



**FACULTAD  
DE  
POSTGRADOS**



---

[www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co)

Sede El Nogal: Cra. 11 No. 78 - 47 Centro de Contacto Tel.: 593 6464  
Línea gratuita 01 8000 931000 Bogotá, D.C. Colombia

PERFIL DE NEGOCIO  
"FRUIT CANADA"

NATHALY BUITRAGO  
JONATHAN GOMEZ  
WILSON RAMIREZ

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

DIRECTORES

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C.

2013

Nota de Aceptación

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, D.C 13 de Febrero de 2013

A nuestras familias por su ayuda y apoyo y  
a todos aquellos quienes nos apoyaron en  
nuestro proceso de formación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a: Nuestros directores de proyecto: Dr. Orlando Martínez, por su permanente apoyo y excelentes asesorías, además de sus valiosas orientaciones.

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	10
2.	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS .....	11
3.	MARCO TEORICO.....	12
4.	DISEÑO METODOLOGICO .....	16
5.	ANÁLISIS DEL SECTOR O LA INDUSTRIA: .....	18
6.	ESTUDIO DE MERCADO .....	28
6.1	Segmentación del mercado .....	28
6.2	Generalidades del mercado.....	31
6.3	Tamaño del mercado.....	32
6.4	Mercado Objetivo.....	32
6.5	Tendencias del consumidor .....	33
6.6	Ventajas para el mercado actual .....	35
6.7	Reglamentación .....	35
6.8	El perfil del consumidor canadiense.....	36
6.9	Acceso al Mercado -Sistema Comercial.....	37
7.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	38
8.	ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	42
8.1.	Estrategias De Distribución.....	42
8.2.	Estrategias De Servicio .....	43
8.3.	Comunicación Comercial .....	44
8.4.	Costumbres y Cultura canadiense .....	45
8.4.1.	Cultura de Negocios .....	45
8.4.2.	Ética de Negocios.....	45
8.4.3.	Costumbres .....	46
8.5.	Términos de negociación y pagos.....	47
8.5.1.	Forma de pago.....	51
9.	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	53
9.1	Productos realizados con el residuo del despulpado. ....	54
9.2.	Posición Arancelaria de la Maracuyá.....	55

9.3 Norma de Calidad de la Maracuyá.....	56
10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	59
10.1. Selección de Proveedores.....	60
10.2. Empaque Maracuyá Fresca.....	62
10.3. Proceso de despulpado.....	63
10.4. Entrega del Producto al cliente final.....	65
11. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	66
11.1 POLITICA DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD.....	70
11.1.1 Normas fitosanitarias de exportación en Colombia.....	70
11.1.2 Certificado de Origen.....	71
11.2 Estándares de Calidad Canadienses.....	71
12. ANALISIS FINANCIERO.....	73
13. EQUIPO DE TRABAJO.....	82
14. FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	83
15. GESTIÓN DE RIESGO Y OPORTUNIDAD.....	84
16. CONCLUSIONES.....	85
ANEXOS.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	93

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diseño Metodológico.....	17
Tabla 2: NCE: Frutas y frutos comestibles.....	23
Tabla 3: Balanza comercial.....	29
Tabla 4: Principales cadenas de distribución minorista de alimentos Canadá.	42
Tabla5. Simbología.....	53
Tabla6: Datos del proveedor.....	57
Tabla 7: Clasificación del Tamaño de acuerdo con el diámetro.....	58
Tabla 8: Balance General inicial del proyecto.....	69
Tabla 9: Estado de pérdidas y de ganancias proyectado flujo de caja presupuestado .....	71
Tabla 10: Ingresos y egresos de efectivo por los 12 primeros meses.....	72
Tabla 11: Punto de equilibrio.....	73
Tabla 12: Costos términos DAP.....	79
Tabla 13: Indicadores del proyecto.....	80

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Canadá - Importaciones – Evolución.....	23
Figura 2: Comportamiento del mercado mundial.....	30
Figura 3: Exportaciones 2009-2012.....	37
Figura 4: Tipos de frutas frescas importadas por Canadá.....	39
Figura 5: Responsabilidad social empresarial.....	47
Figura 6: Maracuyá en fruta.....	49
Figura 7: Maracuyá en Pulpa.....	50
Figura 8: Abonos, esencias y perfumes.....	50
Figura 9: Proceso productivo “FRUIT CANADA S.A.S.”.....	55
Figura 10: Producción de maracuyá en Colombia.....	56
Figura 11: Empaque del producto.....	58
Figura 12: Proceso de selección del producto.....	60
Figura 13: Logo “Fruit Canadá”.....	62
Figura 14: Organigrama.....	63
Figura 15: Punto de equilibrio.....	74
Figura 16: Rentabilidad operacional /liquidez.....	77
Figura 17: Rentabilidad del activo/nivel de endeudamiento.....	78
Figura 18: Modelo Canvas.....	80
Figura 19: Stand exposición “Fruit Canadá”.....	83
Figura 20: Planos Modelo Canvas.....	83
Figura 21: Participantes “Fruit Canadá”.....	84

## 1. INTRODUCCION

Los canadienses tienen preferencias por los productos naturales, pero debido a su clima predominantemente frío y a las características de sus suelos no pueden producir cantidad ni variedad de frutas tropicales que logren suplir la demanda del mercado. Canadá importa actualmente frutas y verduras frescas que no son producidas internamente pero su consumo va en aumento según la propagación y divulgación de algunos productos, convirtiendo a este país en un mercado potencial para la exportación de frutas exóticas y en el cual la competencia local es mínima.

La propuesta de Valor ofrecida por FRUIT CANADA consiste en aprovechar el las ventajas del tratado de libre comercio que actualmente se tiene con este país y exportar maracuyá fresca o en pulpa a precios competitivos y puesta en la central de acopio de Vancouver – Canadá. Esto es posible gracias a que la fruta se compra directamente al campesino, evitando intermediarios que incrementan los costos del producto. De esta forma se fideliza al cultivador quien venderá un producto de excelente calidad, teniendo en cuenta que en los cultivos se generan varios tipos de productos, algunos tipo exportación y otros de no tan alta calidad, los cuales son aprovechados en el proceso de despulpado, todo lo anterior realizando una buena negociación de la cosecha a un precio justo.

Colombia cuenta con la infraestructura de negocios necesaria para convertirse en un proveedor confiable de Canadá: conocimiento comercial de lo que se necesita para ser un empresario de éxito en América del Sur; y el apoyo de una agencia gubernamental que fomenta las exportaciones, Proexport, que apoya las compañías colombianas para tener éxito internacional. Los mayores retos que estas empresas deben enfrentar al momento de exportar son la falta de infraestructura y los niveles de precio.

## **2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer maracuyá de primera calidad en fruta y pulpa a precios competitivos en Canadá, con excelentes estándares de calidad en busca de promover y aumentar su consumo interno.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Exportar a Canadá más de 2.9 toneladas de maracuyá en fruta fresca y 0.87 toneladas en pulpa procesada cada mes en trabajo conjunto con el campesino y productor colombiano, generando empleo y aprovechando las oportunidades del TLC en un tiempo de proyección de 5 años hasta el 2017. Así mismo generar un retorno de inversión en un periodo de un año.

Negociar con “Food Service Installation inc.” existentes en Vancouver el maracuyá Colombiano de “Fruit Canadá”, según las condiciones arancelarias entre Colombia y Canadá y así poder ofreciendo constante disponibilidad del producto a lo largo del año.

Seleccionar proveedores de Maracuyá en Colombia que se conviertan en socios estratégicos para exportar fruta de primera calidad a Vancouver Canadá aprovechando las ventajas del TLC

### 3. MARCO TEORICO

En Colombia el maracuyá es considerado como una fruta commodity, su consumo es bien generalizado y es utilizado en infinidad de aplicaciones no solo alimenticias, sino médicas y cosméticas entre otras, La agremiación de cultivadores de Maracuyá, los cuales dispondrán del producto que será enviado a Canadá, están ubicados en la zona oriental y occidental como los llanos, y la zona de Huila y Santander, actualmente Colombia tiene una capacidad instalada de proceso de alrededor de 60 ton /hora.

Canadá es el segundo país más grande del mundo (aproximadamente 10 millones de kilómetros cuadrados) y está constituido por 10 provincias, a saber, Columbia Británica, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Ontario, Quebec, Nueva Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island y Newfoundland, y por los territorios del Yukon y Northwest. El 77% de la población vive en un radio de 300 kilómetros de la frontera con Estados Unidos, en zonas urbanas. El 62% se concentra en las provincias de Ontario y Quebec en la zona central y el 21% en las provincias de Columbia Británica y Alberta, en el oeste. Se destaca la gran afluencia de inmigrantes asiáticos, quienes, en general, tienen un alto nivel educativo y cuentan con mayores ingresos promedio que los inmigrantes europeos que años atrás conformaban el 90% del total de inmigrantes en Canadá. Estos inmigrantes provienen principalmente de Hong Kong, India y Filipinas y se han establecido en la costa oeste, de tal manera que en la actualidad constituyen más del 50% de la población de Vancouver.

El reporte de Statistics Canadá denominado Food Statistics 2010, señala que:

- 1) Sobre una base per cápita, la dieta canadiense en el 2009 incluyó más fruta y vegetales frescos, cereales, café y pescado en comparación con el año 2008.
- 2) El consumo total de fruta fresca, (incluyendo cítricos) alcanzó la cifra de 39.3 Kg. por persona, cifra ligeramente más alta que la obtenida en el año 2008.

3) El consumo de verduras frescas, sin considerar las papas, alcanzó la cifra de 40.7 Kg. por persona en el 2009, cifra ligeramente más alta en un promedio de cinco años: 38.6 Kg. por persona.

Debido a su clima predominantemente frío y a las características de sus suelos, Canadá importa actualmente cerca del 65% de las frutas y verduras frescas demandadas por el mercado. Los productos proceden de aproximadamente 70 países, lo que, unido a la gran gama de variedades que se importan, brinda al consumidor canadiense amplias posibilidades para escoger.

El mercado de frutas y verduras frescas en Canadá ha venido creciendo a una tasa anual del 5% en los últimos 10 años y las ventas totales a nivel detallista ascienden actualmente a US\$5.1 billones/año. El consumo per cápita de frutas y verduras de los canadienses es uno de los más altos del mundo y asciende actualmente a 223 Kg./año (445 libras), es decir, entre 4.5 y 5 porciones por persona al día o cerca del doble del consumo per cápita en Estados Unidos.

Es importante mencionar que los consumidores canadienses son muy exigentes en cuanto a la calidad de las frutas y verduras que compran, particularmente en términos de su apariencia y contenido nutricional, no están dispuestos a comprar productos con defectos aunque su precio se haya reducido considerablemente. Adicionalmente, aunque las condiciones climáticas de su país limitan la disponibilidad y la diversidad de frutas y verduras de producción nacional, se han acostumbrado a encontrar en sus mercados una gran variedad de productos de alta calidad que corresponde, en una alta proporción, a importaciones.

Para "Fruit Canadá" el mercado objetivo son las cadenas de grandes superficies quienes distribuyen a restaurantes y hoteles, grupos étnicos y el canadiense en general, en estos almacenes todo tipo de persona tiene acceso. Los Canadienses deben modificar sus compras de acuerdo a la estación del año ya que no en todas estas se producen los mismos alimentos en el país. Es por ello que la cantidad y variedad de frutas consumidas varían según la estación, siendo el invierno el periodo donde las frutas son más costosas. Sin embargo la tendencia actual de los importadores y grandes cadenas es

encontrar una fuente de aprovisionamiento constante para todo el año lo que es una ventaja para Colombia quien puede suplir esta necesidad dado su clima tropical.

La ciudad de entrada de venta del producto es a Vancouver 2.180.737 habitantes constituye su población, el área metropolitana más grande del oeste canadiense y la tercera en el país después de Toronto y Montreal. Vancouver es considerada como una de las tres ciudades con mejor calidad de vida en el mundo, es una ciudad portuaria lo que trae beneficios en reducción de fletes internos de transporte.

En Vancouver la cantidad de población extranjera aumenta los consumos de frutas exóticas, en promedio el consumo aparente de Maracuyá de las personas que consumirían inmediatamente el producto sería de 300.000, se desea promover el consumo con incentivos nutricionales que promuevan y vayan acorde con el modo de vida de los canadienses quienes se cuidan en exceso y buscan en su alimentación productos saludables, la cantidad de población que se desea capturar en total es de 800.000 habitantes.

En cuanto al análisis de la competencia para el segmento de frutas exóticas y tropicales no existe competencia local, ya que este tipo de frutas no se cultiva en Canadá, específicamente hablando del maracuyá siendo una fruta exótica de cultivo en zonas tropicales. La competencia para Colombia proviene de los diferentes países que producen este tipo de frutas entre los que se destacan Brasil, Ecuador, Costa Rica y los países Asiáticos. La mayoría de estos países no tienen un tratado de libre comercio con las ventajas arancelarias que poseemos actualmente en Colombia.

El precio de las frutas tropicales y exóticas es más elevado que aquel de las frutas producidas localmente o las frutas tradicionales, esto debido a los altos costos de transporte y a la baja oferta de las mismas en el país.

En cuanto a los márgenes de ganancia obtenidos por cada uno de los participantes del mercado se pudo encontrar a manera de ejemplo que los mayoristas pueden llegar a obtener ganancias de hasta 10% idealmente, sin

embargo, debido a la competencia existente este margen se reduce muchas veces a niveles de 5% a 6%. Los supermercados de cadena son quienes obtienen las mayores utilidades en la venta de frutas. Generalmente el supermercado le agrega al precio de compra 35% de costos, más otro 40% de ganancia. Si el producto lleva mucho tiempo en góndola entonces disminuye su precio para poder evacuar el inventario.

Por ejemplo la empresa a quien se le venderá el producto en Vancouver es "Food Service Installation inc." quien actualmente compra una caja de frutas a \$11 pero el consumidor final paga \$28, según los precios en sus puntos de venta, esta compañía distribuidora mayorista de alimentos ubicado en 9918 SE Evergreen Hwy, Vancouver, WA 98664, nuestro contacto directo es en la línea: 360-735-0420 con el gerente comercial de la compañía el Sr. Abraham Wagner. Esta gran cadena de distribución maneja el más grande centro de acopio en puerto Vancouver donde recibe el 70% de los productos que distribuyen y son enviados a las principales cadenas de grande superficies de Vancouver, este es nuestro aliado estratégico al momento de cerrar la negociación para la distribución de maracuyá en Canadá.

Por otra parte es importante resaltar el número de inmigrantes colombianos en Canadá que hoy ya alcanza las 25.000 personas, las cuales ofrecen una base de contacto humano que puede convertirse en una herramienta útil para el fortalecimiento de las relaciones y del comercio bilateral, éste último con tasas de crecimiento globales del 15 al 20% en años recientes.

#### 4. DISEÑO METODOLOGICO

La investigación de mercado que se llevó a cabo, se realizó en dos fases. La primera fase, es la fase explorativa, en donde por medio de la recopilación de información de fuentes secundarias confiables como Proexport, Ministerio de Comercio Exterior, se buscó obtener información que permita un conocimiento análisis de la situación en los últimos 5 años del negocio de la comercialización de maracuyá tanto en fruta fresca como pulpa, identificando variables relevantes para la toma de decisiones. Y una segunda fase cuantitativa, en la cual se busca identificar las preferencias de los clientes potenciales por medio de la obtención de información mediante consultas de preferencia de consumo en frutas en Canadá a clientes potenciales.

En esta primera parte de la investigación explorativa se tomó como punto inicial de la investigación el “Estudio de Mercado – Canadá de Frutas exóticas” realizado por Proexport Colombia que se desarrolló dentro del marco del “Programa de información al exportador por Internet – proyecto de cooperación técnica no reembolsable No. ATN/MT-7253-CO, de allí se tomaron los primeros parámetros y puntos de referencia para orientar el proyecto.

Otra fuente de información secundaria consultada fue la “Base de Datos de Comercio Exterior - BACEX del Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, la cual permitió visualizar el comportamiento de las exportaciones de este tipo de fruta desde Colombia hacia el mundo y específicamente hacia Canadá, teniendo en cuenta las ventajas arancelarias y el tratado de libre comercio firmado entre Colombia y Canadá.

Tabla 1: Diseño Metodológico

DISEÑO METODOLÓGICO	
ETAPAS	PASOS
Planeación	Línea de Investigación
	Tipo de investigación
	Población referente
	Muestra
	Criterios de inclusión y exclusión
	Unidad de análisis

“1” (Proexport, 2012)

En la fase cuantitativa, se realizó consultas de análisis de consumo al interior de Canadá a través del reporte de Statistics Canadá denominado Food Statistics 2010, sobre el consumo total de fruta fresca y el consumo de verduras frescas.

## 5. ANÁLISIS DEL SECTOR O LA INDUSTRIA:

- **¿Es importante para Colombia el TLC con Canadá?**

Sí, Porque Canadá es el segundo país desarrollado con el cual Colombia logra poner en vigencia un Tratado de Libre Comercio. Este hecho constituye un buen precedente para el desarrollo de los procesos de ratificación y operación de los demás acuerdos que el país viene negociando.

Porque Canadá es una de las grandes economías desarrolladas; genera el 2,6% del PIB mundial y es un país con un alto poder de compra; cuenta con un ingreso per cápita (precios de paridad de poder adquisitivo) de US\$39.600, cerca de 5 veces el registrado por Colombia.

Porque tiene suscritos acuerdos de libre comercio con Chile (1996), Israel (1996), México y EEUU (1994), Costa Rica (2002), Perú (2009) y EFTA (2009), Panamá y Jordania, mientras que negocia otros adicionales.

Porque Canadá ocupa un lugar destacado a nivel mundial tanto en el intercambio comercial de bienes y servicios, como en los flujos de inversión.

Porque según un estudio realizado por la Oficina Canadiense de Facilitación del Comercio (TFO), Canadá es uno de los países del mundo con la más alta importación per cápita, pues ocupa el quinto lugar en el ranking mundial de importadores.

- **Como se conforma la economía canadiense**

Canadá es una de las naciones más ricas del mundo, miembro del G8 y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE-.

Su desempeño económico se fundamenta en el sector servicios (78%), seguido por industria (20%) y agricultura (2%).

Ocupa el segundo lugar en reservas petroleras mundiales, después de Arabia Saudita. Es el tercer productor de gas natural y el tercer exportador de madera.

- **Importancia del mercado canadiense para Colombia**

Canadá es un mercado de interés debido a que puede dinamizar y fortalecer las diferentes actividades de la economía colombiana, al tiempo que ofrece oportunidades adicionales en materia laboral, tecnológica y de intercambio de conocimiento.

Siendo Canadá uno de los principales importadores del mundo, la mayor integración con este país, le permitirá a Colombia tener acceso preferencial a un mercado de 34 millones de consumidores con alto nivel de ingresos. En general el mercado de Canadá ofrece amplias oportunidades a los exportadores colombianos que contribuirán a aumentar el crecimiento potencial de la economía colombiana y a generar mayor desarrollo.

- **Impactos del acuerdo a la economía Colombiana.**

Según las simulaciones del DNP, el Acuerdo va a tener un efecto positivo sobre la economía colombiana: se presentará un incremento del PIB real y de los flujos comerciales que tiene Colombia con el resto del mundo.

Con la puesta en vigor del Acuerdo, el PIB tendría un aumento adicional de 0,06% y las exportaciones e importaciones crecerían 0,21% y 0,08% respectivamente.

Así mismo, se evidenciará un incremento de 0,06% en la remuneración del trabajo calificado y no calificado y de 0,07% en la remuneración del capital.

- **Impactos positivos en las exportaciones de Colombia.**

Con la entrada en vigor del TLC entre Colombia y Canadá, se prevén impactos positivos en: azúcar, arroz procesado, textiles, otros cereales, aceites y grasas vegetales, frutas tropicales, vestidos y confecciones, entre otros.

- **Productos agrícolas que ingresarán a Canadá sin pagar impuestos**

Con el Tratado se logró acceso libre de aranceles de manera inmediata para la oferta exportable actual y potencial agropecuaria colombiana: se consolidó libre acceso al mercado de Canadá para el 98% de las importaciones agrícolas provenientes de Colombia en:

1. Café en grano y soluble
2. Azúcar blanco: Colombia alcanzará libre acceso al mercado de Canadá mediante desgravación arancelaria lineal en 17 años.
3. Flores, esquejes y follajes.
4. **Frutas y hortalizas: libre acceso para casi todas las líneas arancelarias.**
5. Confitería, cacao y sus derivados: tiene un gran potencial.
6. **Productos alimenticios y preparaciones de frutas y hortalizas.**
7. Sector tabacalero.

Productos con acceso preferencial, por el Sistema Generalizado de Preferencias –SGP- que nos brinda Canadá. Se consolidaron las preferencias del SGP en el Acuerdo: en especial para café y azúcar crudo; confitería, cacao y sus derivados; y tabaco; y se logró una profundización en frutas y hortalizas.

- **Relación con otros países que comercian con Canadá**

El acceso preferencial logrado con Colombia, a partir del Tratado, pondrá en igualdad de condiciones comerciales la comercialización de bienes y servicios con otros países como Chile, Costa Rica y Perú, con quienes Canadá ya tiene vigente Tratados de Libre Comercio.

Sí, por cuanto se estableció no solamente la eliminación de barreras arancelarias, restricciones cuantitativas, sino también el desmonte de otras barreras no arancelarias para asegurar las condiciones de acceso real de la oferta agropecuaria colombiana.

Además, se tuvo en cuenta la aplicación de la “Cláusula de Preferencia” del TLC de Colombia – EE.UU., como referencia de la negociación, así como las disposiciones de Nación más favorecida –NMF- de otros acuerdos comerciales.

- **Plazos para la desgravación en la exportación de productos agrícolas a Canadá.**

En cuatro categorías:

**Categoría A** (acceso inmediato): Incluye animales vivos, carne de bovino, yogur, huevos fértiles, flores, hortalizas, frutas, embutidos de carne, azúcar de caña crudo, confitería, derivados de cacao, productos a base de cereales, preparaciones de frutas y hortalizas, preparaciones para sopas, alcohol etílico, aguardientes, preparaciones alimenticias para animales, tabaco y cigarrillos, manitol y aceites esenciales. Cabe mencionar que Canadá, tiene libre acceso (free) al mundo para productos de la oferta exportadora de Colombia como café, banano, aceite de palma, cacao y algunas preparaciones de hortalizas.

**Categoría B** (hasta 3 años): carne de gallo o gallina sin trocear (spent).

**Categoría C** (hasta 7 años): carne y trozos de pollo, pavo, tocino, carne en salmuera, demás preparaciones de carne, azúcar blanco de remolacha, glucosa, extracto de malta, preparaciones alimenticias, alimento para animales y ovoalbúmina. La mayoría de estos productos la preferencia es sobre el contingente OMC.

**Categoría D** (más de 10 años): los demás azúcares de caña

- **Concesiones que Canadá ofreció a las exportaciones de productos Colombianos**

Prácticamente el 100% de nuestras exportaciones podrán entrar libres de arancel a Canadá. Se exceptúan de esta concesión los guantes para cirugía, algunas mercancías textiles, de confecciones, calzado y cascos de uso industrial, fibra de vidrio y sus manufacturas, sillas para avión, sacos (bolsas) de dormir, almohadas, cierres de cremallera, cintas y tampones, que verán eliminado el arancel en un período máximo de 7 años a partir de la entrada en vigor del Acuerdo.

- **Oportunidades de exportación para Colombia.**

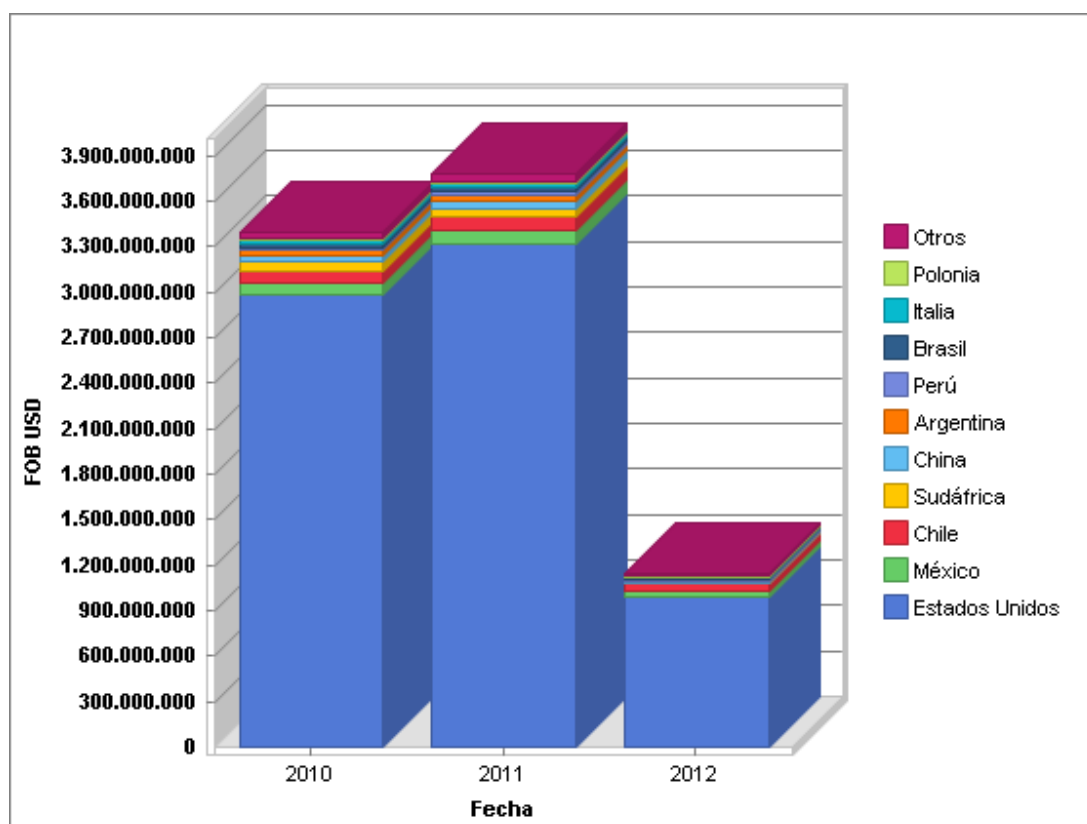
Existen importantes oportunidades en sectores de bienes de consumo terminados, entre las que Proexport ha identificado los sectores de aceites y grasas, alimentos de mar, alimentos conservados, alimentos procesados, azúcar, bebidas no alcohólicas, cacao, cigarrillos, confitería, flores, frutas frescas, proteínas concentradas, productos de panadería y vegetales frescos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada> (Proexport, 2013)

Figura 1. Canadá - Importaciones - Evolución

NCE: Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías - Anual FOB USD



Fuente: "<http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>" (Proexport, 2013)

Tabla 2: NCE: Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías - Anual FOB USD

Países de procedencia	2010	2011	2012
Canadá Importaciones			
Estados Unidos	2.986.430.215	3.315.971.556	991.713.069
México	79.246.780	92.821.554	40.421.049
Chile	74.878.685	89.545.895	42.046.020
Sudáfrica	57.667.689	52.160.892	6.743.126

China	47.735.710	52.555.347	8.272.443
Argentina	27.514.619	32.016.086	9.069.925
Perú	20.079.128	32.118.969	7.401.679
Brasil	26.537.996	24.365.294	7.992.708
Italia	25.193.403	22.803.803	6.207.418
Polonia	9.285.623	16.741.908	6.125.948
Otros	36.995.976	51.188.301	15.546.326
Subtotal	3.391.565.825	3.782.289.605	1.141.539.711
Total	3.391.565.825	3.782.289.605	1.141.539.711

Fuente: <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada> (Proexport, 2013)

- **Puerto de Vancouver**

Ubicado en el oeste, es el más importante de Canadá y segundo en tamaño de Norte América; la mayor parte del comercio canadiense se moviliza por éste y registra anualmente \$ 43.000 millones de dólares en el comercio de bienes. Para Vancouver se presenta una adecuada oferta de servicios de transporte directo y regular. Por el Este, Halifax es el principal punto de entrada en servicios directos y desde allí se puede reexpedir a otros puertos o ciudades de Canadá. También a través de transbordos en puertos estadounidenses como New York o Port-Elizabeth, o del Caribe como Kingston, entre otros; logran opciones para ingresar al mercado. Es importante tener en cuenta los tiempos de tránsito que las diferentes alternativas presentan.

- **Red de carreteras**

Según datos de Central Intelligence Agency, Canadá tiene un total de 1, 042,300 km de vías, de los cuales, 415,600 km son pavimentados, y 626,700 km no son pavimentados. Estas cifras posicionan a Canadá en el país número

6 en el mundo con el mayor número de vías. Y posee una gran interconexión con Estados Unidos que sirve para el ingreso y salida de mercancías. La red viaria más larga es la Autopista Transcanadiense, con 8.000 km. que cruza el país de norte a sur.<sup>2</sup>

---

- **Vía ferroviaria**

Canadá posee 48,068 km de redes ferroviarias, permiten el acceso de productos a su territorio de manera fácil. La compañía nacional vía raíl Canadá es la que administra y opera la red ferroviaria de Canadá nacional. Disponen de más de 400 trenes que atraviesan el país. El más largo de los recorridos lo lleva a cabo el lujoso tres Canadian, entre Vancouver y Toronto. Además viajar a Estados Unidos es fácil ya que vía rail Canadá se conecta con la amtrak americana en Montreal y Vancouver. Ambas compañías han puesto en marcha un tren muy popular que cubre el recorrido entre New York y Toronto, y pasa a través de las Cataratas del Niágara.

- **Vía aérea**

El sistema nacional de aeropuertos se compone de una red de aeropuertos internacionales, nacionales, regionales, locales, pequeños, remotos y árticos. Existen en total 1,404 aeropuertos, entre ellos, 13 aeropuertos internacionales. Los aeropuertos más importantes son: Toronto (Lester B. Pearson International), Vancouver, Montreal (Pierre Elliot Trudeau), Calgary y Ottawa.

La mayoría de los visitantes que llegan a Canadá del extranjero entran al país por los aeropuertos internacionales de Toronto, Montreal o Vancouver. Canadá goza de amplias y confiables conexiones tanto entre sus ciudades como con muchas de las ciudades de Estados Unidos. Volar de costa a costa en Canadá, excluyendo el tiempo para las conexiones y el efecto de los husos horarios es, aproximadamente, de ocho horas; el tiempo de vuelo entre la parte central de

---

<sup>2</sup> <http://www.portmetrovancover.com> (Port Metro Vancouver)

Canadá (Toronto), y la costa occidental (Vancouver) es de cinco horas aproximadamente. El vuelo entre Toronto y Montreal dura cerca de una hora y media. Los principales aeropuertos de Canadá son: Vancouver, Montreal (Pierre Elliot Trudeau), Toronto(Lester B. Pearson International), Calgary y Ottawa.

Análisis y factores tenidos en cuenta por parte de FRUIT CANADÁ S.A.S. para generar una línea de negocio rentable para los inversionistas con datos que identifican la realidad de la economía en Canadá y las mejores opciones de negocio a través de la firma del Tratado de Libre Comercio.

La economía canadiense al fundamentarse en el sector servicios (78%), seguido por industria (20%) y agricultura (2%). Genera una gran competitividad en el sector agrícola ya que su topografía y las estaciones no les permiten cultivar toda clase de frutos, especialmente tropicales, como es el caso de nuestra empresa FRUIT CANADÁ S.A.S. quienes abasteceremos con un producto de alta calidad y excelentes valores nutritivos el “Maracuyá” (fruta de la pasión). Es de resaltar que nos permitirá tener acceso preferencial a un mercado de 34 millones de consumidores con alto nivel de ingresos. De igual forma para nosotros los colombianos nos brindarán una gran cadena de producción agrícola y comercial la cual generará empleos en los diferentes campos de acción, así mismo ayuda a la economía interna de las regiones productoras.

Al tener una gran ventaja en los productos agrícolas que ingresarán a Canadá sin pagar impuestos nos proporciona igualdad de condiciones con los países que exportan “Maracuyá” y en el caso de Ecuador quien actualmente exporta la fruta y se encuentran suscribiendo el tratado de libre comercio con Canadá siendo competidor directo para FRUIT CANADÁ S.A.S. el tratado de libre comercio nos genera gran ventaja arancelaria, es de resaltar que por distancia y área de producción superaremos la oferta ecuatoriana bajo altos estándares de calidad.

En el mercado de las frutas, Colombia se encuentra dentro de los tres primeros productores y exportadores de Maracuyá de Suramérica, teniendo en cuenta además que esta región provee el 90% de la producción a nivel mundial. La producción de Maracuyá en Colombia es de cerca de 80.000 Tn/año, en un área de 4800 hectáreas. El Huila y Valle del Cauca, son los departamentos con mayor área y volumen en producción, este valor corresponde al 2.44% de la producción de frutas a nivel nacional.

## 6. ESTUDIO DE MERCADO

### 6.1 Segmentación del mercado

#### País destino:

Haciendo un análisis de Pareto de las exportaciones totales de maracuyá de los últimos 3 años, podemos afirmar que el 78,20% de las exportaciones realizadas desde Colombia fueron a 6 de los 22 países:

- Alemania
- Holanda
- Reino Unido
- Francia
- Canadá
- España

Siendo Canadá la de mayor crecimiento, además de las ventajas que ofrece. Canadá cuenta con una población predominantemente urbana. Toronto, Montreal y Vancouver, las tres ciudades con mayor número de habitantes en el país, cuentan con más del 30 por ciento de la población canadiense total, de los cuales "FRUIT CANADA" se centrará en Vancouver, ciudad puerto de la costa del Pacífico, es el centro urbano más importante de la región occidental de Canadá y también puerta de entrada a la dinámica región asiática del Pacífico con la cual mantiene estrechos vínculos. Situada en la provincia de British Columbia, Vancouver cuenta con 1.9 millones de habitantes.

Tabla 3: Balanza comercial

Balanza Comercial Bilateral Total Colombia –Canadá 2006 – 2010. USD\$

Balanza comercial entre Colombia y Canadá 2006-2010						
Saldo en valor 2006	Saldo en valor 2007	Saldo en valor 2008	Saldo en valor 2009	Saldo en valor 2010	Variación (5) 2006-2007	Variación (%) 2009-2010
\$(225,502)	\$(382,562)	\$(468,843)	\$(289,481)	\$(291,316)	70%	1%

Fuente: Trade Map. Basado en estadísticas de COMTRADE.

Gran número de inmigrantes de Hong Kong y otros países asiáticos se han establecido en Vancouver en los últimos años y casi todas las exportaciones asiáticas al Canadá entran por esta ciudad. Compañías mineras y forestales constituyen la base empresarial de Vancouver, pero los sectores manufactureros y de servicios también han crecido notablemente en los últimos años, haciendo de Vancouver una ciudad con una economía bastante diversificada. Aunque existe un número significativo de importadores, esta ciudad se encuentra todavía muy por debajo de Toronto y Montreal, lo que permite crear un espacio de mercado para después llegar a las dos ciudades más grandes de Canadá.

Vancouver cuenta con una población de 2.282.814 habitantes, con un consumo per cápita de la fruta con menor consumo de 0,15 kilogramos año, Arrojando que el consumo aparente de la ciudad de Vancouver de una fruta con bajo consumo es de 342.422 Kilogramos, de los cuales se busca cubrir el 4,5% el primer año e incrementar en un 25% en cuatro años. Esto equivale a 15.408 Kilogramos por año.

El producto va dirigido a importadores de frutas exóticas que busquen fruta fresca de maracuyá de primer nivel y a un precio competitivo. La selección del producto a exportar permite obtener frutos homogéneos en tamaño y pesos cumpliendo con los requerimientos de los clientes. El maracuyá mantiene su calidad de fresco entre 9 y 11 días.

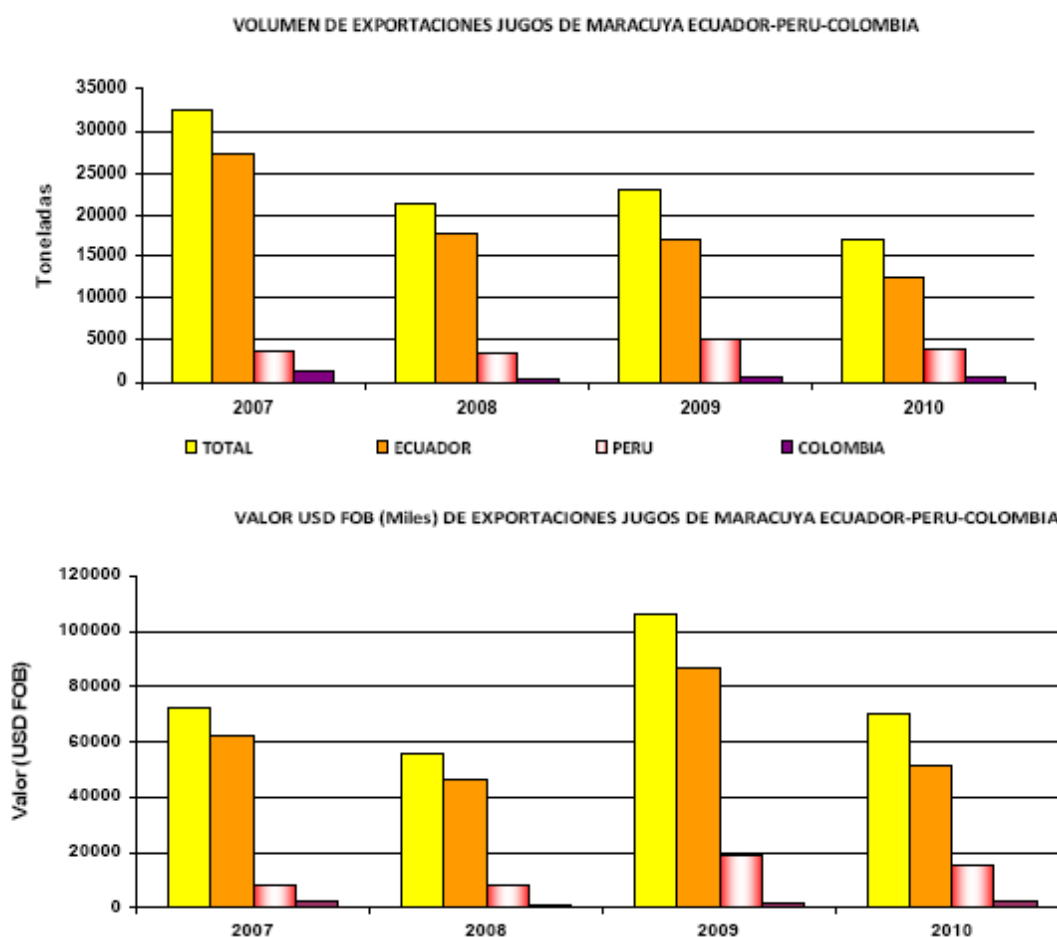
Colombia es un país en el cual la producción de maracuyá se mantiene constante en 10 de los 12 meses del año dando la oportunidad de proveer de

manera constante fruta fresca al mercado de Canadá. FRUIT CANADA como estrategia, internamente implementará un control de calidad que permita entregar un producto de la mejor calidad y externamente se debe buscar que los proveedores de fruta adquieran nuevas técnicas y tecnologías para sus cultivos y así puedan entregar un mejor producto.

Figura 2: Comportamiento del mercado mundial.

“Proexport2012”

## Comportamiento del mercado mundial



“Fuente” (Proexport, 2012)

Comportamiento de exportaciones de maracuyá por parte de Ecuador, Perú y Colombia entre los años 2007 y 2010. Podemos competir con Estos dos países teniendo en cuenta las ventajas arancelarias actuales para Colombia, es de resaltar que por capacidad de producción Colombia a través de FRUIT

CANADA S.A.S. podemos abastecernos no solo de una región y así cumplir con el objetivo de exportación con la expectativa de superar estas cifras, primero dándonos a conocer en el mercado de Vancouver y posteriormente ingresar a las demás colonias canadienses, teniendo como base la calidad y frescura del producto y abastecimiento durante casi todos los periodos del año.

Es importante desarrollar una buena estrategia de comunicación con los clientes con la cual se pueda conocer sus necesidades, metas y así desarrollar procesos internamente los cuales lleven a satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad del producto, tiempos de entrega y presentación del producto, dando como resultado una imagen de una comercializadora flexible con lo cual se pueden llegar a obtener nuevos clientes con el voz a voz de los importadores satisfechos.

Inicialmente se debe buscar nuevos clientes por medio de las visitas de colaboradores que residan en Canadá y por medio del envío de muestras gratis del producto para que conozcan la calidad el mismo y se animen a comercializar.

De igual forma, se debe aprovechar al máximo las campañas desarrolladas por el gobierno canadiense en las cuales se busca incentivar las costumbres de una alimentación saludable con un alto consumo de frutas y de productos naturales, esto incentivara a los importadores a comprar un producto natural y exótico.

## **6.2 Generalidades del mercado**

El mercado tradicional de alimentos de Canadá ha cambiado considerablemente en términos de gustos, en gran medida como resultado de que hay más mujeres que hacen parte de la fuerza laboral, la inmigración, una población más adulta y el aumento de la conciencia hacia la salud. En general, la confianza en los productos orgánicos y semi-preparados ha aumentado. La industria alimenticia canadiense también ha cambiado a la luz de la consolidación y los desarrollos tecnológicos.

Los exportadores se darán cuenta de que en gran medida el éxito en este mercado va de la mano de la calidad y unicidad de su producto, así como también de que el producto satisfaga las necesidades del consumidor en términos de comodidad y nutrición. También es importante tener en cuenta las cuestiones de seguridad en el cultivo, las tendencias de procesamiento y las tecnologías tales como la modificación genética y la irradiación de los alimentos, en el caso del maracuyá la tecnificación de los cultivos y el aprovechamiento de las tierras sanas de nuestros campesinos aporta un valor adicional a nuestro producto.

### **6.3 Tamaño del mercado**

- Frutas y Vegetales:

“Statistics” Canadá estima que en 2011, el gasto promedio de los hogares de Canadá en alimentos fue de \$7,443<sup>3</sup>. Para la producción de estos alimentos se necesitan ingredientes naturales como frutas y verduras, según las conclusiones de proexport están aumentando la inclusión de fruta dentro de la dieta, mas aun de frutas desconocidas o poco comunes en Canadá cuyo consumo es escaso por costos y disponibilidad, el tamaño del mercado es amplio y diverso en diferentes sectores de consumo alimenticio.

### **6.4 Mercado Objetivo**

Para el 1 de abril de 2011 la población de Canadá se estimaba en 34, 349,200 habitantes, un aumento del 0.2% a partir de enero de 2011.

Durante el primer trimestre, Canadá recibió 49.500 inmigrantes, comparado con 58.100 durante el primer trimestre de 2010, es decir que este número a disminuido considerablemente; sin embargo para el caso de “Fruit Canadá” el mercado objetivo en un 50% son los inmigrantes que por lugar de origen

---

<sup>3</sup> Proexport 2012” (Proexport, 2012)

consumen y conocen el maracuyá, la labor interna a desarrollar es promoviendo el consumo de los nativos.

### 6.5 Tendencias del consumidor

Se espera que, de aquí a 2020, los siguientes factores tengan influencia sobre los patrones de consumo<sup>4</sup>:

- *Población adulta*: la población canadiense continuará haciéndose mayor, habiendo más adultos mayores que nunca antes y menos niños en cifras reales proyectados para 2020, que los que había en 2004. El número de niños de 0 a 5 años también es el que más rápido crecimiento ha tenido desde 1951. Estos hallazgos tendrán impacto sobre el tipo y cantidad de alimentos demandados y sobre el lugar en el que serán consumidos.
- *Una sociedad que evoluciona*: Otros factores socio-demográficos que tendrán influencia sobre los alimentos elegidos incluyen la reducción del tamaño de los hogares, la participación en la fuerza laboral, la globalización, la consciencia hacia el medio ambiente y la fragmentación de los medios. Las marcas dejarán de ser un símbolo de estatus para convertirse en una expresión de individualidad.
- *Cambio en los patrones de las comidas*: Los consumidores se desconectarán cada vez más de preparación de los alimentos. Los hábitos de compra y el comer serán esporádicos; los ciclos de planeación de las comidas serán más cortos, los pasa bocas reemplazarán algunos platos fuertes y comidas completas y la comida será todavía más fácil de llevar. Estas tendencias tendrán repercusiones tanto en la comida como en los desperdicios generados por los empaques.

---

<sup>4</sup>[http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia\\_ingredientes\\_naturales\\_para\\_la\\_industria\\_alimenticia\\_2012\\_0.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia_ingredientes_naturales_para_la_industria_alimenticia_2012_0.pdf) (Colombia, 2012)

- *El consumidor educado:* En la medida en que esta generación se ha criado leyendo las etiquetas, los canadienses se harán más conscientes que antes de la nutrición y de los ingredientes de los alimentos, orientándose hacia cero grasas trans, bajo en sodio, carbohidratos saludables con alto contenido de fibra, menos azúcar, identificación de alérgenos, fortificados y demás afirmaciones relacionadas con la salud. Los alimentos que cumplan una función más allá de simplemente proveer energía tendrán mayor demanda en la medida en que los consumidores busquen manejar su salud y prevenir enfermedades.
- *La nueva cara de Canadá:* La inmigración viene principalmente de Asia, especialmente hacia los centros urbanos más grandes en los que las visibles minorías conforman una buena porción de la población, y las raíces británicas y europeas de los residentes de hace mucho tiempo se difuminan. La influencia hispana que viene del Sur también se sentirá. Las tendencias alimenticias resultantes tales como la diversificación, la fusión y combinación de la culinaria, significará que se recibirán influencias en cuanto al uso de ingredientes, métodos culinarios y el uso estilos menos conocidos. Los viajes, la movilidad por cuestiones laborales y la influencia religiosa también le darán forma a la mezcla de la nueva cocina canadiense.
- *Verduras y frutas:* El consumo de comidas sin carnes es alto y se alimenta de la percepción de que son saludables, del énfasis en que son rápidas de preparar y de las opiniones étnicas sobre los alimentos, además del consumo de productos novedosos
- *Gourmet:* La comida gourmet representa una pequeña indulgencia, un lujo que se puede pagar y una recompensa. Las comidas lentas, de buena calidad, las porciones más pequeñas y los alimentos nutritivos reemplazarán gradualmente la demanda de comida rápida, de porciones grandes y baratas.

El factor más importante con respecto a la salud es obesidad, y las enfermedades que tienen relación directa con esta condición, tales como las cardiovasculares y la diabetes. Uno de cada dos adultos y uno de cada tres niños se consideraban con sobrepeso u obesos en 2011. El cambio hacia adoptar estilos de vida más saludables será lento, pero en Canadá su promedio es alto y la incorporación del maracuyá como un fruto enriquecido y favorable para el consumo humano ayudara a promover su consumo, ya que los adultos que deben enfrentarse a problemas de salud derivados del peso pueden motivarse a cambiar su dieta y sus patrones de actividad, pero puede que se requieran esfuerzos concertados para lograr educar al respecto e involucrar a la nueva generación de niños para lograr una mejoría significativa en el estilo de vida y la dieta dentro de la población.

## **6.6 Ventajas para el mercado actual**

**Importancia de los tratados comerciales:** Los acuerdos comerciales bilaterales y regionales juegan un papel muy importante en la medida en que los aranceles se desmontan, los compradores se motivan a comprar en esos países o regiones en particular. Desde 2009, Canadá ha agregado convenios paralelos relacionados con las condiciones de trabajo y el medio ambiente a los acuerdos comerciales. Se espera que esta tendencia continúe en el futuro cercano. Como resultado, la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial del exportador cobra mayor importancia al decidir hacer negocios con un país.

## **6.7 Reglamentación**

Canadá tiene una de las infraestructuras de calidad de los alimentos más desarrollada de todo el mundo, lo que hace que el gobierno exija y los consumidores esperen que se cumpla con estándares muy altos.

La lista completa de la reglamentación y los estándares relacionados con los productos naturales para la industria alimenticia se encuentra disponible a través de la Agencia Canadiense de Inspección de los Alimentos (CFIA).

Dentro de la Ley de Productos Agrícolas de Canadá se encuentran las siguientes:

- Reglamentación relacionada con los Productos Procesados;
- Reglamentación de los Productos Orgánicos;
- Ley de los Empaques y Etiquetas con destino al Consumidor (y su reglamentación);
- Reglamentación sobre Licencias y Arbitramento;
- Ley de Aranceles Aduaneros.

Los fabricantes y los importadores son los responsables de establecer cuáles son los estándares aplicables y de cómo demostrar que los cumplen. Un producto no podrá venderse en Canadá si no cumple con los estándares mínimos. Los exportadores deben discutir con el importador este tema para confirmar los detalles de las especificaciones y saber qué es lo que está permitido antes de comenzar a producir para el mercado canadiense.

## **6.8 El perfil del consumidor canadiense**

Informado y exigente, consciente de los precios altos ingresos.

- Consciente de la salud, el medio ambiente
- Sensibles de asuntos sociales (fair trade, CSR)
- Cada vez más multicultural
- Diferencias regionales
- Baby boomers –dominan el mercado
- Población madura –un segmento muy importante para el consumo de fruta

FRUIT CANADA S.A.S. nos aproximaremos al mercado Canadiense, teniendo en cuenta las siguientes pautas:

Ubicando el importador a través de sus principales contactos, páginas web, teléfonos, y los encargados de los puntos a través de sus Gerentes comerciales especializados, para ello nos dirigimos a las asociaciones de

industria en Vancouver, Cámara de Comercio, TFO Canadá, ferias comerciales (apropiadas relacionadas con la importación de frutas y afines), visitar contactos previos a través de misiones comerciales y apoyar esta estrategia con publicidad y promoción. Algunos contactos de carácter importante y obligatorio para nuestra empresa son las ferias comerciales de productos agroalimentarios como son:

- Canadian Food and Beverage Show [www.crfa.ca](http://www.crfa.ca)
- SIAL [www.sialcanada.com](http://www.sialcanada.com)
- Canadian Produce Marketing Association [www.cpma.ca](http://www.cpma.ca)
- Canada Blooms Flowers [www.canadablooms.com](http://www.canadablooms.com)

## **6.9 Acceso al Mercado -Sistema Comercial**

El 90% de las categorías de los productos importados entran sin arancel, tarifa promedio = 6%, acceso más difícil, lácteos, carne, frutas y verduras confecciones -18% de arancel. Un mercado abierto pero competitivo. Por lo anterior es importante realizar investigación previa de consumo interno generar las relaciones con los importadores, relaciones mediano y largo plazo y así generar un lazo y cadena con aliados estratégicos de forma eficiente y confiable. Otros componentes que se convierten en temas de carácter importante pueden ser como; El precio no es siempre un factor clave para los canadienses, el posicionamiento a través de precio, calidad, cliente, meta, y cumplimiento, son valores agregados a la hora de competir con otros mercados de frutas y así mejorar los canales de distribución adecuados como es la comunicación y seguimiento a los aliados estratégicos.

## 7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el segmento de frutas exóticas y tropicales existe competencia en productos indirectos como lo son saborizantes, artificiales o la misma pulpa del Maracuyá, sin embargo en el mercado local de Canadá este tipo de frutas no se cultiva, específicamente hablando del maracuyá. La competencia para Colombia proviene de los diferentes países que producen este tipo de frutas y cuyos montos de importación fueron analizados en la sección de balanza comercial:

En cuanto a países latinoamericanos Colombia se encuentra frente a grandes competidores como Costa Rica, Ecuador, México, Brasil y Perú.

México presenta ventajas a nivel de distancia con respecto a Canadá y los demás ya tienen presencia en el mercado desde hace varios años y sus productos son conocidos por los importadores canadienses.

Figura 3: Exportaciones 2009-2012.



Fuente: "Agronet exportaciones de maracuyá 2009 – 2012" (Agronet, 2012)

## **Características de los productos existentes en el mercado**

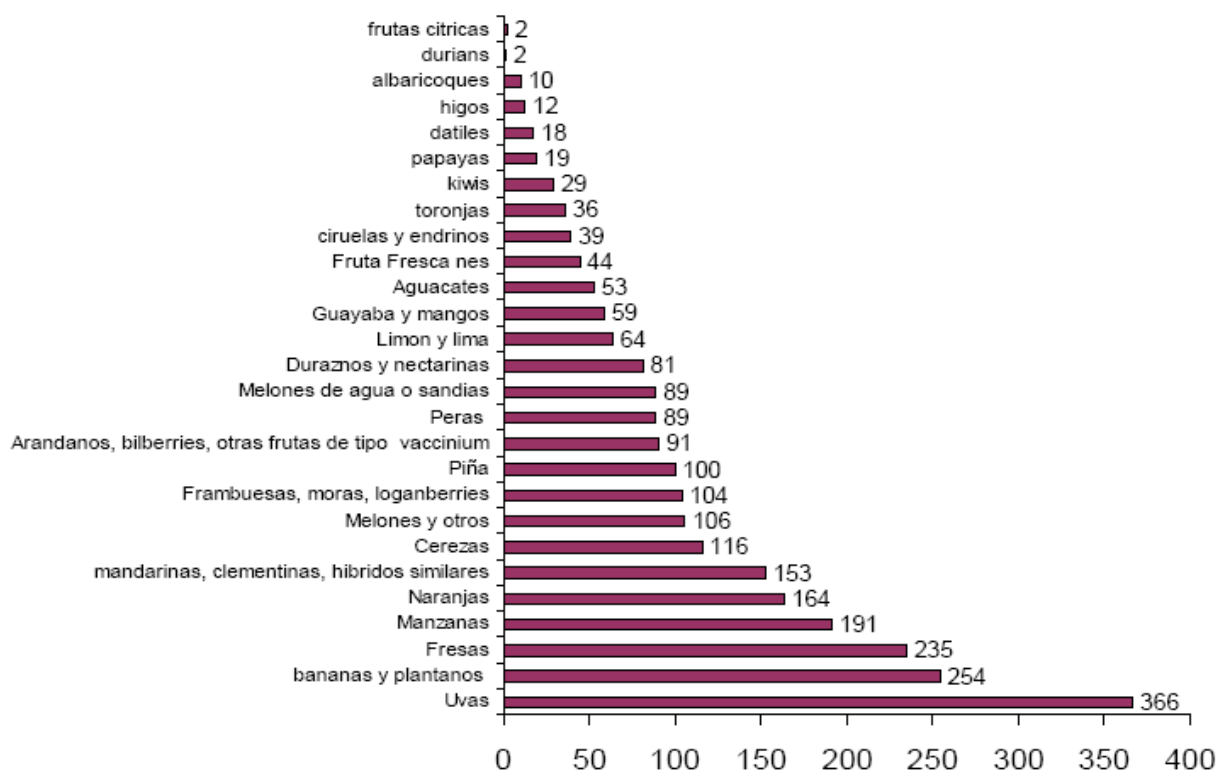
La variedad de frutas exóticas encontradas en Canadá no es muy amplia, aunque en los últimos años la oferta de estos productos se ha incrementado. Algunas de las frutas tropicales más conocidas son la papaya, la piña y el mango que tiempo atrás eran consideradas como exóticas pero que en la actualidad son más conocidas y accesibles al consumidor. La mandarina ya está posicionada como una fruta común.

Otras frutas como la carambola, el liche, el higo, la guayaba, el mangostino y el coco se encuentran cada vez más en diferentes puntos de venta, ya que van dirigidas a varios mercados y no solamente al hispano en particular.

Frutas como la pitaya, la uchuva, la granadilla, el maracuyá y el tomate de árbol se encuentran en etapa introductoria al mercado canadiense. El crecimiento de la demanda de estas frutas ha sido lento debido a la poca información dada al consumidor, el alto precio y su enfoque específico al mercado étnico latino, de hecho algunas de estas frutas son conocidas solo por los colombianos.

Es importante resaltar el mercado objetivo con el que podemos competir como es el caso de Estados Unidos quien no cuenta con la topografía y pisos térmicos para cultivar Maracuyá. Sin embargo no competiremos con sus productos sustitutos indirectos como son los saborizantes ya que el canadiense prefiere consumir fruta fresca o la pulpa para el consumo de jugo, los cuales mantienen los valores nutritivos.

Figura 4: Tipos de frutas frescas importadas por Canadá.



Fuente: "Industry Canada, Trade Data Online 2011" (Industry Canada)

De acuerdo al cuadro anterior FRUIT CANADA S.A.S. con nuestro producto en fruta fresca y en pulpa, entramos a competir con frutas ácidas y que no tiene producción interna como por ejemplo la piña, los kiwis las cuales ya tiene cierta participación en el mercado canadiense, esto nos indica según la grafica que tienen un mercado de aproximadamente 15%, sin embargo tenemos un valor agregado el cual se destaca en ser una fruta exótica y de alto valor nutritivo el

cual es un punto muy importante para el consumo de alimentos en los canadienses.

- **Competencia indirecta**

El precio de las frutas tropicales y exóticas es más elevado que aquel de las frutas producidas localmente o las frutas tradicionales, esto debido a los altos costos de transporte y a la baja oferta de las mismas en el país.

Si se hace un paralelo entre el precio de las granadillas y las manzanas, se puede concluir que una granadilla cuesta casi lo mismo que media docena de manzanas. Por lo cual este tipo de frutas se hacen menos accesibles a las familias grandes y a aquellos que no poseen el poder adquisitivo suficiente para comprarlas.

## **8. ESTRATEGIA DE MERCADEO**

Después de realizar el análisis del sector objetivo y de la competencia inherente al negocio propuesto, es necesario desarrollar el plan de ventas y definir el proceso logístico que garantice que este plan será competitivo y que además se acomodará a las necesidades del cliente canadiense, específicamente el que se trabajara con nuestro aliado estratégico “Food Service Installation inc.”

### **8.1. Estrategias De Distribución**

Los sistemas de distribución de frutas y hortalizas se encuentran diferenciados entre las distintas regiones canadienses en consideración a factores tales como: ubicación geográfica, densidad de población y mezclas étnicas existentes en cada una de ellas.

En lo que respecta a los mercados detallistas de alimentos, es decir el mercado de alimentos mas movido se presenta según la siguiente participación por regiones: región oeste (Columbia Británica, Alberta, Saskatchewan y Manitoba), 33,7%; Ontario, 32,4%; Québec 25,1% y la región Atlántica 8,8%. Lo anterior indica que la región con mayor volumen de mercado en Canadá es la Columbia Británica y dentro de la cual el mayor centro de consumo es la ciudad de Vancouver, en el extremo oeste del país, siendo el principal puerto de ingreso de frutas a Canadá, lo cual lo convierte en un sitio llamativo para la exportación de productos alimenticios como el maracuyá.

Canadá sólo cuenta con 6 grandes cadenas de distribución detallista a escala nacional y unas 24 de carácter regional, en los cuales el posicionamiento del maracuyá generara gran cobertura y poder llegar a todos lo niveles sociales y

diferentes regiones.. Esta concentración ha afectado principalmente a las pequeñas tiendas independientes.

Tabla 4: Principales cadenas de distribución minorista de alimentos en Canadá

Cadena	Oficina principal	Origen	Cantidad de tiendas
Loblaw Companies Ltd. *	Toronto, ON	Canadiense	1859
Sobeys Inc.*	Stellarton, NB	Canadiense	1392
Metro Richelieu**	Montréal, PQ	Canadiense	1150
Great Atlantic and Pacific Co.*	Toronto, ON	Estados Unidos	233
Couche Tard*	Laval, PQ	Canadiense	1574
7-Eleven*	Burnaby, BC	Estados Unidos	476
Northern Sores*	Winnipeg, MB	Canadiense	185
Co-op Atlantic***	Moncton, NB	Canadiense	64
A. de la Chevotiere**	Rouyn-Noranda, PQ	Canadiense	64

\* En todo Canadá

\*\* Unicamente en Québec

\*\*\*Solo en la región Atlántica

“Fuente” (Proexport, 2012)

## 8.2. Estrategias De Servicio

Se reservara maracuyá extra con una Garantía de conservación y entrega de producto en excelente estado a nuestro cliente en Vancouver, igualmente con el manejo de la pulpa y se realizara constante monitoreo con el punto de

venta, se realizaran campañas informativas con respecto a salud y nutrición e información alusiva en redes sociales.

Se realiza un trabajo conjunto con la cadena de distribución, constantes encuestas de satisfacción, recepción de sugerencias y negociación de mejores condiciones de pago y entrega de producto, con el fin de generar una buena rotación en el mercado de Vancouver.

### **8.3. Comunicación Comercial**

Para FRUIT CANADA S.A.S. la venta de sus productos de manera rentable en el mercado de Vancouver es su objetivo primordial, por está razón su enfoque está en conseguir clientes potenciales a través de nuestro aliado comercial Food Service Installation inc.” Quien es el contacto directo quien ya tiene un posicionamiento en Canadá, el será nuestro principal medio comercial quien distribuirá el producto y promocionara sus consumos, adicionalmente a esto se asistirá a ferias internacionales especializadas en calidad de visitante o de expositor, programas de formación dado Proexport promovidos por el gobierno nacional y finalmente el medio más usado por nuestra sociedad la consulta a través de la Internet.

La comunicación y contacto se realizará a través de redes sociales, donde se divulgaran las propiedades del maracuyá y las cualidades de certificación y calidad de “fruit Canadá”, los medios que se utilizaran son facebook y twiter, contactando personal en Canadá, creando un grupo donde nuestros clientes pueden seguirnos conocer nuestro proceso y dar calificación del producto, además se fomentara le consumo del maracuyá con diversas recetas y alternativas adicional a esto es bueno aclarar q estos medios son gratis y no nos generar costos

La estrategia de promoción se basara en precios competitivos y el cumplimiento de las normas de calidad de las grandes superficies, igualmente

se destacara el país de origen del producto, como vía de atraer a los consumidores latinos.

#### **8.4. Costumbres y Cultura canadiense**

Una vez finalizada la búsqueda y el análisis de los posibles compradores de maracuyá en Vancouver, se determinó que las grandes superficies son el cliente potencial al cual la compañía apuntará y del cual para la negociación comercial se debe tener en cuenta su cultura y costumbres más significativas.<sup>5</sup> —

##### **8.4.1. Cultura de Negocios**

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

##### **8.4.2. Ética de Negocios**

La iniciativa, independencia y eficiencia son altamente valoradas por los canadienses, Ellos trabajan duro y están convencidos que la diligencia y esfuerzo traerán éxito y una vida mejor.

Como grupo, los canadienses tienen un fuerte sentido nacionalista, ellos tienen una alta preferencia por sus propios productos. Sin embargo, son de mente

---

<sup>5</sup><http://portal.araujoibarra.com/documentosgenerales/guia%20para%20exportar%20a%20canada.PDF>. Doing Business Canada. Revisado el 16/12/08." (Proexport Colombia)

abierta y no dudarán en explorar sus opciones en términos de bienes y servicios disponibles.

Los canadienses son de naturaleza conservadora, con gran respeto por la formalidad y son visiblemente corteses, generalmente no actúan a la ligera, pero tampoco toman demasiado tiempo en las cosas y continúan adelante.

Una vez una proposición ha sido lanzada y se han hecho todas las consideraciones, las decisiones son tomadas rápidamente. Las grandes empresas se tomarán más tiempo para llegar a la decisión final, pero esto sucede principalmente por dos razones, las jerarquías y la naturaleza burocrática que las caracteriza. En pequeños negocios, donde una sola persona es la autoridad, las decisiones pueden tomarse muy rápido.

#### **8.4.3. Costumbres**

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

El contacto directo a los ojos es común y es signo de franqueza y honestidad.

- **En los negocios**

- No regatear sobre precios. Cuando escuchan un precio generalmente lo aceptan. No busque ofrecer un precio alto para después bajarlo según las circunstancias, esto es visto como algo deshonesto.
- Los negociadores canadienses tienden a confiar en otros hasta que estos dan muestras de no hacerlo. Una vez esto sucede, puede ser difícil y hasta imposible de recuperar la confianza rota.

- Las tácticas dependen ampliamente de la personalidad del individuo con quien usted está tratando. Otros factores incluyen aspectos como qué tan grande es su compañía y que tanta experiencia internacional tiene.
- **Ejemplos de proceder incorrecto**
  - Canadá no es una extensión de los Estados Unidos y los canadienses se resienten al ser visto como tales. No hable de Canadá como si fuera parte de los Estados Unidos y no compare los dos países.
  - Las tensiones políticas y culturales entre anglo parlantes y franco parlantes canadienses resultan sensibles, no las traiga como tema de conversación.
  - No hable con las manos en los bolsillos, los canadienses consideran esto una descortesía.
- **Ejemplos de proceder correcto**
  - Aunque franco canadiense es una expresión muy utilizada, no es un término correcto para usar, es preferible canadiense franco parlante.
  - El término Esquimal (Eskimo) ya no es considerado apropiado, la palabra preferida es "Inuit" o en general "Native".

## **8.5. Términos de negociación y pagos**

Para establecer las responsabilidades y obligaciones en cuanto tiene que ver con el suministro de la maracuyá, las licencias, las autorizaciones y las formalidades aduaneras en el país de origen y destino se procede a determinar



aéreos están cotizados por peso y también dependen del volumen y características de la carga.

A continuación se enumeran los principales factores que se deben considerar al momento de elegir flete aéreo<sup>7</sup>:

- Tiempo de tránsito.
- Precio (7-10 veces superior a la tarifa de transporte marítimo).
- Disponibilidad de equipo.
- Disponibilidad de aeropuertos con capacidad de carga en los puntos de origen o destino.
- Seguros.

Con respecto al transporte aéreo desde Colombia a Canadá, los vuelos se hacen vía Estados Unidos, haciendo escala en Miami, Nueva York o Chicago. Desde Colombia salen de Bogotá y Medellín. En este caso la mercancía se declarará en tránsito hasta Toronto y después el trámite en aduana se realiza en el punto final de destino. Otra posibilidad de transporte aéreo es vía Cuba.

Para el caso en que se haga escala en los Estados Unidos, es importante recordar que por cuanto el producto se detendrá en territorio estadounidense, debe cubrir con los requisitos y documentos para su transferencia hacia Canadá. Por tratarse de productos provenientes de Colombia, es altamente probable que éstos sean sujetos a revisión tanto en Estados Unidos como en Canadá por las autoridades aduaneras y también fitosanitarias.

La duración del tránsito es de 3 a 4 días. La carga para el tránsito en Estados Unidos y está sujeta a cumplir con los requisitos que exige dicho país. Si el exportador no es conocido en dicho país debe acreditarse.

La documentación necesaria es la siguiente:

---

<sup>7</sup>.Fuente: PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR MARACUYÁ Y CHOLUPA COMO FRUTA FRESCA Y/O EN PULPA HACIACANADÁ” (Hernández, 2012)

- Factura en inglés o francés. No puede estar en español.
- Packing list o lista de empaque – también en inglés o francés.
- Certificado de origen
- Documentación relacionada con la seguridad

Estos documentos deben estar listos y ser entregados al agente de aduanas 24 horas antes de la salida del vuelo.

Una vez llega el producto a destino, teniendo en cuenta el término de negociación DAP en el cual el cliente se encarga de la importación de la mercancía, se hace la declaración del envío, en la mayoría de los casos el transportador declara el envío a la Agencia de Aduanas en el momento que éste llega al punto de entrada de la frontera internacional. El transportador debe declarar toda la mercancía comercial que el importador trae a Canadá llenando el documento de control de carga (Cargo Control Document CCD) aprobado. Para la liberación de la mercancía el importador debe valerse de dos métodos: el primero es a través de la declaración detallada y el pago de los derechos de entrada o segundo, presentando la documentación mínima. Igualmente se puede autorizar la transmisión de la información necesaria para la liberación de la mercancía a través del sistema EDI.

La liberación de la mercancía contra documentación mínima permite acelerar el proceso de entrada de la mercancía ya que la declaración presentada no es detallada, el pago de entrada se efectúa solamente cuando la carga es liberada. Para poder gozar de este privilegio, el importador debe depositar en la oficina de aduanas un monto de garantía aprobado. El importador debe presentar el documento de control de carga, las licencias de importación o certificados sanitarios necesarios, y en la mayoría de los casos, dos ejemplares de la factura debidamente

Completada.

En cuanto a la declaración detallada, el importador debe presentar dos ejemplares del documento de control de carga (CCD), dos copias de la factura, dos copias del formulario B3, las licencias de importación,

certificados sanitarios o los formularios exigidos por otros ministerios federales y un certificado de origen, si es necesario. En el caso de las frutas exóticas no es necesario ya que Colombia está exento de pago de tarifas arancelarias. Estos documentos pueden ser transmitidos en papel o en forma electrónica (EDI) si el importador está autorizado a hacerlo.

Todas las importaciones comerciales que entran al país pueden ser revisadas por agentes de la Agencia de Aduanas de Canadá. Las cargas seleccionadas para inspección son muchas veces escogidas de manera aleatoria. Sin embargo, si el agente nota irregularidades el empaque y/o la etiqueta de las mismas procederá a revisar toda la carga por completo. En algunos casos existen costos a cubrir por la inspección de la carga.

Una vez que las autoridades han quedado satisfechas con los documentos, pago de impuestos e inspecciones fitosanitarias, la mercancía se libera al transportista y El transportista remite la mercancía al punto requerido por el comprador.

Los costos de la negociación DAP incluyen el costo del flete y el costo del seguro de la mercancía, en el cálculo de los costos según la cantidad de producto que se enviara a Canadá en un año tiene un costo del 4% en flete aéreo y 1% en el seguro de mercancía, estos costos son de cargo express<sup>8</sup> quien transportara de forma aérea el maracuyá hacia Canadá con un costo del 4% para cargas entre 5 y 10 toneladas por envío, los pagos de seguro de mercancía los realizara la compañía Mapfre con un costo de 1% por costo de mercancía.

#### **8.5.1. Forma de pago**

De acuerdo con la base de datos de Proexport, estadísticamente los importadores canadienses utilizan el pago a 30 días con sus proveedores principalmente. Para FRUIT CANADA S.A.S el medio de pagado solicitado

---

<sup>8</sup> <http://www.cargoexpresscolombia.com/quienes.html>" (C&M CARGA EXPRESSA COLOMBIA S.A, 2012)

consiste en un giro bancario pactado anticipadamente y cobradero treinta (30) días después de la entrega de la mercancía en la condición acordada. Se exigirá pólizas de seguros que garanticen el pago. Una vez se realiza un acuerdo sobre el precio y la cantidad de producto el comprador emitirá una Orden de Compra en la cual se detallará el lugar y forma de entrega del producto, el tipo de contrato (INCOTERM) y la forma de pago. Con esta información FRUIT CANADA S.A.S elaborará y enviará al cliente una Factura Proforma o COTIZACIÓN INTERNACIONAL, con el objeto de oficializar la negociación.

En la cotización internacional debe consignarse la siguiente información:

- Identificación del comprador y del vendedor
- Ubicación del comprador y del vendedor
- Validez de la cotización
- Cantidades y precio unitario del producto a exportar
- Valor total de la negociación
- Lugar y fecha de entrega

Una vez elaborado el documento es enviado al comprador canadiense para que se procese el documento bancario o la modalidad de pago acordada. FRUIT CANADA S.A.S debe especificar en la factura pro forma el banco y cuenta con el cual se hará la transferencia.

Como paso siguiente se fijará la fecha de despacho con la empresa transportista considerando la fecha de cierre documental y físico de las empresas transportadoras, que generalmente es de tres (3) días antes de la fecha de partida, para efectuar la carga del producto en la embarcación a tiempo. Una vez que la mercancía esta a bordo, la empresa transportista emite una Guía de Embarque. Se requieren 3 originales y 3 copias de éste documento. El exportador debe preparar la factura comercial, el certificado de origen y el certificado fitosanitario.

## 9. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

El producto principal de exportación ofrecido por FRUIT CANADA S.A.S será Maracuyá fresca colombiana (Fruta entera). Este es un producto de calidad extra, sana, madura y limpia, comercializada en cajas de 30 unidades, equivalentes a 4,5 kilogramos.

Figura 6: Maracuyá en fruta



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

El segundo producto de exportación es la pulpa de fruta en un producto 100% natural, extraído de fruta fresca, sana, madura y limpia a través de la desintegración y tamizado de la fracción comestible del maracuyá. La pulpa para obtener el concentrado ha sido refinada en malla de 0,5 mm. Homogenizada, desairada, pasteurizada, concentrada, empacada higiénicamente para su conservación y congelación.

El producto se exportara en cajas que contendrán 12 paquetes de bolsas de cinco unidades de polietileno calibre 2, cada una de 100 gramos, así cada caja contendrá 6 kilogramos de pulpa de fruta.

Figura 7: Maracuyá en Pulpa



Fuente: <http://www.pe.all.biz/pulpa-de-maracuya-g41646>

### 9.1 Productos realizados con el residuo del despulpado.

Utilización de los residuos del proceso de despulpado, para la creación de subproductos que permitan generar ingresos adicionales.

Figura 8: Abonos, esencias y perfumes.



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

Entre los principales subproductos se destacan Néctares, Yogurt, Mermeladas, licores, helados, pudines, enlatados, concentrados, fragancias, etc.

## **9.2. Posición Arancelaria de la Maracuyá<sup>9</sup>**

La posición arancelaria es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, más conocido como Sistema Armonizado, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. Dicho código consta de 10 dígitos.

El Sistema Armonizado estipula que la codificación de las mercancías debe ser uniforme hasta los primeros 6 dígitos para todos los países. Del séptimo al décimo dígito, pueden ser utilizados por cada país para desglosar, separar y clasificar las mercancías y asignarles impuestos de importación, cuotas, impuestos específicos, entre otros, de acuerdo con los intereses de su política comercial.

En Colombia, la clasificación arancelaria se rige por la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina la cual se refiere a la adopción de la Nomenclatura Nandina aprobada por la Decisión 381, en ella se estipula que los países miembros deben respetar la clasificación uniforme NANDINA (Clasificación Arancelaria de la Comunidad Andina, basada en el Sistema Armonizado) hasta el octavo dígito, los dos dígitos restantes son asignados por cada país, para completar la posición arancelaria a 10 dígitos.

El Maracuyá como fruta fresca se encuentra ubicado en la posición arancelaria No. 0810901000, la cual está identificada como “GRANADILLA, MARACUYA (PARCHITA) Y DEMAS FRUTAS DE LA PASION (PASSIFLORA SPP)

---

<sup>9</sup> Proexport.19 Guía para exportación” (Proexport Colombia)

FRESCAS”, según la base de datos de Proexport y el Ministerio de Comercio Exterior. Así mismo el maracuyá procesado comercialmente recibe el nombre de Néctar y pulpa de fruta, es utilizada para la preparación de jugo y su clasificación arancelaria es No. 20.09.80.60.90.

### **9.3 Norma de Calidad de la Maracuyá**

La norma técnica colombiana designada para la Maracuyá es la NTC 1267, de la cual a continuación se presenta las indicaciones más significativas:

#### **Producto**

Maracuyá proveniente de cualquier variedad de la especie *Passiflora edulis* Sims, para consumo fresco. El grado de desarrollo y el estado del maracuyá debe permitir el transporte y manipulación de manera que llegue satisfactoriamente al lugar de destino.

#### **Características mínimas**

- Enteras, con la forma característica de la variedad.
- De aspecto fresco y consistencia firme, limpias, sin humedad anormal.
- El pedúnculo debe ser cortado de raíz.
- Libres de daños, ataques de insectos, enfermedades, magulladuras o podredumbre que impida el consumo.

#### **Presentación y etiquetado**

- La maracuyá deberán empacarse en empaques rígidos de madera, cartón, plástico o cualquier combinación de éstos (no se permite el uso de guadua). La capacidad máxima de estos empaques será de 10 Kg. No se permite el uso de ningún tipo de relleno.
- Los empaques deberán brindar la suficiente aireación al producto, de manera que la separación entre los listones no sea mayor al 20% del diámetro del maracuyá, y el ancho del listón sea inferior a 2,5 cm.
- La dimensión del empaque deberá ser de 450 mm x 250 mm x 200 mm, o con dimensiones equivalentes.

- No se permite el uso de sacos flexibles, o cualquier envase sucio que altere las características de la fruta.

### **Rotulo de la Norma Técnica Colombiana**

- Los envases deberán brindar la suficiente protección al producto, de manera que se garantice la manipulación, transporte, y conservación del maracuyá.
- El contenido de cada envase debe ser homogéneo y estar constituido por maracuyá del mismo origen, variedad, categoría, color y calibre.
- Los materiales utilizados deben ser nuevos, limpios y no ocasionar ningún tipo de alteración al producto.
- Se permite la utilización de materiales, papeles o sellos, siempre que no sean tóxicos.

### **El rótulo deberá contener la siguiente información:**

- Identificación del producto: Nombre del exportador, envasador y/o expedidor, código (si existe admitido ha aceptado oficialmente).
- Naturaleza del producto: Nombre del producto, nombre de la variedad.
- Origen del producto: País de origen y región productora, fecha de empaque.
- Características comerciales: Categoría, calibre, número de frutos, peso neto.
- Simbología que indique el correcto manejo del producto.

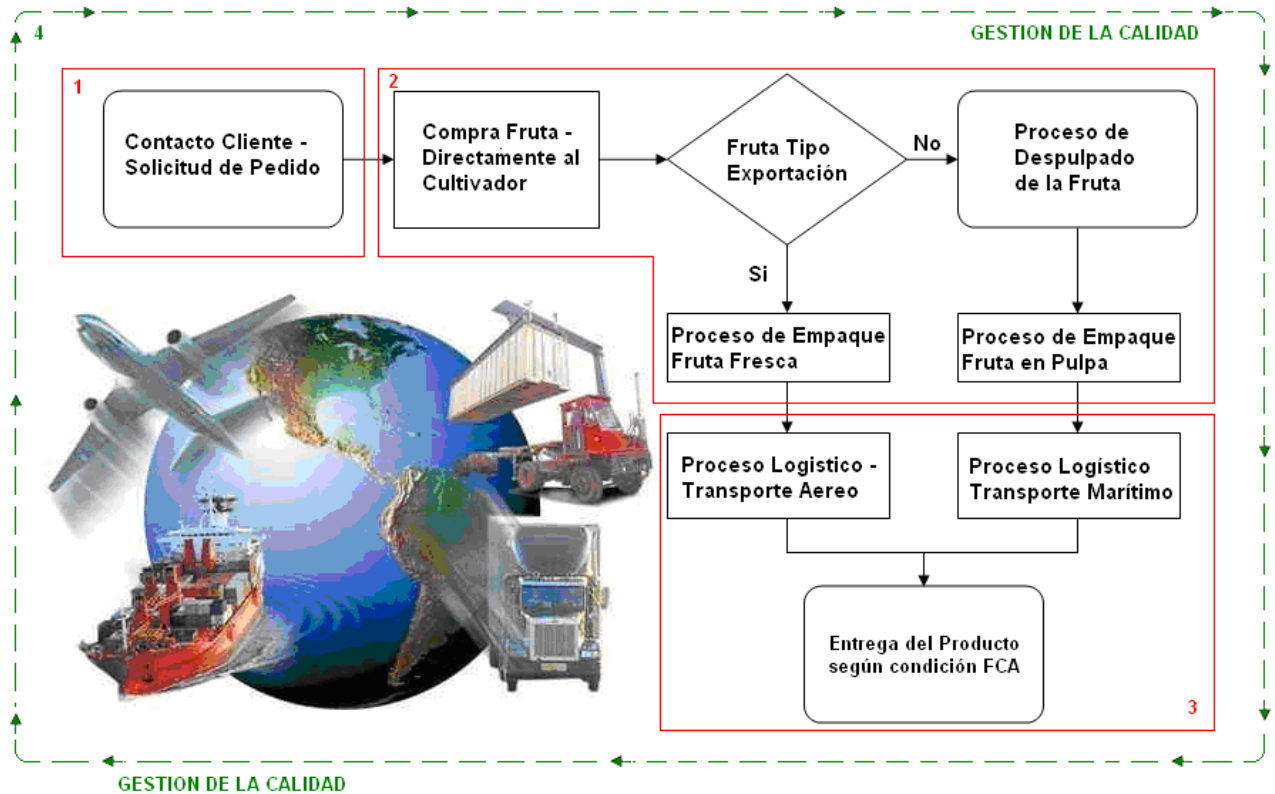
Tabla5. Simbología

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS	TOLERANCIA
1	<p>Se admiten frutos con manchas, decoloraciones, heridas o lesiones superficiales cicatrizadas siempre y cuando superen el 5% por peso, por unidad de empaque.</p> <p>La diferencia de tamaño en cada unidad de empaque no debe ser superior al 10% por peso.</p>	<p>Se admite el 5 % por peso de maracuyá que no cumplan los requisitos para esta categoría.</p>
2	<p>Se admiten frutos con manchas, decoloraciones, heridas o lesiones superficiales cicatrizadas siempre y cuando no superen el 10% por peso, por unidad de empaque.</p> <p>La diferencia de tamaño en cada unidad de empaque no debe ser superior al 10% por peso.</p>	<p>Se admite el 10 % por peso de maracuyá que no cumplan los requisitos para esta categoría.</p>
<p>Para la maracuyá pintón se aplican estas mismas categorías pero se deberá especificar el término "Pintón".</p>		
<p>Para características no incluidas en estas categorías no se acepta ninguna tolerancia.</p>		

Fuente: "<http://interletras.com>" (InterLetras)

## 10.DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Figura 9: Proceso productivo “FRUIT CANADA S.A.S.”



Fuente: “NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ” (RAMIREZ, 2013)

El proceso de FRUIT CANADA S.A.S se identifica principalmente por tres etapas productivas y una cuarta etapa de control:

1. Contacto y solicitud del cliente.
2. Adquisición y selección del maracuyá.
3. Proceso de exportación y entrega del producto al cliente.
4. Control de la Calidad de sus procesos.

La cuarta etapa referente al control de la calidad se verificara en cada una de las etapas y a lo largo de todo el proceso productivo garantizando la mejora

continua de la organización. La política de calidad y Normatividad son desarrollados en el capítulo 11 del presente documento.

### 10.1. Selección de Proveedores.

A continuación presentamos los departamentos y ciudades con mayor densidad de cultivos de maracuyá y por ende la mayor producción del país.

Figura 10: Producción de maracuyá en Colombia



Fuente: Proexport 2012

La selección de los proveedores de Maracuyá para “Fruit Canadá” se realizara de cultivos 100% Colombianos y el principal propósito es generar y crear convenios con campesinos y cultivadores de productos ya sean en convenio con cooperativas de agricultores o productores independientes que se

conviertan en socios estratégicos para exportar fruta de primera calidad a Vancouver Canadá aprovechando las ventajas del TLC.

Los proveedores seleccionados según las condiciones que quiere la compañía, ofrecen la disponibilidad de maracuyá en cualquier época del año, esta es una agrupación de campesinos de Santander quienes nos venden las cosechas recolectadas en su totalidad. FRUIT CANADA S.A.S se encarga del transporte hasta las bodegas de acopio en donde se realiza el proceso de selección y clasificación.

Aprovechando las ventajas del TLC el trabajo con nuestros proveedores y con “Fruit Canadá” en general será mediante la implementación de prácticas que contribuyan a la responsabilidad social empresarial en pro de que nuestros proveedores aumenten sus ganancias y logren el aprovechamiento de todas sus cosechas.

A continuación se detallan los datos del proveedor seleccionado para el suministro del producto y el cual se convierte en un aliado estratégico para la compañía. Los factores de selección fueron la calidad del producto, cantidad de hectáreas sembradas y disponibilidad de la cosecha.

Tabla 6: Datos del proveedor

<b>MUNICIPIO</b>	<b>NOMBRE FINCA</b>	<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONTACTO</b>
GIRÓN - SANTANDER	EL ZAQUE	Sra. Lilia Ardila Cala	Granja Agrícola productor de Tomate, Piña, Maracuyá, Lulo y Cítricos.	3105633535

LEBRIJA - SANTANDER	LA BARAJAS	Sr. Oscar Barajas	Granja Agrícola productor de Tomate, Maracuyá y Cítricos.	3178867623
------------------------	---------------	-------------------	--	------------

Fuente: "NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ" (RAMIREZ, 2013)

## 10.2. Empaque Maracuyá Fresca

Una vez finalizado el proceso de selección de la maracuyá extra tipo exportación, se procede con el proceso de empaque.

Tabla 7: Clasificación del Tamaño de acuerdo con el diámetro.

CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE ACUERDO CON EL DIÁMETRO	
TAMAÑO	DIÁMETROS, mm
GRANDE	Más de 60
MEDIANO	50 a 59
PEQUEÑO	40 a 49

Fuente: "<http://interletras.com>" (InterLetras)

El empaque forma parte esencial del proceso productivo de la organización convirtiéndose en la garantía que el cliente recibirá un producto de excelente calidad y totalmente conservado. Según lo anterior el producto en fruta entera será enviado en embalajes de cartón aptos para el transporte del producto, el cartón que se utiliza en las cajas para frutas es el corrugado, el diseño es de mucha importancia para proteger el producto.

Figura 11: Empaque del producto



Autor: [www.google.com](http://www.google.com)

Las ventajas del tipo de empaque seleccionado para la exportación del maracuyá se indican a continuación:

- Son livianas.
- Se consiguen de diferentes diseños.
- Tienen suficiente ventilación.
- Sus dimensiones son uniformes y facilitan el arrume para el transporte.
- Protegen el producto de daños mecánicos, químicos, fúngicos y bacterianos.

El etiquetado del producto se realizará según lo indicado por la Norma Técnica Colombiana e incluido en la unidad 9.2 del presente documento.

### **10.3. Proceso de despulpado**

El producto que se despulpa es de los maracuyá que se salen del estándar de clasificación para exportación en fruta entera pero que se encuentra en buen

estado. El proceso de despulpado y alistamiento lo realizara una empresa por outsourcing.

Se define como pulpa o puré de frutas el producto no fermentado pero fermentable obtenido mediante la desintegración y el tamizado de la parte comestible de frutas frescas, o preservadas adecuadamente, sanas y limpias, sin remover el jugo.

El proceso de despulpado de la fruta tiene como objetivo separar la semilla y la cáscara de la pulpa manteniendo inalteradas las condiciones de las frutas, tales como color, textura, sabor y especialmente su valor nutritivo.

Como se dijo anteriormente para la manufactura de productos de pulpa de óptima calidad se requiere de frutas sanas, maduras (sin llegar al deterioro), exentas de materia terrosa, parásitos, residuos químicos, tóxicos, y limpias. Estas frutas se caracterizan por el aroma, color y sabor, además de una textura firme con ligero inicio de ablandamiento.

Figura 12: Proceso de selección del producto



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

El producto final o pulpa de maracuyá es empacada en bolsas de polietileno de baja densidad que son refrigeradas a una temperatura de 0°F y finalmente es enviado de forma congelada al cliente en Vancouver Canadá.

### **Recursos Tecnológicos.**

La empresa no requiere inversiones fuertes en equipos y herramientas de tecnología para su realización, los procesos de despulpado que demandan equipos y un espacio con los registros y condiciones adecuadas para el manejo de alimentos, será subcontratado.

Los costos de equipos necesarios en los procesos administrativos son bajos y sustentables a través de herramientas básicas de Microsoft office.

### **Capacidad de Producción o Prestación del Servicio.**

La empresa realizará la subcontratación de los servicios de alistamiento, despulpado y desairada, pasteurizada, concentrada, empacada higiénicamente para su conservación y congelación. Permitiéndole manejar una capacidad de producción variable.

### **10.4. Entrega del Producto al cliente final.**

Según lo indicado anteriormente para la exportación de maracuyá tanto en fruta como en pulpa, FRUIT CANADA S.A.S entregará el producto al cliente final utilizando el INCOTERM FCA - Aeropuerto El Dorado (Bogotá), es decir un envío aéreo. Según esto nuestra organización realiza los trámites aduaneros y de exportación en el país de origen y entrega la mercancía al transportador internacional contratado por el comprador. En esta modalidad, el vendedor asume las obligaciones aduaneras y de carga y descarga de la mercancía en el lugar del embarque y su responsabilidad llega hasta la puerta del avión o del camión.

## 11. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa será constituida como una comercializadora, junto con procesos de transformación de fruta fresca en pulpa y adicionalmente se aprovechara los desperdicios generados en los procesos de despulpado como otra fuente de ingresos.

A continuación se exponen las actividades económicas de la empresa:

- D152105 Procesamiento de pulpa de frutas
- G512510 Comercio al por mayor de frutas legumbres y tubérculos
- G522100 Comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados

Figura 13: Logo “Fruit Canadá”.



Fuente: “NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ” (RAMIREZ, 2013)

“Fruit Canadá” es una organización S.A.S. integrada por una sociedad de tres personas, descritas en sus cargos en la estructura organizacional, inicialmente su proceso o actividad principal será la exportación hacia Canadá de Maracuyá, los procesos alternos como el despulpado y reutilización de subproductos serán realizados por medio de outsourcing. FRUIT CANADÁ S.A.S iniciara como una microempresa con menos de 10 personas de su personal directo, inicialmente sus activos totales serán de menos de 501 SMLMV.

- Visión

Posicionar a FRUIT CANADA S.A.S como la principal comercializadora de maracuyá en Canadá, gracias al apoyo mancomunado entre exportador y cultivador renombrando el sector agrario colombiano a nivel internacional.

- Valores de la compañía

FRUIT CANADA S.A.S. es una microempresa que busca crecer en el mercado de exportación de frutas exóticas, dejando el nombre de su país de origen Colombia, en muy buena estima en el consumidor canadiense. Para ello es necesario destacar sus valores principales:

- Honestidad: se entregará producto de alta calidad al precio justo.
- Ética comercial: el producto ofrecido será el que finalmente se entregue al nuestro cliente directo.
- Responsabilidad: cumplir a satisfacción y a tiempo la entrega del producto al cliente. Así mismo cumplir con las obligaciones adquiridas con los diferentes proveedores.
- Equidad: dar tratamiento justo e igualitario a cada una de las personas involucradas con este proyecto empresarial, desde el cultivador hasta el cliente final.

- Estructura Organizacional:

Figura 14: Organigrama



Fuente: “NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ” (RAMIREZ, 2013)

### Estructura Organizacional:

La estructuración organizacional del FRUIT CANADA S.A.S. se detalla a continuación:

- Analista Comercial: Tendrá como objetivo misional el realizar contacto comercial con cadenas de abastecimiento de Canadá y garantizar la venta de los productos.
- Analista Logístico: Tendrá como objetivo misional realizar la gestión de todos los procesos de distribución de los productos desde la logística de abastecimiento hasta la logística de distribución, adicionalmente mantendrá contacto directo con el cliente a fin de garantizar la entrega oportuna de los productos.
- Analista Financiero: Tendrá como objetivo misional velar y contribuir en el desarrollo sano de la empresa de acuerdo a las políticas de financiación de las mismas, así como garantizar el cumplimiento a nivel legal.
- Analista Ambiental: Tendrá como objetivo misional velar por el cumplimiento de las normativas sanitarias y requerimientos del cliente de acuerdo a las políticas definidas por la empresa, así como el asesoramiento a los proveedores en el cultivo técnico y orgánico del maracuyá.

- Operario 1: Encargado del Proceso de embalaje de la fruta y organización de la bodega.
  
- Proceso de Gestión Humana:

Inicialmente no se tendrá ningún tipo de contratación externa diferente al grupo del perfil de trabajo, estas labores de reclusión de personal son lideradas por las compañías outsourcing, no tendremos procesos de selección no de vinculación en in término en el cual podamos establecer nuestro producto en Canadá. El personal adscrito recibirá capacitaciones con la cámara de comercio de Bogotá en temas de comercio exterior y reglamentación.

## **11.1 POLITICA DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD**

El consumidor canadiense es bastante exigente en la calidad de los productos que desea consumir, por esta razón cumplir con los estándares de calidad es primordial para el éxito de FRUIT CANADA S.A.S. Por esta razón se buscará la certificación ISO 9001, con esta certificación el producto será más atractivo para el cliente final.

Por otra parte es necesario cumplir con las exigencias de la ley de Alimentos y Drogas de Canadá así como con las especificaciones de ICA e INVIMA. De acuerdo con lo anterior nuestras políticas internas de calidad serán:

- Trabajar con proveedores de excelente calidad que nos brinden maracuyá extra y de buen consumo.
- El proceso de selección para envío de fruta entera y pulpa debe tener los mayores estándares de sanidad y las mayores especificaciones de producto.
- El envío a Canadá será un proceso limpio y con estándares internacionales.

### **11.1.1 Normas fitosanitarias de exportación en Colombia**

Según las Normas fitosanitarias Colombianas todas las empresas que deseen exportar productos vegetales, productos y subproductos de origen vegetal deben solicitar por escrito, en la oficina de Inspección y Cuarentena del Instituto Colombiano Agropecuario -ICA- en el puerto de salida, la inspección de la mercancía y la expedición del certificado fitosanitario de exportación. La vigencia del certificado fitosanitario de exportación es de 3 días, sin embargo,

este periodo se puede ampliar a 5 días, cuando el usuario justifique la demora de la exportación.

Lo anterior de acuerdo a las Resoluciones 0492 de 2008, 1806 de 2004 y 2002 de 2002 de Instituto Colombiano Agropecuario y a la Resolución 239 “Directrices para la expedición de Certificados Fitosanitarios” de la Comunidad Andina de acuerdo al documento elaborado por la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF/FAO);

### **11.1.2 Certificado de Origen**

Es un documento expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo, que certifica el cumplimiento de los requisitos de origen exigidos mediante acuerdos, el cual se debe presentar como prueba documental al momento de exportar los productos, y su validez es de un año<sup>10</sup>.

Para cada embarque se requiere un Certificado expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia.

Si se expidió el certificado de origen y no se realiza la exportación se regresa a la Dirección Territorial o Punto de Atención junto con la copia para su anulación. Canadá exige este certificado bajo la FORMA A-SGP-CODIGO 250<sup>11</sup>.

### **11.2 Estándares de Calidad Canadienses**

Canadá ha establecido diferentes leyes que buscan la regulación del comercio de estos productos con el fin de garantizar su calidad. Las principales leyes que rigen los productos objeto de este estudio son:

- Ley acerca del manejo de los productos agrícolas en Canadá (Canadá Agricultura Products Act)

---

<sup>10</sup> <http://www.mincomercio.gov.co> (Ministerio de Comercio Industria y Comercio, 2013)

<sup>11</sup> <http://www.ica.gov.co/Tramites> (Ica)

Se aplica a la mayoría de productos lácteos, jugos, frutas, legumbres y productos de Maple. Tiene por objetivo establecer las normas y las categorías nacionales para los productos agrícolas, así como reglamentar su comercialización en los mercados de importación, exportación y locales.

- Reglamento sobre las frutas y legumbres frescas (Fresh Fruit and Vegetable Regulations)

Presenta las exigencias en cuanto a salubridad, empaque y etiquetas necesarias para la comercialización de productos pertenecientes a este grupo de alimentos.

- Reglamento para la obtención de permisos y de arbitraje en Canadá (Licensing and Arbitration Regulations)

Reglamenta la entrega de permisos de comercialización de frutas y legumbres en el país, igualmente presenta pautas que permitirán arreglar los malentendidos entre vendedor y comprador.

- Ley sobre la protección de vegetales y su reglamento de aplicación (Plant Protection Act)

Por medio de esta ley se busca asegurar la protección de la vida vegetal y de los sectores agrícola y forestal de la economía canadiense deteniendo la importación, exportación y la propagación de parásitos en el país y asegurando la defensa de aquellos que son importantes para Canadá. Según lo anterior todo producto que sea sospechoso de poseer parásitos o bacterias se le impedirá la entrada al país<sup>12</sup>.

—

---

<sup>12</sup> Proexport Colombia. Estudio de Mercado Canadá – Frutas Exóticas. Convenio ATN/MT-7253-CO” (Proexport Colombia)

## 12. ANALISIS FINANCIERO

Tabla 8: Balance General inicial del proyecto:

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	\$ 2.985.354	\$ 42.609.840	\$ 47.979.249	\$ 48.579.486	\$ 45.173.992	\$ 45.736.128
Invent. Materia Prima	\$ 57.648.174	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ 45	\$ 15.680.000	\$ 19.616.309	\$ 21.195.903	\$ 23.091.624	\$ 25.375.491
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 60.633.573</b>	<b>\$ 58.289.840</b>	<b>\$ 67.595.558</b>	<b>\$ 69.775.389</b>	<b>\$ 68.265.616</b>	<b>\$ 71.111.619</b>
Gastos Anticipados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
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	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -300.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -2.100.000	\$ -3.300.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 1.500.000	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 4.200.000
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -500.000	\$ -1.000.000	\$ -1.500.000	\$ -500.000	\$ -1.500.000
Equipo de Oficina Neto	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 2.200.000</b>	<b>\$ 2.900.000</b>	<b>\$ 5.400.000</b>	<b>\$ 7.900.000</b>	<b>\$ 7.200.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 63.633.573</b>	<b>\$ 60.489.840</b>	<b>\$ 70.495.558</b>	<b>\$ 75.175.389</b>	<b>\$ 76.165.616</b>	<b>\$ 78.311.619</b>

<b>PASIVO</b>												
Cuentas X Pagar Proveedores	\$	30	\$	1,037,295	\$	1,310,180	\$	1,421,839	\$	1,557,721	\$	1,723,432
Impuestos X Pagar	\$	-	\$	2,290,999	\$	8,395,115	\$	10,932,800	\$	13,815,661	\$	16,933,392
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$	30	\$	3,328,294	\$	9,705,295	\$	12,354,639	\$	15,373,383	\$	18,656,824
Obligaciones Financieras	\$	53,633,543	\$	42,906,834	\$	32,180,126	\$	21,453,417	\$	10,726,709	\$	-
<b>PASIVO</b>	\$	<b>53,633,573</b>	\$	<b>46,235,128</b>	\$	<b>41,885,421</b>	\$	<b>33,808,056</b>	\$	<b>26,100,091</b>	\$	<b>18,656,824</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital Social	\$	10,000,000	\$	10,000,000	\$	10,000,000	\$	10,000,000	\$	10,000,000	\$	10,000,000
Reserva Legal Acumulada	\$	-	\$	229,100	\$	839,512	\$	1,093,280	\$	1,381,566	\$	1,693,339
Utilidades Retenidas	\$	-	\$	-	\$	3,019,209	\$	11,063,562	\$	14,407,868	\$	18,207,068
Utilidades del Ejercicio	\$	-	\$	4,025,612	\$	14,751,417	\$	19,210,491	\$	24,276,090	\$	29,754,388
Revalorización patrimonio	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	<b>10,000,000</b>	\$	<b>14,254,712</b>	\$	<b>28,610,137</b>	\$	<b>41,367,334</b>	\$	<b>50,065,525</b>	\$	<b>59,654,795</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	\$	<b>63,633,573</b>	\$	<b>60,489,840</b>	\$	<b>70,495,558</b>	\$	<b>75,175,389</b>	\$	<b>76,165,616</b>	\$	<b>78,311,619</b>

Tabla 9: Estado de pérdidas y de ganancias proyectado flujo de caja presupuestado.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
Ventas	188,160,000	235,395,706	254,350,840	277,099,490	304,505,897	
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0	
Materia Prima, Mano de Obra	120,414,123	151,511,514	164,400,774	180,087,369	199,245,063	
Depreciación	800,000	800,000	1,100,000	1,400,000	2,200,000	
Agotamiento	0	0	0	0	0	
Otros Costos	0	0	0	0	0	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>66,945,877</b>	<b>83,084,192</b>	<b>88,850,066</b>	<b>95,612,121</b>	<b>103,060,834</b>	
Gasto de Ventas	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	
Gastos de Administración	26,520,000	27,339,468	28,145,982	28,939,699	29,721,071	
Gastos de Proucción	0	0	0	0	0	
Industria y comercio	1,128,960	1,412,374	1,526,105	1,662,597	1,827,035	
Provisiones	0	0	0	0	0	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>29,296,917</b>	<b>44,332,350</b>	<b>49,177,979</b>	<b>55,009,825</b>	<b>61,512,728</b>	
Intereses	-12,024,498	-9,619,599	-7,214,699	-4,809,799	-2,404,900	
Servicio de la deuda	-10,726,709	-10,726,709	-10,726,709	-10,726,709	-10,726,709	
Otros ingresos y egresos	-22,751,207	-20,346,307	-17,941,407	-15,536,508	-13,131,608	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>6,545,710</b>	<b>23,986,043</b>	<b>31,236,571</b>	<b>39,473,317</b>	<b>48,381,119</b>	
<b>Impuesto de renta</b>	<b>2,290,999</b>	<b>8,395,115</b>	<b>10,932,800</b>	<b>13,815,661</b>	<b>16,933,392</b>	
Reserva legal	229,100	839,512	1,093,280	1,381,566	1,693,339	
Reserva voluntaria	0	0	0	0	0	
<b>Utilidad Distribuible</b>	<b>\$ 4,025,612</b>	<b>\$ 14,751,417</b>	<b>\$ 19,210,491</b>	<b>\$ 24,276,090</b>	<b>\$ 29,754,388</b>	

Tabla 10: Ingresos y egresos de efectivo por los 12 primeros meses.

<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
	<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional		29,296,917	44,332,350	49,177,979	55,009,825	61,512,728
Depreciaciones		800,000	800,000	1,100,000	1,400,000	2,200,000
Amortización y agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-2,290,999	-8,395,115	-10,932,800	-13,815,661
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>30,096,917</b>	<b>42,841,352</b>	<b>41,882,864</b>	<b>45,477,025</b>	<b>49,897,067</b>
	<b>Flujo de Caja de Inversión</b>					
	<b>Período</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Variación Inv. Materias Primas e insumos		57,648,174	0	0	0	0
Variación en Cuentas por Cobrar		-15,679,955	-3,936,309	-1,579,595	-1,895,721	-2,283,867
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores		-1,037,265	-272,885	-111,659	-135,883	-165,710
<b>Variación del capital de Trabajo</b>		<b>40,930,954</b>	<b>-4,209,193</b>	<b>-1,691,253</b>	<b>-2,031,603</b>	<b>-2,449,578</b>
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	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Inversión en Equipo de Transporte		0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina		0	0	1,500,000	1,500,000	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
<b>Inversión Activos</b>		<b>0</b>	<b>-1,500,000</b>	<b>-3,000,000</b>	<b>-3,000,000</b>	<b>-1,500,000</b>
<b>Neto flujo de Caja de Inversión</b>		<b>40,930,954</b>	<b>-5,709,193</b>	<b>-4,691,253</b>	<b>-5,031,603</b>	<b>-3,949,578</b>
	<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
	<b>Período</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Desembolsos Pasivo Largo Plazo		0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-10,726,709	-10,726,709	-10,726,709	-10,726,709	-10,726,709
Intereses Pagados		-12,024,498	-9,619,599	-7,214,699	-4,809,799	-2,404,900
Dividendos Pagados		-1,006,403	-3,687,854	-4,802,623	-6,069,023	-7,438,597
<b>Capital adicional aportado por los socios</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>		<b>-23,757,610</b>	<b>-24,034,161</b>	<b>-22,744,030</b>	<b>-21,605,530</b>	<b>-20,570,205</b>
<b>Neto Período</b>		<b>47,270,261</b>	<b>13,097,997</b>	<b>14,447,580</b>	<b>18,839,891</b>	<b>25,377,284</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>2,985,354</b>	<b>42,609,840</b>	<b>47,979,249</b>	<b>48,579,486</b>	<b>45,173,992</b>
<b>Saldo Neto del período</b>		<b>\$ 50,255,615</b>	<b>\$ 55,707,837</b>	<b>\$ 62,426,829</b>	<b>\$ 67,419,378</b>	<b>\$ 70,551,275</b>

Tabla 11: Punto de equilibrio.

NOMBRE DEL PRODUCTO	VENTAS TOTALES	PRECIO DE VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LAS VENTAS
Maracuya en Fruta (Paquetes de 4.5 kg =30	\$ 179,400,000	\$ 23,000.0	\$ 14,486.1	\$ 8,513.9	95.34%
Maracuya Pulpa (Paquetes de 12 bolsas de 500 gr	\$ 8,760,000	\$ 60,000.0	\$ 50,838.0	\$ 9,162.0	4.66%
Nombre del producto 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Nombre del producto 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Nombre del producto 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 188,160,000</b>				

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO		TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	MARGEN DE CONT UNITARIO	Nombre del producto 3	Nombre del producto 4
Maracuya en Fruta (Paquetes de 4.5 kg =30 unidades)	\$ 8,513.9	\$ -	\$ -
Maracuya Pulpa (Paquetes de 12 bolsas de 500 gr cada una)	\$ 9,162.0	\$ -	\$ -
PARTICIPACION % EN VENTAS	95.34%	0.00%	0.00%
Margen ponderado	\$ 8,117.5	\$ -	\$ -
			<b>\$ 8,544.0</b>

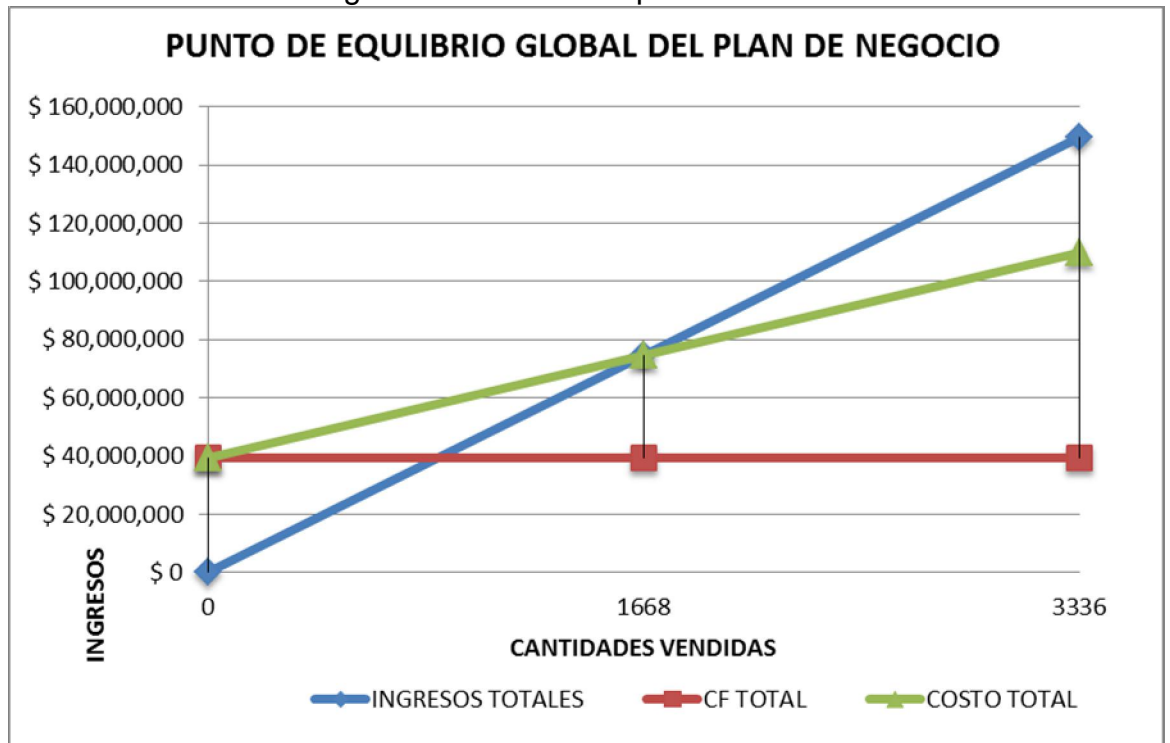
  

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 60,071,207</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	<b>7031</b>

CANTIDAD A VENDER POR PRODUCTO PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	UNIDADES CALCULADAS PARA EL GRÁFICO.	PUNTO DE EQUILIBRIO
Maracuya en Fruta	6,703.44	0
Maracuya Pulpa (Paquetes	13,406.88	7031
Nombre del producto 3	327.33	\$ 0
Nombre del producto 4	654.65	\$ 173,818,639
Nombre del producto 5	-	\$ 347,637,279
	-	\$ 60,071,207
	-	\$ 60,071,207
	-	\$ 113,747,432.75
	-	\$ 227,494,866
	-	\$ 173,818,639
	-	\$ 287,566,072
	-	\$ 60,071,207
	-	\$ 0
	-	\$ 60,071,207

Figura 15: Punto de equilibrio



Fuente: "NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ" (RAMIREZ, 2013)

Costos Indirectos: A estos costos se le calculo el costo según los términos de negociación DAP que incluyen el costo del flete y del seguro de la mercancía.

Tabla 12: Costos términos DAP.

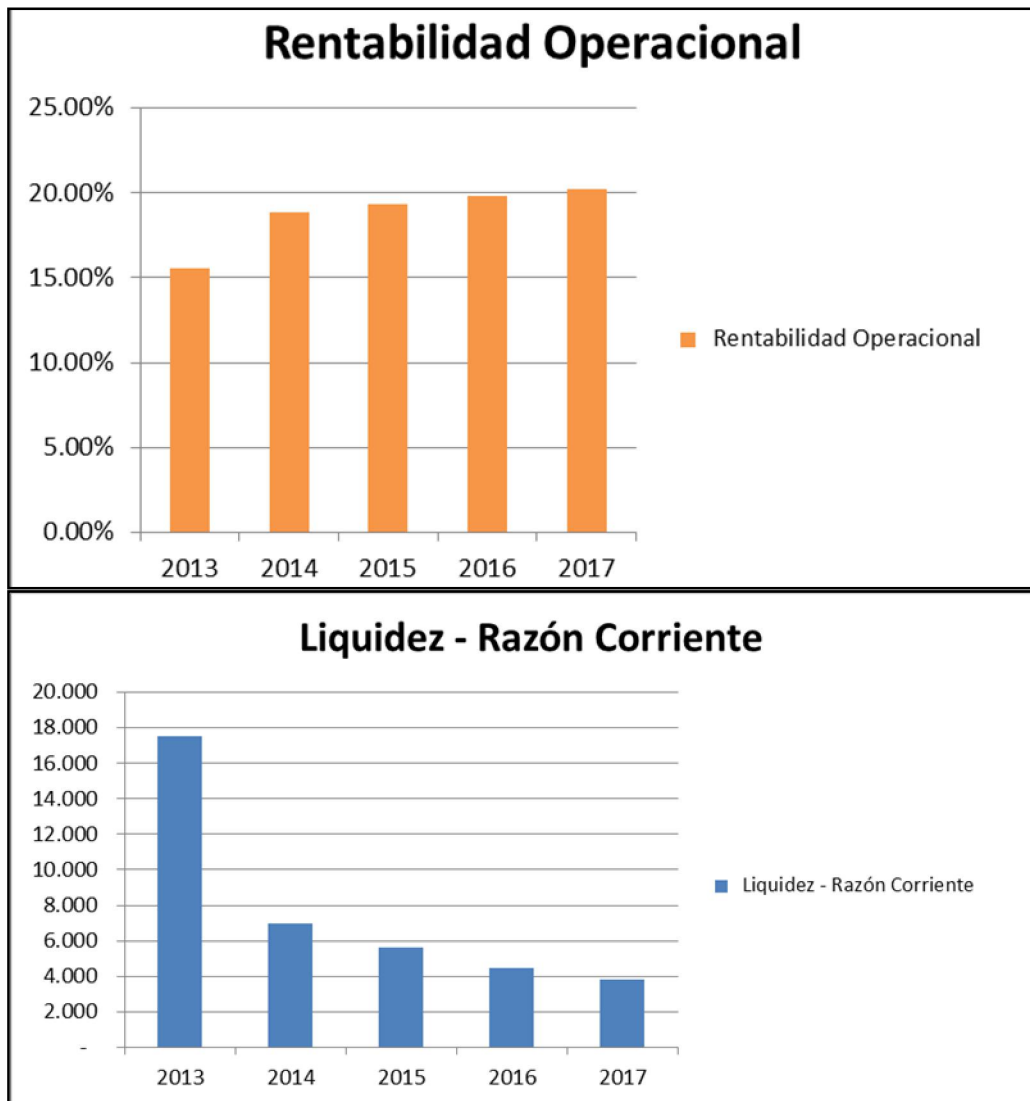
<i>Cajas de cartón de 30 unidades</i>	<i>Unidad</i>	7.800,00
<i>Flete de ciudad intermedia a Bogotá</i>	<i>Flete</i>	\$ 5,265000
<i>Costos relacionados Entrega DAP - Vancouver</i>	<i>Flete y Seguro</i>	\$ 5,265000

Fuente: "NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ" (RAMIREZ, 2013)

Tabla 13: Indicadores del proyecto.

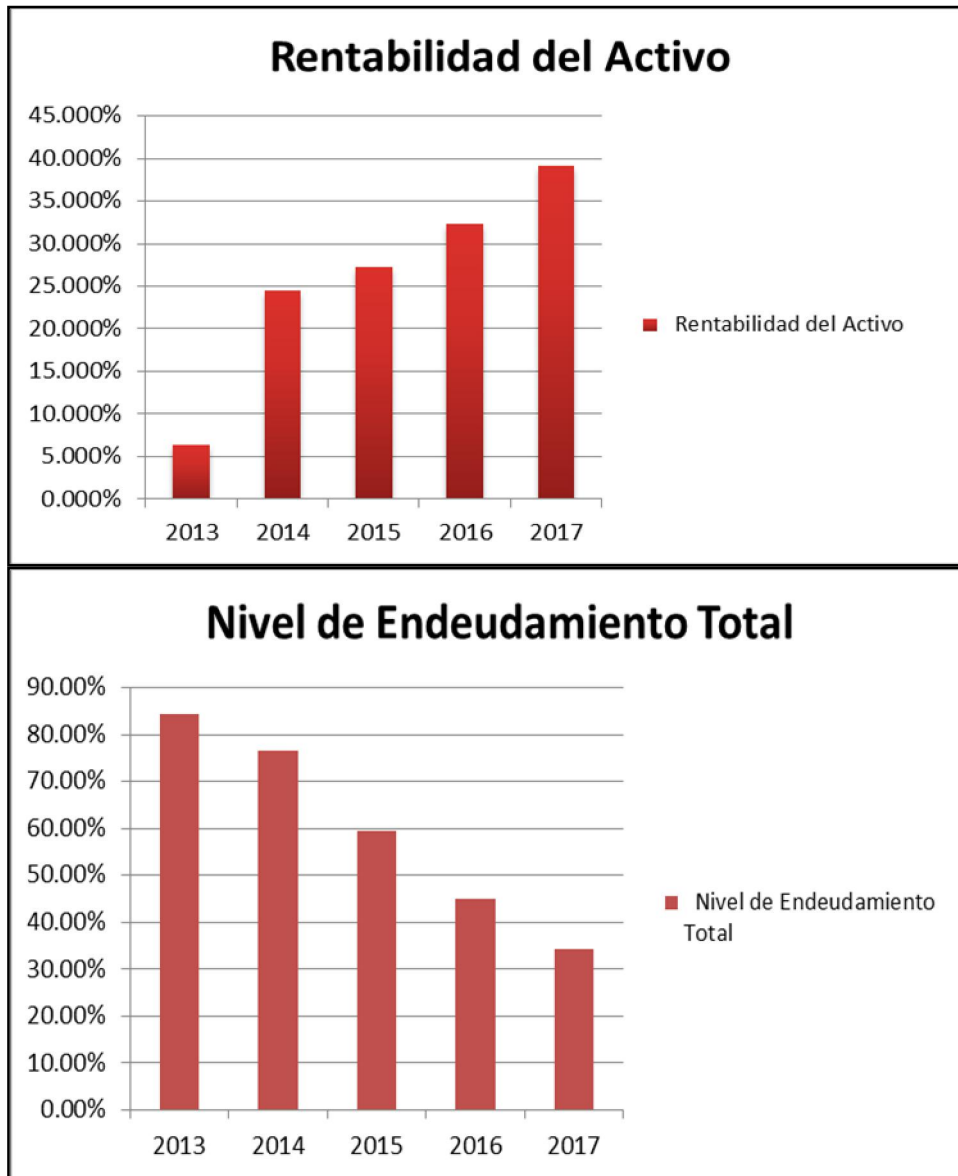
TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES					25.00%	
VALOR DE LA INVERSION INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO					\$ 63,633,543	
<b>FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:</b>						
PERIODO	2013	2014	2015	2016	2017	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -63,633,543	\$ 50,255,615	\$ 55,707,837	\$ 62,426,829	\$ 67,419,378	\$ 70,551,275
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 94,919,720				
TASA INTERNA DE RETORNO =		83.14%				
SITIR	83.14%	MAYOR QUE >	25.00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(-) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO	
SITIR	83.14%	MEJOR QUE <	25.00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(-) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO	
SITIR	83.14%	IGUAL QUE =	25.00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(-) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO	
<b>PERIÓDO</b>						
	2013	2014	2015	2016	2017	
Liquidez - Razón Corriente	17.513	6.965	5.648	4.441	3.812	
Nivel de Endeudamiento Total	84.29%	76.43%	59.42%	44.97%	34.27%	
Rentabilidad Operacional	15.57%	18.83%	19.33%	19.85%	20.20%	
Rentabilidad Neta	2.139%	6.267%	7.553%	8.761%	9.771%	
Rentabilidad Patrimonio	40.26%	103.48%	67.15%	58.68%	59.43%	
Rentabilidad del Activo	6.326%	24.387%	27.251%	32.293%	39.065%	
Periodo de recuperación de la Inversión	<b>1.039</b>		<b>AÑOS</b>			
<b>CALCULO DEL WACC</b>						
TOTAL INVERSIÓN APORTIE DE LOS SOCIOS	\$ 63,633,542.75	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS		
FINANCIADO POR DEUDA	\$ 10,000,000.00	15.71%	25.00%	35%		
FINANCIADO POR DEUDA		\$ 53,633,542.75	84.29%	22.42%		
<b>WACC</b>		<b>16.21%</b>				

Figura 16: Rentabilidad operacional /liquidez



Fuente: "NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ" (RAMIREZ, 2013)

Figura 17: Rentabilidad del activo/nivel de endeudamiento



Fuente: "NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ" (RAMIREZ, 2013)

### 13.EQUIPO DE TRABAJO

1 PARTICIPANTE					
<b>Nombres y Apellidos</b>		Nathaly Buitrago Monsalve			
<b>Documento de Identificación</b>		1032411698			
<b>Correo Electrónico:</b>		<a href="mailto:natyhiro@hotmail.com">natyhiro@hotmail.com</a>			
<b>Teléfono Fijo y/o Celular:</b>		3118832618			
<b>Egresado:</b>		<b>Estudiante:</b>	X	<b>Semestre:</b>	2
<b>Programa Académico/Facultad:</b>		Esp. Gerencia de Proyectos			
<b>Profesión:</b>		Ingeniero Químico			
<b>Años de experiencia:</b>		3			

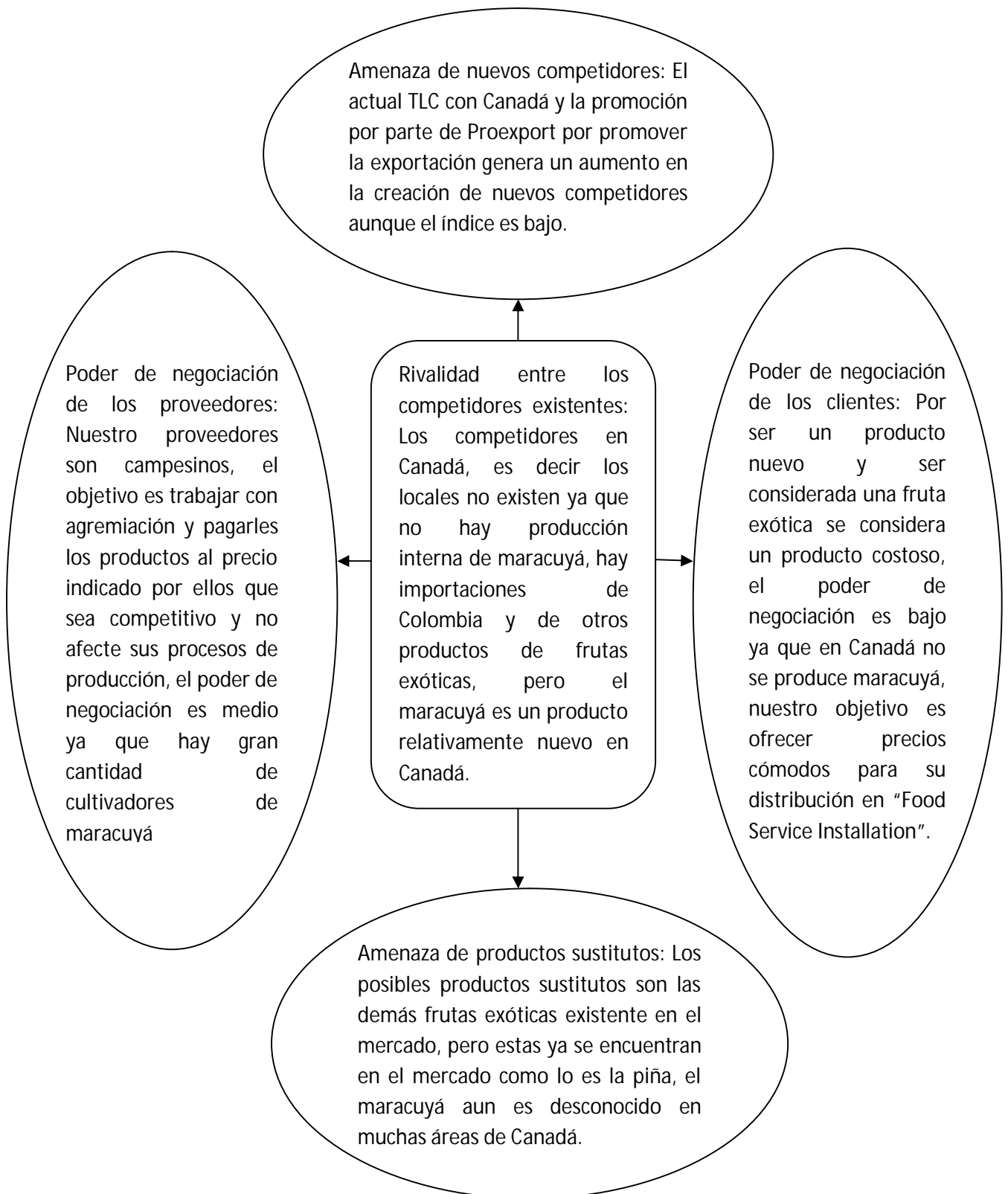
2 PARTICIPANTE					
<b>Nombres y Apellidos</b>		Wilson Orlando Ramírez Perdomo			
<b>Documento de Identificación</b>		79.821.051			
<b>Correo Electrónico:</b>		<a href="mailto:worp75@hotmail.com">worp75@hotmail.com</a>			
<b>Teléfono Fijo y/o Celular:</b>		3178867623			
<b>Egresado:</b>		<b>Estudiante:</b>	X	<b>Semestre:</b>	2
<b>Programa Académico/Facultad:</b>		Esp. Gerencia de Proyectos			
<b>Profesión:</b>		Arquitecto			
<b>Años de experiencia:</b>		16			

3 PARTICIPANTE					
<b>Nombres y Apellidos</b>		Jonathan Gómez			
<b>Documento de Identificación</b>		80.198.106			
<b>Correo Electrónico:</b>		<a href="mailto:jon_alex18@hotmail.com">jon_alex18@hotmail.com</a>			
<b>Teléfono Fijo y/o Celular:</b>		3105633535			
<b>Egresado:</b>		<b>Estudiante:</b>	X	<b>Semestre:</b>	2
<b>Programa Académico/Facultad:</b>		Esp. Gerencia de Proyectos			
<b>Profesión:</b>		Ingeniero Mecánico			
<b>Años de experiencia:</b>		4			

El equipo de proyecto consta de integrantes interdisciplinarios, en su orden Ingeniera Química, Ingeniero Industrial, Arquitecto, Ingeniero Mecánico, que entre todos acumulan una gran red de contactos y conocimientos de proyectos de agricultura, comercialización tanto de exportación, como de importación de mercancía, con conocimientos en administración de organizaciones,

capacitación de personal, administración de terceros y demás experiencias personales que estarán a disposición del proyecto.

#### 14.FUERZAS DE MICHAEL PORTER



## **15.GESTIÓN DE RIESGO Y OPORTUNIDAD**

La gestión de riesgo y de oportunidad es un proceso estructurado para evaluar y analizar el portafolio con el cometido de sacar provecho de las oportunidades potenciales y mitigar esos acontecimientos, es por ello que con la investigación que se generó a través de las diferentes fuentes FRUIT CANADA S.A.S. Llego a evaluar la viabilidad del proyecto, así mismo evidenciar los riesgos inherentes a la comercialización del producto para generar las diversas alternativas de mejora o esas condiciones que adversamente pueden impactar el proyecto. Es de resaltar que se evidenciaron ciertos conceptos que se asocian al riesgo tales como amenaza, impacto, vulnerabilidad, al gestionar los riesgos de forma efectiva, conseguiremos cumplir los objetivos de negocio y del proyecto.

Otros de los beneficios que se obtienen al llevar a cabo una buena gestión de los riesgos son: Se reduce los costes del proyecto, se mejora la satisfacción del cliente, se incrementa la capacidad y probabilidades de éxito, facilita el desarrollo del proyecto, disminuye drásticamente las sorpresas en el mismo, ayuda a la empresa a conseguir los objetivos de negocio y proyecto evitando problemas que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.

## 16. CONCLUSIONES

- Con el Tratado de Libre Comercio entre Canadá y La Republica de Colombia, Canadá se convierte en una plaza idónea para la comercialización de frutas exóticas por su privilegio de cero aranceles.
- La exportación de maracuyá se convierte en una solución al problema de que se presenta en Colombia por su alta producción y a su baja comercialización y consumo a nivel nacional.
- Los departamentos del Santander, Huila, Meta y Valle del Cauca, están promoviendo proyectos que originen el desarrollo agroindustrial de los departamentos, presentando una oportunidad de negocio que beneficie tanto a agricultores como a comercializadores, convirtiéndose en productores y aliados estratégicos para la exportación del producto.
- Debido a la creciente tendencia de inmigración de personas de origen latino y del pacifico, se espera que el consumo de frutas exóticas crezca en los próximos años beneficiando a los exportadores colombianos.
- De acuerdo a los altos estándares de calidad nutricional que consumen los canadienses y de acuerdo a su nivel per cápita es una gran oportunidad de inversión con unos riesgos mínimos y proyección comercial al mediano plazo dando como resultado un retorno de la inversión en un periodo de 1.039 años y proyección a 5 años mas de comercialización
- Teniendo en cuenta los indicadores financieros, el proyecto presenta una relación costo-beneficio siendo un proyecto atractivo para inversionistas, en un trabajo conjunto con "Food Service Installation inc."

Se aceptaran los acuerdos comerciales con Canadá y se trabajara de la mano con nuestros cultivadores.

- Los departamentos del Santander y Huila, están promoviendo proyectos que originen el desarrollo agroindustrial en sus campos y promueven la inversión. Es por esto que para FRUIT CANADA S.A.S, Santander presenta las características adecuadas para convertirse en socio estratégico pues ofrecen un producto de alta calidad, está entre los 4 principales cultivadores de maracuyá y sus precios son competitivos en el mercado nacional.
- “Food Service Installation inc.” es el socio estratégico de “Fruit Canadá” ya que el será le canal de comunicación entre Colombia y Canadá gracias a sus puntos de venta se dar a conocer el producto según las condiciones dadas de términos de pago envíos y disponibilidad de producto de igual forma la disposición en el puerto de Vancouver Canadá.
- Los términos de negociación con nuestro cliente en cañada “Food Service Installation inc.” serán DAP, es decir la entrega de la mercancía al comprador será no despachada de aduana para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido, es decir todos los costes y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta la entrega en el punto convenido, así como cualquier costo y riesgo por no despachar oportunamente la mercancía para la importación, es decir los gastos de demora (almacenaje, muellaje, etc.), que se producen al despachar la mercancía de importación, deben ser asumidos por el vendedor.

## ANEXOS

### A. Maqueta Modelo Canvas

La maqueta se entrega en forma física.

Figura 18: Modelo Canvas



Fuente: "NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON RAMIREZ" (FRUIT, 2013)



## B. Folleto Modelo Canvas

### Valor Nutricional

La fruta de maracuyá es una fuente de proteínas, minerales, carbohidratos y grasas.

Componente	Cantidad
Valor energético	78 calorías
Humedad	85%
Proteínas	0,80%
Grasas	0,6 g
Hidratos de Carbono	2,4 g
Fibra	0,2 g
Cenizas	Trazas
Calcio	5,0 mg
Hierro	0,3 mg
Fósforo	18,0 mg
Vitamina A activa	684 mg
Tiamina	Trazas
Riboflabina	0,1 mg
Niacina	2,24 mg
Ácido ascórbico	20 mg

### POLITICAS DE CALIDAD

Con el objetivo de mostrar más atractivo nuestro producto y cumplir con las especificaciones de calidad de Canadá, el primer paso para ser atractivos en términos de calidad es cumplir con las especificaciones de ICA e INVIMA, nuestras políticas internas de calidad serán:



Trabajar con proveedores de excelente calidad que nos brinden maracuyá extra y de buen consumo.

El proceso de selección para envío de fruta entera y pulpa debe tener los mayores estándares de sanidad y las mayores especificaciones de producto. Se busca la certificación ISO 9001.

## El Negocio



G1. Inversión Inicial del proyecto	
Flujo de efectivo (año 1)	Valor en Pesos
<b>INGRESOS POR CAPITAL</b>	\$ 50.000.000
Aportes Socios (recursos propios)	\$ 10.000.000
Otros (inversionistas privados, etc.)	
Préstamos (recursos a solicitar en el sistema financiero)	\$ 40.000.000
<b>INGRESOS POR OPERACIONES</b>	
Ventas	\$ 277.580.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 277.580.000
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ 138.480.000
Materias primas (insumos)	\$ 132.428.750
Nómina operarios y prestaciones	\$ 8.051.250
Equipos y maquinaria para producción	\$ 0
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 114.922.893
Nómina y prestaciones	\$ 80.064.195
Gastos transporte y seguros	\$ 784.75
Gastos de promoción y publicidad	\$ 10.000.000
Servicios públicos (energía, teléfono, agua y alcantarillado, gas, otros)	\$ 4.051.832
Patentes y Licencias	\$ 0
Registros	\$ 580.76
Código de barras	\$ 0
Impuestos	\$ 0
Cuotas préstamo	\$ 5.327.478
Otros	\$ 14.113.880
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 253.402.893
<b>Superávit o Déficit de efectivo al final del periodo</b>	<b>\$ 24.157.107</b>

**FRUIT CANADA**

#### Contactos

Nathaly Buitrago M. 320 849 9011  
 Víctor Cárdenas 317 7001674  
 Jonathan Gómez 310 5633535  
 Wilson Ramirez 317 8867623

Página Web [www.fruitcanada@expofruta.com.co](http://www.fruitcanada@expofruta.com.co)

**FRUIT CANADA**

## Quienes somos?....

“Fruit Canadá” es una empresa que exporta Maracuyá fresca seleccionada y pulpa hacia Vancouver Canadá.

La empresa es de naturaleza comercializadora, junto con procesos de transformación de fruta fresca en pulpa, adicionalmente se aprovecha los residuos generados en los procesos de despulpado como otra fuente de ingresos.



**FRUIT CANADA**



**FRUIT CANADA**



### MISIÓN

Ofrecer al mercado internacional diversidad, calidad, constancia y cumplimiento en su portafolio de frutas exóticas, respaldado por la aplicación de la tecnología de la empresa y de sus cultivadores, manteniendo precios justos y competitivos que permitan la sostenibilidad en el mercado.

### OBJETIVOS

**Corto plazo:** Introducir el maracuyá en los puntos de Atlantic Wholesalers Ltd.: de Vancouver, consolidándonos en mercado con excelentes estándares de calidad, adquiriendo un reconocimiento de marca y producto en la población nativa y extranjera en un tiempo de 3 meses.



oportunidades del TLC en un tiempo de 2 años.

**Largo plazo:** Promover de forma masiva el consumo de maracuyá en diferentes ciudades de Canadá en trabajo mancomunado con cadenas de grandes superficies como todos los puntos de venta de Atlantic Wholesalers Ltd, aumentando en un 10% el consumo de maracuyá en un término de 5 años.



**Ventajas Competitivas:** TLC con Canadá: El tratado de libre comercio nos permite realizar la exportación con ventajas de comercio muy importante como los son: **IVA 0% y el arancel 0%**. Canadá por sus condiciones topográficas no puede producir frutas exóticas, requieren importar estos productos para suplir la necesidad interna.

País con un ingreso per cápita superior al de estados unidos y con una creciente vida saludable.

Inicialmente la ciudad de entrada es Vancouver en donde la población latina es de aproximadamente del 15%, es una ciudad portuaria con un extenso comercio y diversidad de culturas.



La empresa como ventaja técnica, realizara la compra de las cosechas a través de la formación de cooperativas dándoles gran respaldo a los agricultores, al comprar con anterioridad el fruto y adicionalmente brindar y asegurar asesoría técnica en todo el proceso, desde la selección de la semilla, se les comprara la totalidad de la cosecha, no solamente el maracuyá extra.



Los procesos que no aporten valor dentro de la cadena se contrataran a través de outsourcing, transfiriendo los costos ocultos y los riesgos a un tercero, como es el caso del proceso de despulpa.

El producto resultante del despulpa será reutilizado para realizar productos sustitutos como esencias, aromas, abonos etc.



### Consumo.

La ciudad de entrada de venta del producto es a Vancouver 2.180.737 habitantes constituye el área metropolitana más grande del oeste canadiense y la tercera en el país después de Toronto y Montreal, Vancouver es considerada como una de las tres ciudades con mejor calidad de vida en el mundo, es una ciudad portuaria lo que trae beneficios en reducción de fletes internos de transporte.



Vancouver goza de una gran diversidad étnica; hay comunidades chinas, japonesas, coreanas, iraníes e indias de gran importancia, al igual que un gran número de inmigrantes británicos, alemanes, de la ex Yugoslavia entre otros con gran demanda de alimentos.



### Contactos

Nathaly Buitrago M. 320 849 9011  
Victor Cárdenas 317 7001674  
Jonathan Gómez 310 5633535  
Wilson Ramírez 317 8867623

Página Web [www.fruitcanada.com](http://www.fruitcanada.com)  
Fax 057 5842357

C. Fotos Exposición:

PROGRAMA EMPRENDEDOR - EANTEC EAN ENTREPRENEURSHIP AWARD – Categoría Emprendedor del Año PERFIL DE NEGOCIOS.

Figura 19: Stand exposición “Fruit Canadá”



Figura 20: Planos Modelo Canvas

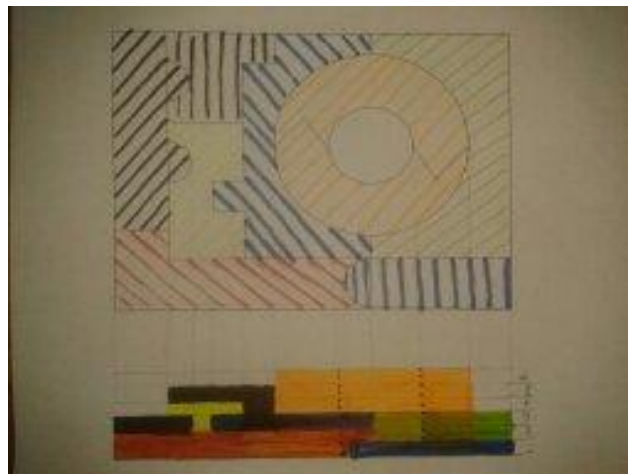


Figura 21: Participantes “Fruit Canadá”



## Trabajos citados

- Agronet. (2012). Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/>
- C&M CARGA EXPRESSA COLOMBIA S.A. (2012). *C&M CARGA EXPRESSA COLOMBIA S.A.*  
Obtenido de <http://www.cargopresscolombia.com/quienes.html>
- Colombia, E. a. (2012). *Colombia: Ingredientes Naturales para la Industria Alimenticia 2012.*  
Recuperado el 18 de 01 de 2013, de  
[http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia\\_ingredientes\\_naturales\\_para\\_la\\_industria\\_alimenticia\\_2012\\_0.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia_ingredientes_naturales_para_la_industria_alimenticia_2012_0.pdf)
- FRUIT, C. (2013). *FRUIT CANDA S.A.S.RAMIREZ, NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON.* Bogotá.
- Hernández, J. D. (2012). *Plan De Negocios Para Exportar Maracuyá y Cholupa Como Fruta Fresca y o En Pulpa Hacia Canadá.* Obtenido de  
[www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis256.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis256.pdf)
- Ica. (s.f.). <http://www.ica.gov.co/Tramites>. Recuperado el 14 de 01 de 2013, de  
<http://www.ica.gov.co/Tramites>
- Incoterm, C. (s.f.). *Condiciones Incoterm.* Recuperado el 16 de 01 de 2013, de  
[http://tdbg.es/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=66&las](http://tdbg.es/web/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=66&las)
- Industry Canada. (s.f.). *Industry Canada.* Obtenido de <http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDE/cis-sic22inte.html>
- InterLetras. (s.f.). *InterLetras.* Recuperado el 23 de 01 de 2013, de  
<http://interletras.com/index2.html>
- Ministerio de Comercio Industria y Comercio. (2013). *Ministerio de Comercio Industria y Comercio.* Bogotá.
- MODIFICACIONES EFECTUADAS A LAS REGLAS Incoterms 2010. . (2010). *MODIFICACIONES EFECTUADAS A LAS REGLAS Incoterms 2010.* . Obtenido de  
[http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/documento\\_02\\_07\\_11153210.pdf](http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/documento_02_07_11153210.pdf)
- Port Metro Vancouver. (s.f.). *Port Metro Vancouver.* Recuperado el 14 de 01 de 2013, de  
<http://www.portmetrovancover.com/en/default.aspx>
- Proexport. (18 de 10 de 2012). *Diseño Metodologico.* Bogotá, BogotáD.C., colombia.

Proexport. (30 de 01 de 2013). *Proexport Colombia*. Recuperado el 2013, de <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

Proexport Colombia. (s.f.). *Proexport Colombia Abriendo puertas cerrando negocios*. Obtenido de <http://portal.araujoibarra.com/documentos-generales/guia%20para%20exportar%20a%20canada.PDF>

## Bibliografía

Agronet. (2012). Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/>

C&M CARGA EXPRESSA COLOMBIA S.A. (2012). *C&M CARGA EXPRESSA COLOMBIA S.A.*. Obtenido de <http://www.cargoexpresscolombia.com/quienes.html>

Colombia, E. a. (2012). *Colombia: Ingredientes Naturales para la Industria Alimenticia 2012*. Recuperado el 18 de 01 de 2013, de [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia\\_ingredientes\\_naturales\\_para\\_la\\_industria\\_alimenticia\\_2012\\_0.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/colombia_ingredientes_naturales_para_la_industria_alimenticia_2012_0.pdf)

FRUIT, C. (2013). *FRUIT CANADA S.A.S.RAMIREZ, NATHALY BUITRAGO/JONATHAN GOMEZ/WILSON*. Bogotá.

Hernández, J. D. (2012). *Plan De Negocios Para Exportar Maracuyá y Cholupa Como Fruta Fresca y o En Pulpa Hacia Canadá*. Obtenido de [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis256.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis256.pdf)

Ica. (s.f.). <http://www.ica.gov.co/Tramites>. Recuperado el 14 de 01 de 2013, de <http://www.ica.gov.co/Tramites>

Incoterm, C. (s.f.). *Condiciones Incoterm*. Recuperado el 16 de 01 de 2013, de [http://tdbg.es/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=66&las](http://tdbg.es/web/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=66&las)

Industry Canada. (s.f.). *Industry Canada*. Obtenido de <http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDE/cis-sic22inte.html>

InterLetras. (s.f.). *InterLetras*. Recuperado el 23 de 01 de 2013, de <http://interletras.com/index2.html>

Ministerio de Comercio Industria y Comercio. (2013). *Ministerio de Comercio Industria y Comercio*. Bogotá.

MODIFICACIONES EFECTUADAS A LAS REGLAS Incoterms 2010. . (2010). *MODIFICACIONES EFECTUADAS A LAS REGLAS Incoterms 2010*. . Obtenido de [http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/documento\\_02\\_07\\_11153210.pdf](http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/documento_02_07_11153210.pdf)

Port Metro Vancouver. (s.f.). *Port Metro Vancouver*. Recuperado el 14 de 01 de 2013, de <http://www.portmetrovanouver.com/en/default.aspx>

Proexport. (18 de 10 de 2012). *Diseño Metodologico*. Bogotá, BogotáD.C., colombia.

Proexport. (30 de 01 de 2013). *Proexport Colombia*. Recuperado el 2013, de <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

Proexport Colombia. (s.f.). *Proexport Colombia Abriendo puertas cerrando negocios*. Obtenido de <http://portal.araujoibarra.com/documentos-generales/guia%20para%20exportar%20a%20canada.PDF>

AMPEX Asociación Macro regional de productores para la exportación.

Proexport Colombia. *Estudio de Mercado Canadá – Frutas Exóticas*. Convenio ATN/MT-7253-CO

Proexport Colombia. *Guía para exportar a Canadá*.

[http:// www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

<http://www.sena.edu.co>

<http://www.minagricultura.gov.co>

[http:// www.ccr-aadrc.gc.ca](http://www.ccr-aadrc.gc.ca)

<http://www.ica.gov.co/Tramites/>

<http://www.bancoldex.com/>

<http://www.dane.gov.co/>

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Jonathan Alexander Gómez Santana

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80.198.106.

Nombre Completo Nothaly Butrago Monsalve.

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1032411698.

Nombre Completo Wilson Orlando Ramirez Perdomo

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79821051

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PERFIL DE NEGOCIO "FRUIT CANADA"

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Jeanathan Gomez</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Nathaly Buitrago</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80198106</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1032411698</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>
NOMBRE COMPLETO: <u>Wilson Ramirez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79821001</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 13/02/2013

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Jonathan Alexander Gómez Santana

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80.198.106.

Nombre Completo Nothaly Butrago Monsalve.

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1032411698.

Nombre Completo Wilson Orlando Ramirez Perdomo

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79821051

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PERFIL DE NEGOCIO "FRUIT CANADA"

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Jeanathan Gomez</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Nathaly Buitrago</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80198106</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1032411698</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>Wilson Ramirez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79821001</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 13/02/2013