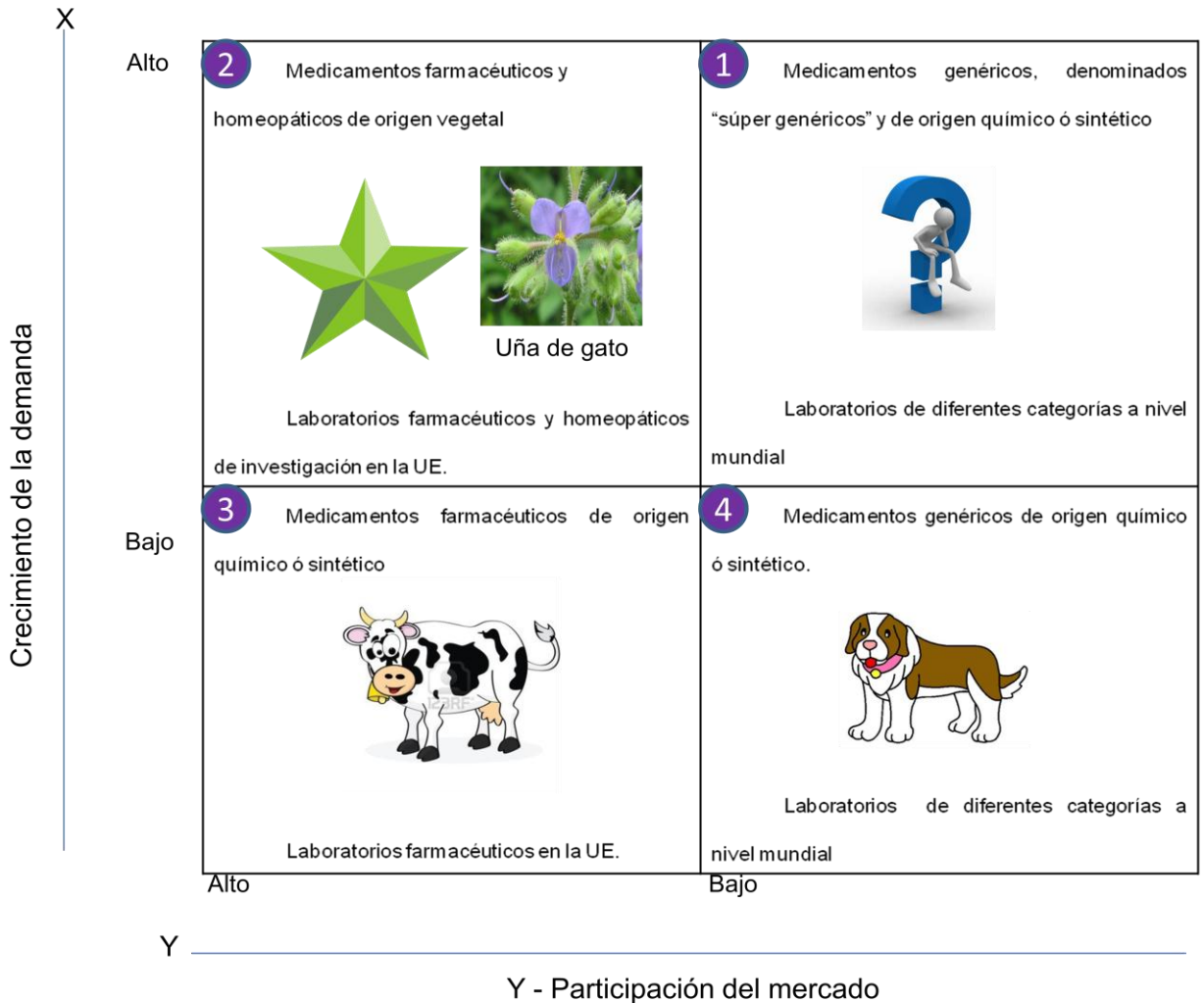


Figura 9. Matriz BCG (Boston Consulting Group) – Uña de Gato (Biodiversidad Colombia SAS)

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores. Basado en el modelo de matriz del Boston Consulting Group. (Henderson, 1973)

A continuación daremos una explicación por cuadrante, del porqué y teniendo en cuenta el macro sector, ubicamos estos laboratorios o industria utilizadora en la matriz del BCG y luego donde ubicamos a la uña de gato.

Cuadrante 1 - productos interrogante.

En el cuadrante de productos/negocio interrogante se ubican los medicamentos farmacéuticos denominados “súper genéricos”, entendiéndose como tales a los productos genéricos que tienen una formulación especial, un dispositivo de liberación u otro beneficio que ofrezca, por lo general, un nivel de superioridad terapéutica sobre otros genéricos y sobre el producto original en sí. Para nuestra matriz BCG ubicamos a “súper genéricos” anti-inflamatorios no esteroides (AINES), que son los competidores sustitutos de la uña de gato, ya que es un mercados de gran crecimiento (o al menos de crecimiento superior a la media del mercado) con reducidas cuotas de mercado relativas, lo cual implica, en general, unos beneficios reducidos y la necesidad de inversiones para mantener o aumentar sus cuotas de mercado.

Cuadrante 2 -productos estrella.

En el cuadrante de productos/negocio estrella se ubican los medicamentos farmacéuticos y homeopáticos de origen vegetal, ya que, como lo hemos mencionado, las tendencias del mercado están encaminadas a consumir productos de origen natural (vegetal) por su beneficio para la salud y para el caso de medicamentos minimizan los efectos secundarios. Aquí se ubica la uña de gato (o medicamentos cuyo principio activos están inmersos en la uña de gato) como producto estrella, ya que tiene un gran crecimiento en el mercado y la participación va en crecimiento. Las inversiones en investigación y pruebas científicas son altas, pero están directamente proporcionales con el alto crecimiento de los mismos en el mercado; sabemos que los flujos de financiación son igualmente altos para poder competir, por eso la industria

utilizadora o laboratorios farmacéuticos de investigación son las empresas que están en condiciones para la producción de medicamentos a base de material vegetal (uña de gato), que igualmente aseguran la recuperación de la inversión en el mediano plazo debido al respaldo y liderazgo de marca que ostentan los mismos. Los productores saben que con el tiempo y al reducirse su nivel de crecimiento, estos productos pasan a convertirse en productos ó negocios vaca lechera. En éste cuadrante ubicamos entonces a nuestro producto Uña de Gato (Uncaria tomentosa)

Cuadrante 3 - productos vaca lechera.

En el cuadrante de productos/negocio vaca lechera, se ubican los medicamentos farmacéuticos y homeopáticos de marca y de origen químico o sintético, anti-inflamatorios no esteroides (AINES) de laboratorios farmacéuticos de investigación, como los son Celebrex (Pfizer), Mobic (Boehringer Ingelheim), Cataflam (Novartis), entre otros; los cuales son competidores sustitutos de los productos que contienen los principios activos de uña de gato y que son anti inflamatorios. Estos productos se encuentran en fase de madurez, que ya cuentan con una importante trayectoria en el mercado. Es importante remarcar, que las expectativas de crecimiento de estos productos son limitadas, por lo que las inversiones deberían ser moderadas y estar orientadas a mantener la cuota de mercado. Investigación sobre los AINES (Albornoz, 1997).

Cuadrante 4 – productos perro.

En el cuadrante de productos/negocio perro, se ubican los medicamentos farmacéuticos genéricos, entendiéndose como “una droga que es producida y distribuida sin protección de patentes. El medicamento genérico puede tener aún una patente sobre la formulación, pero no sobre el ingrediente activo. Un genérico debe contener los mismos ingredientes activos que la

formulación original. Según el U.S. Food y Drug Administration (FDA Food and Drug Administration, 2013), medicamentos genéricos son idénticos o dentro de un rango aceptable bioequivalentes a la contraparte de marca con respecto a las propiedades farmacocinéticas y farmacodinámicas a los productos genéricos que tienen una formulación especial”. (News Medical, 2013) . En nuestra matriz BCG, ubicamos este tipo de medicamentos dentro del cuadrante “perro”, ya que poseen unas cuotas de mercado reducidas en mercados con un bajo crecimiento. Son productos con una rentabilidad pequeña.

Segmentación del mercado.

Para la segmentación se utiliza la estrategia de marketing de nicho en donde concentraremos nuestros esfuerzos en los clientes mayoristas de PAM de España, específicamente de Barcelona, que cuentan con características distintivas ya que son considerados un centro de distribución de PAM para toda Europa. La siguiente tabla muestra un resumen del perfil del segmento del cliente objetivo.

Tabla 18

Segmentación de mercados

VARIABLES CUALITATIVAS	TIPO DE CLIENTE
SEGMENTACION	Nicho de mercado - Cliente final: Mayoristas de Plantas PAM (importadores), ubicados en España.
VARIABLES DEMOGRAFICAS Y GEOGRÁFICAS	<u>Ubicación del cliente</u>
	Continente: Europa
	País: España
	Características: Preferiblemente ubicados cerca del puerto marítimo de Barcelona - España

VARIABLES DE COMPORTAMIENTOS DE COMPRA
 Compran plantas frescas, secas o pulverizadas, conforme especificaciones técnicas de cultivo, recolección y primer empaque.

La estrategia de compras la basan en la demanda del sector y en la previsión de cosecha, diversificando proveedores y efectuando almacenamiento

Fuente. Diseño, conceptualización y desarrollo propio de los autores

Propuesta de valor.

Cadena de valor Biodiversidad Colombia SAS.



Identificación ventaja competitiva

- Oportunidad clara actual
- Oportunidad mediano plazo



Figura 10. Cadena de Valor Biodiversidad Colombia SAS

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores. Basado en el modelo de Visión de la cadena de valor de Michael Porter. (Porter M. E., Ventaja competitiva. La Cadena de Valor Creación y sostenimiento de un desempeño superior., 1985)

Ventaja competitiva – factor diferenciador.

Nuestra propuesta de valor está basada en la estrategia de focalización / Nicho de mercado seleccionado. Los mayoristas de plantas en España son nuestro nicho de mercado, el cual no está siendo atendido desde Colombia con los requerimientos específicos o necesidades únicas del mismo, como lo son las condiciones de cultivo, recolección, conservación, empaque y logística de transporte. Nuestra empresa estará alineada con los requerimientos y necesidades únicas del nicho.

Nuestra ventaja competitiva es abastecerlos de uña de gato durante todo el año, ya que en Colombia la uña de gato se produce tanto en las selvas del Orinoco y el pie de monte llanero como en las del amazonas; es decir podemos producir durante todo el año, y nuestro competidor principal Perú solo puede producir en estación seca, ya que su selva en donde hoy en día cultivan la uña de gato, es principalmente Amazónica.

Lo anterior nos permite ofrecer a nuestros clientes un producto con los estándares de calidad y presentación exigida, a menores costos. Esto lo lograremos con una estrategia de tercerización, utilizando los mejores aliados en producción, logística de exportación y transporte, permitiendo concentrarnos en la comercialización y gestión integral de la operación.

Aspectos Innovadores de la Idea de negocio

La Innovación está basada en el producto, puntualmente en el empaque del mismo. Se ha seleccionado entre varias opciones de empaques innovadores, con tecnología de punta y con enfoque ecológico. Dichos empaques han sido diseñados y probados para productos de origen

vegetal, buscando mantener la conservación de las propiedades del mismo, inclusive bajo el rigor de los diferentes transportes y ambientes en el proceso de exportación.

Estudio de mercado.

El primer paso que todo empresario debe realizar para exportar, es realizar el estudio de mercado; este análisis le permite identificar las oportunidades comerciales que puede tener con su producto o servicio en los mercados Internacionales, por lo tanto este emprendimiento no será la excepción.

Con nuestro estudio de mercado, pretendemos crear un marco de referencia que nos permita explorar los clientes potenciales en el mercado de España (Mayoristas PAM), para la comercialización de uña de gato cultivada en Colombia.

Conocer los precios de referencia, la frecuencia y cantidad en los hábitos de compra, el tamaño del mercado, identificar las barreras de entrada de nuestro producto, la propuesta de valor y conocer si nuestra ventaja competitiva es un argumento suficiente para el éxito de nuestra operación.

Investigación de mercados.


Aplicación de una encuesta a clientes potenciales, en su mayoría mayoristas de PAM en España, con el propósito de identificar sus necesidades de importación de material vegetal nativo de las selvas de Sur América, para la generación de principios activos; necesidades en cuanto a producto, frecuencia y cantidad de compra y la logística integral de exportación / importación.

La dinámica de esta investigación se llevó a cabo de la siguiente manera. Se diseñaron las preguntas y el formulario como tal, utilizando un aplicativo de CRM, el cual nos generó los resultados, para luego hacer tabulación de las respuestas, generación de gráficas y análisis de resultados.

Formulario encuesta on line.

http://alliance.b-kin.com/encuestaamayoristasdepam_BiodiversidadColombia/

BIODIVERSIDAD COLOMBIA



ENCUESTA
 BIO DIVERSIDAD Colombia SAS, buscando siempre brindar a sus clientes productos y servicios que logren satisfacer sus necesidades de forma integral en los mercados globalizados, lo hace partícipe de un estudio que estamos realizando con el propósito de identificar las necesidades de importación de material vegetal nativo de las selvas de Sur América, para la generación de principios activos; por lo que nos permitimos solicitar su amable colaboración para responder a las preguntas del presente cuestionario.

Nombre y Apellido Encuestado

Empresa y cargo actual

Dirección y números de teléfono

Correo electrónico

Tamaño de la empresa

- Microempresa (Hasta 9 empleados)
- Pequeña empresa (10 a 49 empleados)
- Mediana empresa (50 a 199 empleados)
- Gran empresa (Más de 200 empleados)

Tipo de empresa

- Mayorista de PAM (Plantas aromáticas y medicinales)
- Laboratorios (Farmacéuticos, homeopáticos, naturistas)
- Otro

Ubicación de la Empresa

1. Actualmente cuentan ustedes con empresas comercializadoras y/o productoras de material vegetal en Sur América?

SI
 NO

Si su respuesta a la pregunta 1 fué afirmativa, indique en cuales países? Si su respuesta a la pregunta 1 fué negativa, indique el porqué?

2. Evalúe la importancia de las siguientes variables que determinan su decisión de compra (donde 1 es "No relevante" y 5 es "Muy importante")

Empaque del producto

Factor "No relevante" para la decisión de compra de material vegetal Factor "Muy Importante" para la decisión de compra de material vegetal

Cumplimiento de normas fitosanitarias

Factor "No relevante" para la decisión de compra de material vegetal Factor "Muy Importante" para la decisión de compra de material vegetal

Factor "No relevante" para la decisión de compra de material vegetal Factor "Muy Importante" para la decisión de compra de material vegetal

Disponibilidad del producto durante todo el año

Factor "No relevante" para la decisión de compra de material vegetal Factor "Muy Importante" para la decisión de compra de material vegetal

Cumplimiento del proveedor y/o exportador

Factor "No relevante" para la decisión de compra de material vegetal Factor "Muy Importante" para la decisión de compra de material vegetal

Cultivos ecológicos

Factor "No relevante" para la decisión de compra de material vegetal Factor "Muy Importante" para la decisión de compra de material vegetal

Productores organizados en cooperativas (comunidades – familiares)

Factor "No relevante" para la decisión de compra de material vegetal Factor "Muy Importante" para la decisión de compra de material vegetal

3. ¿Al momento de elegir un proveedor prefiere usted que aporte a sus esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación?

- SI
- NO

3.1. Porqué (SI ó NO), al momento de elegir un proveedor prefiere usted que aporte a sus esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación.

4. Con que frecuencia y en qué cantidad su compañía genera órdenes de compra de material vegetal a sus empresas comercializadoras. (Marque una opción por producto)

Material Vegetal plantas frescas (Frecuencia de compra)

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza seca (Frecuencia de compra)

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza en polvo (Frecuencia de compra)

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Material vegetal plantas frescas (Cantidad de compra)

- Entre 100 – 1000kls
- Entre 1001 – 2000kls
- Entre 2001 – 5000kls
- Entre 5001 – 10000kls
- Más de 10000kls

Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza seca (Cantidad de compra)

- Entre 100 - 1000kls
- Entre 1001 - 2000kls
- Entre 2001 - 5000kls
- Entre 5001 - 10000kls
- Más de 10000kls

Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza en polvo (Cantidad de compra)

- Entre 100 - 1000kls
- Entre 1001 - 2000kls
- Entre 2001 - 5000kls
- Entre 5001 - 10000kls
- Más de 10000kls

5. Si le ofreciéramos exportación de material vegetal, inicialmente uña de gato (Uncaria tomentosa), nativa de las selvas de Colombia, con abastecimiento de producto todo el año y logística integral de exportación; ¿Le gustaría escuchar nuestra propuesta?

SI

NO

6. Agradecemos sus sugerencias, recomendaciones y comentarios adicionales

FIN DE LA ENCUESTA ¡Gracias por el tiempo dedicado a diligenciar esta información!

[Finalizar](#)

Figura 11. Formulario encuesta a clientes potenciales. Encuesta on line.

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores. Utilizando la herramienta tecnológica CRM BKIN www.bkin.es .

Link de la encuesta para su diligenciamiento on line: http://alliance.bkin.com/encuestaamayoristasdepam_BiodiversidadColombia/

Ficha técnica de la encuesta.

Tabla 19

Ficha técnica encuesta a mayoristas de PAM en España

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
Nombre del estudio:	Encuesta a Mayoristas de PAM - España
Empresa:	Biodiversidad Colombia SAS
Objetivo:	Identificar las necesidades de importación de material vegetal nativo de las selvas de Sur América, para la generación de principios activos, de los mayoristas de PAM en España. Necesidades en cuanto a producto, frecuencia y cantidad de compra y la logística integral de exportación / importación
Metodología e Instrumento:	Cuestionario on line - Formulario estructurado diseñado para diligenciamiento web
Marco Muestral:	Base de 15 clientes potenciales, mayoristas de PAM en España.
Técnica:	Encuesta on line. Plataforma web, link: http://alliance.bkin.com/encuestaamayoristasdepam_BiodiversidadColombia/
Fecha realización:	De febrero a marzo de 2013

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Resultados del estudio.

Básicos

Información del tamaño, tipo y ubicación de las empresas encuestadas.

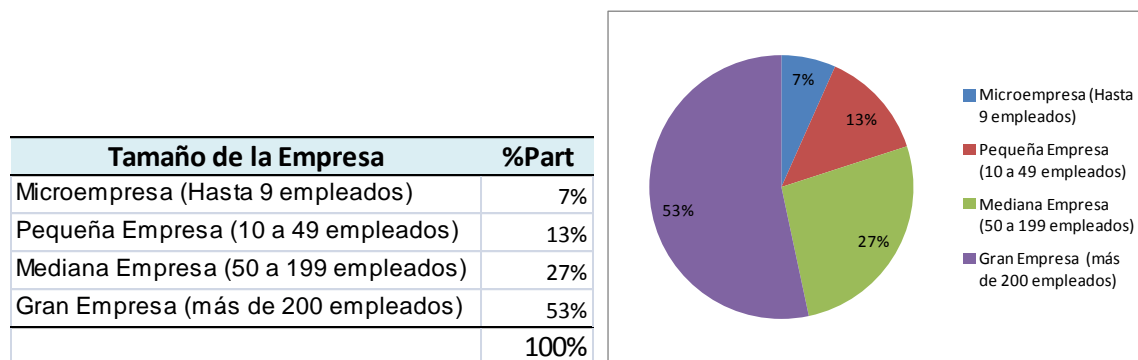


Figura 12. Gráficos resultado encuesta – Tamaño de la empresa

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Comentario: Nuestro foco principal de clientes está concentrado en la mediana y la gran empresa, que representa el 90%.

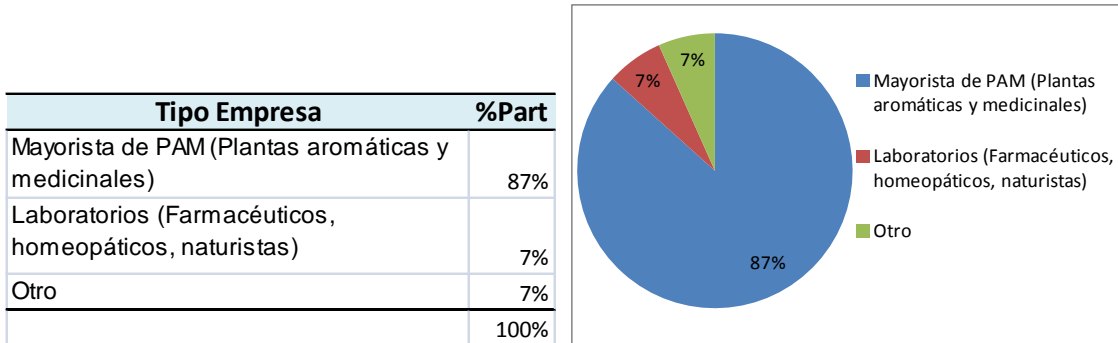


Figura 13. Gráficos resultado encuesta – Tipo empresa

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

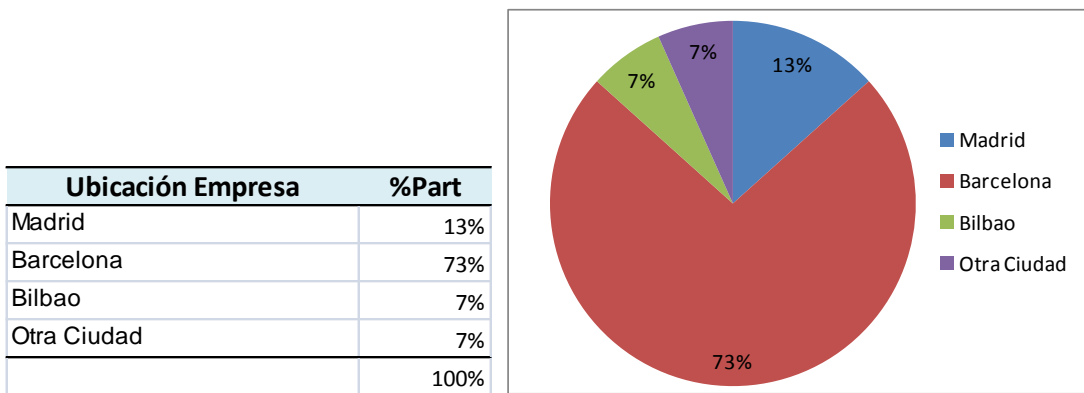


Figura 14. Gráficos resultado encuesta – Ubicación de la empresa

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Comentario: Nuestros clientes potenciales son los mayoristas de PAM 87%, ubicados en el área metropolitana de Barcelona 73%.

Relevantes

A las preguntas

Pregunta 1. Actualmente cuentan ustedes con empresas comercializadoras y/o productoras de material vegetal en Sur América?

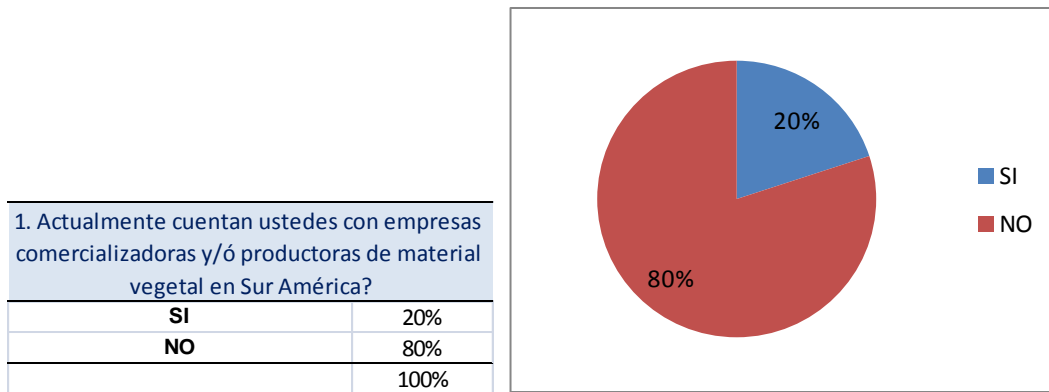


Figura 15. Gráficos resultado encuesta – Proveedores en Sudamérica

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Si su respuesta a la pregunta 1 fue afirmativa, indique en cuales países? Si su respuesta a la pregunta 1 fue negativa, indique el porqué?

El 20% de los encuestados que respondieron afirmativo, mencionaron a Perú y a México como los países que conocen y desde donde importan material vegetal en América del Sur.

El 80% de los encuestados que respondieron negativo, mencionaron que no conocen, no los han contactado o simplemente no hay una razón aparente.

Pregunta 2. Evalúe la importancia de las siguientes variables que determinan su decisión de compra (donde 1 es "No relevante" y 5 es "Muy importante")

Nombre Variable	Variabes / Decisión de Compra
Empaque del producto	3,9
Cumplimiento de normas fitosanitarias	4,8
Disponibilidad del producto durante todo el año	4,5
Cumplimiento del proveedor y/o exportador	4,0
Cultivos ecológicos	3,6
Productores organizados en cooperativas (comunidades – familiares)	3,1

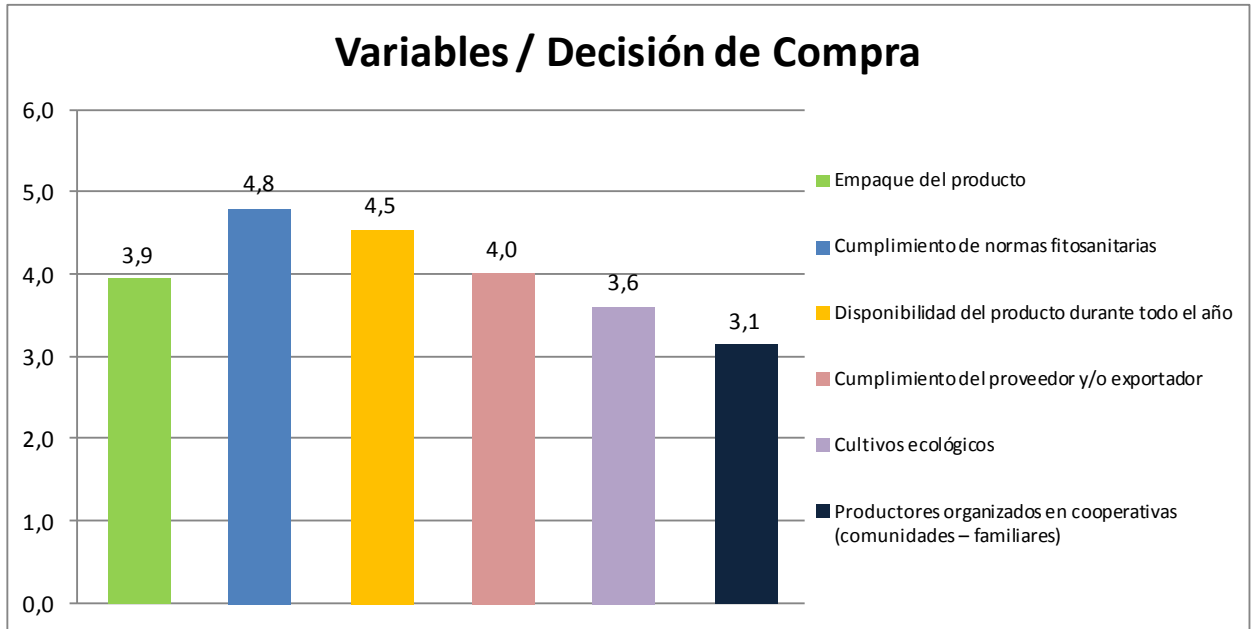


Figura 16. Gráficos resultado encuesta – Variables decisión de compra

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Comentario: Con respecto a las variables determinantes de decisión de compra, sobresale el tema de cumplimiento de las normas fitosanitario con una valoración de importancia de 4.8 y de la disponibilidad del producto durante todo el año con una importancia de 4.5; lo que claramente indica que esta puede considerarse como la propuesta de valor de mayor relevancia que incide en la decisión de compra.

Los encuestados le dieron especial importancia para su decisión de compra, a la variable de empaque del producto y al cumplimiento del proveedor/exportador con una valoración de 3.9 y 4.0 respectivamente; lo que indica que el cumplimiento y la conservación del producto son muy importantes para nuestros clientes.

Que los cultivos de donde proceden los productos y que los productores estén organizados en cooperativas, no son variables tan determinantes al momento de la compra.

Pregunta 3. ¿Al momento de elegir un proveedor prefiere usted que aporte a sus esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación?

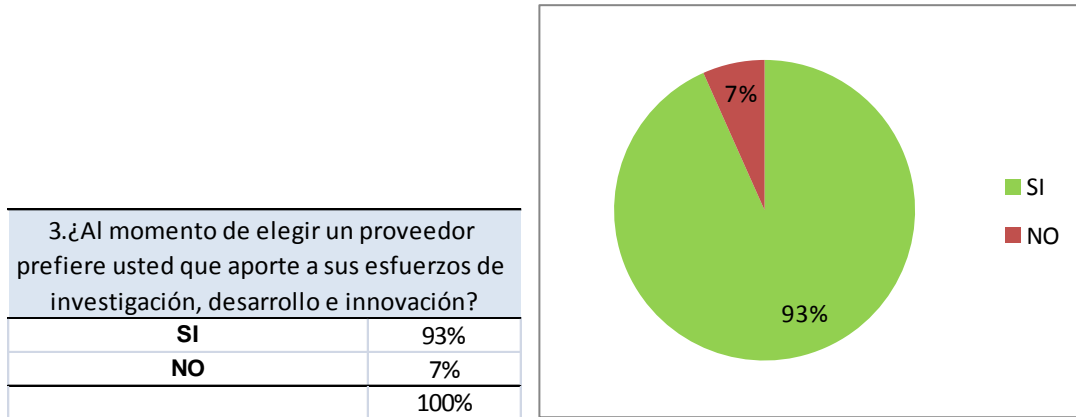


Figura 17. Gráficos resultado encuesta – Aporte I+D+I

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Pregunta 3.1. Porqué (SI ó NO), al momento de elegir un proveedor prefiere usted que aporte a sus esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación.

Teniendo en cuenta que el 94% de los encuestados respondieron afirmativo, ellos mencionaron que aporta a sus esfuerzos I+D+I , ya que “...Complementan nuestros esfuerzos...” y “...Reducción de costos en I+D+I...”

Pregunta 4. Con que frecuencia y en qué cantidad su compañía genera órdenes de compra de material vegetal a sus empresas comercializadoras. (Marque una opción por producto)

FRECUENCIA ORDENES DE COMPRA															
Encuestado	Material Vegetal plantas frescas					Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza seca					Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza en polvo				
	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
1	1														
2							1								
3								1							
4							1								
5					1										
6							1								
7								1							
8										1					
9										1					
10										1					
11										1					
12										1					
13								1							
14															1
15								1							
	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	3,00	4,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	2,00	13%				12,00	80%				1,00	7%			

Figura 18. Gráficos resultado encuesta – Frecuencia de compra

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Comentario: En la grafica observamos que nuestros clientes prefieren comprar la uña de gato en presentación corteza seca con frecuencias entre mensual, trimestral y semestral, lo que nos permitirá una planificación en los despachos y cultivos, coordinando a nuestros proveedores y/o aliados.

CANTIDAD DE COMPRA															
Encuestado	Material Vegetal plantas frescas					Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza seca					Uña de gato (Uncaria Tomentosa) corteza en polvo				
	Entre 100 - 1000kls	Entre 1001 - 2000kls	Entre 2001 - 5000kls	Entre 5001 - 10000kls	Más de 10000kls	Entre 100 - 1000kls	Entre 1001 - 2000kls	Entre 2001 - 5000kls	Entre 5001 - 10000kls	Más de 10000kls	Entre 100 - 1000kls	Entre 1001 - 2000kls	Entre 2001 - 5000kls	Entre 5001 - 10000kls	Más de 10000kls
1	1														
2							1								
3							1								
4							1								
5					1										
6							1								
7								1							
8							1								
9							1								
10							1								
11								1							
12							1								
13								1							
14													1		
15									1						
	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	8,00	3,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00
	2,00	13%				12,00	80%				1,00	7%			

Figura 19. Gráficos resultado encuesta – Cantidad de compra

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Comentario: En la grafica observamos que las cantidades preferidas para el producto oscilan entre los 100 y los 2000 kg y de forma planeada, lo que nos inclina por manejar el transporte marítimo, cumpliendo con los tiempos establecidos, bajando costos de transporte internacional.

Pregunta 5. Si le ofreciéramos exportación de material vegetal, inicialmente uña de gato (Uncaria tomentosa), nativa de las selvas de Colombia, con abastecimiento de producto todo el año y logística integral de exportación; ¿Le gustaría escuchar nuestra propuesta?

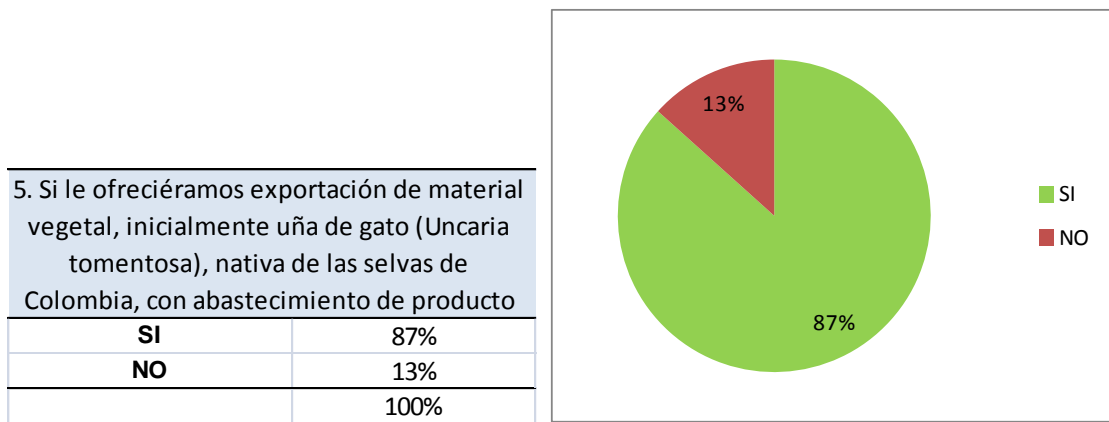


Figura 20. Gráficos resultado encuesta – Opción de compra

Fuente. Diseño y desarrollo propio de los autores.

Comentario: En la grafica observamos que definitivamente nuestros clientes buscan disponibilidad del producto todo el año y beneficiarse de la entrega de la mercancía DDP, lo que nos deja claro los valores a buscar y mantener como diferenciador para generar y mantener demanda de nuestros productos.

Riesgos y oportunidades de mercado.

Basados en el estudio realizado por el ministerio de agricultura del gobierno Colombiano.

Oportunidades	Limitaciones
Existe un gran potencial para los nuevos productos, especialmente los que no pueden ser cultivados o extraídos en países de la UE. Para Colombia se estima que existen aproximadamente 6000 especies con potencial de uso.	Una de las mayores limitaciones para la exportación de ingredientes naturales y para el mismo mercado nacional se relaciona con la trazabilidad y conocimiento técnico de los productos.
Los Ingredientes naturales de Suramérica, particularmente de origen andino, tienen la oportunidad de colocarse en el "MarketBrief".	En términos de mercado existe un vacío de información específica que permita hacer referencia tanto a la cosmética natural como a los ingredientes naturales utilizados en la misma. Por otro lado, dentro del sistema de clasificación arancelaria no existen subpartidas específicas para productos muchos de los ingredientes naturales y plantas medicinales. La mayoría de estos productos se clasifican dentro de subpartidas que inician con "las demás..." y que pueden incluir una gran variedad de productos.
Una mayor oferta de ingredientes naturales como sustituto de ingredientes no naturales	Para algunos ingredientes como el caso de los extractos, los estándares exigidos por las empresas de cosmética son de productos altamente procesados fuera del alcance de los países en desarrollo debido a la falta de tecnología y recursos financieros. Débil infraestructura física y tecnológica para desarrollar nuevos productos con recursos de la biodiversidad

Figura 21. Oportunidades y limitaciones del mercado

Fuente. (Minagricultura, 2010) pag.82.

Análisis de la Competencia

Para éste análisis nos enfocaremos en nuestros principales competidores que son las empresas comercializadoras y exportadoras de PAM en Perú.

Principales empresas competidoras.

A continuación se listas las principales empresas exportadoras peruanas de uña de gato, en valor US\$ y kilogramos netos:

Tabla 20

Principales empresas exportadoras de uña de gato en Perú. En US\$ (FOB)

N°	Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % 2010-2011
1	EXPORTACIONES AMAZONICAS NATIVAS SRLTDA.	106,079	129,650	134,336	222,268	214,022	-3.71
2	PERUVIAN NATURE S & S S.A.C.	21,825	83,864	36,613	93,372	42,520	-54.46
3	AMAZON NUTRITION SAC	23,569	11,168	6,674	37,773	27,912	-26.11
4	CHAKARUNA'S TRADING SRL				12,375	20,800	68.08
5	RFCAR SRLTDA	12,256	13,400	12,550	12,205	14,054	15.15
6	GIOSA PERU E.I.R.L.	20,865	24,199	8,675	12,219	12,900	5.57
7	EXPORTADORA EL SOL S.A.C.	5,400	13,375	5,400	19,725	12,800	-35.11
8	CABDES E.I.R.L.					12,725	-
9	CGS GENERAL DISTRIBUTION S.A.C.					10,056	-
10	CALLIRGOS CORDIS JORGE MIGUEL	8,464	7,800			9,400	-
	Resto de empresas	398,476	157,325	159,749	199,661	76,947	-61.47
	Total general	596,725	440,780	363,997	609,618	454,136	-25.50

Fuente. La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT – Aduanas. Perú. /Elaboración: AREX / (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

Tabla 21

Principales empresas exportadoras de uña de gato en Perú. En Peso Neto (Kg.)

N°	Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % 2010-2011
1	EXPORTACIONES AMAZONICAS NATIVAS SRLTDA.	46,270	56,402	55,890	80,990	88,661	9.50
2	AMAZON NUTRITION SAC	10,840	920	1,000	12,901	11,070	-14.19
3	PERUVIAN NATURE S & S S.A.C.	5,310	21,406	8,547	17,465	10,861	-37.81
4	CHUCHON ZEGARRA HAIR RAFAEL	5,000	7,200	5,000	5,500	7,960	44.55
5	CHAKARUNA'S TRADING SRL				4,950	7,900	59.60
6	HERBORISTERIA LOS FICUS E.I.R.LTDA	7,250	3,200	8,879	5,171	6,492	25.55
7	RFCAR SRLTDA	3,400	3,706	3,500	3,500	4,500	28.57
8	CALLIRGOS CORDIS JORGE MIGUEL	4,480	4,000			4,000	-
9	EXPORTADORA EL SOL S.A.C.	3,000	6,675	3,000	8,356	4,000	-52.13
10	GIOSA PERU E.I.R.L.	8,125	8,175	2,740	2,125	3,475	63.53
	Resto de empresas	98,793	46,906	26,363	44,923	17,175	-61.77
	Total general	192,468	158,789	116,919	185,881	166,103	-10.64

Fuente. La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT – Aduanas. Perú. /Elaboración: AREX / (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

Principales mercados de destino.

Los principales destinos para la uña de gato durante el año 2011 fueron Estados Unidos, aunque mostro una disminución de -10.6% comparado con el año anterior se destinó un 34% del total exportado y superó los US\$ 152 mil en valor FOB; en segundo lugar figura el país de Francia con un 29% de participación y cuyo valor exportado superó los US\$ 131 mil, monto que registró una variación positiva de 37.28% en comparación al año 2010. España con una participación de tan solo 6% figura en tercer lugar de la lista de destinos, se exportó un poco más de US\$ 27 mil y registra una caída de -62.2% en el valor FOB destinado.

Tabla 22

Principales países de destino exportaciones uña de gato Perú. En US\$ (FOB)

N°	País	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % 2010-2011
1	ESTADOS UNIDOS	206,082	119,788	117,992	170,931	152,782	-10.62
2	FRANCIA	121,638	123,381	67,464	95,778	131,480	37.28
3	ESPAÑA	16,700		9,170	72,181	27,276	-62.21
4	MEXICO	32,427	21,400	26,911	10,210	20,000	95.89
5	ALEMANIA	45,448	32,684	15,989	56,540	19,375	-65.73
6	LETONIA		16,709			17,500	-
7	JAPON	64,949	29,975	43,889	51,349	16,063	-68.72
8	REINO UNIDO	5,489	7,495	4,836	7,988	13,481	68.77
9	REPUBLICA CHECA	8,785	11,385	13,024	12,547	12,210	-2.69
10	CHINA	30,310				9,775	-
	Resto de países	64,897	77,963	64,722	132,096	34,194	-74.11
	Total general	596,725	440,780	363,997	609,618	454,136	-25.50

Fuente. La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT – Aduanas. Perú. /Elaboración: AREX / (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

Tabla 23

Principales países destino exportaciones uña de gato Perú. En Peso Neto (Kg.)

N°	País	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % 2010-2011
1	ESTADOS UNIDOS	43,242	43,092	48,088	54,881	55,669	1.44
2	FRANCIA	51,340	52,453	20,271	38,733	51,234	32.27
3	ESPAÑA	11,925		4,119	21,500	10,870	-49.44
4	CHINA	15,460				9,950	-
5	MEXICO	7,829	8,000	8,428	4,000	7,900	97.50
6	CHILE	11,944	14,746	9,430	10,158	7,779	-23.42
7	ALEMANIA	20,416	12,571	6,866	22,639	6,109	-73.02
8	LETONIA		5,500			5,000	-
9	ARGENTINA	4,625	4,984	5,540	5,040	2,281	-54.73
10	PORTUGAL					2,000	-
Resto de países		25,688	17,443	14,176	28,931	7,310	-74.73
Total general		192,468	158,789	116,919	185,881	166,103	-10.64

Fuente. La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT – Aduanas. Perú. /Elaboración: AREX / (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

Principales exportadores mundiales de PAM.

Los datos correspondientes al comercio mundial están basados en el sistema armonizado 121190 correspondiente a las demás plantas y partes de plantas, es decir contiene a la uña de gato y las demás plantas; por ello se brinda un análisis general sobre el comercio de estas.

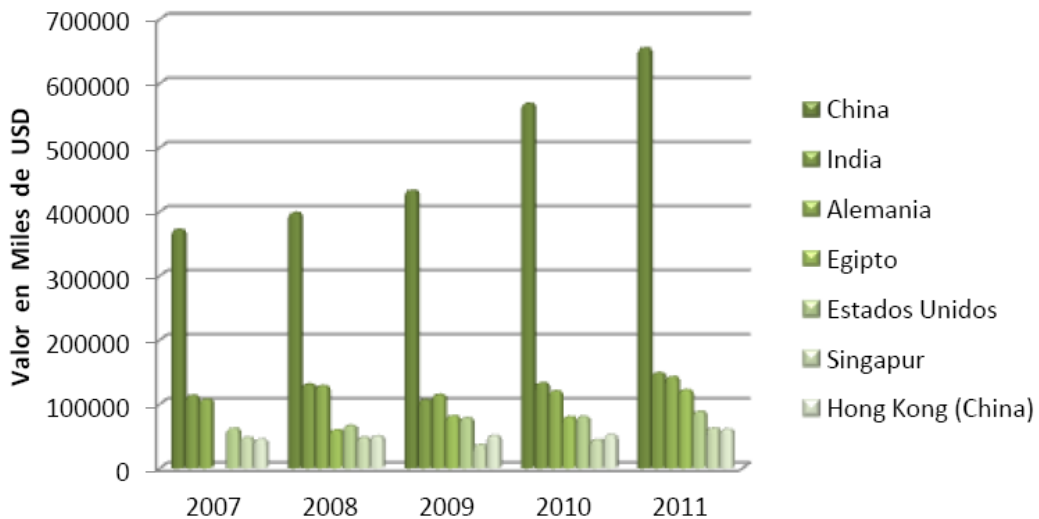


Figura 22. Principales países exportadores mundiales de la partida 121190 (Las demás plantas y partes de plantas.

Fuente. Trademap /Elaboración: AREX Lambayeque. (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

China el principal exportador mundial con una participación del 31,1% del valor mundial exportado en el año 2011, alcanzo los 654.656 millones de dólares en el 2011 y 196.742 toneladas, además obtuvo una tasa de crecimiento del 16% en valor entre el periodo 2007 – 2011 y -2% en peso.

En segundo lugar esta India con el 7% del valor mundial en el año 2011 el cual alcanzó un valor de 148.036 millones de dólares, y 61.269 toneladas en peso. El crecimiento entre el periodo 2007 – 2011 en valor fue de 7% y 6% en peso.

En tercer lugar esta Alemania el cual ocupa un 6,7% del valor mundial exportado y cuyo valor alcanzó los 141.911 millones de dólares y 19.991 en cantidad en el año 2011. Entre los años 2007 – 2011 este país alcanzó un crecimiento de 5% en valor y 2% en cantidad.

Principales importadores mundiales de PAM.

Entre los principales importadores mundiales nos encontramos con Estados Unidos el cual esta como el principal importador mundial de plantas, el cual ocupa el 12,5% del valor mundial importado en el año 2011 y cuyo valor fue de 272.509 millones de dólares y 58.936 toneladas en cantidad. Entre los años 2007 – 2011 porcentaje de crecimiento en valor fue de 4% y -4% en cantidad.

En segundo lugar esta Alemania con el 9,7% de las importaciones mundiales en el año 2011 y cuyo valor alcanzado fue de 212.115 millones de dólares y 56.147 toneladas en cantidad. Además entre los años 2007 – 2011 obtuvo un crecimiento de 8% en valor y 6% en cantidad.

Japón es el tercer gran importador ocupando el 9,2% del valor importado a nivel mundial en el año 2011 en el cual alcanzo los 200.467 millones de dólares y las 30.025 toneladas. Y entre los años 2007 – 2011 alcanzo un crecimiento de 15% en valor y 1% en cantidad.

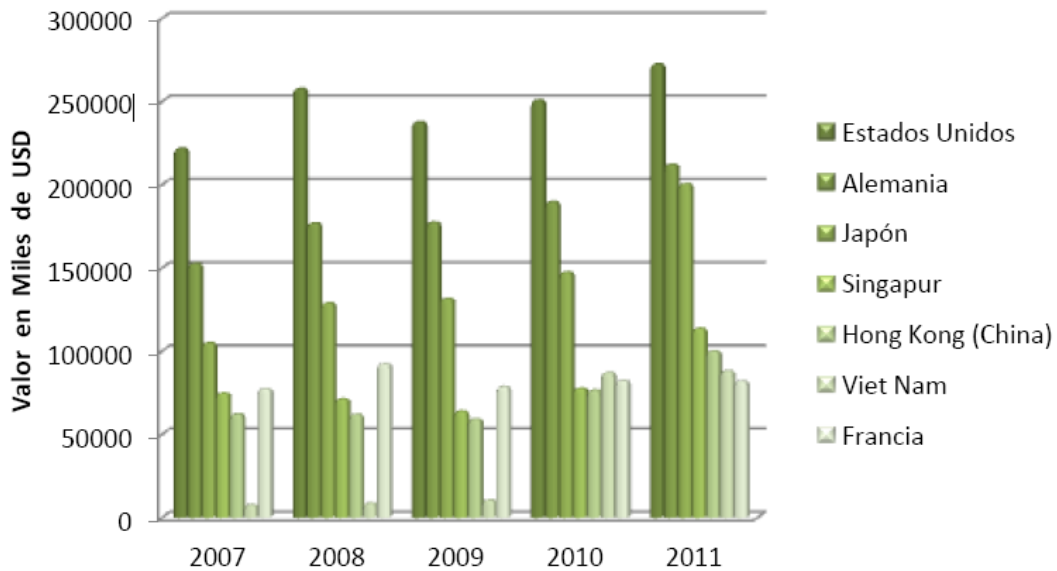


Figura 23. Principales países importadores mundiales de la partida 121190 (Las demás plantas y partes de plantas).

Fuente. Trademap /Elaboración: AREX Lambayeque. (Organismo Público Sierra Exportadora, 2012)

Tabla 24

Importaciones / Exportaciones mundiales de acuerdo al tipo de ingrediente natural USD

País	Importaciones (USD/Tonelada).	Exportaciones (USD/Tonelada).
España	7.311	11.866
Brasil	6.603	1.697
Alemania	6.012	10.267
Reino Unido	5.395	8.688
Estados Unidos	4.231	7.459
China	3.347	8.601

Fuente. Cálculos basados en la información de la BdD Trade Map, consultada en Julio de 2008. Cobertura: 2003-2007.

Tomado de: (Minagricultura, 2010). Pag.25

Estudio de Precios

Tabla 25

Precio de algunos extractos vegetales a nivel internacional

Producto	Precio en US \$/Kg
Asaí (<i>Euterpe oleracea</i>)	25-32
Uña de gato (<i>Uncaria tomentosa</i>)	65.70 (FOB Perú)
Colita (<i>Cordia ecalyculata</i>)	55-85
Maca (<i>Lepidium meyenii</i>)	22 (FOB USA)
	83 (FOB Perú)
	16 (FOB USA)
	15.0-19.5 (USA)

Fuente. ITC – International Trade Centre, (ITC International Trade Center, 2008). Tomado de (Minagricultura, 2010) Pag.34

Plan de Mercadeo

Concepto y descripción del producto o servicio.

El producto con destino a la exportación es la materia prima de origen vegetal, para la generación ó extracción de principios activos para la industria farmacéutica y homeopática europea.

El producto inicial que se va a exportar es la “UÑA DE GATO” (material vegetal) cuyo nombre científico es la *uncaria tomentosa*, en sus dos presentaciones corteza seca y corteza en polvo, y su destino son los mayoristas de PAM (Plantas aromáticas y medicinales) con sede en España.

Nuestros proveedores son las cooperativas de productores de uña de gato ubicados en la Amazonía y la Orinoquía Colombianas quienes nos entregan el producto como corteza seca y corteza en polvo, empacadas en plástico y listas para la exportación en empaque de cartón elegido (Ver empaque y embalaje en este documento).

Una vez realizado el respectivo proceso y la logística de exportación, el producto en sus dos presentaciones (corteza y polvo), llega a su destino que son los mayoristas de PAM quienes en algunos casos le hacen una segunda transformación para ser distribuidos a sus clientes de la industria farmacéutica y homeopática ó la industria utilizadora.

Ficha técnica del producto a exportar.

Ficha técnica corta del producto a exportar.

La ficha técnica corta contiene los aspectos básicos y relevantes del producto Uña de gato, como son la imagen de la corteza, las presentaciones del producto, las propiedades terapéuticas y el nombre científico.



Figura 24. Ficha técnica corta del producto a exportar

Fuente. Elaboración propia de los autores. Fotografía google images (Google) .

Clasificación arancelaria

1211. 90.50.00 (Legiscomex, 2008)

Ficha técnica larga del producto a exportar.

Por tratarse de un producto de origen vegetal para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática, consideramos necesario presentar una ficha técnica larga y detallada de los aspectos relevantes que fortalecen el porqué de la importancia de las propiedades terapéuticas de la uña de gato ó uncaria tomentosa; y además que soporta el valor en la viabilidad de este plan de negocio.

Tabla 26

Ficha técnica producto “Uña de gato” (Uncaria tomentosa)

Ficha técnica producto “Uña de Gato”	
Nombre científico	Uncaria Tomentosa
Nombre Común	Uña de Gato
Familia	Rubiáceas
Etimología	Uncaria viene de "uncus", palabra latina que significa gancho; todas las especies de este género tienen grandes espinas ganchudas. Tomentosa significa "cubierta de vellos finos" Las hojas de la Uncaria Tomentosa tienen estos vellos finos.
Botánica - Corteza Externa	Fisurada no excesivamente, con presencia de ritidomas y líquenes, color grisáceo a blanquecino.
Hábitat	Crece en alturas entre 600 y 800 m.s.n.m. en la cuenca amazónica de Perú y Colombia y en la selva de la Orinoquía Colombiana, en especial en zonas tropicales húmedas; en algunos casos llegan a crecer hasta 80 plantas por hectárea. Se desarrolla en temperaturas que van desde 18 °C hasta los 26 °C.

Propiedades Terapéuticas	<p>Tomando en cuenta las investigaciones científicas realizadas (ver estudios científicos en este documento), las cuales hallaron suficientes evidencias sobre las propiedades antiinflamatorias, inmunoestimulantes, antimutagénicas, antioxidantes, analgésicas, antibacterianas y antivirales, la Uña de Gato se ha empleado para tratar una gran variedad de dolencias como artritis, cáncer, tumoraciones, gastritis, asma, alergias, leucemia, úlceras, procesos virales, entre otros.</p>
Uso tradicional recomendado	<ul style="list-style-type: none"> •Procesos antiinflamatorios diversos, en especial artritis, gastritis, inflamaciones dérmicas y en vías uro genitales. •Coadyuvante en el tratamientos de tumores y ciertos tipos de cáncer. Recientemente es usada experimentalmente para ayudar en el tratamiento del SIDA. •Úlcera gástrica. •Procesos virales.
Información Fitoquímica	<p>La investigación química trata de identificar los "principios activos" responsables de los efectos farmacológicos de cada planta. A través de diversos métodos, se establece la presencia de tales principios activos.</p>
Principios activos	<p>Entre sus principios activos principalmente identificados se pueden contar 6 alcaloides oxindólicos, 6 glucósidos del ácido quinóvico y 3 triterpenos polihidroxiados.</p> <p>Los componentes más estudiados, los alcaloides oxindólicos, alimentan el interés mundial de las propiedades medicinales de la planta.</p> <p>(Ver estudios científicos en este documento).</p> <p>NOTA: Todavía esta planta sigue en investigaciones así que cabe la posibilidad de encontrar más Principios Activos.</p>
Información Farmacológica	<ul style="list-style-type: none"> •Alcaloides oxindólicos con propiedades inmunoestimulantes (Wagner / Alemania). •Glicósidos del ácido quinóvico con propiedades antiinflamatorias y analgésicas (Francesco de Simone / Italia).

- Acción antiinflamatoria y su simultánea acción protectora contra la formación de úlceras gástricas (Olga Lock de Ugaz / Lima).
- Presencia conjunta de alcaloides, glicósidos y demás sustancias activas como los taninos, tienen un efecto sinérgico en la estimulación del mecanismo inmunológico, superior al efecto que producirían dichas sustancias de manera individual.

Información Toxicológica

La Uncaria tomentosa no presenta efectos tóxicos en sus consumidores.

Se presenta algunos de los estudios realizados sobre este tema:

Silva, Inmetra (Marzo 1998).

En un análisis de toxicidad agua por vía oral, de extracto de Uncaria tomentosa, con dosis máximas de 17.85 g/kg. no provocó mortalidad.

Se concluye por tanto, que el extracto acuoso evaluado por vía oral es completamente inocuo.

Silva, Inmetra (Junio 1996).

En esta investigación, el valor de la DL50 del extracto acuoso liofilizado de la corteza desecada de Uncaria tomentosa es de 0.4671 g/kg. para ratones albinos (ensayo de toxicidad aguda vía intraperitoneal).

Fuente. Elaboración propia de los autores. Basados en la información contenida en (Schuler, 2010)

Uña de gato - Estudios realizados.

Hace 30 años se investigan sus propiedades curativas por científicos de la medicina. Los estudios se han realizado en universidades de Europa y Sur América, la Uña de Gato estimula un considerable aumento de glóbulos blancos que permiten reforzar el sistema inmunológico y por último, su actividad sites tatica produce la inhibición de tumores benignos.

Las propiedades de la Uña de Gato tienen un carácter tanto preventivo como paliativo.

Un estudio de los doctores Cosimo Pizza, Luciana Riva y Francesco de Simone del Instituto para la Cura de Tumores de la Universidad de Salerno (Italia) señala que esta planta inhibe la proliferación de células de cáncer de mama hasta en un 90%. El estudio se realizó in vitro con células MCF7, las más usadas en investigaciones sobre este tipo de mal.

En 1976 Óscar Schuler, que se había curado de un cáncer terminal tomando la decocción de uña de gato, bebiéndola diariamente durante seis meses; la llevó a Roma al departamento de farmacología de la universidad de San Marcos, para que fuera analizada y estudiar el contenido de alcaloides. (Inkanatural.com. Uña de gato. Estudios realizados. (Inkanatural World Peru Export SAC, 2013)

Las propiedades antiinflamatorias de la uña de gato se utilizan externamente en el tratamiento de carácter inflamatorio como la artritis y la artrosis. (Botanical-Online, 2013)

Con respecto a los principios activos de la uña de gato detectados en las diferentes investigaciones, se mencionan los siguientes:

Alcaloides oxindólicos: dihidrocorinanteína, isorincofilina, pteropodina, mitrafilina, rincofilina, especiofilina, hirsutina, isomitrafalina, N-óxido-isomitrafalina, N-óxido-dihidrocorinanteína, N-óxido-hirsutina, uncarina F, yohimbina; alcaloide indólico: 5-alfa-Carboxiestrictosidina.

Alcaloides del tipo de la yohimbina y la roxburghina: rincofilina, isorrincofilina, mitrafilina, isomitrafalina, hirsutina, dihidrocorianteína, oxindol.

Heterósidos del ácido quinóvico. Triterpenos.

Esteroides: beta-sitosterol, campesterol, estigmasterol, colesterol.

Ácidos ursólico y oleanólico.

Polifenoles y proantocianidinas.

Taninos catéquicos

Los alcaloides se identificaron por Cromatografía de Comparación, oxindólicos tetra y penta cíclicos: Rincofilina e Isoriconfilina. Luego los alcaloides secundarios Mitrafilina (característico de la familia Rubiaceae) e Isomitrafilina hallado sólo en *Uncaria tomentosa* (Willd.) DC.

El profesor H. Wagner, de la Universidad de Munich, trabajo con los alcaloides y su relación con en el sistema inmunológico, demostrando que aumentan la fagocitosis, mediante el método de Brand modificado por Tympner y asimismo con la Prueba de Quimioluminiscencia. La Prueba de aclaramiento o depuración del carbón que mide la estimulación de los macrófagos tisulares del Sistema Retículo Endotelial (RES). La prueba de transformación linfocítica también sirvió para que el profesor H. Wagner comprobara que los alcaloides de la *Uncaria tomentosa* (Willd.) DC estimulan esta actividad del sistema inmunológico.

Glucósidos del Acido Quinóvico. El término Quinóvico proviene de la identificación de sustancias emparentadas con estos compuestos no alcaloídicos en la Quina (*Cinchona* sp.). En este aspecto el grupo italiano es el que más trabaja y publica

También se han hallado 7 glucósidos del Acido Quinóvico y se les asigna el número respectivo del 1 al 7 para diferenciarlos. Se han llevado a cabo varios estudios de laboratorio demostrando actividad antiinflamatoria por la Prueba de la Carragenina (Universidades de Nápoles, Salerno y Milán, Universidad Católica del Perú y Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Como inhibidor del virus de la estomatitis vesicular (VSV) que es un RNA virus. También ejercen acción antimutagénica.

El libro altamente aclamado “Vibrational Healing” del Dr. Richard Gerber, manifiesta que la Uña de Gato es “una planta medicinal que muestra una gran promesa para el tratamiento

de la artritis cuando se ingiere, ya sea preparando un té o tomándola en cápsulas, siendo beneficiosa para aquellos individuos que sufren de dolor en las articulaciones y no pueden tomar medicinas convencionales por los desagradables efectos secundarios. También sugiere que la Uña de Gato puede ayudar a la reducción de los efectos secundarios de radiación y quimioterapia asociada con tratamientos para cáncer.

Una de las patentes que han sacado de la uña de gato, en Estados Unidos es por la presencia de compuestos químicos llamados alcaloides oxindoles, realizado por un investigador llamado Klaus Keplinger por su efecto para mejorar el sistema inmunológico, y con esa patente está usando para aliviar los problemas de las personas con herpes zoster y VIH SIDA; en la actualidad está en la espera de la aprobación por la Administración de Comidas y Drogas (FDA Food and Drug Administration, 2013) (Inkanatural World Peru Export SAC, 2013)

Empaque.

La materia prima en la que está fabricado el empaque elegido por nosotros consiste en fibras vírgenes y recicladas de fuentes responsables. El empaque es un estándar utilizado y probado en productos de origen vegetal que tienen similares requerimientos de conservación y manipulación, y ventajas logísticas para toda la cadena productiva.

El empaque incluye las etiquetas donde se especifican las características del producto, la cantidad, origen, fecha de empaque y las recomendaciones de manipulación del producto entre otras. (Ver más detalle del empaque, etiqueta y embalaje en el capítulo de Operaciones en éste documento)



Figura 25. Imagen del palletainer, empaque y embalaje de la uña de gato para la exportación.

Fuente. Imagen Smurfitkappa. (Smurfitkappa)

Posicionamiento.

El propósito de Biodiversidad Colombia SAS es ingresar al mercado con la comercialización y exportación de material vegetal para la generación de principios activos de la industria farmacéutica y homeopática europea. Es por eso que nuestro propósito es posicionar nuestra uña de gato en corteza seca y corteza en polvo, ante nuestro mercado objetivo (mayoristas de PAM en España), como un producto de origen, cultivado en nuestras selvas de la Amazonía y la Orinoquía, lo que garantiza un producto nativo que contiene y mantiene sus propiedades medicinales, para la extracción de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática de Europa.

Nuestra estrategia de posicionamiento está enfocada en la calidad del producto y del servicio integral, es decir un producto de calidad a disposición de un cliente de calidad, posicionándonos en la mente de nuestros clientes mayoristas de PAM en España, como la primera opción de la importación de uña de gato para el continente europeo.

Uña de gato. Las propiedades medicinales de las selvas Colombianas al servicio de la salud mundial.

Estrategias de producto.

La estrategia de producto está basada en la calidad y origen de nuestra uña de gato, por eso las siguientes son las estrategias de introducción al mercado de la exportación de uña de gato en Colombia.

Lanzamiento de la marca Uña de gato Biodiversidad Colombia, en sus 2 presentaciones (corteza seca y corteza en polvo), con destino a la exportación hacia el mercado europeo de PAM.

Empaque biodegradable del producto, que mantiene las propiedades medicinales durante todo el proceso de la cadena de suministros y logística de exportación hasta su destino final (Mayoristas de PAM y luego hacia la industria utilizadora)

El producto contará con las certificaciones de calidad, normas técnicas, códigos de conducta, impacto ambiental y normas de etiquetado desde la primera exportación.

Servicio integral desde el primer contacto con el cliente final, que incluye servicio preventa, asesoría en la orden de compra, información permanente del estatus de la logística de exportación hasta su destino final, información y asesoría completa del manejo y uso del producto, facilidades de pago, una mayor asesoría en la gestión de la compra.

Estrategias de distribución.

Esquema de distribución directa entre empresa comercializadora y mayorista, sin utilizar la figura de subsidiaria ni canal de distribuidores, utilizando la tercerización por medio de aliados estratégicos de la logística y el manejo aduanero.

Como se trata de un nicho de mercado especializado, nuestras estrategias de distribución están alineadas a las facilidades de manejo y distribución del cliente final.

Envío de muestras comerciales de material vegetal (uña de gato)

El producto se puede adquirir vía Internet (blog ó página web de Biodiversidad Colombia), a través de llamadas telefónicas, correo electrónico ó personalmente en nuestras oficinas o en alguna feria o evento en el que estemos participando.

Participación en ferias especializadas del sector, tanto a nivel nacional como internacional, donde nos enfocaremos a realizar tanto la presentación como la venta de nuestros productos.

Estrategias de precio.

Por tratarse de un producto de exportación que ya es comprado por nuestro cliente a comercializadores en Perú, ya existe un precio de referencia, utilizaremos el precio de referencia. Sin embargo, las siguientes son nuestras estrategias de precio.

Para el lanzamiento, daremos un precio de introducción al mercado, es decir, un precio más bajo, de modo que podamos lograr una rápida penetración, que el cliente pueda conocer nuestro producto y servicio integral y tengamos una rápida acogida. Nos aseguraremos de que el cliente tenga conocimiento de que el precio es más bajo, porque es un precio de introducción al mercado y no porque el producto sea de menor calidad.

Se darán descuentos por volumen que irán ligados también a la estrategia de fidelización de clientes.

Como estrategia no afectaremos el precio del producto tal como lo hacen las empresas competidoras de origen Peruano, quienes afectan el precio dependiendo la estación lluviosa o seca de la selva. Nos aseguraremos de que el cliente conozca esta estrategia de precios en su beneficio.

Adicional, para lograr un nivel competitivo del precio de nuestro producto, se ha definido una política basada en la calidad mas allá de las expectativas de nuestros clientes

(mayoristas PAM de España) y a su vez la de los Laboratorios de la unión europea, y también en la disponibilidad todo el año de nuestro producto a diferencia de nuestra competencia de Perú, como ya se mencionó, lo que nos da una ventaja competitiva que justificará nuestro nivel de precio.

Precio de referencia del mercado actual 65.70 USD/kgm FOB (origen Perú ó Colombia)

Para lo anterior nos hemos inspirado en las teorías de Michael Porter. (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2010)

Estrategias de promoción.

Las estrategias de promoción a utilizar estarán más enfocadas al relacionamiento con los mayoristas de PAM en España, por lo que lo primero que llevaremos a cabo es el envío de una carta de presentación de nuestra empresa y los productos (material vegetal) que ofreceremos inicialmente, es decir, la uña de gato en corteza seca y en polvo.

Muestras comerciales de material vegetal (uña de gato)

El manejo de correo electrónico masivo hacia los mayoristas de PAM en España, invitándolos a conocer nuestro blog, en donde se especifica y detallan los productos y haciendo énfasis en que estamos en capacidad de proveerles el producto durante todo el año, inclusive en época lluviosa, ya que contamos con cooperativas de productores que nos abastecen desde las selvas del Orinoco, el pie de monte llanero y el Amazonas.

Participación en ferias especializadas del sector, con estrategias de negociación específicas, como precios de feria, muestras comerciales entre otras.

Material promocional: Blog ó Página web, folletos, catálogos, tarjetas de presentación.

Estrategias de comunicación.

Estrategias de comunicación basadas en internet, como correos, tele y video conferencias, chat para interactuar con nuestros clientes.

La campaña comunicacional estará enfocada a reforzar el mensaje de que los podemos proveer de material vegetal (uña de gato) todo el año.

Participación en ferias especializadas del sector. Durante la participación en este tipo de ferias especializadas, llevaremos material promocional de nuestra empresa, para fortalecer nuestra imagen y posicionamiento, llevando siempre el mismo mensaje comunicacional alineado a la estrategia global de la organización.

Pauta en revistas especializadas. Revista de Fitoterapia SEFIT (SEFIT Sociedad Española de Fitoterapia, 2013) (Revista de Fitoterapia - Cita Publicaciones y Documentación SL, 2013) . La Revista de Fitoterapia es una publicación científica, de ámbito profesional, sobre los usos terapéuticos de las drogas de origen vegetal y sus derivados.

Con esta estrategia de pautar en revistas especializadas, complementaremos nuestros objetivos organizacionales y comunicacionales del fomento y la difusión de la fitoterapia (En nuestro caso, material vegetal originario de Colombia para la generación de principios activos), contribuyendo a la calidad, seguridad, eficacia y economía de los preparados fitoterápicos y favoreciendo su utilización normalizada en la asistencia sanitaria.

Estrategias de servicio.

Contaremos con una red de aliados estratégicos que nos permitirán tener un servicio por encima de las expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad del producto, tiempos de entrega y conservación del mismo; todos estos plus de servicio los destacaremos utilizando nuestra estrategia y canales de comunicación.

El servicio se orientará hacia las personas, en donde el respeto, la confiabilidad y la calidad son la base y los principios corporativos.

Generar un compromiso de frente al cliente para lograr su satisfacción, trabajando en procura de complacer sus intereses y necesidades.

Se llevarán a cabo mediciones de la satisfacción del cliente a través de encuestas de calidad del servicio, que permitan establecer el rendimiento percibido y las expectativas que el cliente tenía antes del momento de la compra (rendimiento percibido - expectativas = nivel de satisfacción del cliente). Luego, de acuerdo a los resultados obtenidos, se trabajará en las mejoras.

La gestión de clientes se apoyará en la plataforma española de CRM BKIN (BKIN España) por lo que todo el tema de gestión de clientes potenciales, cuentas de clientes, fidelización y las campañas de email marketing se llevarán a cabo por este canal estratégico.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 27

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

ESTRATEGIA	2013	2014	2015	2016	2017
Estrategia de Producto/servicio	4.000.000	2.000.000	2.000.000	4.000.000	2.000.000
Estrategia de Servicio	-	-	-	-	-
Estrategia de Distribución	5.000.000	6.000.000	6.000.000	5.000.000	6.000.000
Estrategia de Comunicación	3.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000	1.000.000
Total de la inversión	\$ 12.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 12.000.000	\$ 9.000.000

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador –

Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Proyección de Ventas

Pronóstico y proyección de ventas.

La proyección de ventas del plan de negocio, está dado a 5 años así:

Tabla 28

Proyección de ventas “Uña de gato” (Uncaria tomentosa) – 5 años

PRODUCTO 1:	Uña de gato corteza seca x kilo				
IVA:	16%				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	10%	12%	15%	20%
PERIODOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ajuste de precios por medio de la Inflación		4,53%	3,84%	3,68%	3,53%
Cantidades a vender en el semestre 1	3.750	4.125,0	4.620,0	5.313,0	6.375,6
Cantidades a vender en el semestre 2	3.750	4.125	4.620	5.313	6.376
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	7.500	8.250	9.240	10.626	12.751
Precio de venta	\$ 24.500	\$ 25.610	\$ 26.593	\$ 27.572	\$ 28.545

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

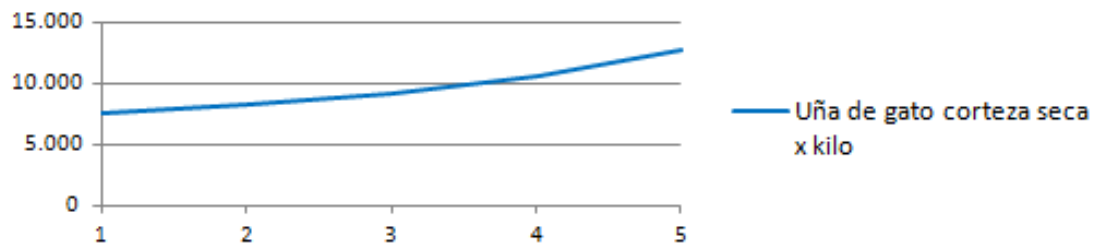


Figura 26. Comportamiento de las ventas de uña de gato (2013 -2017)

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Política de ventas.

Nuestra política de ventas está basada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes (Mayoristas PAM) bajo tres pilares fundamentales a saber:

Calidad

Precio

Cumplimiento

Calidad.

Nuestro producto es previamente seleccionado por las cooperativas de cultivadores, garantizando así los estándares solicitados e inclusive superándolos, cumpliremos siempre con las normas fitosanitarias exigidas por la unión europea.

Precio.

Orientado a estar dentro del precio referencia del mercado, combinado a una excelente calidad y disponibilidad, lo que nos permite tener una ventaja competitiva que aparta al comprador del factor precio como único argumento de cierre o definición de las negociaciones. Nuestro esfuerzo de mercadeo está más enfocado al contactar frecuentemente a los clientes mediante medios electrónicos, tele y video conferencias evitando desplazamientos e inversiones altas, solo pautaremos en la revista especializada del sector para anunciar nuestro ingreso al mercado y generar la expectativa en los clientes. Lo anterior nos permite que los recursos de mercadeo no afecten en gran medida el cálculo del precio, y nos permitan cierta flexibilidad en las negociaciones.

El envío de muestras de nuevos productos junto a sus fichas técnicas con los pedidos reemplaza en gran medida las inversiones en material publicitario. Por tal motivo nuestra compañía garantizará una excelente combinación de precio, disponibilidad y calidad.

Cumplimiento.

Un factor vital para nuestra organización es el cumplimiento a todo nivel, desde el envío de la información a proveedores, clientes y demás actores, como el cumplimiento en el envío de la mercancía a nuestros clientes. Para tal efecto contactaremos las empresas que ya tengan

acuerdos en cuanto a logística con los mayoristas PAM de la unión europea, en especial de España, para acogernos a sus tiempos y estándares de calidad en los envíos de una forma más ágil y sin generar incertidumbre en éste aspecto. Lo anterior ya que en general la cultura europea para las negociaciones está basada en el cumplimiento y la calidad, más allá del precio, generando fidelidad.

Plan de Introducción al Mercado

Contactar a los clientes: Mayoristas PAM en España a través de varios canales de comunicación, como email, llamada telefónica, skype entre otros.

Enviar muestras: Inversión en el envío y costo de las muestras de producto para que sean evaluadas por los clientes. Se envían en la modalidad de muestra sin valor comercial.

Participación en ferias comerciales especializadas el sector.

Inicio de la negociación: Proceso de negociación

Paralelo: Pautar en las revistas especializadas de España (virtuales y/o físicas)

Operaciones

Aspectos Técnicos

Teniendo en cuenta que este plan de negocios está encaminado a un producto listo para la exportación, y que la empresa es una comercializadora internacional con proveedores del producto terminado (cooperativas de productores de uña de gato) y tercerización de los procesos de logística interna (transporte del producto del cultivo al puerto y otros) y aliados estratégicos en la parte de logística de exportación; el análisis de este capítulo de Operaciones está enfocado en términos logísticos.

En Biodiversidad Colombia SAS. se toman muy en serio las experiencias de otras empresas colombianas que hoy en día exportan material vegetal al mercado europeo, desde este escenario partimos para plantear nuestra estrategia en cuanto a logística interna y de exportación para nuestros producto.

“Según Ana Gabriela Mejía Botero, gerente general de Caribbean Exotics, el reto más grande que ha enfrentado la empresa al exportar a la Unión Europea (UE) ha sido el adaptarse a las exigencias de inocuidad de las frutas, puesto que han tenido que adecuarse a todas las regulaciones del mercado” (Legiscomex, 2008)

Ficha técnica - producto a exportar.

La ficha técnica corta contiene los aspectos básicos y relevantes del producto Uña de gato, como son la imagen de la corteza, las presentaciones del producto, las propiedades terapéuticas y el nombre científico.



Figura 27. Ficha técnica corta del producto a exportar

Fuente. Elaboración propia de los autores. Fotografía google images.

La ficha técnica detallada del producto se puede ver en el capítulo Mercados - Plan de Mercadeo – Ficha Técnica del Producto, en este documento.

Clasificación arancelaria producto a exportar.

La clasificación arancelaria de la uña de gato, se encuentra en la Sección II. Productos del reino vegetal; Capítulo 12. Semillas y frutos oleaginosos, semillas y frutos diversos, plantas industriales o medicinales, paja y forraje; Subcapítulo. No aplica; Partida 12.11. Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares, frescos o secos, incluso cortados, quebrantados o pulverizados; Subpartida 12.11.90.50.00 Uña de gato (*Uncaria tomentosa*).



Figura 28. Partida y Subpartida arancelaria - Uña de gato

Fuente. Arancel electrónico Legis. Plataforma Universidad EAN – Bases de Datos – usuario legis.com: ean.edu.co. (Arancel electrónico legis)

Notas de la Subpartida 12.11.90.50.00 Uña de gato (*Uncaria tomentosa*).

IVA				
Vigentes				
% tributos	Descripción	Norma	Fecha inicial	Fecha final
Excluida	Las materias primas químicas destinadas a la síntesis o elaboración de medicamentos de uso humano correspondientes a las partidas 29.36, 29.41, 30.01, 30.03, 30.04 y 30.06.	(ESTATUTO TRIBUTARIO) DECRETO EXTRAORDINARIO 624 DE 1989, MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO ARTÍCULO 424; DECRETO NÚMERO 3733 DE 2005, MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO; CIRCULAR EXTERNA NÚMERO 75 DE 2005, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	01/01/2013	
16%		(ESTATUTO TRIBUTARIO) DECRETO EXTRAORDINARIO 624 DE 1989, MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO ARTÍCULO 468	01/01/2013	

Figura 29. Notas de la Subpartida arancelaria - Uña de gato

Fuente. Arancel electrónico Legis. Plataforma Universidad EAN – Bases de Datos – usuario legis.com: ean.edu.co. (Arancel electrónico legis)

Tabla 29

Clasificación arancelaria “Uña de gato” (Uncaria tomentosa)

Producto	Partida Arancelaria	Descripción partida arancelaria
Uña de gato – Uncaria tomentosa	1211.90.50	Uña de gato (uncaria tormentosa) frescos, secos, incluso cortados, quebrantados o pulverizados. Partes de planta utilizadas principalmente en farmacia

Fuente. Elaboración propia de los autores. Basados en Arancel electrónico Legis. Plataforma Universidad EAN – Bases de Datos – usuario legis.com: ean.edu.co. (Arancel electrónico legis).

Acuerdos comerciales.

Los siguientes son los acuerdos comerciales que tiene Colombia, el tratamiento arancelario para el sistema armonizado 121190

Tabla 30

Tratamiento arancelario sistema armonizado 121190.

BIODIVERSIDAD COLOMBIA



Tratamiento Arancelario para el Sistema Armonizado: 121190 Las demás incluye: uña de gato					
Acuerdo Comercial	Subpartida Equivalente	Derecho Arancelario	Preferencia Arancelaria	Arancel a pagar 2012	Observaciones
Comunidad Andina - CAN	1211.90.50.00	10%	100%	0%	-
SGP - Unión Europea	1211.90.50.00	3% 0%	100%	0%	(Vigente hasta Dic. 2013) - Pendiente entrada en vigencia del TLC Colombia - Unión Europea
TLC Colombia - México	1211.90.	10%	100%	0%	Prohibida la importación de marihuana subpartida mexicana 1211.90.02.00

Fuente. Elaboración propia de los autores. Basados en Arancel electrónico Legis. Plataforma

Universidad EAN – Bases de Datos – usuario legis.com: ean.edu.co. (Arancel electrónico legis)

Descripción del proceso.

Ciclo de venta y exportación.

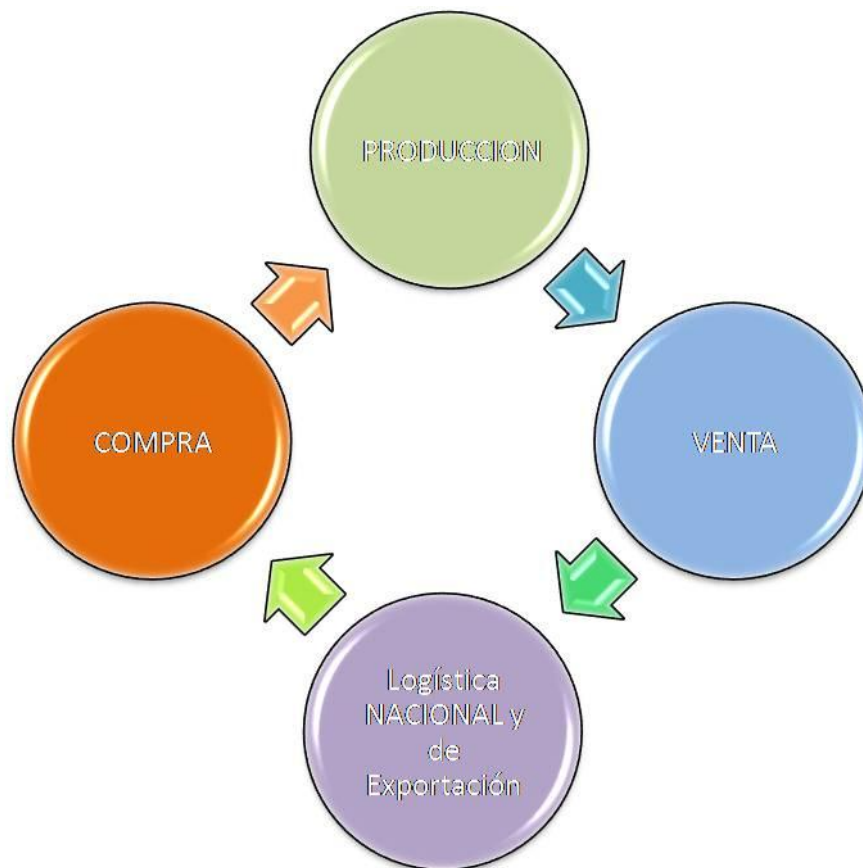


Figura 30. Ciclo de venta y exportación.

Fuente. Diseño propio de los autores.

Flujograma del proceso logístico.

Tabla 31

Flujograma del proceso logístico

	Entidad	Ubicación	Observaciones
PRODUCCION	Cooperativa de agricultores	Amazonas	Aliados en la producción y empaque de la materia prima. Como proveedores aplican el esquema de buenas prácticas agrícolas (BPA) en la producción, recolección y empaque de la uña de gato. Estos productores ya están trabajando de la mano del ICA para la capacitación y manejo de cultivos para la exportación.
		Guaviare	
Putumayo			
VENTA	BIODIVERSIDAD COLOMBIA SAS	Bogotá	Comercializadora internacional, exportadora de material vegetal con destino a los mayoristas de plantas aromáticas y medicinales (PAM) en el exterior
Logística NACIONAL y de Exportación	ICA	Amazonas	Entidad pública del orden nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El ICA diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia. Sus acciones se orientan a lograr una producción agropecuaria competitiva, con el fin de aportar al logro de los objetivos de la apuesta exportadora de Colombia. Realiza inspección y control de productos agropecuarios, animales y vegetales en los pasos fronterizos, aeropuertos y puertos.
		Guaviare	
		Putumayo	
		Bogotá	
	Policia Antinarcóticos	Amazonas	Unidad de la Policía Nacional Colombiana (Dirección Operativa) que tiene como fin la prevención y la lucha contra la producción y tráfico de narcóticos en el territorio Colombiano. En nuestro caso nos debe expedir, previa inspección de la carga, un certificado para permitimos movilizar el producto fuera del territorio Colombiano.
		Guaviare	
	Aerolínea operación Nacional	Putumayo	Empresa a cargo del transporte aéreo de la carga desde los centros de producción al puerto de embarque (Aeropuerto de Leticia al Aeropuerto de Barranquilla y luego al Puerto marítimo de Barranquilla) SATENA - AVIANCA - AERO SUCRE, son las aerolíneas que cubren las rutas.
		Bogotá	
	Intermediario Aduanero y operador Logístico	Amazonas	ALMAGRARIO y ALMAVIVA son dos organizaciones elegidas por su experiencia en operaciones logísticas de almacenamiento, manejo de carga, documentación y exportación de productos agrícolas.
Guaviare			
DIAN (COLOMBIA)	Putumayo	La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es responsable en Colombia de administrar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control. Adicionalmente facilita las operaciones de comercio exterior y provee información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado Colombiano	
	Barranquilla		
Naviera operación Internacional	Barranquilla	Empresa a cargo del transporte marítimo de la carga desde el puerto de embarque (Puerto de Barranquilla SPRB) al puerto de destino (Puerto de Barcelona . Port de Barcelona). http://www.portdebarcelona.cat/ . Las 2 navieras que cubren la ruta son Seaboard y Maersk Line.	
	Barcelona		
AGENCIA TRIBUTARIA (ESPAÑA)	Barcelona	Equivalente a las funciones de la DIAN en Colombia FUENTE: http://www.agenciatributaria.com/AEAT.internet/inicio_es_ES/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/La_Aduana_Espanola/Servicios_Centrales/Departamento_de_Aduanas_e_Impuestos_Especiales/Departamento_de_Aduanas_e_Impuestos_Especiales_shtml	
	Barcelona		
CUERPO NACIONAL DE POLICIA (ESPAÑA)	Barcelona	Equivalente a las funciones de policía Antinarcóticos de Colombia FUENTE: http://www.policia.es/	
	Barcelona		
COMPRA	PAM	Barcelona	Mayoristas que importan, almacenan y redistribuyen el material vegetal, previa clasificación y algunas modificaciones básicas a los laboratorios farmaceuticos de la Unión Europea (UE)

Fuente. Diseño y conceptualización propios de los autores.

Necesidades y requerimientos.

Requisitos exportaciones uña de gato.

Certificado fitosanitario de exportación, CFE y/o certificado de inspección sanitaria, CIS.

Para efectos de la exportación de plantas, productos vegetales, artículos reglamentados, animales y sus productos, el ICA expedirá a solicitud del interesado una vez se hayan cumplido todos y cada uno de los requisitos sanitarios exigidos por el país de destino un Certificado fito o zoosanitario de exportación. (Resolución número 3336 de 2004, Instituto Colombiano Agropecuario; Resolución número 1558 de 2010, instituto colombiano agropecuario. (Arancel electrónico legis)

Normatividad fitosanitaria España UE.

Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria

España pertenece a la Unión Europea y estos países a partir del 1 de marzo de 2005, comenzaron a aplicar la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF 15), esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera , la medida recae en: Pallets, Estibas de madera, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera.

Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF-15 en Español: DOCUMENTOS DE LA FAO. (FAO Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, 2003)

Características de la tecnología.

En aspectos tecnológicos contamos con:

Un Blog para Biodiversidad Colombia SAS, en donde los clientes pueden obtener información en detalle de nuestros productos y servicios, realizar las órdenes de compra y los respectivos pagos, a través de empresas aliadas para medios de pago,

Un planificador de compra: Interface con los compradores PAM en donde pueden comprar y planificar los volúmenes, retroalimentando los tiempos de producción para informar con suficiente tiempo a nuestros aliados productores.

Banca virtual: Interface con los bancos en donde podemos planificar los pagos a proveedores y confirmar los giros de nuestros clientes.

Materias primas y suministros.

Tierras de cultivo (Provee aliado producción)

Plántulas y arbolitos listos para siembra (Provee aliado producción)

Abono orgánico (Provee aliado producción)

Empaque inicial (Bolsas plásticas) (Provee aliado producción)

Empaque para exportación Palletainer (Provee aliado logístico)

Empaques y embalajes para la exportación.

El producto se traslada al aeropuerto principal de cada zona, antes de ser embarcado se procede a empaquetarlo en los Palletainers, empaque seleccionado de material 100% reciclable, ajustado a la normatividad y exigencia internacional en cuanto a empaques reciclables que requieren nuestros clientes en la Unión Europea (UE). (Smurfitkappa)



Figura 31. Empaque y embalaje para exportación de Uña de gato.

Fuente. (Smurfitkappa)

Ficha técnica del empaque y embalaje final para la exportación.

Los Palletainers constituyen una solución de cartón corrugado de alto rendimiento para el almacenamiento y el transporte de grandes cantidades de producto suelto o de productos frescos.

Los Palletainers son una alternativa rentable y ecológica a los cajones de madera o metal.

El material ligero pero de alto rendimiento disminuye el peso de la carga, reduciendo sus costos de transporte y las emisiones de carbono.

Los Palletainers están diseñados para ajustarse a todos los tamaños de estibas estándar o pueden fabricarse a la medida de sus necesidades.

Fabricados con un ligero cartón de doble corrugado, son capaces de soportar hasta una tonelada de producto y pueden reutilizarse en función de la naturaleza del contenido. Con el fin de poder apilar Palletainers de cinco en cinco, es posible añadir postes de madera.

Los Palletainers se desechan fácilmente y son 100% reciclables.

Atributos del empaque.

Palletainers de un solo uso suministrados en calidades de cartón ligero

Palletainers reutilizables disponibles en calidades de alto rendimiento

Disponibles en todos los tamaños de Pallets estándar

Altura a medida para cumplir sus requisitos exactos

Posibilidad de impresión de alta calidad

Las esquinas pueden troquelarse para incluir postes de madera.

Beneficios del empaque.

Gran resistencia y estabilidad para soportar los rigores de la cadena de suministro

Mayor utilidad y movilidad gracias a su ligereza

Reducción de las emisiones de carbono gracias a su peso más ligero

Reducción de los costos de transporte gracias a su peso más ligero

Continuidad del suministro ya que disponemos de Palletainers en stock en temporadas de gran volumen de trabajo

Producto respetuoso con el medio ambiente: fabricado a partir de un recurso renovable y 100% reciclable.

Texto fuente (Smurfitkappa)

Una vez empacado el producto sale de los aeropuertos locales rumbo al aeropuerto internacional El Dorado de Bogotá.

Localización.

Zonas de cultivo en Putumayo, Caqueta, Guainía, Meta y Amazonas

Oficina Central Biodiversidad Colombia SAS. – Bogotá

Destino del Producto: Barcelona – España – Unión Europea

Zona de embarque para exportación: Puerto marítimo de Barranquilla (SPRB Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla)

Puerto marítimo de salida para exportación (Justificación de uso).

Puerto: Puerto marítimo de Barranquilla (SPRB Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla) - Barranquilla

Tipo puerto: Marítimo

Tipo de acceso: Entrada – Salida

Descripción autorización: Autorizado para la importación y exportación de animales, vegetales y sus productos.

Norma: Resolución número 3365 de 2009, Instituto Colombiano Agropecuario. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2013) (Arancel electrónico legis)

Descripción del puerto: El puerto de Barcelona, es un puerto especializado en el manejo de contenedores, cuenta con 2 terminales internacionales, hasta 16 metros de calado para todo tipo de buques (súper post Panamax), 17 grúas para contenedores y más de 3000 metros de área de atraque.

Si la carga debe ser llevada desde Barcelona hacia el interior de España, este puerto tiene conexiones con varias autopistas que además de facilitar el transporte dentro de territorio español lo hacen hacia destinos de Europa.

La red interior de ferrocarril cuenta con 19.280 m de vía que enlaza con las líneas generales que van a la frontera francesa y al norte, centro y sur del país, otra parte de los ferrocarriles enlazan con los centros industriales de Sabadell y Terrassa.

El Aeropuerto del Prat se encuentra a 10 km del puerto.

Además de lo anterior el puerto de Barcelona cuenta con el polígono industrial zona franca donde está ubicada la Zona Franca Aduanera considerada como la principal zona franca del Mediterráneo. (PORT DE BARCELONA)



Figura 32. Imagen Puerto marítimo de Barcelona. Port de Barcelona.

Fuente. (PORT DE BARCELONA)

Plan de producción.

Plan de producción en etapa de introducción (a 3 años).

El plan de producción esta ajustado para iniciar con 7500 kg de corteza por año, acorde al gráfico Plan de producción a 3 años en una hectárea sembrada con 1000 árboles, incluido en éste numeral.

Cultivo - tercerizado con Cooperativas de productores de la región.

El producto se cultiva utilizando para ello las buenas prácticas de cultivo, lo que nos permite mantener los estándares de calidad del mismo, cumpliendo las exigencias de nuestros clientes. La tercerización de éste proceso se da buscando optimizar la práctica de nuestros conocimientos como profesionales en negocios internacionales, concentrándonos en el control a

proveedores y en las negociaciones del producto como parte de nuestras funciones en una empresa de comercialización.



Figura 33. *Uncaria tomentosa* – Uña de gato.

Fuente. (Buena Salud.net, 2010)

Empaque inicial zona de cultivo, tercerizado con Cooperativas de productores.

Desde las zonas de cultivo en Guaviare y Leticia se empaca y limpia el producto por parte de nuestras cooperativas de productores aliadas para facilitar la manipulación del producto y el transporte al aeropuerto local. Se cubre con plástico para evitar contaminar el producto o desperdicio del mismo.



Figura 34. Empaque en zona de cultivo Uña de gato. Atados corteza seca.

Fuente. (Buena Salud.net, 2010)

Empaque y embalaje desde zona de cultivo hasta el puerto.

La corteza completamente seca de uña de gato sin restos de corteza externa ni hongos, se embala para su comercialización en bolsas plásticas.



Figura 35. Empaque desde zona de cultivo hasta el puerto. Corteza seca de Uña de gato.

Fuente. Silvicultura de la Uña de gato. Alternativas para su conservación. (QUEVEDO GUEVARA)

Esta forma de embalaje previene que la corteza adquiera humedad durante el transporte y proliferen hongos.

Para su comercialización al exterior se recomienda moler la corteza, esto facilita el manipuleo y transporte dándole un mayor valor agregado.

Plan de producción a 3 años incluyendo costos de producción.

El plan de producción esta ajustado para iniciar con 7500 kg de corteza por año, acorde a la siguiente tabla, en donde se especifican los costos del plan de producción a 3 años en una hectárea sembrada con 1000 árboles.

Tabla 32

Plan de producción a 3 años, plasmado en costos de producción

COSTOS (en pesos colombianos)	TOTALES
Plántula en vivero	15.000
Plantas para siembra	15.000.000
Limpia, trazado ahoyado y siembra por hectárea (20 jornales a 25.000)	500.000
Transporte arbolitos	100.000
Correctivos para el suelo	20.000
Aplicación abono orgánico (compost) primer año, 200 kg / ha	1.200.000
Limpias en el primer año (3 limpias 20 jornales)	500.000
Subtotal instalación y manejo cultivo primer año	17.335.000
Jornales para 4 limpias y fertilizaciones (30 jornales por hectárea)	900.000
Abono orgánico para dos aplicaciones en el año (400 kg / ha)	2.400.000
Subtotal manejo cultivo segundo año	3.300.000
Jornales para 4 limpias y fertilizaciones (30 jornales por hectárea)	1.050.000
Abono orgánico para dos aplicaciones en el año (1.000 kg / ha)	6.000.000
Subtotal manejo cultivo tercer año	7.050.000
Subtotal manejo cultivo primer, segundo y tercer año	27.685.000
Kilos de producción de corteza fresca por hectárea año	7.500

Fuente. Diseño y conceptualización propios de los autores.

Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Las órdenes de compra se manejan desde el sistema en línea planificador de compra en el blog Biodiversidad Colombia SAS: Interface con los compradores PAM en donde pueden

comprar y planificar los volúmenes, retroalimentando los tiempos de producción para informar con suficiente tiempo a nuestros aliados productores. Este aplicativo estará incluido en nuestro blog.

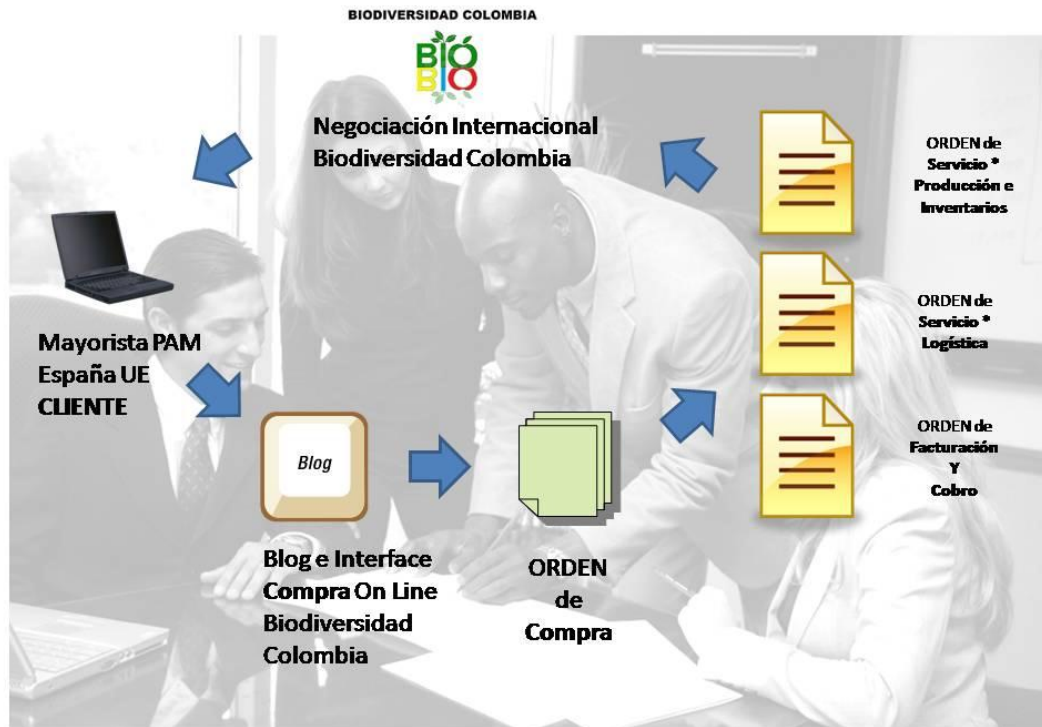


Figura 36. Procesamiento órdenes de compra y control de inventario Biodiversidad Colombia.

Fuente. Diseño y elaboración propia de los autores.

Escalabilidad de operaciones.

Dependiendo de los resultados en ventas se puede incrementar la operación. El cálculo de producción de 7500 kg de corteza de uña de gato anuales fue obtenido tomando como base a una sola cooperativa de campesinos en el amazonas, con una hectárea sembrada con 1000 árboles, por lo que podemos incrementar la producción utilizando los servicios de otras cooperativas en la misma zona o en Guainía, Putumayo o en el Meta.

Capacidad de producción.

Nuestra producción inicial es de 7500 kg de corteza de uña de gato anuales el cual fue obtenido tomando como base a una sola cooperativa de productores en el amazonas, con una hectárea sembrada con 1000 árboles.

Planes de control de calidad.***Inocuidad Agrícola (Según ICA Colombia).***

Asegura que los alimentos de origen agrícola que se producen en el país para consumo nacional y para exportación, no contengan sustancias químicas y microorganismos adquiridos en la fase de producción primaria, que puedan afectar la salud de los consumidores. Este proceso se fundamenta en la aplicación del esquema de Buenas Prácticas Agrícolas. (TORRADO PACHECO, 2005)

Fuente: (ICA)

Nuestros aliados en la producción y proveedores aplican el esquema de buenas prácticas agrícolas en la producción, recolección y empaque de la uña de gato.

Para lo anterior nuestros proveedores ya están trabajando de la mano del ICA, con los grupos de trabajo claves que en el organigrama del ICA adjunto destacamos y con las respectivas seccionales que manejan los departamentos de Amazonas y Orinoquía; esto nos permite ofrecer y cumplir los estándares de calidad y logística que se requieren en el mercado europeo para la importación de material vegetal y por supuesto cumplir nuestra promesa básica planteada en el plan estratégico de marketing.

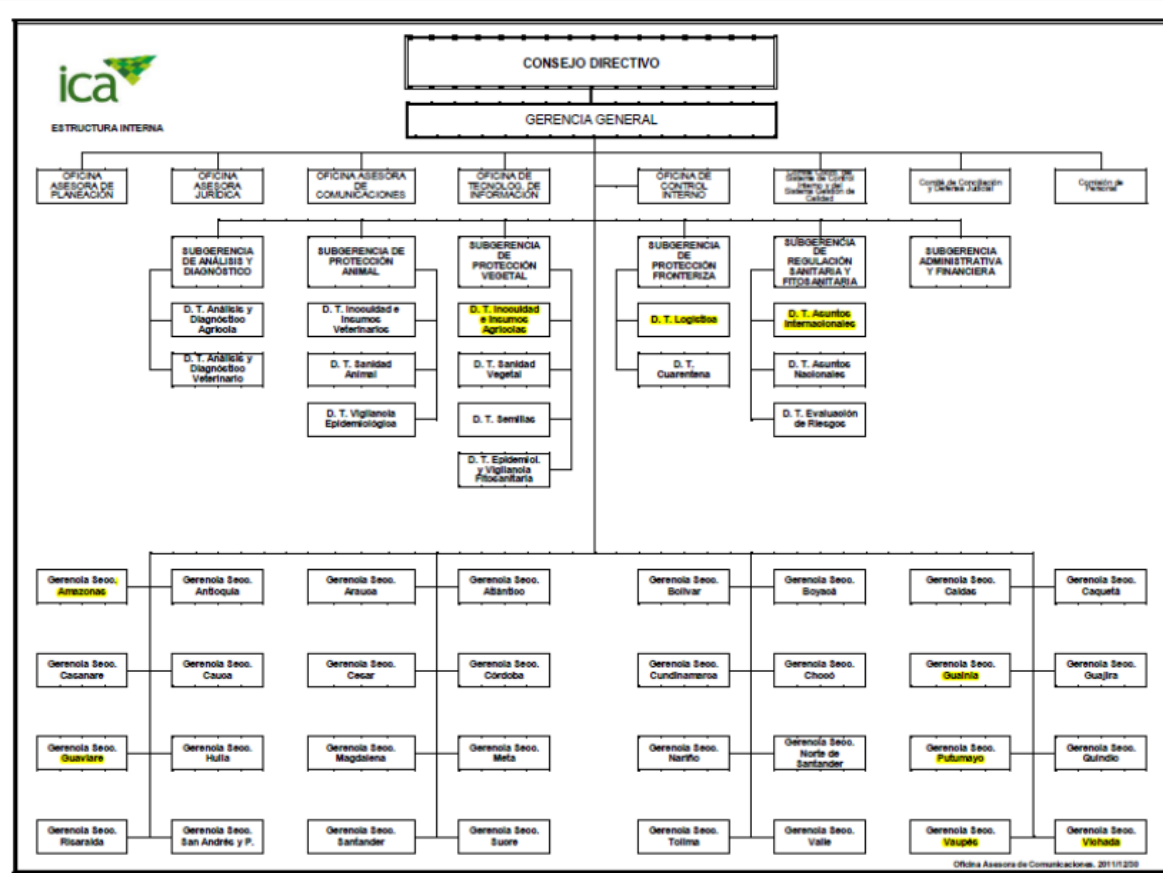


Figura 37. Organigrama ICA. Identificación grupos de trabajo y seccionales.

Fuente. (ICA Instituto Colombiano Agropecuario)

Procesos de investigación y desarrollo.

En la sección financiera y contable hemos presupuestado un rubro con un porcentaje sobre las ventas, para que al paso de algunos años la organización disponga de recursos, y de esta manera transformarnos de ser comercializadores de materias primas (material vegetal) a ser un mayorista PAM para la región, y entregar el producto con algún tipo de transformación. Todo lo anterior nos permitirá tener mayores ganancias.

Plan de compras.

El plan de compras esta ajustado a la producción requerida y planificada previamente en nuestro sistema con mínimo 3 meses de antelación, permitiéndonos, de ser necesario contratar a mas cooperativas de productores, que a su vez utilizaran mas suministros.

Por parte de los empaques tanto de bolsas plásticas como el de palletainer también estará ajustado a dicha producción e incrementado desde nuestra capacidad de producción inicial de 7500 kg por año y por hectárea.

Costos de producción.

Los costos de producción están dados para iniciar con 7500 kg de corteza por año, acorde a la siguiente tabla y con un estimado para 3 años, en una hectárea sembrada con 1000 árboles.

Tabla 33

Costos de producción a 3 años.

BIODIVERSIDAD COLOMBIA



Costos de producción de corteza fresca de plantas arbóreas perennes (1.000 árboles por ha)

COSTOS (en pesos colombianos)	TOTALES	COSTOS (en pesos colombianos)	TOTALES
Plántula en vivero	15.000	Subtotal manejo cultivo segundo año	3.300.000
Plantas para siembra	15.000.000	Jornales para 4 limpieas y fertilizaciones (30 jornales por hectárea)	1.050.000
Limpia, trazado ahoyado y siembra por hectárea (20 jornales a 25.000)	500.000	Abono orgánico para dos aplicaciones en el año (1.000 kg / ha)	6.000.000
Transporte arbolitos	100.000	Subtotal manejo cultivo tercer año	7.050.000
Correctivos para el suelo	20.000	Subtotal manejo cultivo primer, segundo y tercer año	27.685.000
Aplicación abono orgánico (compost) primer año, 200 kg / ha	1.200.000	Kilos de producción de corteza fresca por hectárea año	7.500
Limpieas en el primer año (3 limpieas 20 jornales)	500.000		
Subtotal instalación y manejo cultivo primer año	17.335.000		
Jornales para 4 limpieas y fertilizaciones (30 jornales por hectárea)	900.000		
Abono orgánico para dos aplicaciones en el año (400 kg / ha)	2.400.000		

Fuente. Diseño y conceptualización propios de los autores.

Estrategia logística de exportación.

Biodiversidad Colombia SAS como parte de la cadena productiva de la uña de gato, ejerce funciones comerciales y de exportación. Para cumplir con los demás eslabones de la cadena existen una serie de aliados estratégicos que nos permiten: Producir, empaquetar, realizar procesos logísticos y trámites aduaneros y llevar nuestro producto en los tiempos y condiciones requeridas por nuestros clientes en Europa (España inicialmente).

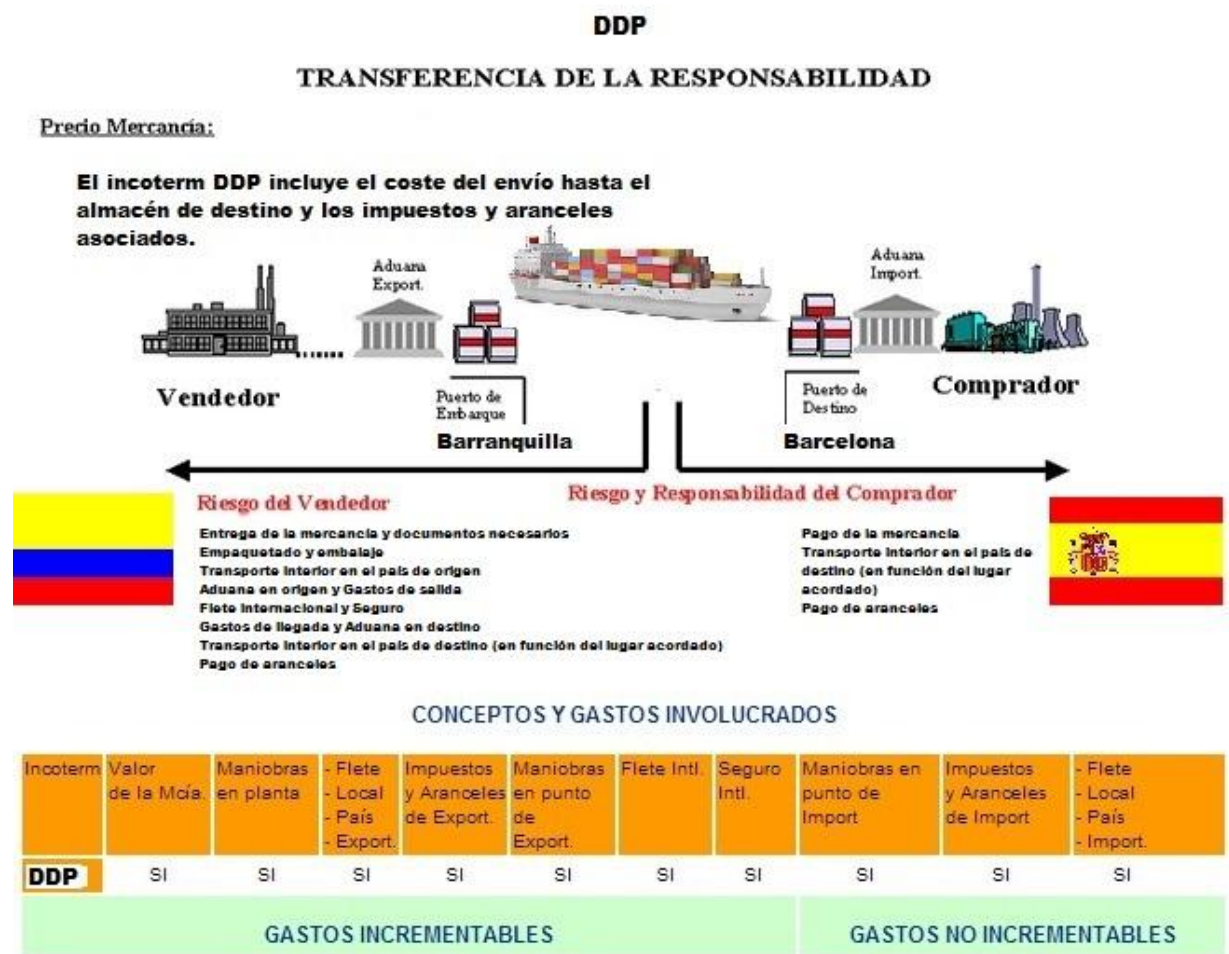


Figura 38. Logística de exportación DDP.


Fuente. Figura modificada por los autores e inspirado en fuente (LOGFOR, 2008)

Algunos de nuestros aliados estratégicos

Proveedores de materia prima (Aliados * Cooperativas de agricultores)

Proveedores de servicios logísticos, empaques y transporte (Aliados * Navieras y proveedores de servicios logísticos)

Autoridades aeroportuarias de Aduana y Policía (Colombia y España).

 POLICÍA NACIONAL	PROCEDIMIENTO: CONTROL ANTINARCOTICOS EN PUERTOS PARA CARGA CON DESTINOS CRITICOS NACIONALES E INTERNACIONALES	Página 1 de 1
		Código:
	FORMATO: CARTA DE RESPONSABILIDAD	Fecha:
		versión: 0
LOGOTIPO DE LA EMPRESA O COMPAÑÍA		
Ciudad y Fecha		
Señores: POLICIA ANTINARCOTICOS NOMBRE UNIDAD PORTUARIA		
REF: CARTA DE RESPONSABILIDAD		
Yo _____ identificado con Cédula de Ciudadanía N° _____ expedida en _____ en condición de representante de la empresa _____ con Nit _____ certifico que el contenido de la presente carga se ajusta a lo declarado en la factura de venta N° _____ correspondiente a nuestro despacho así:		
NOMBRE MOTONAVE Y NÚMERO DE VIAJE:		
PUERTO DESTINO:		
PREFIJO DEL CONTENEDOR:		
NUMERO DE PRECINTOS:		
PORCENTAJE VACIO:		
DESCRIPCION DE LA MERCANCIA:		
EMPAQUE:		
PESO NETO:		
PESO BRUTO:		
IMPORTADOR (DIRECCÒN):		
EMPRESA TRANSPORTADORA:		

<p>PLACA:</p> <p>NOMBRE CONDUCTOR:</p> <p>CEDULA:</p> <p>NOMBRE AGENCIA DE ADUANA:</p> <p>Nos hacemos responsables por el contenido de esta carga ante las autoridades colombianas, extranjeras y ante el transportador en caso que se encuentren sustancias o elementos narcóticos, explosivos ilícitos ò prohibidos (estipulados en las normas internacionales a excepción de aquellos que expresamente se han declarado como tal), armas o partes de ellas, municiones, material de guerra o sus partes u otros elementos que no cumplan con las obligaciones legales establecidas para este tipo de carga, siempre que se conserve sus empaques, características y sellos originales con las que sea entregada al transportador. El embarque ha sido preparado en lugares con óptimas condiciones de seguridad y protegido de toda intervención ilícita durante su preparación, embalaje, almacenamiento y transporte hacia las instalaciones Portuarias y cumple con todos los requisitos exigidos por la ley.</p> <p>Atentamente,</p> <p>FIRMA Y POSTFIRMA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX CARGO XXXXXXXXXXXXXXXX C.C XXXXXXXX Representante quien esta directamente en el embalaje o logística de la mercancía.</p> <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/> <p style="text-align: center;">Dirección Empresa, Planta, Oficinas Fax –Teléfonos- Dirección de Correo electrónico</p>		
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Figura 39. Formato Control antinarcóticos en puertos para carga con destinos críticos nacionales e internacionales

Fuente. Policía antinarcóticos República de Colombia. (Policia Nacional de Colombia, 2013)

Cubicaje de la carga.

Para calcular el cubicaje de la carga se determinó acorde a la planificación de ventas anuales de 7500 kilos. Enviaremos 4 exportaciones al año, es decir una cada trimestre, cada envío de 18 pallet y cada pallet con un peso total de 100 kg, la estiba y el empaque pesa 10kg,

por lo tanto el peso neto de la carga por pallet es de 90kg.

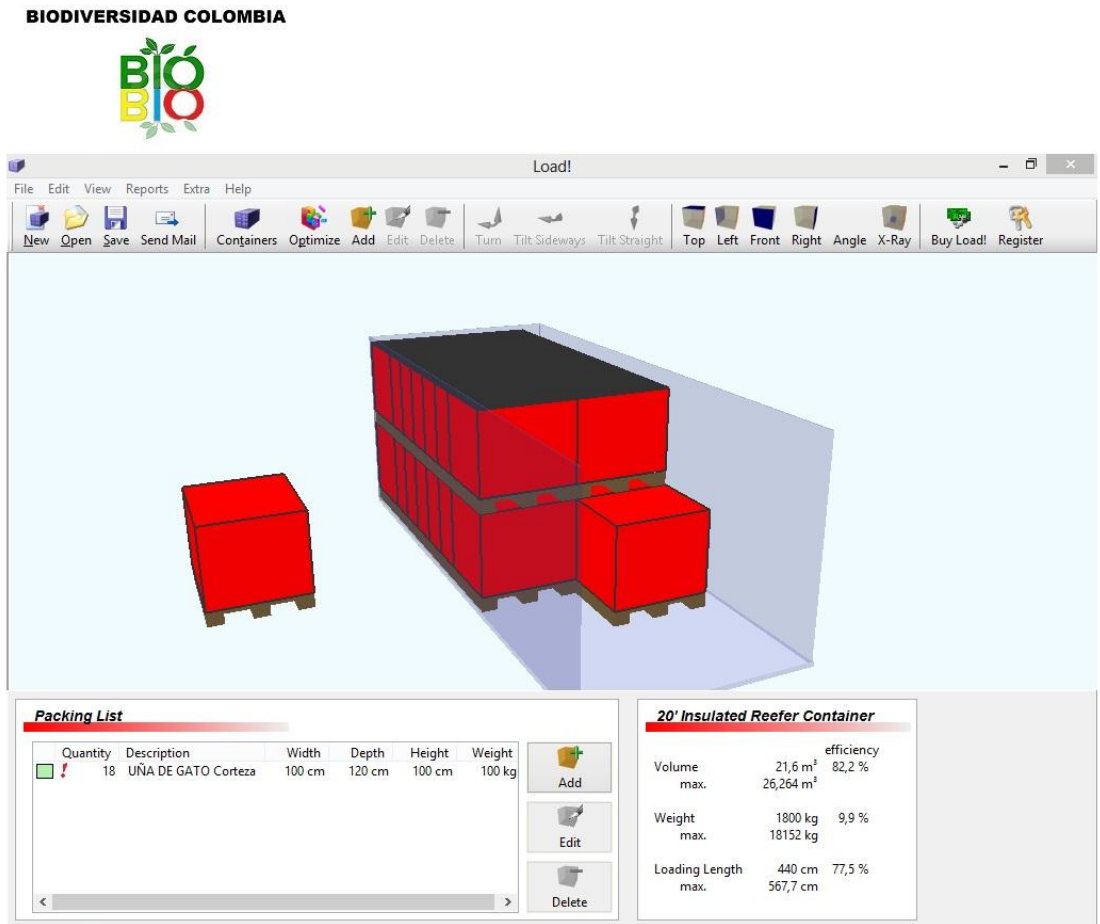


Figura 40. Cubicaje estimado de la carga. 18 Palletainers por envío conforme pronostico de ventas trimestrales.

Fuente. Utilización aplicativo cubicaje de la carga. (Load.ink, 2012)

Como vemos en la figura arriba, utilizamos para estos cálculos el aplicativo Load del bloque Importaciones y Exportaciones, para la modalidad de carga marítima en donde nos ilustra sobre el volumen y peso de cada carga, esto es fundamental para aplicar los fletes y calcular el valor total de cada carga para calcular los seguros.

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis Estratégico

Imagen corporativa.

La imagen corporativa representa los orígenes y la esencia del entorno de la riqueza Colombiana, su biodiversidad, plasmada en el logo como nombre de marca o nombre de la empresa y fortalecido con una imagen con los colores verde que representa la naturaleza y el amarillo, azul y rojo, los colores de la bandera colombiana.

Nuestro logo símbolo.

BIODIVERSIDAD COLOMBIA

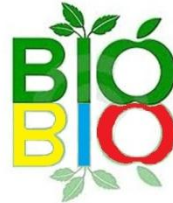


Figura 41. Logo símbolo Biodiversidad Colombia S.A.S.

Fuente. Diseño propio de los autores

Misión.

Biodiversidad Colombia SAS, es una empresa dedicada a la comercialización y exportación de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la fabricación de medicamentos de origen natural, que busca satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con los más altos estándares de calidad, dirigiendo nuestros esfuerzos a la creciente demanda del mercado internacional.

Con nuestra operación buscamos generar ingresos para nuestros empleados y accionistas y un trato equitativo con nuestros proveedores y aliados estratégicos.


Visión.

Para el 2018 seremos reconocidos por nuestros clientes como la comercializadora internacional Colombiana, líder en la exportación de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la fabricación de medicamentos de origen natural; velando por la conservación del medio ambiente y la biodiversidad en nuestras zonas de influencia; consolidando operaciones en mercados internacionales y ayudando a mejorar la calidad de vida con nuestros productos.

Análisis FODA.

Tabla 34

Análisis FODA – Estrategias FO, FA, DO, DA

Fuerzas Internas			
Fuerzas Externas	BIODIVERSIDAD COLOMBIA 	FORTALEZAS ·Posibilidad de cultivo y producción durante todo el año ·Empaque elaborado en fibras vírgenes, utilizado y probado en productos de origen vegetal ·Pioneros en Colombia, en la comercialización internacional de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la fabricación de medicamentos de origen natural. ·Conocimiento y experiencia de los socios de negocio en el sector farmacéutico nacional y multinacional. ·Experiencia de los socios en la gestión de empresas comercializadoras.	DEBILIDADES ·Dentro del mercado internacional, la empresa aún no se ha consolidado. ·Baja producción masiva del producto, ya que solo lo cultivan para el consumo local. ·Capital de trabajo y de riesgo limitado.
	OPORTUNIDADES ·Participación en Ferias comerciales del sector	Estrategias FO ·Aprovechamiento de la posibilidad de cultivo y producción	Estrategias DO ·Utilización de las ferias comerciales internacionales para

<ul style="list-style-type: none"> •Expansión hacia el mercado internacional a través de organismos que apoyen a los empresarios del sector. •Ausencia de exportadores de material vegetal con destino a la industria farmacéutica •En la actualidad la competencia (Comercializadoras PAM del Perú) no pueden surtir durante todo el año a los clientes, ya que solo producen en época de verano. •Son muy apreciadas, por parte del mercado europeo, las materias primas (principios activos) de origen vegetal de las selvas de Sudamérica, para la fabricación de medicamentos. •La tendencia de negociación de los tratados de libre comercio por parte de los negociadores colombianos es la de proteger y generar oportunidades para el sector agrario, con tendencia a productos no tradicionales. 	<p>de uña de gato en las selvas colombianas durante todo el año, para cubrir la demanda internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Como pioneros en comercialización internacional de material vegetal, vamos a poder dar las pautas para la creación de un gremio de exportadores de PAM, permitiéndonos tener fortalezas en el momento de negociar, tanto con nuestros clientes como con el gobierno nacional. ·Hacer presencia en ferias comerciales a nivel nacional e internacional, para dar a conocer nuestros productos y servicios y facilitar el ingreso hacia el mercado internacional. ·Estrategias de comercialización para difundir la posibilidad de proveer el producto durante todo el año y la versatilidad y conveniencia de nuestro empaque. 	<p>dar a conocer nuestros productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar apoyo de entidades como Proexport, la cámara de comercio para internacionalizar nuestros productos. •Tramitar ayudas que brindan entidades financieras, técnicas y tecnológicas para empresas que desarrollen productos innovadores en el campo agrario, masificando la producción para la exportación. • Trabajar mancomunadamente con las autoridades civiles y policiales con el propósito de cumplir todos los trámites y regulaciones pertinentes y a futuro lograr agilizar los procesos.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Comercializadores de PAM en Perú, consolidados en el mercado internacional, especialmente en Estados Unidos y medianamente en Europa. ·La salida de la crisis económica, por parte de la Unión Europea, se ha tornado lenta. ·Ausencia de tecnología avanzada con respecto a la producción ·Deforestación de las selvas ·Las zonas de cultivo tienen presencia de todos los actores armados del conflicto colombiano. ·Por ser un producto originario de las selvas de Colombia en donde también existen cultivos ilícitos, sumado a que es material vegetal, crea prevención por 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Aprovechamiento de las épocas del año en que los productores Peruanos no obtienen cosecha, para proveer a los clientes internacionales y ayudarles a mantener el stock de producto durante todo el año, consolidándonos como un proveedor más estable, precio y generándoles confianza en sus procesos. •Control y optimización de los costos de producción 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Implementación de alianzas estratégicas para el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional •Actualización permanente del equipo emprendedor en temas del sector. •Visita y participación en ruedas de negocios organizadas por las entidades gubernamentales que apoyan la exportación de material vegetal. •Informar a los productores de PAM sobre las posibilidades de leasing o comodatos para la obtención de tecnología de punta, logrando mejoramientos en la calidad y volumen de producción

	parte de los compradores y trámites adicionales a cumplir con la policía antinarcoóticos y su equivalente en Europa.		
--	--	--	--

Fuente. Diseño y conceptualización propios de los autores, basados en la matriz FODA (Albert Humphrey, 1960)

Estructura Organizacional

Perfiles y funciones.

Cargo. Gerente General

Perfil. Profesional en Negocios Internacionales.

Amplia experiencia en el sector farmacéutico nacional y multinacional, en las áreas de marketing farmacéutico, inteligencia de negocios (IMS Health), Gestión del Conocimiento, CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes), investigaciones de mercados, estrategias promocionales y publicitarias, Administración de Ventas, Coordinación de licenciatarios (laboratorios farmacéuticos) en Europa y diseño de Programas de Capacitación en su modalidad mixta (teoría y práctica vivencial) a fuerza de ventas (Visitadores médicos, de farmacias, vendedores, KAM, entre otros).

Funciones.

Representante legal de la comercializadora internacional.

Responsable por los temas administrativos, de talento humano, mercadeo, compras y manejo de proveedores, incluyendo la negociación con los mismos.

Responsable del manejo financiero de la organización, coordinando el flujo de caja, realizando pago a proveedores y planeación de compras.

Medir de forma continua la ejecución de los planes y comparar resultados reales con lo planeado, haciendo un seguimiento al plan de negocio bajo los estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión)

Cargo. Gerente Comercial

Perfil. Profesional en Negocios Internacionales.

Amplia experiencia en la Gestión Comercial de más de 20 años en el manejo de Grandes Cuentas de clientes Mayoristas, Institucionales y Corporativos, esto me permite conocer de antemano la forma de negociar de un mayorista y la importancia que le pone a la rotación de inventarios. Adicional, tengo experiencia en el manejo administrativo y comercial de mi propia empresa, creada hace 5 años.

Funciones.

Responsable por el cumplimiento y crecimiento en las ventas, el manejo ajustado de la cartera, coordinar los tiempos y los cumplimientos de los proveedores junto con el Gerente general.

Velar por la introducción de nuevos productos y la consecución de nuevos clientes y la generación de demanda.

Coordinar de manera integral la labor de mercadeo y ventas, garantizando un crecimiento de ventas, con márgenes de contribución razonable y posicionamiento de empresa.

Realizar el proceso de gestión de la logística internacional y el seguimiento en todos los procesos de exportación.

Gestionar las alianzas estratégicas actuales y futuras, en logística local y la logística internacional; y con aliados estratégicos de intermediación aduanera, necesarias para la operación.

Gestionar la labor de ventas y negociar con los clientes.

Medir de forma continua la ejecución de los planes y comparar resultados reales con lo planeado, haciendo un seguimiento al plan de negocio bajo los estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión)

Organigrama inicial.

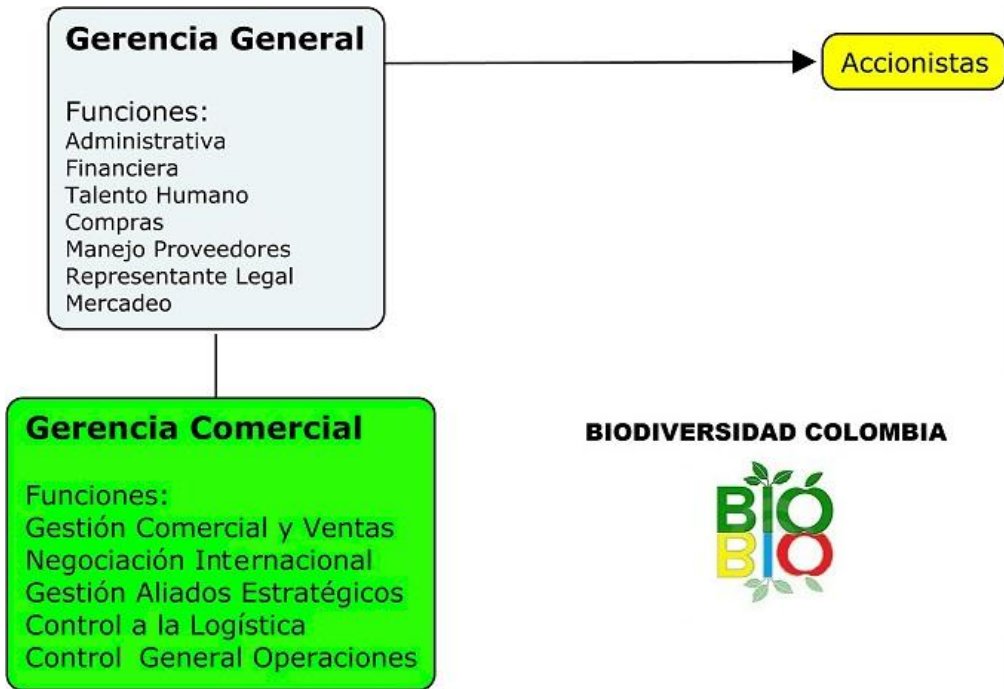


Figura 42. Organigrama Biodiversidad Colombia S.A.S. a 2013

Fuente. Diseño propio de los autores

Organigrama futuro (10 años).

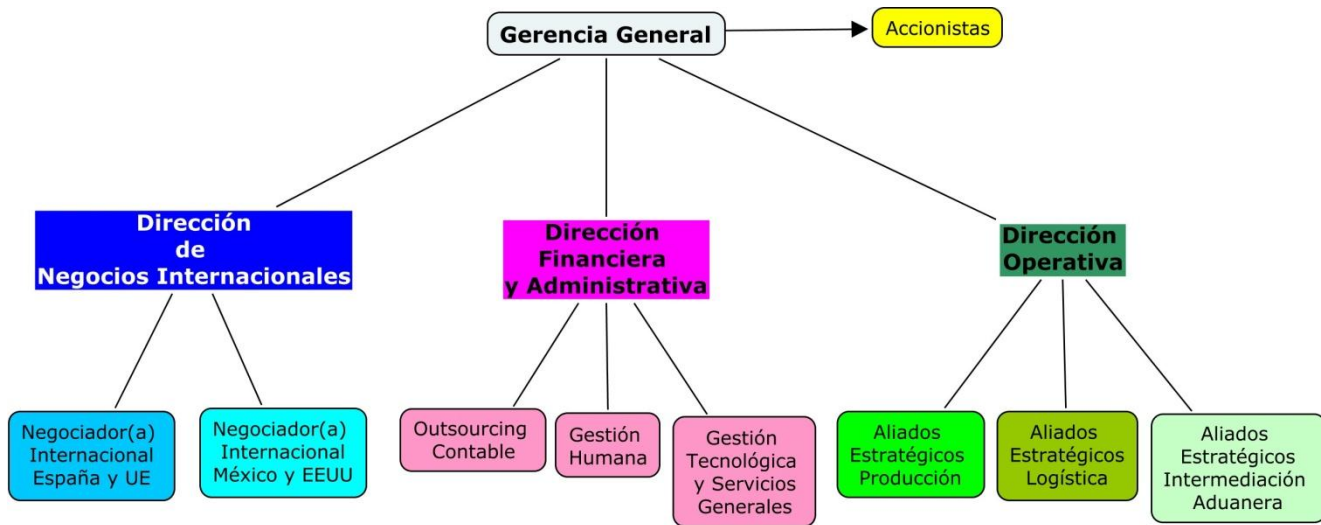


Figura 43. Organigrama Biodiversidad Colombia S.A.S. a 2023

Fuente. Diseño propio de los autores

Esquema de contratación y remuneración.

Contratación.

El esquema de contratación para los empleados de base, se llevará a cabo por contrato laboral a término indefinido teniendo en cuenta las garantías mínimas que consagra el estatuto del trabajo, de acuerdo con los Artículos 25 y 53 de la Constitución Política Colombiana.

Cancelársele al empleado, una prima por servicios prestados que corresponde a un mes de salario por cada año de labor la cual debe liquidarse y pagarse por semestres; la primera el día 20 de junio y la del segundo semestre el 20 de diciembre.

El trabajador tiene derecho a unas vacaciones de descanso remunerado por cada año de labor y solo puede cancelársele en dinero hasta el 50% de las vacaciones y el otro 50% de las vacaciones debe de tomarlo en descanso.

El trabajador estará afiliado a la seguridad social integral, esto es salud, pensiones y ARP Administradora de Riesgos Profesionales (conforme al riesgo que represente su labor); además debe estar aportando a los parafiscales, esto es caja de compensación familiar, ICBF y SENA.

A través de la obligación laboral que tiene el empleador de afiliar a sus trabajadores al sistema de seguridad social integral y utilizando como cotización el salario que realmente devenga éste; el trabajador y su núcleo familiar quedará cubierto por cualquier eventualidad de salud que tenga, estará cotizando en pensión en donde se le asegure un futuro o una vejez acorde a su nivel de vida que venía disfrutando en su vida laboral.

El sistema ARP (Administradora de Riesgos Profesionales), cubre las contingencias que afectan la salud del trabajador por causa de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, e igualmente las pensiones por invalidez y muerte generadas por tales enfermedades de acuerdo al riesgo real a que está expuesto éste según su labor contratada.

Biodiversidad Colombia SAS, con el fin de velar por la seguridad de sus trabajadores, constituirá un comité paritario que vele por la seguridad industrial de sus trabajadores, capacitándolos en los diferentes temas relacionados para la seguridad de su labor. Biodiversidad Colombia le dará al trabajador, los permisos necesarios, a través del COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional), para que éste asista a las diferentes capacitaciones que por especialidad les transmite la entidad de riesgos profesionales a la que está afiliada; capacitaciones estas que ayudan a que el trabajador preste sus servicios de una manera adecuada sin riesgo a su salud tanto física como mental y de ésta manera se encuentre en un ambiente confortable y seguro, generándole fidelización y sienta como suya la empresa.

La empresa tiene que velar que la Caja de Compensación Familiar que escoja sea la que le preste los mejores servicios y las mayores posibilidades de desarrollo y crecimiento a sus

trabajadores y a su núcleo familiar. Teniendo en cuenta que este sistema, hace parte de los aportes parafiscales, es conveniente que la empresa fomente el aprovechamiento de los servicios que ofrece la caja de compensación familiar, que además están regulados por la ley 21 de 1982 en la que queda muy claro que su objetivo fundamental consiste en “el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad”.

A los trabajadores que devenguen hasta 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) se les entregará dotaciones para la prestación de su labor cada 3 meses, la cual estará comprendida por zapatos, pantalón y chaqueta, téngase en cuenta que hoy las leyes colombianas permiten entregar estas dotaciones a través de unos bonos sodexo tipo dotación, modalidad ésta, que generará a favor de la empresa, unas excepciones tributarias.

Los rubros descritos anteriormente, son los mínimos beneficios que nuestros trabajadores deben tener para que el empleo sea digno, se encuentre amparado por la constitución por el mínimo, vital, móvil; en cuanto a la igualdad que exige la constitución; se debe tener en cuenta el principio de “ a trabajo igual, salario igual”; esto tiene que ver con la escala salarial determinada por la empresa, de tal modo que el mensajero no puede ganar lo mismo que el gerente, es decir, remuneración proporcional a la cantidad y calidad de trabajo, como uno de los principios mínimos fundamentales de la ley laboral colombiana.

Tener en cuenta que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la protección especial del Estado.

Remuneración.

Los procesos de operación, los objetivos a corto y largo plazo, el mercado, son algunos elementos empresariales que se deben considerar a la hora de diseñar una política retributiva.

Es importante en primer lugar que la empresa tenga una política donde el salario y el cargo a desempeñar sean adecuados, la llamada “escala salarial”, este proceso debe pasar por algunos estudios previos como, puestos (análisis, clasificación y evaluación), personas (perfiles, experiencia, capacidades), competitividad (análisis de las bandas salariales, análisis de mercados) y aspectos legales: contratos

Por su importancia motivacional para los empleados, los beneficios de apoyo como los gastos de representación, préstamos a bajo interés, cuota de la Tarjeta de debito donde se consigna la nomina (bancos), chequeos médicos gratis, una zona de bienestar, capacitaciones, se convierten en una inversión en el empleado.

Para fidelizar al trabajador, Biodiversidad Colombia implementa una política de bonificaciones no habituales que se liquiden con base en la participación de utilidades ya sea o dependiendo el caso, de las utilidades del departamento o área al que pertenezca el empleado, o de la empresa en general; teniendo en cuenta que esta participación de utilidades si no es habitual, no constituye base para la liquidación de prestaciones sociales.

En el área comercial de la empresa es normal, implementar una política de incentivos, conforme el cumplimiento de metas y objetivos de las funciones del cargo, medidos a partir de indicadores de gestión establecidos.

Lo que se le cancele al trabajador en especie, como por ejemplo los bonos sodexo, lo cual no constituye base salarial para liquidar prestaciones sociales, no deben superar un 30% del total del salario devengado por el trabajado. (Isaza Cadavid, 2011) (Ovalle Mora & A, 2010)

Sin lugar a dudas una estrategia clave de buena práctica es el pago cumplido de su salario y sus prestaciones legales.

La remuneración está dada por el perfil y las funciones de responsabilidad del cargo así:

Gerente general. \$1.200.000

Gerente comercial. \$1.200.000

Se ha diseñado un esquema de cumplimiento de metas mensuales a escala en la cual hay un mínimo de operaciones el cual se desprende de la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de las metas fijadas; hay un rango que va desde el 10% por encima del cumplimiento de la meta hasta el 100% y la compensación económica para el equipo sería de bonos sodexo en rangos que van desde \$50.000 hasta \$200.000 mensuales por empleado.

Esquema de gobierno corporativo.

Valores.

Compromiso. Asumir con profesionalismo aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de Biodiversidad Colombia.

Honestidad e integridad. Un equipo humano comprometido, profesional, responsable, eficaz.

Legalidad. En todas nuestras acciones y procedimientos.

Integridad. Honestidad en las relaciones interpersonales, ética profesional en nuestras acciones

Calidad Humana. Sentir, pensar e identificarnos con nuestros clientes, internos y externos. (Primero las personas)

Responsabilidad Social: Cumplimos con los compromisos con nuestros clientes, la sociedad y el medio ambiente.

Tecnología: Como herramienta de calidad, transparencia, control de riesgo e innovación.

Medio Ambiente. Apuesta por un desarrollo humanizado y sostenible, criterios bioclimáticos.

Enfoque de la cultura organizacional.

La organización debe trabajar sobre los valores comunes.

La organización debe mantener políticas de dirigirse muy bien hacia su personal, capacidad de tener iniciativa, de respuesta y de negociación.

La organización debe estar enfocada en la conservación del medio ambiente y en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Para que una organización opere a unos buenos niveles de competitividad, el grado de calidad interna debe estar bien desarrollado. Sin embargo, por encima de todas las calidades de servicio, se encuentra la calidad personal. Si todas las personas de la compañía se encuentran plenamente involucradas, tienen apoyo en sus tareas, acceden a formación continua y se incentiva su creatividad, se verá reflejado en el buen servicio y en el crecimiento de la empresa.

Políticas organizacionales.

Compromiso y conocimiento del tema conforme selección por competencias, en donde los trabajadores que se contratarán sean personas idóneas en el ejercicio de sus funciones, pues va a ser gente comprometida, además debe existir capacitaciones frecuentes para que exista por parte de los trabajadores y de los directivos de la empresa un excelente desempeño, que la gente se involucre en el tema y les guste hacer su labor.

Debe existir en la organización una persona que domine el modelo de gestión humana lo estructure acorde a las características propias, para que sea capaz de orientar al resto y a la vez facilitar la implementación.

Buscar como meta incorporar y satisfacer cada vez más a cada uno de los miembros de la organización, con la implementación del modelo de gestión humana, buscando como objetivo cumplir con la premisa de que somos las personas el capital más importante de la organización.

Esfuerzo integral de todas las áreas de la organización. Es importante demostrar que la implementación del modelo y la responsabilidad de su correcta aplicación tengan un enfoque organizacional y no solo que responda a un área, equipo de trabajo o persona en específico.

Principios fundamentales de los derechos laborales.

Equilibrio social y coordinación económica.

Justicia en la relación de empleadores y trabajadores.

Derecho de asociación (los sindicatos).

Intervención del Estado: Los intereses de las partes son contrarios, y por es necesario la intervención del Estado.

Derecho de huelga, pero se prohíbe a quienes presten servicios públicos esenciales.

Derecho al trabajo y libertad de trabajo.

Derecho a la seguridad social.

Igualdad de los empleados.

Para finalizar, en Biodiversidad Colombia, las normas internas de la compañía son conocimiento de todos los empleados para que estén al tanto de cuáles son sus deberes y obligaciones, es la carta de navegación con la que todos podemos trabajar en mira de los mismos objetivos.

Aspectos legales

Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Se constituirá en este caso una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S.

En la S.A.S, el plazo de duración puede ser indefinido; a pesar de ser por acciones no se requiere revisor fiscal; el objeto social puede ser indeterminado siempre y cuando sea legal; expresamente exonera a los socios de responsabilidades por obligaciones tributarias y por obligaciones laborales, por lo cual, entre otros, estos son los principales beneficios de la Sociedad por Acciones Simplificada.

Ahora bien, para constituir una S.A.S, ésta no se requiere elevar a escritura pública, a diferencia del resto de sociedades que sí se requiere elevar a escritura pública el acuerdo societario, siendo así, la S.A.S se constituye por documento privado autenticado.

La denominaremos BIODIVERSIDAD COLOMBIA S.A.S.

Antes de obtener el registro de matrícula mercantil en la cámara de comercio se llevan a cabo algunos pasos como son:

-Certificado de homonimia, que se realiza a través de la página web de la Cámara de Comercio ó directamente en cualquiera de las sedes, con el fin de expedir el certificado de Homonimia, que certifica si el nombre de la empresa ha sido utilizado o no y poder utilizarlo.

Inicio | Contáctenos | Preguntas Frecuentes | Sugerencias, quejas y felicitaciones | English version

Servicios en Línea

Cámara de Comercio de Bogotá

Buscar en nuestra red de portales

Registros públicos | Solución de controversias | Servicios empresariales | Competitividad y valor compartido | Gobernanza y conocimiento empresarial

Consulte información para: Empresarios | Círculo de Afiliados CCB | Inversionistas | Ciudadanos | Proveedores - Contratistas | Sala de prensa virtual

Síganos en:

Servicios en Línea

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 | Chat | Llamada virtual | Ayuda

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
CALI	900011755	CORPORACION AQUARELA BIODIVERSIDAD DE COLOMBIA Y QUE TAMBIEN PODRA NOMBRARSE COMO CORPORACION AQUARELA	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2012	ACTIVA
NEIVA	900070596	CORPORACION COLOMBIANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y EL USO SOSTENIBLE DE LA BIODIVERSIDAD COLOMBIA BIODIVERSA	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2003	ACTIVA
SANTA MARTA	9000504503	CORPORACION COLOMBIANA PARA LA CONSERVACION Y EL USO SOSTENIBLE DE LA BIODIVERSIDAD	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2011	ACTIVA
CARTAGO	9000001228	FUNDACION FONDO DE APOYO A LA BIODIVERSIDAD Y LAS AREAS PROTEGIDAS DE LA REGION DEL TATAMA COLOMBIA Y DEL CHOCHO BIOGEOGRAFICO	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2011	ACTIVA
CALI	9000013669	FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA BIODIVERSIDAD DEL VALLE DEL CAUCA Y COLOMBIA FUNDACION BIVA	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2012	ACTIVA
BOGOTA	0090023250	ONG CORPORACION PARA LA CONSERVACION, USO Y APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE LA BIODIVERSIDAD DE COLOMBIA "ONG CORPO-VIDA SILVESTRE DE COLOMBIA"	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2012	ACTIVA

Sedes: Direcciones y horarios de atención

[Sede y Centro Empresarial Salitre \(Dirección General\)](#) | [Sede Fusagasugá](#) | [Sede Zipaquirá](#)
[Sede y Centro Empresarial Cedritos](#) | [Sede Norte](#) | [Sede Paliquezano](#)
[Sede y Centro Empresarial Chapinero](#) | [Sede Restrepo](#) | [Directorio de sedes](#)
[Sede y Centro Empresarial Kennedy](#) | [Sede Salitre](#)

Reconocimientos

Figura 44. Ejercicio de consulta de homonimia nacional a través de la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá

Fuente: Consulta elaborada por los autores desde la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013).

Como vemos en la pantalla el nombre de Biodiversidad Colombia no existe por lo tanto lo podemos utilizar para la creación de la S.A.S.

Biodiversidad Colombia S.A.S, se constituye como Comercializadora Internacional CI, que son empresas jurídicas que se dedican a la venta de productos colombianos en el exterior con beneficios tributarios en la compra nacional, estos beneficios son:

La exención del IVA en los bienes muebles que se compren en el país y en los servicios intermedios de la producción

La exención de la retención en la fuente en las compras de productos con destino a la exportación

Beneficiarse conjuntamente con su proveedor de las líneas de crédito de Bancoldex

Para poder constituirse como C.I, se debe estar inscrito ante la cámara y comercio como (Anónima, Limitada, SAS, etc) y presentar el certificado de cámara u comercio original y vigente.

En la razón social se incluye la sigla CI y el principal objeto social debe ser la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno.

Rut actualizado

Diligenciar y presentar el formulario de solicitud de inscripción como C.I

Elaborar estudio de mercados y presentar en original

Presentar un documento escrito por el representante legal que certifique que la empresa no ha tenido ninguna sanción tributaria, aduanera, cambiaria o de comercio exterior en los últimos 5 años.

Se puede adjuntar certificaciones escritas de los proveedores, que indiquen el tiempo de relación comercial, tipo de negociación o contrato, formas de pago y productos a proveer y la autorización para exportarlos.

Para poder obtener el beneficio del IVA la C.I entrega a los proveedores una certificación que soporta la exención del IVA y del descuento de la rete fuente, estas certificaciones le sirven al proveedor para justificar a la DIAN la facturación sin IVA y la operación de exportación directa.

Regímenes especiales.

Preferencias arancelarias.

La Comisión Europea aprobó el 21 de diciembre de 2005, la decisión que contiene la lista de países beneficiarios. Colombia fue incluida en esta lista, por haber presentado en orden todos los documentos que la acreditan cumplir plenamente los requisitos para acceder al Régimen Especial de Estímulo al Desarrollo Sostenible y la Gobernanza (“SGP PLUS”).

En efecto, Colombia ha ratificado y aplica todas las convenciones de Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo, los convenios referentes al medio ambiente y los principios de gobernanza. Además de ser un país vulnerable, ya que no está catalogado por el Banco Mundial como de altos ingresos y sus exportaciones bajo el SGP tienen una participación menor al 1% del total importado por la UE bajo el esquema preferencial.

El nuevo régimen de preferencias arancelarias incluye 6.600 productos diferentes, 4.037 sensibles y 2.563 no sensibles, si son de origen colombiano, todos con arancel cero, excepto camarón que estará gravado con un arancel preferencial de 3,6%, el cual es menor que el arancel general que llega hasta el 12%.

En julio de 2005 el 84% de los productos que Colombia exportó a la Unión Europea entraron con cero arancel; esto se logró obtener por un acuerdo político con los países miembros que aprobaron el nuevo reglamento del sistema general de preferencias, (SGP PLUS) países que

trabajan con el desarrollo sostenible y el buen gobierno también la erradicación de droga.

(Ministerio de Comercio de Colombia - Sistema Generalizado de Preferencias - SGP, 2013)

Gastos administrativos mensuales

Tabla 35

Gastos administrativos mensuales Biodiversidad Colombia S.A.S.

CONCEPTO	Mes 1
GERENTE GENERAL	1.200.000,00
GERENTE COMERCIAL	1.200.000,00
Arriendo Parte Administrativa	350.000,00
Telecomunicaciones	140.000,00
Papelería	10.000,00
Servicios Públicos	100.000,00
Contador	200.000,00
TOTAL MES	3.200.000

Fuente: Diseño y elaboración propia de los autores

Gastos administrativos anuales

Tabla 36

Proyección de gastos administrativos anuales Biodiversidad Colombia S.A.S.

CONCEPTO	Anual
GERENTE GENERAL	14.400.000,00
GERENTE COMERCIAL	14.400.000,00
Arriendo Parte Administrativa	4.200.000,00
Telecomunicaciones	1.680.000,00
Papelería	120.000,00
Servicios Públicos	1.200.000,00
Contador	2.400.000,00
TOTAL MES	38.400.000

Fuente: Diseño y elaboración propia de los autores

Organismos de apoyo

Entidades de apoyo estatales y privadas que promueven las exportaciones de productos colombianos, dan capacitación o financiamiento de proyectos como son PROEXPORT, BANCOLDEX

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, con el fin de mejorar su competitividad e incentivar el mayor valor agregado.

Proexport – Colombia: es la entidad que promueve las exportaciones colombianas, con apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios que facilitan el diseño y ejecución de un plan exportador, de acuerdo con el plan estratégico exportador del Ministerio de Comercio Exterior.

Contabilidad y Finanzas

Los aspectos contables y financieros reflejan la situación económica de Biodiversidad Colombia SAS, la descomposición de cada uno de estos, permite conocer los elementos que inciden en la productividad y la rentabilidad de la empresa; y de manera crítica, refleja la posición financiera presente y pasada de la misma, con el objetivo de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados de la empresa.

Aspectos Contables

La actividad económica que se desarrolle en el territorio colombiano, deben estar enmarcadas dentro de los aspectos legales relacionados a los entes económicos; para el caso que le compete a Biodiversidad Colombia SAS, estamos obligados a llevarla en un sistema contable en forma ordenada de acuerdo al PUC (Plan Único de Cuentas) del sector comercial al que

pertenecemos, y que es empleado a nivel nacional; desde el inicio de la operación ingresaremos las cuentas, utilizando el PUC estandarizado con las cuentas internacionales, para evitar traumatismos futuros en la transición y facilitar la presentación de cuentas a proveedores internacionales y la banca. Por medio de la normatividad regida por el decreto 2649 de 1993, se reglamentan y expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados, además de llevar las operaciones económicas y reflejarlas de una manera fácil de interpretar por parte de sus propietarios y que sirvan a los entes de control fiscal, como la DIAN. Además de lo anterior, la importancia también radica en poder satisfacer las necesidades de las organizaciones en relación con su negocio, tales como la estabilidad, la solvencia y la capacidad financiera de la empresa, lo que nos lleva a la toma oportuna de decisiones tanto a la gerencia como a sus accionistas.

Nuestra empresa contratará a un contador externo, quien se encargará de manejar los aspectos contables y tributarios de la compañía, asegurando todos los cumplimientos de las normas existentes y además asegurándonos información oportuna a la gerencia para la toma de decisiones. El software o plataforma tecnológica contable que manejará Biodiversidad Colombia SAS, se llama SIIGO.

SIIGO 2013
a precios del 2012

Software que le facilita la gestión a los Contadores

1 Usuario: \$2.490.000 | 4 Usuarios: \$4.490.000

- DE CLIC SOBRE EL MÓDULO QUE DESEE CONSULTAR.

Funcionalidad	SIIGO Pyme	SIIGO Pyme PLUS
CONTABILIDAD		
Nuevas Normas Internacionales NIIF	✓	✓
Contabilidad	✓	✓
Facturas, Egresos y demás Documentos	✓	✓
Centros y Subcentros de Costos	✓	✓
Medios Magnéticos	✓	✓
Nuevos Comprobantes Predefinidos	✓	✓
Documentos en formatos Preimpresos y Minerva	✓	✓
Distribución de Ingresos y/o Gastos por Centros de Costos	X	✓
Distribución de Ingresos y/o Gastos por Terceros	X	✓
Impuestos	✓	✓
Nueva Gestión Automática de Tareas Contables	✓	✓
Asistente de Conciliación Bancaria	✓	✓
Moneda Extranjera	✓	✓
Vendedores	✓	✓
Multiempresa	✓	✓
Presupuesto	✓	✓
VENTAS		
Gestión de Ventas	X	✓
Administración de Cotizaciones	✓	✓
Administración de Pedidos	✓	✓
Ventas	✓	✓
Facturación en Bloque	X	✓
Facturación Electrónica (EDI)	X	✓
ADMINISTRACIÓN		
Cartera (Cuentas por Cobrar)	✓	✓
Gestión de Recauda	X	✓
Reporte Automático Central de Riesgo (Datacrédito)	X	✓
ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS		
Administración de Compras	✓	✓
Cuentas por Pagar	✓	✓
INVENTARIOS		
Inventarios	✓	✓
Bodegas y Sub-bodegas	✓	✓
Activos Fijos	✓	✓
INFORMES		
Informes para la Gerencia	✓	✓
Informes de Auditoría	✓	✓
Plantillas Automáticas en Excel	✓	✓
Informes Cruzados de Información	✓	✓
Indicadores Semaforizados (Balanced Scorecard)	X	✓
Nuevos Informes automáticos vía email	✓	✓

¡Programa una demostración sin costo alguno!

Nombre:
 Empresa:
 Email:
 Teléfono:
 Ciudad:
 Asunto:
 Comentarios:

[Política de privacidad](#)

¡Regístrese ahora!

• El precio no incluye contrato de mantenimiento, software de comunicación virtual ni IVA.

Nuestros asesores están esperando su llamada

315-3434498
 317-6411174
 315-3603457

¡CONOCER NO CUESTA NADA!

Figura 45. Software SIIGO – Características, bondades y precios.

Fuente: FUENTE software Contabilidad. (SIIGO, 2013)

Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras ayudan a pronosticar las ventas, gastos e inversiones en un periodo de tiempo, a fin de valorar la sostenibilidad, competitividad y solvencia de la empresa.

Supuestos generales.

Las proyecciones y supuestos calculados se estimaron a un periodo de 5 años, donde el año base será 2013.

Las estimaciones y cálculos se efectuaron en pesos colombianos COP.

Los años contables están compuestos por periodos de 360 días

Las estimaciones y cálculos estarán basadas en los aspectos macroeconómicos desde el año base.

Para los cálculos de los costos del personal requerido, con contratación directa, a término indefinido, se tomó como base el salario mínimo mensual legal vigente en Colombia AÑO 2013 \$ 589.500.

La carga prestacional será pagada de acuerdo a lo establecido en Código Laboral Colombiano vigente.

Para la proyección de ventas, se espera tener un incremento anual sobre el valor de las ventas, del 10%, 12%, 15% y 20% respectivamente para los años 2, 3, 4 y 5.

Capital inicial.

Biodiversidad Colombia SAS, inicia sus operaciones con un capital inicial de \$20.000.000 los cuales son aportados por sus socios fundadores.

La inversión inicial cubrirá los costos legales como la inscripción y formalización en la cámara de comercio para la creación de la empresa, licencias en que se incurre tanto para la apertura de empresa como para la exportación del producto, la compra de equipos de cómputo y muebles de oficina, alquiler de oficina para los 6 primeros meses, gastos de viaje, manutención, inscripciones y stand para la participación en ferias, foros y congresos especializados en salud y/o plantas aromáticas y medicinales en España.

Tabla 37

Aportes iniciales socios fundadores Biodiversidad Colombia S.A.S.

Nombre Socio fundador	Aporte (COP)	% participación
Gloria Constanza Bohórquez Caro	\$10.000.000=	50%
Pedro Nel Murcia Montes	\$10.000.000=	50%

Total	\$20.000.000=	100%
-------	---------------	------

Fuente: Diseño y elaboración propia de los autores

Adicional a los aportes iniciales de los socios, se requiere de un préstamo para garantizar las operaciones por los primeros 3 meses (ver tabla 30)

Tabla 38

Cálculo del capital requerido para poner en funcionamiento la futura empresa.

<table border="1"> <tr> <td>MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS</td> <td>\$</td> <td>12.640.000</td> <td rowspan="2">En este módulo solo se</td> </tr> <tr> <td>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</td> <td>\$</td> <td>3.000.000</td> </tr> </table>		MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$	12.640.000	En este módulo solo se	GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	3.000.000				
MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$	12.640.000	En este módulo solo se									
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	3.000.000										
<table border="1"> <tr> <td>MANO DE OBRA DIRECTA</td> <td>MESES REQUERIDOS</td> <td>CAPITAL REQUERIDO</td> </tr> <tr> <td>Valor anual \$ -</td> <td>0</td> <td>\$ -</td> </tr> </table>				MANO DE OBRA DIRECTA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	Valor anual \$ -	0	\$ -			
MANO DE OBRA DIRECTA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO										
Valor anual \$ -	0	\$ -										
<table border="1"> <tr> <td>MATERIA PRIMA</td> <td>MESES REQUERIDOS</td> <td>CAPITAL REQUERIDO</td> </tr> <tr> <td>Valor anual \$ 9.232.500</td> <td>3</td> <td>\$ 2.308.125</td> </tr> </table>				MATERIA PRIMA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	Valor anual \$ 9.232.500	3	\$ 2.308.125			
MATERIA PRIMA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO										
Valor anual \$ 9.232.500	3	\$ 2.308.125										
<table border="1"> <tr> <td>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</td> <td>MESES REQUERIDOS</td> <td>CAPITAL REQUERIDO</td> </tr> <tr> <td>Valor anual \$ 41.862.000</td> <td>3</td> <td>\$ 10.465.500</td> </tr> </table>				COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	Valor anual \$ 41.862.000	3	\$ 10.465.500			
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO										
Valor anual \$ 41.862.000	3	\$ 10.465.500										
<table border="1"> <tr> <td>TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO</td> <td>\$</td> <td>28.413.625</td> </tr> <tr> <td>MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES</td> <td>\$</td> <td>20.000.000,00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR</td> <td>\$</td> <td>8.413.625</td> </tr> </table>				TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO	\$	28.413.625	MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES	\$	20.000.000,00	TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR	\$	8.413.625
TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO	\$	28.413.625										
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES	\$	20.000.000,00										
TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR	\$	8.413.625										

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Factores Macroeconómicos.

Con el fin de realizar estimaciones acertadas que nos permitan mostrar unas cifras acordes a las fluctuaciones económicas que presenta nuestro país y la Unión Europea tomamos como base de nuestro estudio las proyecciones económicas realizadas por BBVA Research Colombia, que a continuación detallamos y las cuales nos sirvieron de base para la proyección de

ventas, costos, gastos y estados financieros.

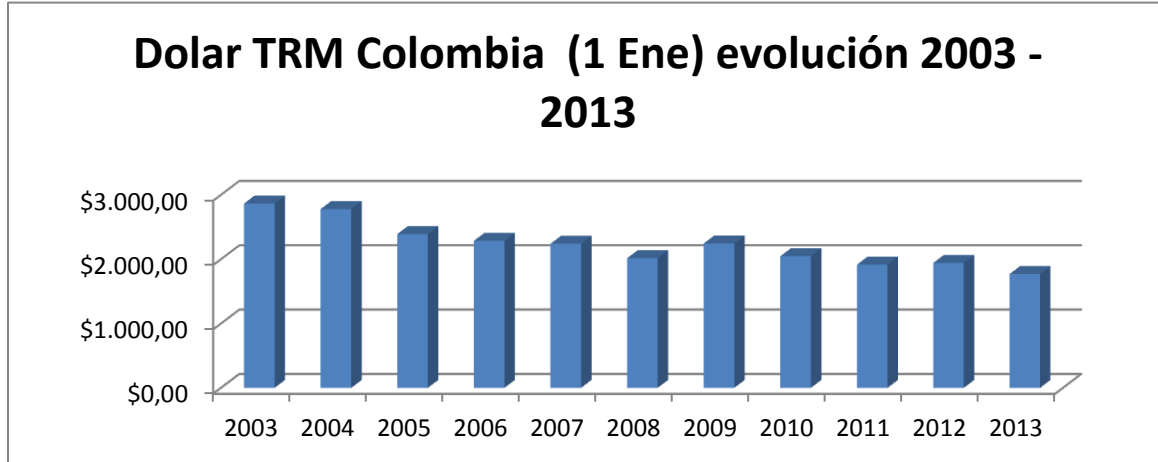


Figura 46. Dólar TRM Colombia (1 Ene) evolución 2003 - 2013

Fuente: Diseño y elaboración propia de los autores

El ingreso de capitales de inversión a Colombia, unido al incremento de las exportaciones por Carbón, gas, petróleo, y oro afectan la oferta de dólares en nuestro mercado cambiario, el peso se ha venido valorando frente al dólar en la última década, esta variable es muy importante para nosotros como exportadores en Biodiversidad Colombia, por lo que hemos decidido manejar cuenta en dólares en Panamá y realizar giros periódicamente a nuestra cuenta en pesos local, para realizar el pago a los proveedores en Colombia, el resto de pagos al exterior se realizaran desde la cuenta en dólares. Esto nos ayuda a minimizar los riesgos cambiarios, y a futuro de ser necesario adquiriremos deuda en dólares. No elegimos euros, ya que la crisis y lenta salida de Europa de la misma hace menos inestable al dólar frente al euro.

También nos afecta el PIB y la tasa de desempleo tanto de España como de la UE, por lo tanto constantemente debemos vigilar los indicadores, su evolución para soportar nuestras decisiones.

Proyección de ventas.

Nuestra proyección de ventas está dada por nuestras metas corporativas dado que no se poseen datos históricos, sin embargo en nuestro estudio de mercado hemos inferido de acuerdo a los estudios realizados durante el desarrollo del trabajo las metas de ventas y el crecimiento año tras año. Según las gráficas.

Tabla 39

Proyección de ventas 2013 - 2017

PRESUPUESTO DE VENTAS										
PRODUCTOS	PERIODOS	2013			2014			2015		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Uña de gato corteza seca x kilo	Semestre 1	3.750	24.500	91.875.000	4.313	25.610	110.442.478	5.089	26.593	135.325.129
	semestre 2	3.750	24.500	91.875.000	4.313	25.610	110.442.478	5.089	26.593	135.325.129
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		7.500		\$ 183.750.000	8.625		\$ 220.884.956	10.178		\$ 270.650.258
TOTAL VENTAS ANUALES		7.500		\$ 183.750.000	8.625		\$ 220.884.956	10.178		\$ 270.650.258
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				29.400.000			35.341.593			43.304.041
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 213.150.000			\$ 256.226.549			\$ 313.954.299

PRODUCTOS	PERIODOS	2015			2016			2017		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Uña de gato corteza seca x kilo	Semestre 1	5.089	26.593	135.325.129	6.208	27.572	171.174.558	8.071	28.545	230.379.773
	semestre 2	5.089	26.593	135.325.129	6.208	27.572	171.174.558	8.071	28.545	230.379.773
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		10.178		\$ 270.650.258	12.417		\$ 342.349.117	16.142		\$ 460.759.546
TOTAL VENTAS ANUALES		10.178		\$ 270.650.258	12.417		\$ 342.349.117	16.142		\$ 460.759.546
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				43.304.041			54.775.859			73.721.527
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 313.954.299			\$ 397.124.975			\$ 534.481.073

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

El plan de ventas que se tiene estimado se contempla conforme el análisis del potencial del segmento del mercado objetivo y con un crecimiento estimado periódico, en la población de clientes y en las ventas.

Los incrementos que se presentan en el plan de ventas son del 15%, 18%, 22% y 30% para los años 2014, 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

La proyección es estimada de acuerdo a la demanda y al estimativo del crecimiento de nuestros clientes potenciales en Europa. El incremento porcentual del 5to año, que es del 30%

está basado en la proyección de metas que pronostica el aumento en la participación del mercado por poder realizar producción de producto durante todo el año, a diferencia de la competencia, y como consecuencia de nuestra labor comercial, participación en eventos y ferias del sector, lo que implica una estrategia ambiciosa, especialmente en términos de comunicación y distribución.

Proyección de costos y gastos.

Tabla 40

Proyección de costos de producción. Valor anual

COSTO UNITARIO MP E INSUMOS AÑO4	COSTOS TOTALES ANUALES				
	2013	2014	2015	2016	2017
-	-	-	-	-	-
TOTAL MATERIA PRIMA E INSUMOS	9.232.500,00	11.042.101,81	13.550.906,37	17.193.439,53	23.245.597,20
TOTAL MANO DE OBRA	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	41.862.000,00	50.067.096,22	61.442.517,47	77.958.490,72	105.400.183,06
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	\$ 51.094.500,00	\$ 61.109.198,03	\$ 74.993.423,84	\$ 95.151.930,25	\$ 128.645.780,27

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Como observamos, la mano de obra no está discriminada en la gráfica, ya que dichos costos están incluidos dentro del rubro materia prima e insumos por tratarse de un proceso de producción por tercerización (costo del producto en cultivo, cosecha, post cosecha y empaque), en donde Biodiversidad Colombia se dedica a la comercialización y negociación internacional de dicho producto.

En el rubro costos indirectos, se incluye empaque plástico, el palletainer, transporte de carga nacional (aéreo), transporte de carga internacional (marítimo DDP) y los gastos de agenciamiento aduanero y Gastos logísticos (DDP)

Tabla 41

Proyección costos y gastos administrativos. Valor mensual y valor anual

COSTO O GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	\$ 350.000	\$ 4.200.000
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -
CARGO DE VIGILANCIA	\$ -	\$ -
CARGO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	\$ 140.000	\$ 1.680.000
PAPELERÍA	\$ 10.000	\$ 120.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 100.000	\$ 1.200.000
SERVICIO DE ALARMA Y SEGURIDAD PRIVADA	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE ASEO TERCERIZADOS	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 7.200.000

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Teniendo en cuenta que nuestra labor es más de negociación internacional, no se requiere adquirir ó arrendar equipos o tierras, por lo que nuestros costos y gastos fijos se limitan al alquiler de una oficina para la operación, que posea los servicios públicos básicos, de telecomunicaciones (internet) y papelería.

Tabla 42

Proyección gastos nómina y prestación de servicios. Valor mensual y anual

ITEM	Cargo	Básico	SUB TRANSP.	TOTAL DEVENG.	Mensual incluido parafiscales	Anual
1	Gerente General y Administrativo	1.200.000		1.200.000	1.811.520	21.738.240
2	Gerente Comercial y Operativo	1.200.000		1.200.000	1.811.520	21.738.240
	Mensual	\$ 2.400.000	\$ -	\$ 2.400.000	\$ 3.623.040	\$ 43.476.480
	Anual	\$ 28.800.000	\$ -	\$ 28.800.000	\$ 43.476.480	
CARGOS VINCULADOS POR MEDIO DE CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, HONORARIOS						
ITEM	Cargo	Básico	ANUAL			
1	Contador	200000	2.400.000			
	Mensual	\$ -	\$ 2.400.000			

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

La estimación de recursos humanos de la empresa, están estimados como se indica en el capítulo organizacional y legal. Los recursos destinados para el mantenimiento de este capital humano se obtendrán directamente de la operación de la compañía, siendo un uso directo de los resultados de cada periodo y apoyados inicialmente por el presupuesto de caja inicial del periodo

El presupuesto destinado para este rubro cubrirá los salarios estimados inicialmente para los dos cargos claves de la empresa, con su respectivo salario base y parafiscales, indicando el rubro del gasto mensual y anual. Un recurso humano para el tema contable que será pago por prestación de servicios mensual. Los rubros estimados se plasman en la tabla 34.

Tabla 43

Presupuestos de la mezcla de mercadeo. Valor anual

PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO					
ESTRATEGIA	2013	2014	2015	2016	2017
Estrategia de Producto/servicio	4.000.000	2.000.000	2.000.000	4.000.000	2.000.000
Estrategia de Servicio	-	-	-	-	-
Estrategia de Distribución	20.000.000	30.000.000	20.000.000	30.000.000	20.000.000
Estrategia de Comunicación	3.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000	1.000.000
Total de la inversión	\$ 27.000.000	\$ 33.000.000	\$ 23.000.000	\$ 37.000.000	\$ 23.000.000

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Los rubros del presupuesto de la mezcla de mercadeo, están alineados con las estrategias de producto/servicio, que para el caso de nuestro modelo de negocio se determinan por el despliegue para la introducción del producto en el mercado, lanzamiento de la marca, diseño de empaque y etiqueta, el proceso de gestión de las relaciones con el cliente CRM, y todo lo concerniente a la imagen corporativa. La estrategia de servicio está inmersa dentro de la estrategia de producto/servicio. En el rubro de estrategia de comunicación, y conforme el plan

descrito en el módulo de mercados de este documento; el material promocional, pendones, tarjetas de presentación y estrategias de medios definida. La estrategia de distribución de nuestro producto está descrita en el módulo de mercadeo y por tratarse de una distribución por relacionamiento, en esta se incluyen la participación en ferias y eventos del sector, tanto a nivel nacional como internacional, especialmente iniciando con la participación en el foco geográfico del grupo objetivo o nicho de mercado, en Barcelona España.

Tabla 44

Ejemplo inversión participación congreso internacional Expoecosalud Barcelona

EXPOECOSALUD * Barcelona		
Stand x 3 días (Piso + Stand)		
Muebles Stand (Mesa + 4 sillas)	2.825 €	
Aviso 1/2 pagina Color en revista feria 5000 ejemplares		
Alimentación 2 personas Barcelona	180 €	
Transporte 2 personas Barcelona	60 €	
Valor parcial en Euros	3.065 €	
Valor parcial en COP * Gastos Barcelona		\$7.202.750
Tiquetes Aereos 2 personas BOG-BCN / BCN-BOG	\$3.200.000	
Pendones + brochures + tarjetas + muestras sin valor comercial	\$1.700.000	
Hotel 2 personas cercano al recinto ferial incluido desayunos	\$2.000.000	
Transporte 2 personas Bogotá	\$100.000	
Valor parcial en COP * Gastos Bogotá		\$7.000.000
GRAN TOTAL		\$14.202.750
<i>Presupuesto x evento FERIA en España</i>		<i>\$15.000.000</i>

Fuente. Elaboración propia de los autores.

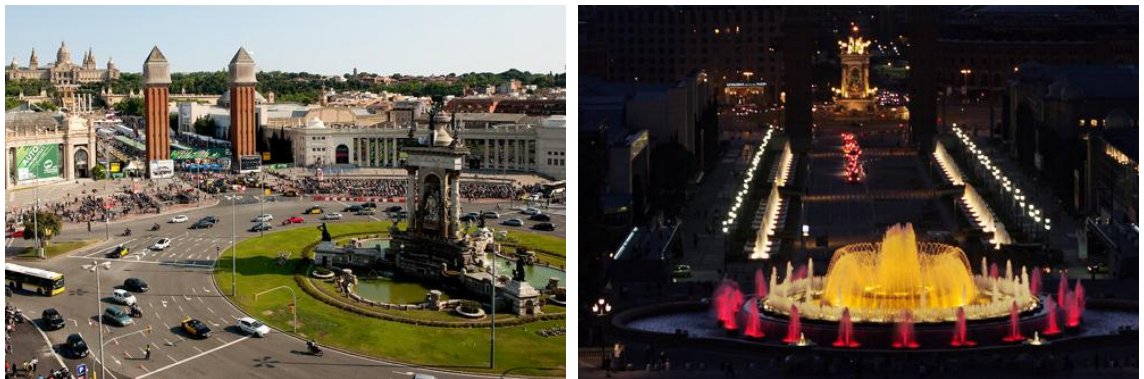


Figura 47. Fotos de la imagen de Expo EcoSalud 2013, la prospectiva de ubicación del stand de Biodiversidad Colombia y el recinto ferial Montjuic Barcelona España

Fuente: (FIRA BARCELONA, 2013)

Balance general.

Nuestro Balance General está proyectado desde el 2012 al 2017. Es primordial para ser presentado a posibles inversionistas, clientes, proveedores o a la banca de ser necesario y obtener capital de trabajo o prestamos.

Tabla 45

Balance general Biodiversidad Colombia SAS

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 3.000.000	\$ 52.362.249	\$ 81.017.865	\$ 127.825.414	\$ 169.048.595	\$ 259.496.445
Invent. Materia Prima	\$ 12.773.625	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 15.773.625	\$ 52.362.249	\$ 81.017.865	\$ 127.825.414	\$ 169.048.595	\$ 259.496.445
Gastos Anticipados	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -600.000	\$ -1.200.000	\$ -1.800.000	\$ -2.400.000	\$ -3.000.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 3.000.000	\$ 2.400.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -110.000	\$ -220.000	\$ -330.000	\$ -440.000	\$ -550.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 550.000	\$ 440.000	\$ 330.000	\$ 220.000	\$ 110.000	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -1.866.667	\$ -3.733.334	\$ -5.600.001	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 5.600.000	\$ 3.733.333	\$ 1.866.666	\$ -1	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 6.150.000	\$ 4.173.333	\$ 2.196.666	\$ 219.999	\$ 5.710.000	\$ 5.600.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.490.000	\$ 3.490.000	\$ 3.490.000	\$ 3.490.000	\$ 3.490.000	\$ 3.490.000
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -698.000	\$ -1.396.000	\$ -2.094.000	\$ -2.792.000	\$ -3.490.000
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.490.000	\$ 2.792.000	\$ 2.094.000	\$ 1.396.000	\$ 698.000	\$ -
ACTIVO	\$ 28.413.625	\$ 61.727.582	\$ 87.108.531	\$ 130.641.413	\$ 176.056.595	\$ 265.096.445
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 16.331.785	\$ 23.000.398	\$ 38.400.304	\$ 51.491.695	\$ 85.317.206
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 16.331.785	\$ 23.000.398	\$ 38.400.304	\$ 51.491.695	\$ 85.317.206
Obligaciones Financieras	\$ 8.413.625	\$ 6.730.900	\$ 5.048.175	\$ 3.365.450	\$ 1.682.725	\$ -
PASIVO	\$ 8.413.625	\$ 23.062.685	\$ 28.048.573	\$ 41.765.754	\$ 53.174.420	\$ 85.317.206
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 27.000.000	\$ 34.000.000	\$ 42.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 1.633.178	\$ 2.300.040	\$ 3.840.030	\$ 5.149.169	\$ 8.531.721
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 12.773.789	\$ 17.989.597	\$ 30.034.524	\$ 40.273.861
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 17.031.718	\$ 23.986.129	\$ 40.046.031	\$ 53.698.482	\$ 88.973.658
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.000.000	\$ 38.664.897	\$ 59.059.958	\$ 88.875.659	\$ 122.882.175	\$ 179.779.240
TOTAL PAS + PAT	\$ 28.413.625	\$ 61.727.582	\$ 87.108.531	\$ 130.641.413	\$ 176.056.595	\$ 265.096.445
CUADRE	0	0	0	0	0	0

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013).

Nuestras negociaciones internacionales buscan minimizar o que no existan las cuentas por pagar, evitando riesgos con la cartera vencida o de dudoso cobro, esto nos permite tener un

buen flujo de efectivo y a su vez no manejar cuentas por pagar a proveedores; aunque el capital aportado por los socios inicialmente es de 20 millones, a partir del año 2015 se realizan nuevos aportes, las utilidades retenidas, que al 2017 suman más de 40 millones nos permitirá generar una nueva división de investigación y desarrollo, permitiendo que migremos de ser una empresa comercializadora a realizar transformaciones al producto y así convertirnos en mayoristas para la región y surtir directamente a los grandes laboratorios o industria utilizadora.

Cabe mencionar que teniendo en cuenta que somos una comercializadora internacional y que nuestros clientes cuentan con una planeación de compras muy bien estructurada en cantidad y tiempo, los pedidos son definidos con 6 o 12 meses de antelación, tiempo en el cual, Biodiversidad Colombia tiene suficiente capacidad para programar la orden de compra a los productores, quienes acondicionan la producción del cultivo, cosecha y post cosecha. Por lo anterior, nuestra compañía no prevé rubros o estrategias por excedentes de producción, sino que este se les traslada a los productores quienes cuentan con un plan de contingencia para los excedentes que son comercializados para surtir el mercado local.

Estado de resultados.

Tabla 46

Estado de resultados Biodiversidad Colombia SAS

ESTADO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	183.750.000	220.884.956	270.650.258	342.349.117	460.759.546
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	51.094.500	61.109.198	74.993.424	95.151.930	128.645.780
Depreciación	1.976.667	1.976.667	1.976.667	110.000	110.000
Agotamiento	1.298.000	1.298.000	1.298.000	1.298.000	1.298.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	129.380.833	156.501.091	192.382.167	245.789.186	330.705.765
Gasto de Ventas	27.000.000	33.000.000	23.000.000	37.000.000	23.000.000
Gastos de Administracion	50.676.480	52.972.125	55.006.254	57.030.484	59.043.660
Gastos de Proucción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	1.102.500	1.325.310	1.623.902	2.054.095	2.764.557
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	50.601.853	69.203.657	112.752.011	149.704.607	245.897.548
Intereses	-2.256.886	-1.805.509	-1.354.132	-902.754	-451.377
Servicio de la deuda	-1.682.725	-1.682.725	-1.682.725	-1.682.725	-1.682.725
Otros ingresos y egresos	-3.939.611	-3.488.234	-3.036.857	-2.585.479	-2.134.102
Utilidad antes de impuestos	46.662.242	65.715.423	109.715.154	147.119.128	243.763.446
Impuesto de renta	16.331.785	23.000.398	38.400.304	51.491.695	85.317.206
Reserva legal	1.633.178	2.300.040	3.840.030	5.149.169	8.531.721
Reserva voluntaria	11.665.561	16.428.856	27.428.789	36.779.782	60.940.861
Utilidad Distribuible	\$ 17.031.718	\$ 23.986.129	\$ 40.046.031	\$ 53.698.482	\$ 88.973.658

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

En el estado de resultados observamos que la utilidad operativa puede incrementarse como resultado de los beneficios adquiridos por la empresa al ser constituida como una SAS; la reserva voluntaria nos permite tener un colchón de recursos para poder invertir o adquirir cultivos a futuro o un laboratorio o industria de primera transformación, que extraiga los componentes activos, permitiendo a Biodiversidad Colombia migrar de una comercializadora de material vegetal, a ser una productora y comercializadora de principios activos para la industria farmacéutica, homeopática y cosmética a nivel mundial.

Los resultados de los análisis de indicadores en el estado de resultados, muestra la estabilidad de la compañía durante los 5 años en los que se realiza la proyección.

Flujo de efectivo.

Tabla 47

Flujo de efectivo Biodiversidad Colombia SAS

FLUJO DE CAJA	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	50.601.853	69.203.657	112.752.011	149.704.607	245.897.548
Depreciaciones	1.976.667	1.976.667	1.976.667	110.000	110.000
Amortización y agotamiento	1.298.000	1.298.000	1.298.000	1.298.000	1.298.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-16.331.785	-23.000.398	-38.400.304	-51.491.695
Neto Flujo de Caja Operativo	53.876.520	56.146.539	93.026.280	112.712.303	195.813.853
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
Variación Inv. Materias Primas e insumos	12.773.625	0	0	0	0
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	12.773.625	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	0	0	0	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	12.773.625	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-1.682.725	-1.682.725	-1.682.725	-1.682.725	-1.682.725
Intereses Pagados	-2.256.886	-1.805.509	-1.354.132	-902.754	-451.377
Dividendos Pagados	-4.257.930	-5.996.532	-10.011.508	-13.424.620	-22.243.414
Capital adicional aportado por los socios	0	0	7.000.000	7.000.000	8.000.000
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-8.197.540	-9.484.766	-6.048.364	-9.010.100	-16.377.517
Neto Periodo	58.452.605	46.661.773	86.977.915	103.702.204	179.436.336
Saldo anterior	3.000.000	52.362.249	81.017.865	127.825.414	169.048.595
Saldo Neto del período	\$ 61.452.605	\$ 99.024.022	\$ 167.995.781	\$ 231.527.617	\$ 348.484.931

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

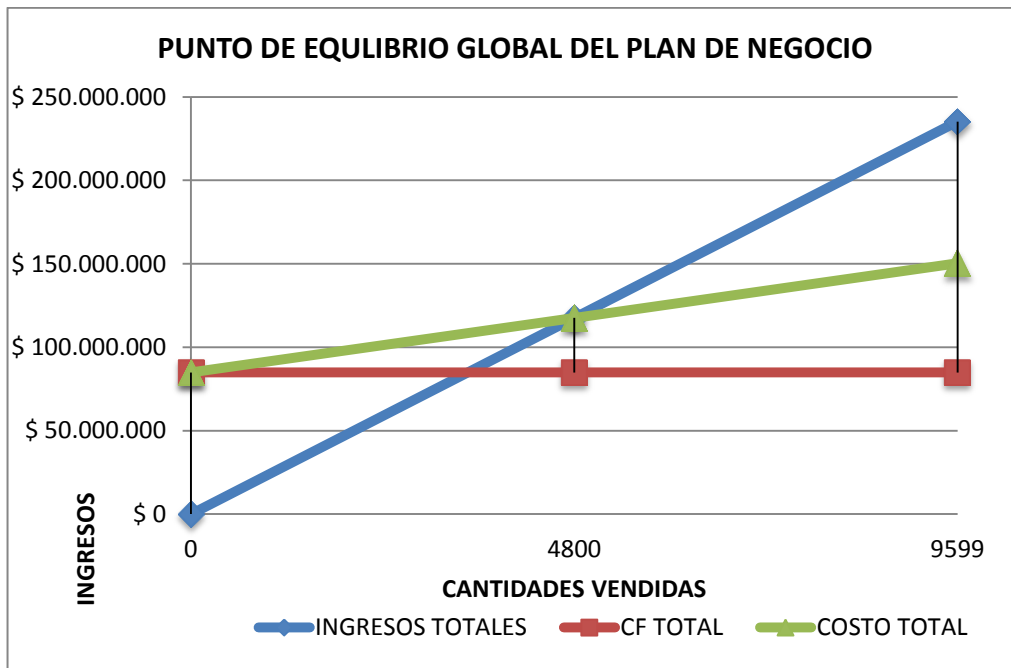
Como observamos el flujo de caja operativo durante los 5 años es positivo, lo que nos permite disponer de recursos para hacer inversiones y apoyar decisiones para el crecimiento, diversificación y sustentabilidad de la organización.

Solo a partir del 2017 contemplaremos la posibilidad de adquirir terrenos permanentes de cultivo, ya que Biodiversidad Colombia es concebida como una comercializadora, no pretendemos desviar nuestros esfuerzos tratando de aprender a cultivar, cuando existes expertos

en el tema a los que podemos trasladar ese eslabón de la cadena productiva en forma de tercerización.

Análisis del punto de equilibrio.

El escenario en el cual los ingresos totales son iguales a los costos y gastos de la empresa indica el punto de equilibrio, es necesario el conocerlo para poder concentrar los esfuerzos en alcanzarlo, al igual es ideal presentarlo a los posibles inversionistas para dar un parte de tranquilidad y generar confianza captando su capital.



DATOS GRAFICO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	0	4800	9599
UNIDADES VENDIDAS	0	4800	9599
INGRESOS TOTALES	\$ 0	\$ 117.587.863	\$ 235.175.726
CF TOTAL	\$ 84.890.758	\$ 84.890.758	\$ 84.890.758
CV TOTAL	\$ 0	\$ 32.697.105,12	\$ 65.394.210
COSTO TOTAL	\$ 84.890.758	\$ 117.587.863	\$ 150.284.968
utilidad	-\$ 84.890.758	\$ 0	\$ 84.890.758

Figura 48. Punto de equilibrio Biodiversidad Colombia

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador –

Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

De acuerdo a los estudios y cálculos realizados, la empresa requiere tener ventas mínimas de COP \$ 117.587.863 anual, que equivalen a 4.800 unidades de venta (kilos de uña de gato) para llegar al punto de equilibrio.

Acorde a nuestra proyección de ventas, dicho punto de equilibrio sería alcanzado desde el primer año como se podrá observar en la TIR tasa interna de retorno.

Indicadores Financieros

Las proyecciones financieras de Biodiversidad Colombia SAS presentan cifras favorables que brindan confianza para realizar la inversión requerida para la puesta en marcha de la compañía. Así lo demuestran la Tasa Interna de Retorno TIR y el Valor Presente Neto VPn.

Tabla 48

Indicadores financieros Biodiversidad Colombia SAS

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES						28,00%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO						\$ 28.413.625
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:						
PERIODO	AÑO 0	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -28.413.625	\$ 61.452.605	\$ 99.024.022	\$ 167.995.781	\$ 231.527.617	\$ 348.484.931
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 347.815.542				
TASA INTERNA DE RETORNO =		273,75%				
SI TIR	273,75%	MAYOR QUE >	28,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (-) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO		
SI TIR	273,75%	MENOR QUE <	28,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (-) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO		
SI TIR	273,75%	IGUAL QUE =	28,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (-) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO		
PERIÓDO		2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez - Razón Corriente		3,206	3,522	3,329	3,283	3,042
Nivel de Endeudamiento Total		29,61%	37,36%	32,20%	31,97%	30,20%
Rentabilidad Operacional		27,54%	31,33%	41,66%	43,73%	53,37%
Rentabilidad Neta		9,269%	10,859%	14,796%	15,685%	19,310%
Rentabilidad Patrimonio		85,16%	62,04%	67,81%	60,42%	72,41%
Rentabilidad del Activo		59,942%	38,858%	45,973%	41,104%	50,537%
Periodo de recuperación de la Inversión		0,156 AÑOS				
CALCULO DEL WACC		TOTAL INVERSIÓN	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS	
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.		APORTE DE LOS SOCIOS \$ 20.000.000,00	70,39%	28,00%	35%	
		FINANCIADO POR DEUDA \$ 8.413.625,00	29,61%	26,82%		
WACC		24,87%				

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Para nuestra inversión, esperamos una rentabilidad mínima del 28%, lo que en la práctica, según observamos, obtendremos una rentabilidad muy superior, llegando al 273,75%, lo que a todas luces demuestra lo interesante en términos de rentabilidad, de invertir en Biodiversidad Colombia SAS y adicional nos permitirá obtener un retorno de nuestra inversión en menos de un año.

Fuentes de Financiación

Debido a que Biodiversidad Colombia requiere de poca inversión, solo requiere de muy poco capital adicional al aportado por sus 2 socios fundadores.

Tabla 49

Fuentes de financiación

MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS		\$	12.640.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		\$	3.000.000

	MANO DE OBRA DIRECTA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO
Valor anual	\$ -	0	\$ -

	MATERIA PRIMA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO
Valor anual	\$ 9.232.500	3	\$ 2.308.125

	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO
Valor anual	\$ 41.862.000	3	\$ 10.465.500

TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO	\$	28.413.625
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES	\$	20.000.000,00
TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR	\$	8.413.625

	Mensual	Anual
Tasa de interés	2%	26,82%

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ -8.413.625
2013	\$ -3.939.611	\$ -1.682.725	\$ -2.256.886	\$ -6.730.900
2014	\$ -3.488.234	\$ -1.682.725	\$ -1.805.509	\$ -5.048.175
2015	\$ -3.036.857	\$ -1.682.725	\$ -1.354.132	\$ -3.365.450
2016	\$ -2.585.479	\$ -1.682.725	\$ -902.754	\$ -1.682.725
2017	\$ -2.134.102	\$ -1.682.725	\$ -451.377	\$ -

Fuente. Aplicación del Simulador- financiero EAN realizada por los autores. Simulador – Financiero EAN Versión 5. Página web EAN. (Giraldo, 2013)

Inicialmente se solicitará un préstamo a la banca nacional por valor de \$8.413.625, a una tasa de interés anual del 26,82%.

De nuestro estudio y proyecciones deducimos que no requerimos de recursos para financiar la mano de obra, ya que estamos tercerizando la producción y en éste proceso se incluye dicha mano de obra por parte de nuestros aliados productores.

Somos una comercializadora que basa su operación en negocios internacionales, por lo tanto inicialmente los dos socios fundadores podemos realizar las tareas propias de ésta labor comercial y administrativa, por no ser una empresa de producción se ha decidido tener proveedores o tercerizar dichos procesos productivos.

Conclusiones

Biodiversidad Colombia SAS, como proyecto de creación de empresa comercializadora internacional, pretende incursionar en el mercado europeo de las PAM, como una empresa exportadora de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática europea.

Como equipo de emprendedores llevamos a cabo el presente plan de negocios abordando el análisis de una serie variables del mercado tanto local como el de la UE, aspectos macroeconómicos, socio-demográfico, análisis de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, sustentados todos en investigaciones, estudios, conocimientos y experiencia, generando pronósticos de ventas que permiten dar un parte de viabilidad y confianza a los inversionistas de este proyecto.

El tener un retorno de la inversión de menos de 2 meses calendario y el pago de contado contra orden de compra trimestral garantiza un capital de trabajo holgado, que unido a una rentabilidad operacional y neta en crecimiento constante, es factor motivante para todo inversionista y empresario, que como nosotros basamos las decisiones no solo en nuestra experiencia, sino en estudios, cifras e indicadores financieros que avalen dicha decisión y que nos permita un óptimo funcionamiento de la compañía.

Otro aspecto importante es que la baja inversión que requiere este negocio para su puesta en marcha, los conocimientos adquiridos durante el programa de negocios internacionales y nuestra experiencia como empresarios, de los manejos legales, la gestión del talento y el desarrollo humano, los manejos operacionales y de la logística internacional, nos brindan seguridad y confianza para llevar a cabo este emprendimiento.

La experiencia de los socios emprendedores en el sector farmacéutico, nos aporta valor para la óptima gestión de nuestro grupo objetivo que son los clientes mayoristas de PAM en España; sumado a que poseemos un amplio conocimiento de las necesidades y requerimientos específicos de la industria utilizadora, es decir, los laboratorios farmacéuticos y homeopáticos específicamente en España, Alemania, Francia, Suiza y Austria; todos estos aspectos determinantes nos permiten estar en permanente comprensión del potencial de la demanda del mercado y nos dan como empresarios, la confianza para iniciar éste proyecto.

La viabilidad de éste negocio abordada desde los diferentes enfoques, ya sea financiero, comercial, legal, operacional y los propios de la logística y la negociación internacional, nos dan como empresarios e inversionistas, la tranquilidad para iniciar formalmente éste negocio.

Recomendaciones

En el tema de mercadeo y comercialización, se recomienda a los inversionistas llevar a cabo un proceso de gestión de clientes enfocado en la fidelización, con el fin de establecer y mantener lazos interpersonales hacia un relacionamiento de las negociaciones en el largo plazo, imprescindibles para el crecimiento de la empresa y llevar a Biodiversidad Colombia SAS al posicionamiento esperado como pioneros y líderes en la exportación de material vegetal para la generación de principios activos con destino a la industria farmacéutica y homeopática a nivel internacional.

Biodiversidad Colombia S.A.S, debe implementar procesos de calidad rigurosos en la consecución de socios estratégicos tanto para los productores agrícolas, como para con los socios estratégicos de logística local e internacional que garanticen a los clientes obtener un producto con los estándares de calidad requeridos en los tiempos establecidos. Por este motivo, se recomienda a los emprendedores, la creación de alianzas estrategias con perfiles

complementarios, que apunten a la generación de nuevas oportunidades a través de programas basados en la calidad de las alianzas.

Se recomienda a los socios, llevar a cabo la factibilidad de la diversificación del mercado, conforme lo establecido en el plan de negocios, para en el mediano y largo plazo, llegar al mercado de mayoristas de PAM en Francia y Alemania entrando por los puertos marítimos de Le Havre y de Hamburgo respectivamente, afrontando la competencia internacional y los mercados globalizados.

Llevar a cabo un plan de mejoramiento continuo mediante la adquisición de tecnología, conocimientos, capacidades de gerenciamiento, capacitación permanente, alianzas estratégicas, mejorar la eficiencia, aumentar las ventas en unidades y valores, diversificar productos, hacer economías de escala, aprovechar ventajas comparativas y oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales. La participación en ferias de negocios especializadas tanto nacionales como internacionales es de un valor invaluable en este negocio, para el relacionamiento con clientes potenciales y la consecución de nuevos negocios para Biodiversidad Colombia SAS.

La búsqueda constante de mayor rentabilidad en los mercados internacionales para asegurar la existencia de la compañía en el largo plazo; acogiéndose a los tratados de libre comercio vigentes y los próximos a firmarse tanto en Europa como en otros países del mundo, en aprovechamiento de las preferencias arancelarias que apliquen; para lo cual se recomienda a los emprendedores, mantenerse actualizado en el ámbito de la gestión internacional.

Finalmente se recomienda mantener a Biodiversidad Colombia SAS como una empresa de Biocomercio, atendiendo los acuerdos dentro del Convenio de Diversidad Biológica (CDB) y otros acuerdos ambientales multilaterales, fortaleciendo su sostenibilidad y sustentabilidad.

Apéndice

Estrategias de Negociación Internacional

En este apéndice daremos a conocer la estructura de la estrategia de negociación que Biodiversidad Colombia implementará con los productores, proveedores y compradores.

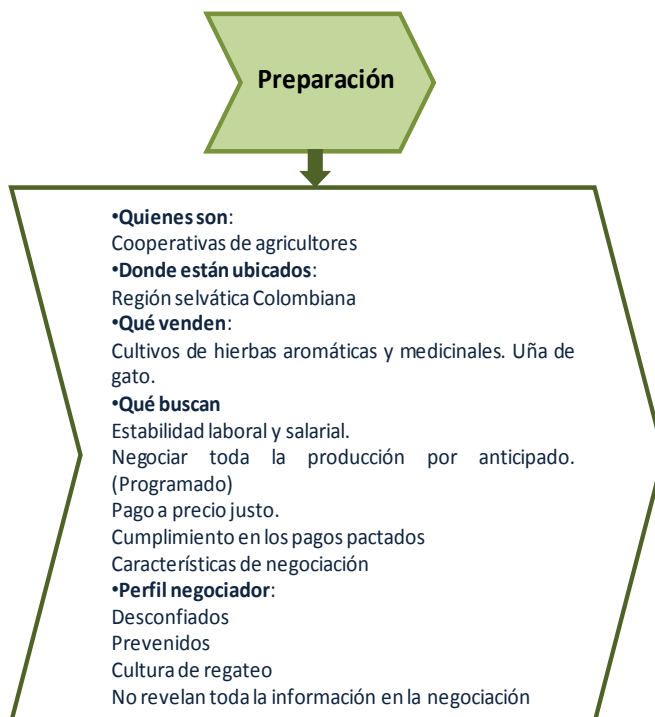
Inmersos se encuentran los procesos y métodos utilizados por dichos actores en donde los compradores son internacionales, para obtener sus objetivos mediante estrategias de persuasión e interacción entre sí.

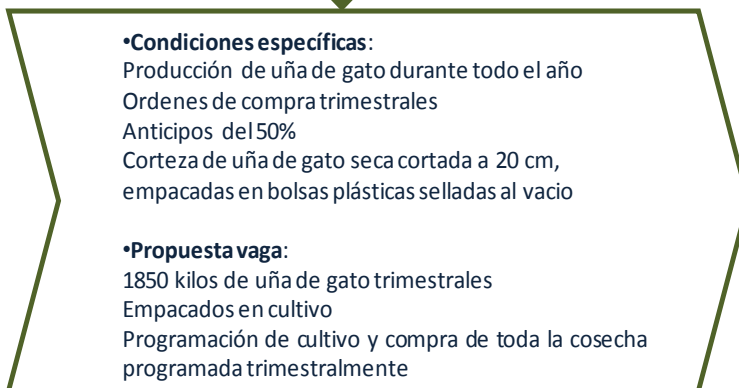
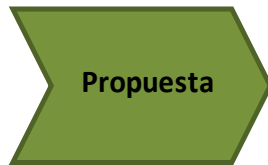
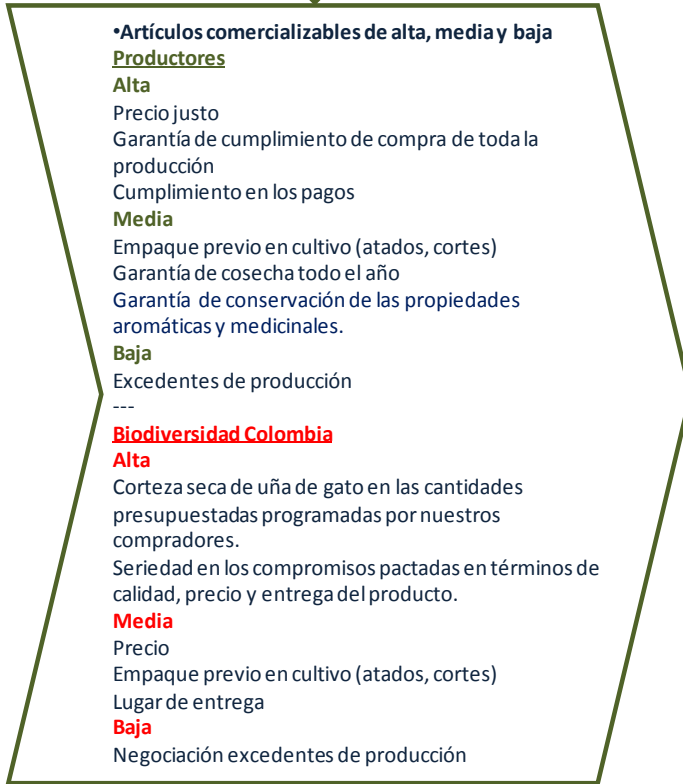
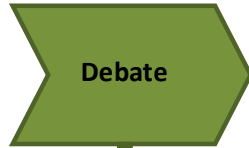
A continuación el lector encontrará plasmado gráficamente a manera de flujograma el modelo de negociación en sus 4 etapas, a saber, preparación, debate, propuesta y negociación.

Negociación con los productores.

Los productores son las cooperativas agrícolas que cultivan uña de gato en la región selvática de Colombia.

Etapas flujograma – negociación productores.





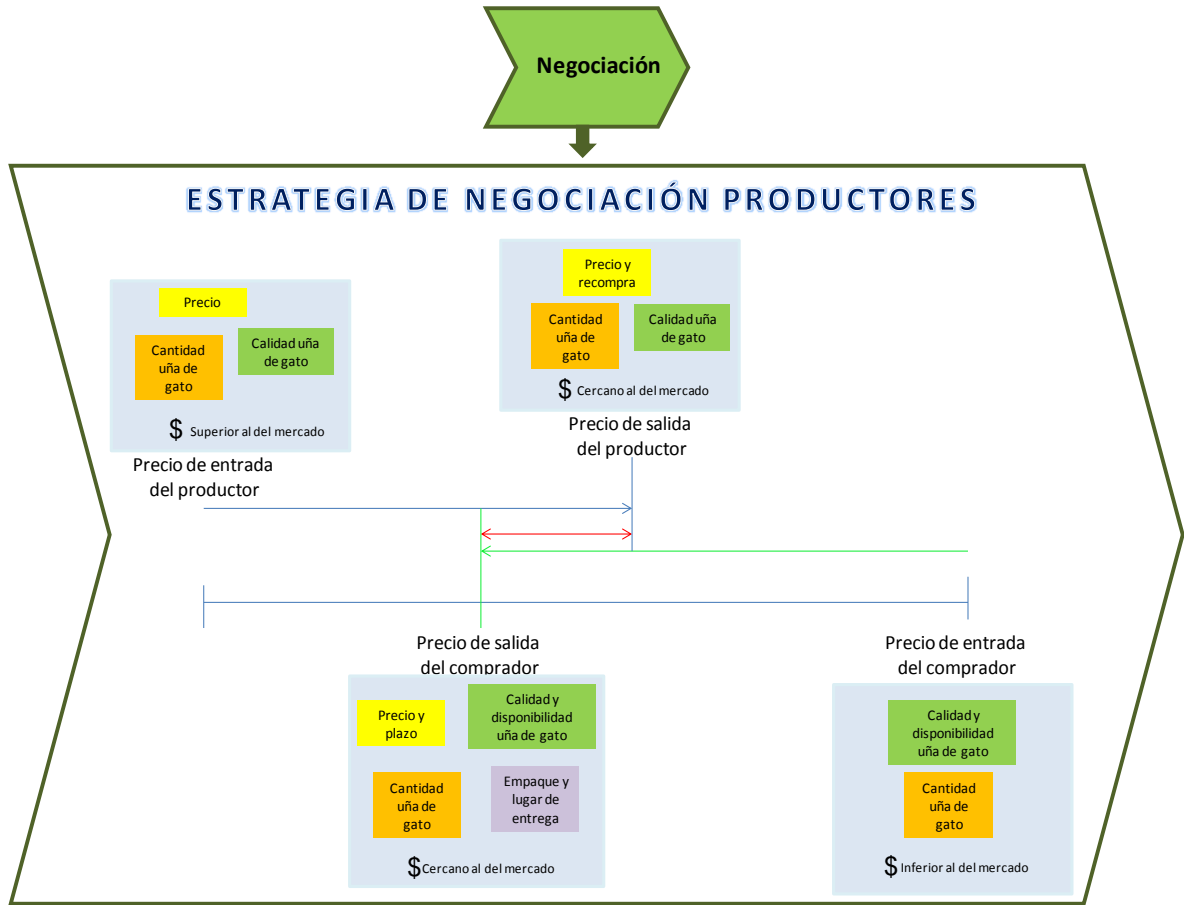


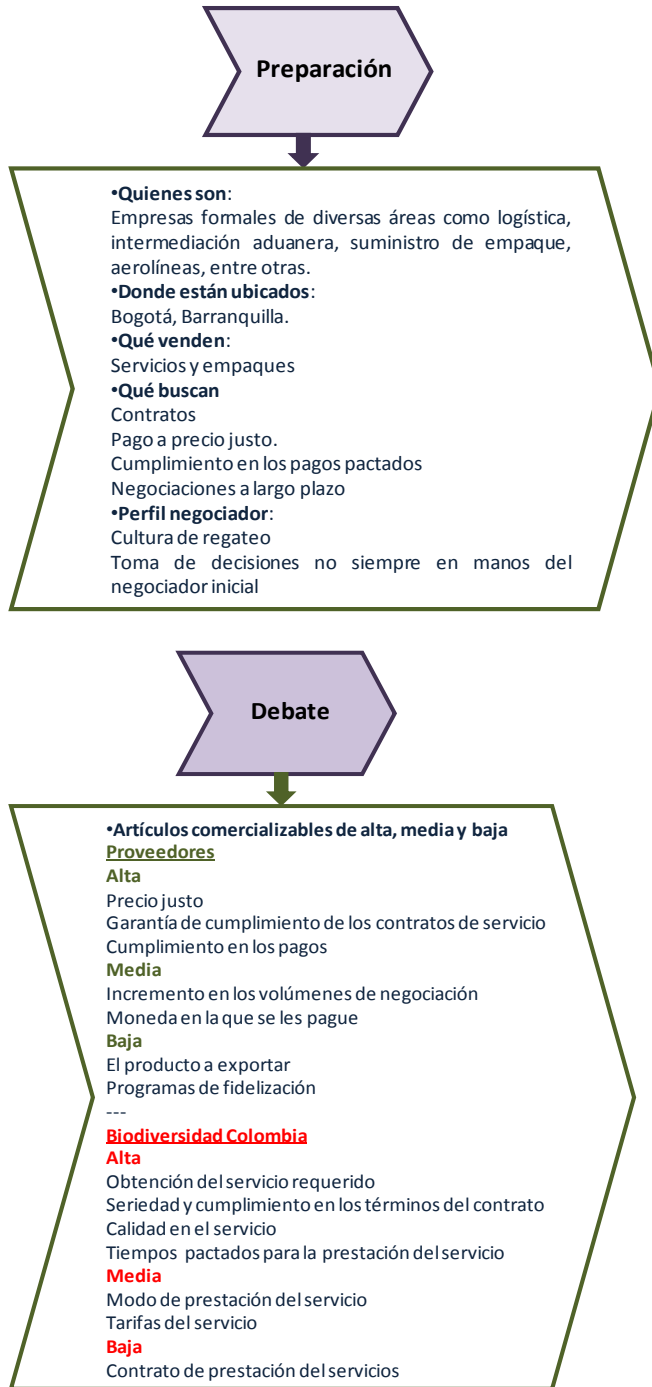
Figura 49. Flujograma etapas de negociación con productores.

Fuente. Diseño y elaboración propio de los autores, basado en (Holguín, 2012)

Negociación con los proveedores.

Los proveedores son todas las empresas que nos suministran productos y servicios necesarios para la operación como comercializadora internacional de material vegetal.

Etapas flujograma – negociación proveedores.



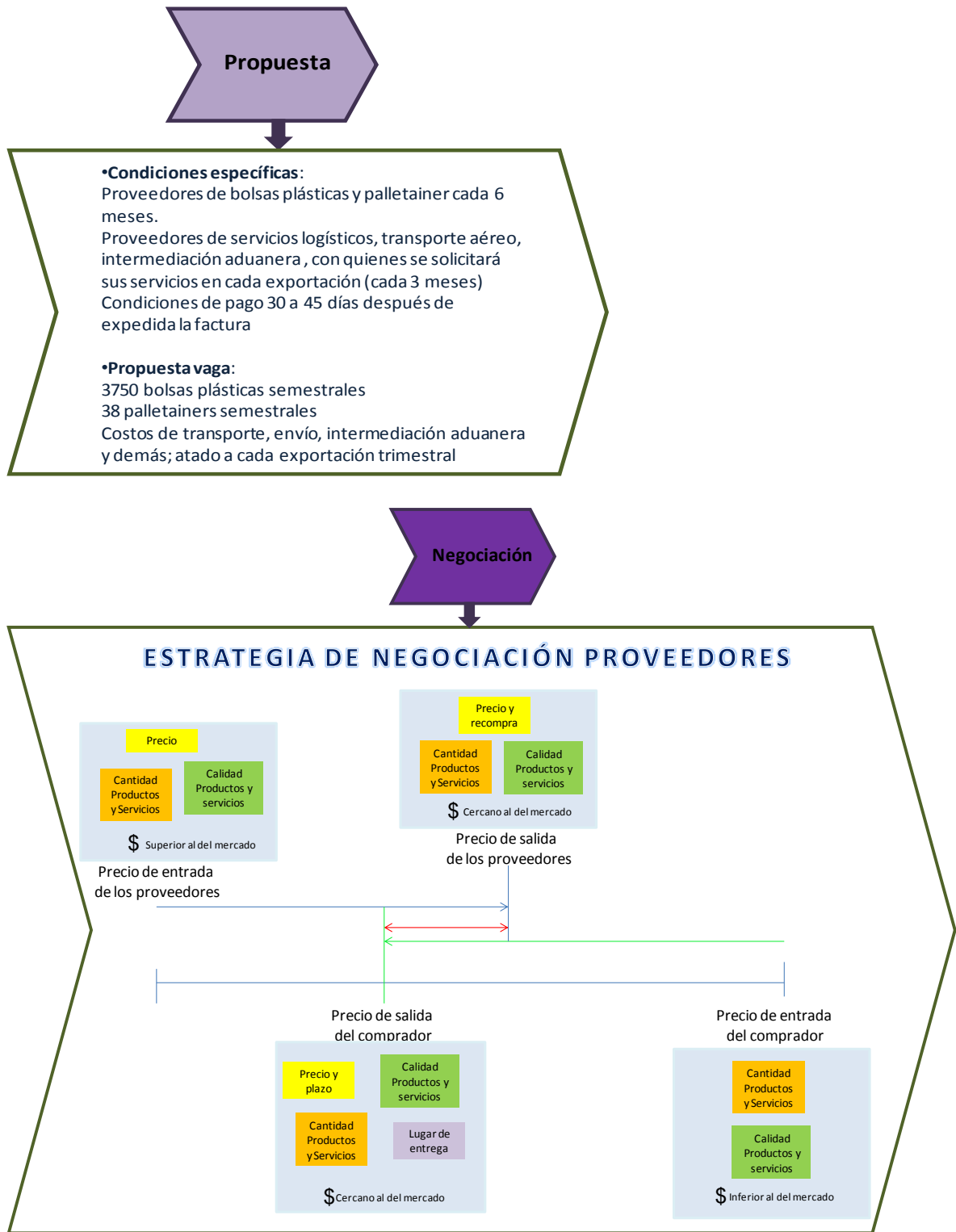


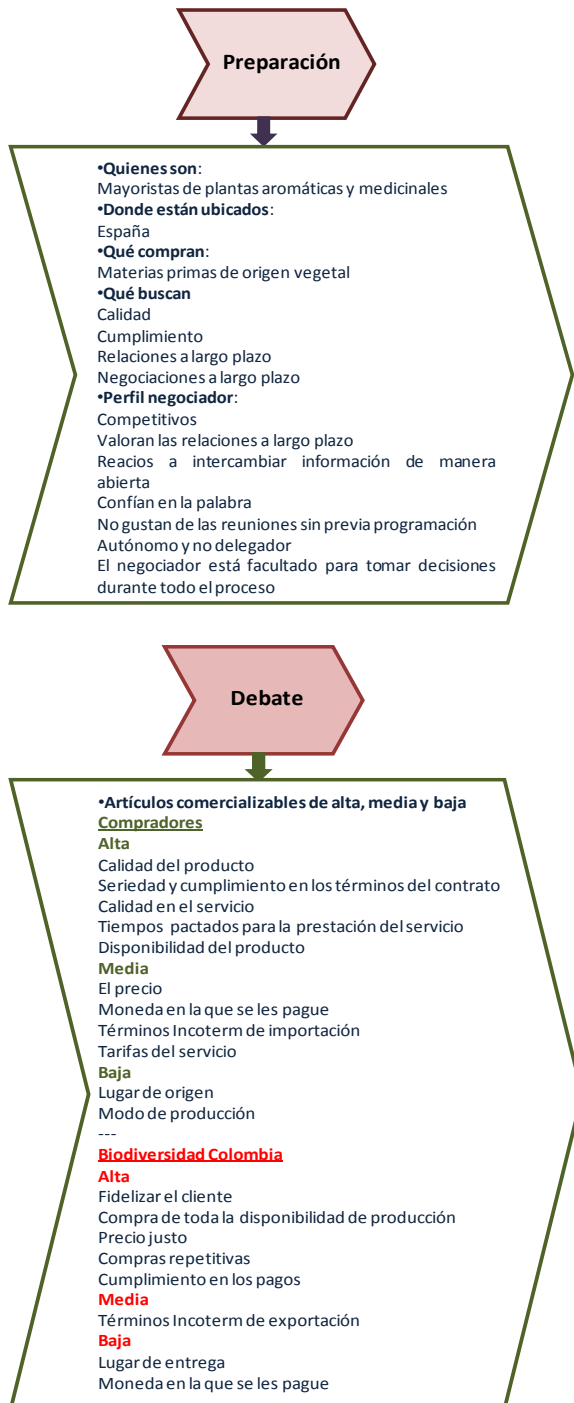
Figura 50. Flujo de etapas de negociación con proveedores.

Fuente. Diseño y elaboración propio de los autores, basado en (Holgún, 2012)

Negociación con los compradores.

Los compradores son los mayoristas de plantas aromáticas y medicinales en España y a quienes les exportamos material vegetal, uña de gato, conforme orden de compra.

Etapas flujograma – negociación compradores.



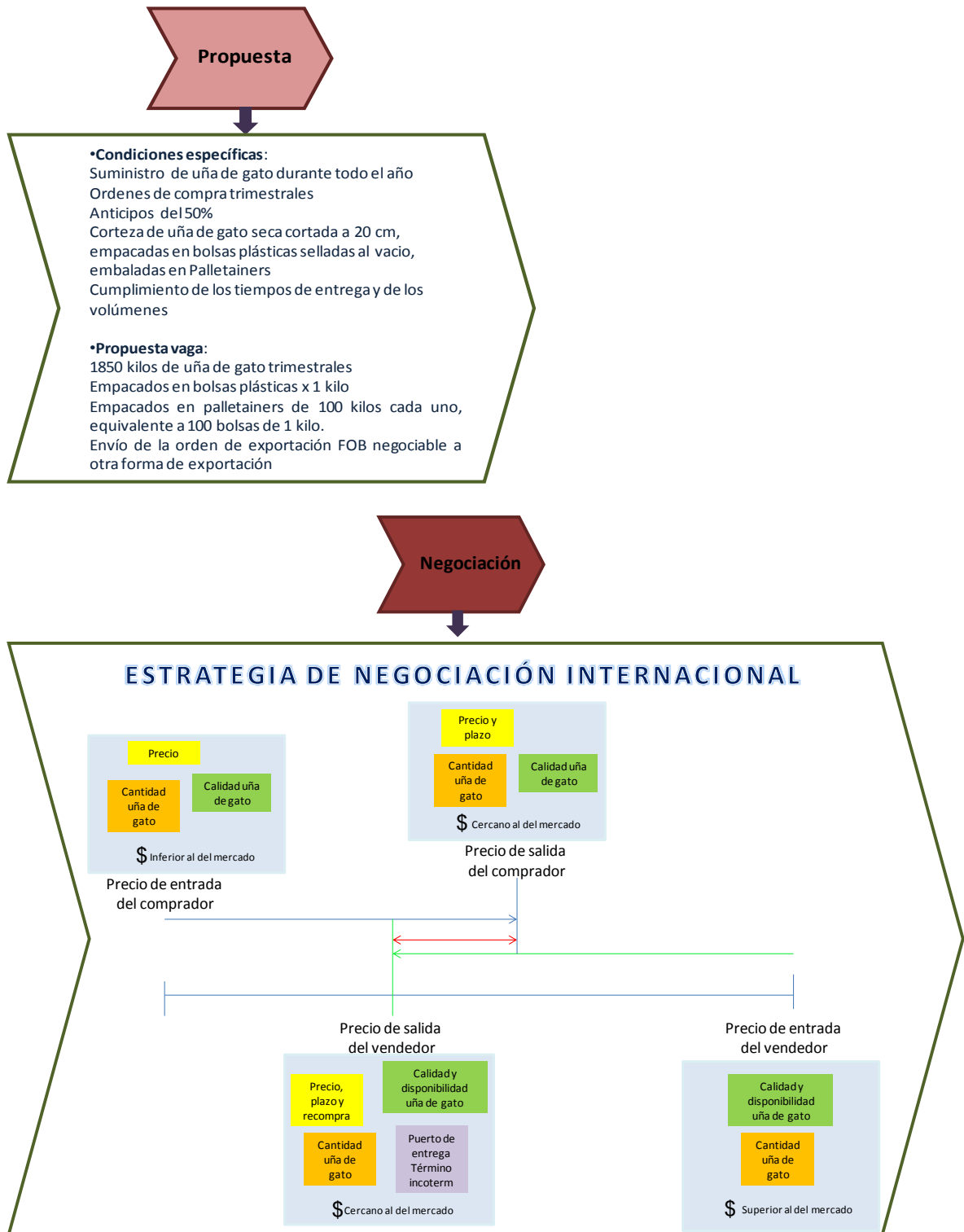


Figura 51. Flujograma etapas de negociación con compradores

Fuente. Diseño y elaboración propio de los autores, basado en (Holguín, 2012)

Referencias

Albert Humphrey, R. S. (1960). *Analisis FODA - Método para la planificación*. Instituto de Investigación Stanford. Instituto de Investigación Stanford.

Albornoz, J. C. (1997). Efecto Secundario de los AINES. *Revista de la Sociedad Médico Quirúrgica del Hospital de Emergencia Pérez de León*, 28(1):48-54.

Arancel electrónico legis. (s.f.). *Arancel Legis.com*. Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de <http://arancel.legis.com.co/Login.aspx>

Bassagoda, M. J., & Paz, E. A. (1999). *Banco de Seguros del Estado de Uruguay*. Obtenido de <http://www.bse.com.uy/almanaque/Almanaque%201999/pdf/0%20-%20016.pdf>

BKIN España. (s.f.). *Marketing Digital, CRM Online - B-kin - Inicio*. Obtenido de <http://www.bkin.es>

Botanical-Online. (2013). *Botanical-online*. Obtenido de <http://www.botanical-online.com/medicinalsunadegato.htm>

Buena Salud.net. (2010). *Buenasalud.net*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://buenasalud.net/2010/11/30/propiedades-de-la-una-de-gato.html#>

Cámara de Comercio de Bogotá. (Marzo de 2013). *Camara de Comercio de Bogota*. Recuperado el 2013, de http://aplica.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx

Cases, C., & Hernandez, A. (2007). Memorias de las jornadas técnicas dedicadas a PAM. *Jornadas técnicas dedicadas a PAM*. Guadalajara: Brihuega.

Dr. Malaspina, H., Dra. Peralta, K., & Guzman, T. (1994). *Estudio Estadístico de la Uña de Gato*. Lima: IPIFA.

Durán, A. M. (13 de Mayo de 2008). Población vieja. El Mundo se arruga. *El Espectador.com*, págs. <http://www.elespectador.com/impreso/internacional/articuloimpreso-el-mundo-se-arruga>.

El País de España. (12 de Abril de 2007). La ONU advierte a España de que en 35 años tendrá la población más envejecida del mundo. *El país España*, pág. http://sociedad.elpais.com/sociedad/2007/04/12/actualidad/1176328803_850215.html.

FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2008). *fao.org*. Obtenido de http://www.fao.org/prods/gap/index_es.htm

FAO Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. (2003). *Fao.org*. Obtenido de <ftp://ftp.fao.org/docrep/FAO/007/y4838s/y4838s00.pdf>

FDA Food and Drug Administration. (2013). <http://www.fda.gov/>. Obtenido de <http://www.fda.gov/>

FIRA BARCELONA. (2013). *FIRA BARCELONA*. Obtenido de http://www.firabcn.es/venues_montjuic

FUNDACIÓN ALFONSO MARTÍN ESCUDERO. (1999). *Las plantas de extractos. Bases para un plan de desarrollo del sector*. Madrid: MELISSA, S.A. Obtenido de <http://www.fundame.org/cientificas/pdfs/extractos/volsin.pdf>

Giraldo, M. R. (2013). *Universidad EAN, Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Pautas y procedimientos para proyectos de grado programas virtuales*. Obtenido de http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1430&Itemid=760

Google. (s.f.). *Google images*. Obtenido de https://www.google.com.co/search?q=u%C3%B1a+de+gato&bav=on.2,or.r_qf.&biw=1280&bih

=717&wrapid=tlif137131615711710&um=1&ie=UTF-

8&hl=es&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=zJ-8Ud2kKI3W9QT5IIHoAQ

Henderson, B. D. (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. *Boston Consulting Group Inc*, 1-3.

Holguín, L. (2012). *Guía de Estudio Bloque Estrategias de Negociación Internacional, facultad de Estudios en Ambientes Virtuales, Universidad EAN*. Bogotá: Universidad EAN.

ICA. (s.f.). *Ica.gov.co*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Inocuidad-Agricola.aspx>

ICA Instituto Colombiano Agropecuario. (s.f.). *Ica.gov.co*. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/El-ICA/Estructura/Organigrama.aspx>

IENICA Interactive European Network for Industrial Crops and their Applications. (Mayo de 2007). *IENICA.net*. Obtenido de <http://www.ienica.net/>

Inkanat. (Junio de 2008). *Inkanat*. Obtenido de <http://www.inkanat.com/es/infosalud/una-de-gato.html>

Inkanatural World Peru Export SAC. (2013). *Inkanatural*. Obtenido de http://www.inkanatural.com/es/una_de_gato/uncaria_tomentosa.html

Instituto Colombiano Agropecuario. (2013). *ICA*. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/>

Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. (2001). *Universidad de Antioquia Facultad de Química Farmacéutica*. Obtenido de <http://farmacia.udea.edu.co/~ff/Comercio.pdf>

IPIFA Instituto Peruano de Investigación Fitoterápica Andina Peru. (s.f.). *IPIFA.org*. Obtenido de <http://www.ipifa.org/docs/quienes.html>

Isaza Cadavid, G. (2011). *Derecho laboral aplicado: derecho laboral general, individual y colectivo, seguridad social y pensiones, procedimiento laboral* (15 ed.). Bogota: Leyer Editores.

ITC International Trade Center. (2008). *ITC International Trade Center*. Obtenido de <http://www.intracen.org/search-results.aspx?searchtext=extractos%20vegetales>:
<http://www.intracen.org/apoyo-comercio/plantas-medicinales/>

La Comisión Europea, Órgano ejecutivo de la UE. (Mayo de 2013). *European Commission*. Obtenido de http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/index_es.html

Legiscomex. (2008). *Hierbas Aromaticas en la UE*. Bogota: Biblioteca Universidad EAN.

Levitt, T. (1982). *El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing*. p. 5-28. Harvard-Deusto Business Review.

Load.ink. (2012). Aplicación Cubicaje Load 1.4.

LOGFOR. (2008). *Logfor.com*. Obtenido de <http://logfor.com/cif.php>

Minagricultura. (2010). *Minagricultura.gov.co*. Obtenido de http://www.minagricultura.gov.co/06docypresent/06g_publici_agend.aspx

Ministerio de Comercio de Colombia - Sistema Generalizado de Preferencias - SGP. (2013). *Mincomercio.gov.co*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=10158&dPrint=1>

Moré Palos, E., & Colom Gorgues, A. (2002). *INIA Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria*. Obtenido de http://www.inia.es/gcontrec/pub/aromaticas_1161160167703.pdf

News Medical. (2013). ¿Medicamentos Genéricos - Cuáles son los Medicamentos Genéricos? *News Medical*, [http://www.news-medical.net/health/Generic-Drugs-What-are-Generic-Drugs-\(Spanish\).aspx](http://www.news-medical.net/health/Generic-Drugs-What-are-Generic-Drugs-(Spanish).aspx)).

OMC E-Learning. (2012). *wto.org*. Obtenido de http://etraining.wto.org/admin/files/Course_323/CourseContents/TBT-S-R1-Print.pdf

Organismo Público Sierra Exportadora. (2012). *PERFIL COMERCIAL PLANTAS AROMATICAS MEDICINALES*. Recuperado el 23 de Marzo de 2013, de http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/08_PERFIL%20COMERCIAL%20PLANTAS%20AROMATICAS%20MEDICINALES.pdf

Ovalle Mora, O., & A, R. M. (2010). *Guía de Estudio Bloque Derecho Integral para Negocios Internacionales - Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales Universidad EAN*. Bogota: Universidad EAN.

Policia Nacional de Colombia. (2013). *Policia.gov.co*. Obtenido de http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/UNIDADES_POLICIALES/Direcciones_tipo_Operativas/Direccion_de_Antinarcoicos/tramites_servicios/Exportacion

PORT DE BARCELONA. (s.f.). *portdebarcelona.cat*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.portdebarcelona.cat/es/>

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva. La Cadena de Valor Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Boston: Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Boston: Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2010). *Estrategia Competitiva*. Barcelona: Ediciones Pirámide.

PROM AMAZONIA. (2008). *iiap.org.pe*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.iiap.org.pe/promamazonia/SBiocomercio/Upload/Lineas/Documentos/220.pdf>

QUEVEDO GUEVARA, A. (s.f.). *Siamazonia.org.pe*. Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de <http://www.siamazonia.org.pe/archivos/Publicaciones/M002.pdf>

Ramentol Massana, J. (2011). *Memoria Anual 2011 Farmaindustria España*. Madrid: Farmaindustria.

Revista de Fitoterapia - Cita Publicaciones y Documentación SL. (2013). *Fitoterapia.net*. Obtenido de http://www.fitoterapia.net/portada/portada_editor.php

Schuler. (2010). *Schuler.com.pe*. Recuperado el 23 de Marzo de 2013, de <http://www.schuler.com.pe/espanol/productos/unadegato-gel/fichatecnica.html>

SEFIT Sociedad Española de Fitoterapia. (2013). *SEFIT.es*. Obtenido de <http://www.sefit.es/sefit.php>

SIIGO. (2013). *SIIGO.com*. Obtenido de http://www.siigoweb.com/pyme_web/
Smurfitkappa. (s.f.). *Smurfitkappa*. Obtenido de <http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Products/Paginas/Palletainer.aspx>

TORRADO PACHECO, A. (2005). *BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS - Sistema de Aseguramiento de la inocuidad de los alimentos*. ICA - Instituto Colombiano Agropecuario. Bogota: Produmedios.

UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development. (2007). *Iniciativa BioTrade Principios y Criterios de Biocomercio*. Geneva: PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS.

Zamora, I., & Rodríguez, C. (2008). *OPORTUNIDADES COMERCIALES UNION EUROPEA*. San Salvador: DCE, Ministerio de Economía de El Salvador.