

# **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**

## **CREACION EMPRESA EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE ROSAS A HOLANDA**

**PEDRO ALONSO CALDERON MARTIN**

**OSCAR JAVIER NUÑEZ GUACANEME**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS Y  
FINANZAS INTERNACIONALES  
BOGOTA DC  
Mayo 2012**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Negocios y Finanzas Internacionales**

**ASESOR  
HECTOR TAVERA SANTOYO**

**Autores**

**PEDRO ALONSO CALDERON MARTIN  
OSCAR JAVIER NUÑEZ GUACANEME**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS Y  
FINANZAS INTERNACIONALES  
BOGOTA DC  
Mayo 2012**

## RESUMEN

En este proyecto de creación de empresa cuyo tema principal es la exportación y comercialización de rosas a Holanda se analiza tanto los factores sociales, económicos y financieros que rodean el entorno del negocio europeo del sector floricultor, como las variables internas de la organización que mediante estrategias y políticas logran consolidar la empresa a nivel internacional. En este contexto se aplican conceptos de competitividad y estrategia para incursionar de forma importante en estos mercados globalizados. Finalmente con este trabajo de investigación se vislumbra la viabilidad financiera que permitirá la puesta en marcha del proyecto “**Fantasy Rose S.A.S**”.

## ABSTRAC

This project of company creation whose main role is the export and trade of roses to the Netherlands. Analyzes the social, economic and financial environment surrounding the European flower industry and internal factors of the organization to succeed in consolidating the company internationally through strategies and policies development. Under this context, competitiveness and strategies are applied to access successfully, into these global markets. . Finally with this research is discerned the financial viability which will permit the implementation and operation of the project "**Fantasy Rose SAS**".

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1- ) INTRODUCCION</b>	<b>10</b>
<b>2- ) JUSTIFICACION</b>	<b>11</b>
<b>3- ) FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>13</b>
<b>4- ) OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
<b>4.1 -) Objetivo General</b>	<b>14</b>
<b>4.1 -) Objetivos Específicos</b>	<b>14</b>
<b>5- ) MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>15</b>
<b>5.1-) Marco Teórico</b>	<b>15</b>
5.1.1-) la exportación en Colombia	15
5.1.1.1-) Embarque Único con Datos Definitivos al Embarque.	16
5.1.1.2-) Embarque Único Con Datos Provisionales	16
5.1.1.3-) Embarque Fraccionado con Datos Definitivos o Provisionales	17
5.1.1.4-) Exportación Temporal para el Perfeccionamiento Pasivo	17
5.1.2-) Pasos a seguir para exportar bienes.	18
5.1.2.1-) Registro como exportador	18
5.1.2.2-) Estudio de mercado y localización de la demanda potencial	18
5.1.2.3-) Ubicación de la partida arancelaria.	19
<b>5.2-) Marco conceptual</b>	<b>21</b>
<b>5.3-) Marco geográfico-Holanda</b>	<b>23</b>
<b>5.4-) Marco legal</b>	<b>26</b>
<b>6 - ) ESTUDIO DE LA ORGANIZACION</b>	<b>26</b>
<b>6.1-) Estrategia organizacional</b>	<b>26</b>
6.1.1-) Análisis DOFA	26
<b>6.2-) Aspecto Organizacional</b>	<b>29</b>
6.2.1-) Imagen Corporativa	29
6.2.2-) Valores y Principios	30
6.2.3-) Misión	31
6.2.4-) Visión	31
<b>6.3-) Estructura Organizacional</b>	<b>31</b>
6.3.1-) Estructura Orgánica.	31
6.3.2-) Organigrama.	32
6.3.3-) Definición y perfil de cargos de cargos	33
<b>6.4-) Constitución de la empresa</b>	<b>35</b>

6.4.1-) Tipo de empresa _____	35
6.4.2-) Constitución, Transformación Y Disolución _____	35
<b>7 - ) ESTUDIO DE MERCADO _____</b>	<b>36</b>
<b>7.1-) Investigación de mercado _____</b>	<b>36</b>
7.1.1-) Objetivo General _____	36
7.1.2-) Objetivos Específicos _____	36
<b>7.2-) Mercado potencial _____</b>	<b>36</b>
<b>7.3-) Selección Producto _____</b>	<b>38</b>
7.3.2-) Origen de la rosas _____	40
7.3.3-) Ficha Técnica _____	41
7.3.3.1-) Taxonomía y Morfología _____	41
7.3.3.2-) Material vegetal _____	41
7.3.3.3-) Clasificación de los Principales Cultivares: _____	41
7.3.3.4-) Manejo de producto para Holanda (rosas).ficha técnica de calidad _____	42
7.3.4-) Producción y costos de cultivos de rosas _____	43
7.3.5-) Productos sustitutos _____	44
<b>7.4-) Análisis del sector _____</b>	<b>45</b>
<b>7.5-) Base de datos de clientes potenciales _____</b>	<b>46</b>
<b>7.6-) Política de Ventas _____</b>	<b>50</b>
<b>8 - ) ESTUDIO TECNICO _____</b>	<b>51</b>
<b>8.1-) Operación _____</b>	<b>51</b>
<b>8.2-) Composición de las rosas _____</b>	<b>52</b>
<b>8.3-) Especificaciones fisicoquímicas de un cultivo _____</b>	<b>52</b>
8.3.1-) Empaque _____	53
<b>8.4-) Almacenamiento y vida útil _____</b>	<b>55</b>
<b>9 - ) ANALISIS FINANCIERO _____</b>	<b>55</b>
<b>9.3-) Ventas por año _____</b>	<b>58</b>
<b>9.1-) Proyecciones Macroeconómicas _____</b>	<b>59</b>
<b>9.2-) Estructura de gastos _____</b>	<b>60</b>
9.2.1-) Gastos mensuales _____	60
9.2.2-) Proyecciones gastos anuales _____	61
9.2.3-) Distribución gastos administrativos y de ventas _____	62
<b>9.4-) Estados financieros proyectados a cinco años _____</b>	<b>63</b>
<b>9.5-) Análisis indicadores financieros _____</b>	<b>65</b>
<b>9.6-) SISTEMA CONTABLE _____</b>	<b>68</b>

<b>10 - ) CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>11 - ) GLOSARIO</b>	<b>71</b>
<b>12 - ) BLIBIOGRAFIA</b>	<b>72</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla # 1</b> <b>Indicadores Macroeconómicos de Holanda</b>	<b>Pág. 24</b>
<b>Tabla # 2</b> <b>Análisis DOFA</b>	<b>Pág. 28</b>
<b>Tabla # 3</b> <b>Definición y perfil de cargos de “FANTASY ROSE S.A.S”</b>	<b>Pág. 33</b>
<b>Tabla # 4</b> <b>Mercado potencial de “FANTASY ROSE S.A.S”</b>	<b>Pág. 37</b>
<b>Tabla # 5</b> <b>Factor clave del Producto</b>	<b>Pág. 38</b>
<b>Tabla # 6</b> <b>Áreas sembradas de Uchuva por Departamento (2002)</b>	<b>Pág. 40</b>
<b>Tabla # 7</b> <b>Porcentaje de Ajuste del Año Gravable de las Rosas</b>	<b>Pág. 43</b>
<b>Tabla # 8</b> <b>Costo Aproximado por Tallo</b>	<b>Pág. 44</b>
<b>Tabla # 9</b> <b>Base de datos de potenciales clientes</b>	<b>Pág. 47</b>
<b>Tabla # 10</b> <b>Composición de las Rosas</b>	<b>Pág. 52</b>
<b>Tabla # 11</b> <b>Tamaño de caja de Cartón</b>	<b>Pág. 54</b>
<b>Tabla # 12</b> <b>Unidades de Empaque</b>	<b>Pág. 55</b>
<b>Tabla # 13</b> <b>Aporte socios fundadores</b>	<b>Pág. 55</b>
<b>Tabla # 14</b> <b>Proyección TRM 2012- 2016</b>	<b>Pág. 56</b>

<b>Tabla # 15</b> <b>Proyección ventas y unidades vendidas 2012- 2016</b>	<b>Pág. 57</b>
<b>Tabla # 16</b> <b>Proyección Ventas por año (1-5)</b>	<b>Pág. 58</b>
<b>Tabla # 17</b> <b>Proyección costos por año (1-5)</b>	<b>Pág. 58</b>
<b>Tabla # 18</b> <b>Proyección inflación - var. % anual Dic. 12 – Dic. 15</b>	<b>Pág. 59</b>
<b>Tabla # 19</b> <b>DTF 90 días E.A. promedio mensual Dic. 12 – Dic. 15</b>	<b>Pág. 59</b>
<b>Tabla # 20</b> <b>Crecimiento Económico – Variación anual del PIB Real 2012 – 2015</b>	<b>Pág. 60</b>
<b>Tabla # 21</b> <b>Proyección Porcentaje de Ajuste del año gravable</b>	<b>Pág. 60</b>
<b>Tabla # 22</b> <b>Gastos mensuales “Fantasy Rose S.A.S” mes 1</b>	<b>Pág. 61</b>
<b>Tabla # 23</b> <b>Proyecciones gastos anuales “Fantasy Rose S.A.S”.</b>	<b>Pág. 61</b>
<b>Tabla # 24</b> <b>Distribución gastos administrativos y de ventas.</b>	<b>Pág. 62</b>
<b>Tabla # 25</b> <b>Proyección anual Estados financieros Balance General (0-5)</b>	<b>Pág. 63</b>
<b>Tabla # 26</b> <b>Proyección anual Estados financieros Estado de Resultados (0-5)</b>	<b>Pág. 64</b>
<b>Tabla # 27</b> <b>Proyección ventas vs costo de ventas</b>	<b>Pág. 65</b>
<b>Tabla # 28</b> <b>Principales indicadores financieros “FANTASY ROSE S.A.S”</b>	<b>Pág. 65</b>

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Grafico # 1</b> <b>Principales mercados de exportación de Rosas Colombianas</b>	<b>Pág. 12</b>
<b>Grafico # 2</b> <b>Comportamiento TRM 2012 - 2016</b>	<b>Pág. 56</b>
<b>Grafico # 3</b> <b>Ventas por año Miles</b>	<b>Pág. 57</b>
<b>Grafico # 4</b> <b>Unidades vendidas por año</b>	<b>Pág. 58</b>
<b>Grafico # 5</b> <b>Gastos Administración Vs Ventas</b>	<b>Pág. 62</b>

## 1- ) INTRODUCCION

Con el presente trabajo de investigación se pretende recopilar, sistematizar y analizar información cuantitativa y cualitativa que se verá reflejado en la creación de una empresa comercializadora y exportadora de rosas. Para tal fin consideramos pertinente dar como nombre a la empresa **“FANTASY ROSE S.A.S”**.

Escogimos la comercialización y exportación de Rosas, porque lo consideramos un mercado potencial, que tiene grandes posibilidades de crecer y generar beneficios económicos además que contribuye al desarrollo económico del país generando empleo.

Sin lugar a dudas **“FANTASY ROSE S.A.S”** tendrá un estudio de pre-ejecución el cual contendrá estudios., de mercado, de la competencia, organizacional y financiero. También se recopilará información de entidades COMO ASOCOLFLORES, PROEXPORT, BANCOLDEX con el ánimo de sacar la máxima utilidad mediante sus aportes en cuanto a financiamiento, asesoría y respaldo gremial. Con esta investigación y con el análisis de los diferentes escenarios consideramos que tenemos un porcentaje alto para concretar la idea mediante la creación de la empresa **“FANTASY ROSE S.A.S”** y lograr los objetivos propuestos en este trabajo.

Para esto se tiene planeado dentro de la estructura organizacional tener un Gerente General y un Gerente Comercio Exterior, con un nivel de inversión de \$20.000.000, que proyecten a la organización con gran visión empresarial. Debemos destacar a la empresa K-Roll Flowers Limitada, que es una empresa familiar que logró crecer, generar grandes niveles de utilidad y también nos amplió la visión de negocio, mostrándonos toda su trayectoria empresarial.

Con este trabajo aplicaremos los conocimientos adquiridos en la **especialización de Negocios y Finanzas Internacionales**, demostrando que la exportación y comercialización de Rosas a Holanda tiene una gran oportunidad para invertir.

## 2- ) JUSTIFICACION

Este trabajo pretende tener la base suficiente para crear una empresa comercializadora y exportadora de Rosas a Holanda con su correspondiente análisis financiero, de mercado y de su estructura organizacional mostrando que se pueden obtener unos márgenes de rentabilidad altos, considerándolo como una buena decisión de inversión para las personas que quieran invertir en un negocio con buenas perspectivas de crecimiento.

Nosotros partimos de que las flores se encuentran en el séptimo lugar del total de la participación de las exportaciones colombianas con un 3% en los meses de enero y febrero de 2011, solo es superada por el petróleo con un 35.5%, otros productos con un 23.1%, el carbón con un 16.7%, el café con un 7.0%, Fueloils 4.6% y con un 3% en Oro<sup>1</sup>.

Para productos como el oro, el petróleo y el carbón, los cuales están dentro de los principales productos de exportación, no lo consideramos como una opción viable porque existen barreras de entrada (alto nivel de inversión), que generan la dificultad para poder invertir y lograr en el corto plazo o largo plazo una tasa interna de retorno considerable, con el nivel de inversión que empezará **“FANTASY ROSE S.A.S”**. Con base a este análisis y otros que mostramos en el transcurso del trabajo nuestro proyecto se enfocará en el mercado de las flores focalizado en la comercialización y exportación de Rosas a Holanda.

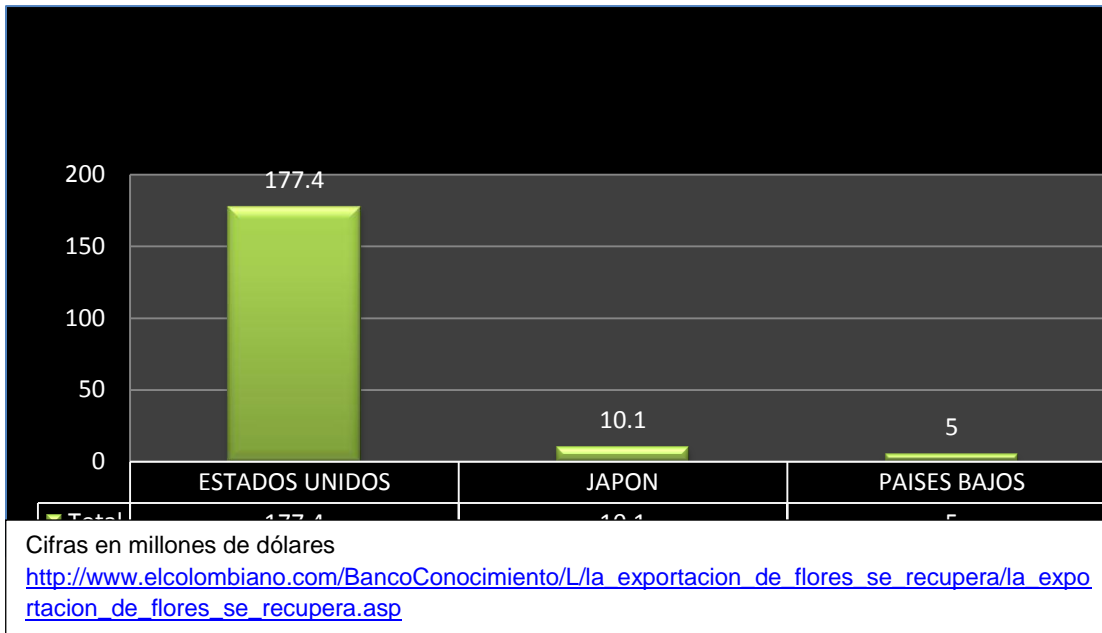
Como consecuencia de ello, y del análisis de la investigación que se soporta en los capítulos siguientes, tanto teóricos como trabajo de campo, veremos que el nivel de inversión inicial es bajo, lo que nos permitirá crecer gradualmente para afianzar una empresa que comercialice y exporte rosas a Holanda y se sostenga en el tiempo.

Si observamos en las últimas décadas para el caso que nos concierne del sector floricultor y más aun la exportación de rosas, los mayores volúmenes de exportación están destinados a Estados Unidos, haciendo que en épocas de crisis política siempre estemos supeditados a dicho país, con el objeto de buscar nuevas oportunidades de negocio para el sector floricultor. **“FANTASY ROSE S.A.S”** quiere llegar al mercado Europeo a través de Holanda, que es su puerta de entrada.

---

<sup>1</sup> Ppp. Exportaciones Colombianas. Febrero 2011. Oficina de Estudios Económicos.

**Grafico # 1**  
**Principales mercados de exportación de Rosas Colombianas**



El propósito de **“FANTASY ROSE S.A.S”** como empresa comercializadora y exportadora de rosas, es satisfacer nuevos nichos de mercado diversificando las oportunidades de negocio, con un producto de alta calidad, como son las rosas colombianas. Teniendo en cuenta que Holanda es un país con altos niveles de ingreso per-cápita, podemos considerar un alto porcentaje de factibilidad para ingresar a un mercado competitivo además según el análisis a diferentes cifras muestra que este país es el primer exportador de flores a nivel mundial con una participación del 56% del mercado internacional<sup>2</sup>. Ahora si bien las últimas noticias económicas muestran que Holanda entraría en una recesión técnica, no debemos olvidar que la mayoría de sus importaciones son nuevamente reexportadas lo que garantiza un fluido comercio en la región.

<sup>2</sup> <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Flores.asp>

### **3- ) FORMULACION DEL PROBLEMA**

Uno de los mayores inconvenientes que tiene Colombia a lo largo de las últimas décadas en cuanto a su política de exportaciones es la dependencia de algunos pocos países, como Estados Unidos, Venezuela y Ecuador. Antecedentes históricos reflejan que en épocas de conflictos políticos, con estos países, nuestros exportadores han sufrido una crisis económica fuerte, generando incluso un conflicto social, al tener como consecuencia un alto desempleo en los diferentes sectores exportadores que dependen de estos mercados.

También hemos sido afectados cuando EEUU decide congelar o no renovar el ATPDEA (ANDEAN TRADE PROMOTION AND DRUG ERADICATION) lo que genera sobrecostos en las exportaciones de flores.

Bajo el enfoque anterior, podemos ver que el país debe comenzar a diversificar sus exportaciones, de ahí la importancia que queremos enmarcar en la creación de nuestra empresa exportadora, generando nuevas opciones y nichos de mercado.

Es claro que nuestro estudio estará enfocado a varios aspectos que enmarcan la creación de una empresa, como son los aspectos legales, la viabilidad de la empresa, el estudio técnico, el análisis financiero entre otros puntos que comenzaremos a desarrollar a través de los diferentes capítulos de nuestra Investigación.

## 4- ) OBJETIVOS

### 4.1 -) Objetivo General

Crear una empresa especializada en la exportación de Rosas la cual busca abastecer principalmente a Holanda, ya que sus comerciantes mayoristas han desarrollado su comercio tanto en productos de la floricultura Holandesa como productos de importación, además por que este país es reconocido como el mercado central de flores en el mundo, es el centro de distribución de los productos de la floricultura en Europa y también el mayor productor del continente. Parte de la importación de flores se re-exporta para los diferentes países de la comunidad Europea, debido a su ubicación estratégica.

### 4.1 -) Objetivos Específicos

- Elaborar la estructura organizacional y administrativa de una empresa enfocada a la exportación de rosas.
- Realizar un estudio de mercado que permita tomar decisiones a corto y largo plazo y así evaluar la posibilidad de incursionar en las subastas Holandesas.
- Establecer una base de clientes que nos permitan tener un ingreso permanente y así buscar otra opción de venta directa en el mercado.
- Proyectar a “**FANTASY ROSE S.A.S**” en el mercado de Holanda como una empresa que ofrece un producto con altos estándares de calidad, como factor diferencial entre las empresas exportadoras de flores.
- Adelantar una evaluación económica, financiera y socioeconómica del proyecto, según las oportunidades de negocio dadas y así hacer una proyección de la posible rentabilidad.
- Recopilar información de las entidades que brindan apoyo financiero y técnico a las empresas floricultoras exportadoras como: Asocolflores, Ministerio de Comercio Exterior, Proexport, Bancoldex, con el ánimo de elaborar estrategias que permitan optimizar los recursos propuestos.
- Realizar una política que logre fidelidad de nuestros clientes ofreciendo altos estándares de calidad, un precio competitivo y puntualidad en la entrega de los pedidos.

## 5- ) MARCO DE REFERENCIA

### 5.1-) Marco Teórico

Nuestro estudio parte de un sistema de recolección general de información para llegar a unos puntos particulares como lo es el de la creación de empresa, uno de nuestros propósitos es ver el comportamiento de las exportaciones durante los últimos años y la participación del mercado de las flores, la información en este aspecto es de fácil acceso y se encuentra en forma extensa a través de las diferentes gremios que apoyan y promueven las exportaciones como lo es PROEXPORT, del gremio que unifica las empresas de este sector como lo es ASOCOLFLORES.

También hemos fundamentado nuestro estudio en el comportamiento de la tasa de cambio ya que es un factor determinante que debemos tener en cuenta dentro de las posibles variables que van a afectar los ingresos de la empresa.

Otros factores en nuestra investigación que revisaremos son los requisitos fitosanitarios que exige la Unión Europea y además las tendencias a nivel mundial que se deben seguir en los procesos que se generan en el cuidado del medio ambiente, esto comprende la utilización de productos amigables con el medio ambiente, así como el cuidado de la salud de las personas que laboran en los invernaderos y el aporte social que estas empresas generan a la sociedad.

#### 5.1.1-) la exportación en Colombia<sup>3</sup>

En términos generales la exportación es la salida de mercancía del territorio aduanero nacional, que para el caso que nos ocupa en el trabajo de investigación serían las rosas a Holanda. Pero también podemos ver la exportación cuando salen productos a una zona franca industrial de Bienes y Servicios, en los términos previstos en el Decreto 2685/99<sup>4</sup>. Pero de acuerdo con el enfoque que le damos a nuestro proyecto de comercialización y exportación de Rosas a Holanda, no nos interesa en el corto plazo el concepto de zonas francas, porque nuestra línea de negocio es entregar el producto directamente en Holanda a los clientes de este país.

De acuerdo con el nuevo Estatuto Aduanero (Decreto 2685 del 28 de Diciembre de 1999, Artículo 11 Parágrafo Único), cuando se trate de envíos fraccionados o múltiples que sumados superen los mil dólares americanos (US\$1.000.00), las

---

<sup>3</sup> Guía Colombiana de Exportación Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

<sup>4</sup> [http://www.legicol.com/lejuro40/Decreto\\_2685\\_de\\_1999.htm](http://www.legicol.com/lejuro40/Decreto_2685_de_1999.htm)

importaciones y exportaciones deberán tramitarse a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera.

El concepto de las exportaciones Colombianas tiene varias modalidades lo que nos obliga a tener una estrategia de acuerdo con nuestro concepto de negocio. Los diferentes tipo de exportación son: Exportación Definitiva, Exportación Temporal para el Perfeccionamiento Pasivo, Exportación Temporal para Reimportación en el Mismo Estado, Re-exportación, Re-embarque, exportación por Trafico Postal y Envíos Urgentes, exportación de Muestras Sin Valor Comercial, Exportaciones Temporales Realizadas por Viajeros, Exportación de Menajes y Programas Especiales de Exportación.

Daremos una breve explicación en algunas de estas modalidades para guiar nuestro trabajo investigativo.

Este es el caso de la **exportación definitiva**, según la guía Colombiana de Exportación Ministerio de Comercio Industria y Turismo tiene a su vez varias formas de aplicación como son las siguientes:

#### *5.1.1.1-) Embarque Único con Datos Definitivos al Embarque.*

En este proceso se tiene en cuenta que la exportación del Bien o servicio tendrá el consumo definitivo en el otro país. En nuestro proyecto “Fantasy Rose S.A.S” como comercializadora y exportadora de Rosas a Holanda podría tener todos los componentes, en razón a que vamos a trabajar con las subastas Holandesas. De igual forma el país que nos compete para el proyecto es Holanda, al cual enviaremos las Rosas (que es el objeto primordial de “**FANTASY ROSE S.A.S**”).

#### *5.1.1.2-) Embarque Único Con Datos Provisionales*

En esta forma de exportación definitiva, el exportador por circunstancias a su comercialización, o por diferentes particularidades del bien, no dispone de la información completa al momento que se hace el proceso de embarque. Nuestro producto debe y tiene que cumplir con una serie de características que se deben encontrar en la ficha técnica, además se debe realizar el proceso de calidad, esta responsabilidad nos corresponde para entregar un producto que cumple con las especificaciones que estamos ofreciendo por lo tanto debemos tener toda la información inherente a la exportación del producto. De acuerdo con nuestro trabajo de campo, la experiencia de algunas empresas nos deja como

enseñanza que no podemos confiarnos de nuestros proveedores, sino que debemos verificar el producto de exportación que estamos enviando para Holanda... “es la imagen de nuestra empresa la que está respaldando el producto de exportación”.

#### *5.1.1.3-) Embarque Fraccionado con Datos Definitivos o Provisionales*

Este embarque lo hacen en diferentes tiempos de envío y con documentos distintos. “**FANTASY ROSE S.A.S.**”, contempla la salida de mercancía en un solo envío y tiene a su cargo la entrega de los mismos documentos, con toda la información detallada que solicita el cliente, además de cumplir con los requisitos para exportar este tipo de productos. En vista de lo anterior, el **Embarque Fraccionado Con Datos Definitivos O Provisionales** no es una opción para nuestra empresa.

#### *5.1.1.4-) Exportación Temporal para el Perfeccionamiento Pasivo*

Este concepto de exportación permite la transformación, elaboración o reparación en otro país o zona franca, y nuestras rosas no necesitan ningún tipo de manipulación, es un producto terminado y está dirigido para el consumidor final. En cuanto a la **Exportación Temporal Para Reimportación En El Mismo Estado** no presenta características parecidas a nuestro concepto de negocio, porque la finalidad del producto es satisfacer una necesidad de los consumidores europeos. La rosa tiene aproximadamente una duración de quince días siguientes a la compra del producto (cuando sale del proceso de conservación), y en ningún momento será reimportado a Colombia.

La Re-exportación es la forma que más se compenetra con nuestro concepto de negocio, en razón a que es un bien que se tiene contemplado que hará parte de las subastas Holandesas, en el cual participan clientes de diferentes países de la Unión Europea y de acuerdo con las necesidades de cada uno de estos clientes, se encargaran del proceso de re-exportarlo al país donde se encuentra el consumidor final.

Es importante tener presente que nuestro bien no será transformado, porque desde el mismo momento que hacemos el proceso de embarque ya tiene la manipulación necesaria para llegar al consumidor final. Nuestros proveedores hacen todo el proceso de manipulación y logran entregar un producto con todas las características necesarias que está pidiendo el cliente.

## 5.1.2-) Pasos a seguir para exportar bienes.

### 5.1.2.1-) Registro como exportador

Este registro lo realiza la empresa ante la DIAN actualizando el Registro Único Tributario, detallando la actividad, para poder hacer parte de los usuarios aduaneros, debemos pertenecer al Régimen Común. Según el decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 del Min hacienda,...“**se identifica, clasifica y ubica a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales DIAN...**”. Por lo tanto la información que se suministra en este registro debe ser verificable, y debemos tener todos los soportes. No solamente nos pueden visitar ellos, también lo pueden hacer las agencias de carga y de aduana.

### 5.1.2.2-) Estudio de mercado y localización de la demanda potencial

La empresa debe tener claro el mercado al cual va a satisfacer la demanda, mostrar y analizar cuáles son las características de la Región, sus preferencias, revisar los vistos buenos, impuestos y preferencias arancelarias. Para poder crear “**FANTASY ROSE S.A.S**” se debe realizar todo un proceso de investigación que nos permita obtener la mayor cantidad de conocimiento. En este paso que es uno de los más importantes a consideración nuestra veremos si el producto que ofreceremos cumple con las necesidades del mercado. También se analizará y comparará si el precio que pretendemos ofrecer es equitativo o justo con la calidad de nuestro producto.

Este enfoque, mas el estudio financiero, es el que consideramos bastante importante, porque nos permitirá definir y decidir la opción de invertir. Lo valioso de esta parte es que nos mostrará los diferentes escenarios, llegando a conocer el perfil del consumidor, el perfil del mercado, y si nuestro producto es competitivo tanto en términos de calidad como de precio.

Para el caso específico del nivel competitivo del precio, queremos dejar muy claro, que a futuro nuestra política será la de tener un muy buen producto que supere todas las expectativas de los consumidores Holandeses, en cuanto a calidad, es decir que nos inclinamos mas por las teorías de Michael Porter. En el documento de Harvard Business Review- América Latina titulado ¿Que es la

Estrategia?, da un ejemplo de las empresas japonesas, y muestra como en los años 80, este tipo de empresas tenían una eficacia operacional que sobresalía sobre las demás, lo que las hacía ver en su momento como impenetrables con grandes barreras económicas y comerciales por sus bajos costos. Pero con el tiempo las empresas por su nivel competitivo buscan imitarse para hacer parte de las ganancias obtenidas, lo que genera que el nivel de rentabilidad de todas las empresas del sector sea menor. Por lo tanto esta eficacia operacional, (aunque no es un tema que nos compete para este trabajo investigativo pensamos que muchos pequeños empresarios colombianos piensan más en tratar de disminuir los costos y no en generar un producto de alta calidad permitiendo en el largo plazo tener grandes expectativas de crecimiento), no se puede considerar como una estrategia.

A partir de este análisis teórico, nuestra empresa la visionamos en el largo plazo, con un producto diferenciado, que se enmarque como una empresa que ofrece productos de calidad y satisface los clientes generando fidelidad del producto. Aunque debemos tener presente que los precios hacen parte importante de la posición del mercado, la calidad será la que nos lleve por el camino que logrará cumplir con todos nuestros objetivos.

#### *5.1.2.3-) Ubicación de la partida arancelaria.*

Con esta información se permitirá tener acceso a las condiciones del mercado holandés, este prácticamente es un número a nivel mundial que identifica este producto, mostrando la posición arancelaria. Existen dos posibilidades para obtener esta información, la primera es por medio del arancel de aduanas y la segunda es por medio del asesoramiento que ofrece el Centro de Información Empresarial Zeiky.

Es importante resaltar que Zeiky (**significa mundo en la lengua HUITOTO-comunidad indígena del sur del país**), como centro de información empresarial, tiene un amplio portafolio de servicios y atiende todo tipo de usuarios tanto empresarios - Micro, pequeñas y grandes empresas no exportadoras, como a los no empresarios - Estudiantes Docentes y personas con ideas de negocio.

Para lograr los objetivos propuestos **“FANTASY ROSE S.A.S”**, tiene planeado capacitar a su personal en diferentes aspectos, dentro de los cuales se encuentra la exportación y Zeiky es una buena herramienta para esto, ya que

promueve y apoya la cultura exportadora de los colombianos, considerando además que nos encontramos dentro de su nicho de mercado.

La oferta de servicios de Zeiky, depende del nivel de desarrollo y potencial exportador de la empresa<sup>5</sup>, ofreciendo para pequeños y medianos empresarios Expo pyme, el cual otorga apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero, promueve el desarrollo de nuevos productos, de procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación, mediante el apoyo interinstitucional como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport Colombia, Bancoldex, diferentes Gremios y Confecámara.<sup>6</sup> Cabe anotar que este centro de información empresarial también realiza asesorías personalizadas, que son intensivas, practicas y a la medida, que tienen un cronograma de trabajo para cada empresa que cumplan con el perfil exportador. Para este tipo de asesoría las empresas deben contar con régimen común o simplificado legalmente constituidas, con experiencia en el mercado nacional, con experiencia en la elaboración del producto, deben tener claro los costos internos de producción y deben tener disponibilidad para invertir en el proceso de exportación.<sup>7</sup>

De acuerdo con esta importante investigación tenemos una perspectiva más clara de la exportación de flores y contemplamos dentro de las estrategias de **“FANTASY ROSE S.A.S”**, contar con todos los recursos de formación disponibles, porque tenemos claro que dentro del plan de Gobierno del presidente Santos, la exportación es un sector que debe ser explorado y a este tipo de empresas se apoya por medio formación de conocimientos y apoyo en su financiación. También queremos dejar claro, que aunque el objetivo de **“FANTASY ROSE S.A.S.”**, es la exportación y comercialización de Rosas a Holanda, aparte de esto, se debe tener conocimiento de estrategias empresariales, de innovación de productos, mejoramiento continuo que contribuyen de manera significativa en la consolidación de la empresa a nivel internacional.

Por otro lado, en la página de PROEXPORT, se mencionan los siguientes pasos procedimentales que se deben realizar ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la solicitud de criterios de origen y su correspondiente certificado. Luego se refieren a los procedimientos de vistos buenos, para autorizar la exportación que se hace, antes de la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN.

---

<sup>5</sup> [http://www.minambiente.gov.co/documentos/2039\\_Zeiky\\_primera\\_puerta\\_de\\_entrada\\_al\\_mundo.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/2039_Zeiky_primera_puerta_de_entrada_al_mundo.pdf)

<sup>6</sup> <https://www.mincomercio.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=23342>

<sup>7</sup> <http://www.ccpasto.org.co/index.php/Programa-exportador-Zeiky/programa-de-formacion-exportadora-zeiky.html>

En los pasos siguientes, Min comercio hace alusión a que se debe solicitar una clave de acceso al sistema muisca para la autorización de embarque. Y por ultimo hacen referencia a las formas de pago y el reintegro de divisas. Estos pasos son muy importantes, pero debemos tener presente que estos pasos hacen parte de la puesta en marcha y son requisitos fundamentales para poner nuestro producto en Holanda, nosotros estamos analizando la posibilidad de viabilizar tanto financiera como técnicamente este proyecto.

## 5.2-) Marco conceptual

Después de tener en cuenta parte de la operación de las exportaciones Colombianas para el desarrollo de este proyecto es indispensable tener claridad sobre algunos conceptos para ampliar nuestro conocimiento, que permitirá desarrollar el proyecto de una forma más eficiente.

### 1. Exportación

Tal y como se mencionó en el marco teórico, y para profundizar aún mas, la exportación es la salida de mercancía del territorio aduanero nacional, legalmente, pueden ser bienes y servicios nacionales, con el objetivo de ser usados o consumidos en otro país<sup>8</sup>. Para nuestro país Colombia, las rosas son un producto importante de exportación, pero como cualquier producto que se transporta a otra país, debe cumplir con una serie de exigencias del país destino, que para “**Fantasy Rose S.A.S**” es Holanda.

### 2. Arancel

El arancel por su parte es un impuesto o gravamen que es aplicado a bienes que serán importados.

Según el **Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales**, la descripción específica del perfil de la mercancía es la siguiente: Plantas Vivas y productos de la mercancía. Flores y Capullos, cortados para ramos y adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma. (Decreto 2589 del 27 de diciembre de 2006, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Diario Oficial No. 46494 PAG.193). Su índice alfabético arancelario es **Rosas Frescas** y su código de nomenclatura es 06.03.11.00.00.

---

<sup>8</sup> <http://cursos.aiu.edu/Mercadotecnia%20Internacional/PDF/Tema%204.pdf>

Existen dos documentos soportes para esta exportación, el primero es el Certificado de comercialización y movilización de plantas y el segundo es el Certificado Fitosanitario, este último es expedido por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA. **(Resolución 1317 del 31 de mayo de 2007, Instituto Colombiano Agropecuario. Diario Oficial No. 46646).**

### **3. Subasta Inversa u holandesa**

La subasta inversa es una estrategia utilizada por muchas organizaciones administrativas de compras y suministros para la gestión del gasto, como parte del abastecimiento estratégico y las actividades de gestión global de suministro.

En una subasta normal, el vendedor pone un artículo a la venta. Varios compradores ofrecen algo por el artículo y uno o varios de los mejores postores compran los bienes a un precio determinado a la conclusión de la licitación.

En una subasta inversa, el comprador contrata un creador de mercado para ayudar a hacer los preparativos necesarios para llevar a cabo la subasta inversa. Esto incluye: la búsqueda de nuevos proveedores, la formación de nuevos proveedores y titulares, la organización de la subasta, gestionar el evento de la subasta, y proporcionar datos de la subasta a los compradores a fin de facilitar la toma de decisiones.

### **4. Ingreso Per Cápita**

Es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto), y la cantidad de habitantes de un país. Para conseguirlo, hay que dividir el PIB de un país entre su población.

### **5. Re-exportación Holandesa**

Holanda es un mercado esencial para la importación y re-exportación de flores y plantas a nivel mundial. Aunque la mayoría del producto se cultiva en el país, otra parte se importa y más tarde se re-exporta a otros países aprovechando el excelente sistema de distribución del que goza el país, dada su favorable situación geográfica en el Mar del Norte, la moderna y avanzada infraestructura para el transporte de mercancías y personas (Puerto de Róterdam y Aeropuerto de Schiphol en Ámsterdam).

Así como el desarrollo logístico y de distribución, este país se constituye en la puerta de entrada a Europa, un centro importante para las empresas que operan a nivel mundial en el mercado de la re-exportación, único hacia el resto de Europa y Asia, fundamentalmente en el sector de flores, frutas y verduras.

### 5.3-) Marco geográfico-Holanda



Fuente: <http://www.melodiasdelmundo.com.ar/PAISES/HOLANDA/MAPA.gif>

La población total de Holanda para el año 2011 a septiembre es de 16,694 millones de habitantes, su capital es Ámsterdam su moneda y tipo de cambio es el Euro<sup>9</sup>. Holanda es también conocida como Los Países Bajos. Actualmente la provincia se divide en Holanda del Norte y Holanda del Sur y continúa cumpliendo una función preponderante en la vida de los Países Bajos, pues en ella se encuentran los principales centros económicos de Ámsterdam, Rotterdam y La Haya.

Holanda está situada a orillas del mar del Norte y a la desembocadura de tres grandes ríos (Rin, Mosa y Escalda); aunque la población no supera los 17 millones de habitantes, el país es bastante desarrollado. Además se sacan bastante provecho a transporte marítimo. El país está formado por dos tercios de tierras cultivadas, 9% de agua y 8% de bosques. El paisaje entre las ciudades está dominado por pastizales y explotaciones agrícolas, con varios polígonos

<sup>9</sup> Banco central de Países Bajos, DNB.

industriales localizados alrededor de las ciudades y en las principales rutas de transporte<sup>10</sup>.

## 1. ECONOMIA

Por medio del PIB podemos analizar que la economía de Holanda a empezado a crecer después de los bajos márgenes que tuvo en años anteriores, como lo muestra que en el año 2008 tuvo una variación frente al 2007 de 1.9%, y para el año 2009 con relación al 2008 fue de -3.9%, empezó a obtener unos niveles de crecimiento considerables pasando a 1.7% en el 2010<sup>11</sup>. Esto muestra dinamismo en la economía y aumenta las expectativas de crecimiento lo que a su vez nos genera un menor temor de invertir en productos de exportación y que tengan como destino Holanda<sup>12</sup>.

En vista de lo anterior este es un criterio importante para tomar la decisión de comercializar y exportar Rosas a Holanda, y de acuerdo con el Informe Económico Comercial, los países Bajos tiene una renta per cápita a nivel mundial muy alta, representado dentro de las calificaciones como uno de los 10 países con este galardón. Además de esto se ve la posibilidad que nos sirva de entrada para mirar otros mercados de la unión europea, lo que nos genera en el largo plazo grandes beneficios económicos.

**Tabla # 1. Indicadores Macroeconómicos de Holanda**

Indicadores Macroeconómicos	2008	2009	2010
PIB-Tasa de Variación Real (%)	1,9	-3,9	1,7
INFLACION- Media Anual (%)	2,5	1,2	1,3
% de Desempleo de la Población Activa	3,8	4,8	5,4

Informe Económico Comercial-Elaborado por la oficina económica y Comercial de España en la Haya

En el análisis general tenemos en cuenta un factor importante como lo es el desempleo y aunque se observa una tendencia al alza, pasando del 3, 8% en el año 2008 al 4,8% en el 2009, incrementándose en un punto porcentual, del 2009 al 2010 quedó en el 5,4%, solo aumento 0,6%, mostrando una leve disminución

<sup>10</sup> <http://purace.unicauca.edu.co/DelInteres/Exportacion/documentos/Perfil%20pais/Holanda.pdf>

<sup>11</sup> Informe Económico Comercial-Elaborado por la oficina económica y Comercial de España en la Haya.

porcentual en su incremento de un año a otro, no hay que olvidar los aspectos coyunturales de la unión europea, también debemos tener en cuenta que en este mismo estudio realizado por la Oficina económica y Comercial de España se afirma que a nivel del continente europeo, la tasa de desempleo ronda en el 2010 por un valor cercano al 9,6%.

## 2. SITIOS DE INTERÉS DE HOLANDA

Dentro de los principales sitios de interés de Holanda se encuentra Ámsterdam, la cual es la capital, y combina lo moderno con la historia. Ámsterdam se extiende actualmente sobre una superficie aproximada de 21.000 hectáreas, y aproximadamente un tercio de su población (estimada en más de 720.000 personas), proviene del extranjero. Los canales de la ciudad la dividen en 90 islas, unidas entre sí por más de 250 puentes. Se dice que Ámsterdam tiene más canales que Venecia y más puentes que París, sin olvidarnos de sus más de 40 museos, 70 teatros y 44 parques deportivos<sup>13</sup>.

Nuestro objetivo de “**FANTASY ROSE S.A.S**” es que nuestros productos lleguen a Holanda a través del aeropuerto de Ámsterdam, llamado –**Schiphol**. Cabe anotar que es el principal de Holanda, la distancia de este con la capital es de 15 Km<sup>14</sup>.

Existen otras ciudades que son bastante importantes en el país, como lo son La Haya que tiene un importante significado porque es la sede del gobierno, además tiene palacios, monumentos, atracciones turísticas e históricas.

Otra importante ciudad es Rotterdam, que durante el tiempo ha obtenido un avance importante en su puerto tanto en lo industrial como lo comercial, con una longitud de 40 Km y es la entrada más importante de Europa.

Nosotros a través de “**FANTASY ROSE S.A.S**” tenemos planeado exportar y comercializar Rosas por vía aérea, para obtener un menor tiempo de rotación en nuestros productos, que genere mejores beneficios, como un mayor número de clientes satisfechos, desarrollo de estrategias de mercadeo para incursionar en nuevos mercados, también teniendo en cuenta que obtendremos un mayor

---

13

<http://www.losviajeros.com/index.php?name=Forums&file=viewtopic&printertopic=1&t=100635&postdays=0&postorder=asc&start=0>

14 <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/09/30/ranking-los-10-mejores-aeropuertos-del-mundo/>

número de contactos lo que a futuro lo entendemos como un incremento en el volumen de ventas.

#### **5.4-) Marco legal**

Para la exportación de este tipo de producto existe un acuerdo comercial de preferencia para la Región Andina, denominado “Ley de Preferencia Comercial Andina”. (SGP) Sin embargo este acuerdo en los últimos días ha estado cuestionado por la firma del Tratado de Libre Comercio, se espera que las nuevas autoridades sepan negociar de buena manera ya sea la extensión de este convenio o la formulación de los mismos términos en el TLC.

La proyección organizacional de nuestra empresa tendrá presente que se desarrollara mediante una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, a continuación mencionamos los aspectos principales a tener en cuenta de este tipo de empresa.

### **6 - ) ESTUDIO DE LA ORGANIZACION**

El Objetivo del estudio Organizacional es buscar las necesidades de la compañía y del personal que requiere la compañía, la estructura y estilos de dirección, los mecanismos de control, así como establecer las fortalezas y debilidades de la estructura.

#### **6.1-) Estrategia organizacional**

##### **6.1.1-) Análisis DOFA**

##### **Oportunidades**

- La creciente demanda de la comunidad europea, por las flores colombianas.
- Sistema de preferencias arancelarias (SGP) firma del tratado de libre comercio.

- Apoyo de las entidades estatales que promueven las exportaciones de productos colombianos, como son PROEXPORT, del gremio como lo es ASOCOLFLORES.

### **Amenazas**

- La competencia de países como Ecuador que viene desarrollando nuevas variedades de rosas y África por el bajo costo de su mano de obra.
- Otro punto a tener en cuenta es la fluctuación de la TRM, la cual afecta gravemente cuando hay revaluación disminuyendo la competitividad del sector.
- Afectación del medio ambiente, el no tener un control en los productos químicos que se utilizan afecta la sostenibilidad en el tiempo de este cultivo

### **Fortalezas**

- Excelente calidad en el servicio
- La calidad del producto ofrecido

### **Debilidades**

- Producto perecedero
- Costo del transporte
- Mayores costos al momento de ofrecer el producto ya que somos una empresa comercializadora y no Productora.

Tabla # 2. Análisis DOFA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
				Aumento demanda a Europa de las rosas	Competencia de países como Ecuador y África
				Sistema preferencial de aranceles	Fluctuación de la TRM
				Apoyo entidades estatales	Cuidado del medio ambiente
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA		
SERVICIO AL CLIENTE		Por medio del servicio al cliente se conquistara al mercado europeo	Diversificación de países a donde se exporta		
CALIDAD DE PRODUCTO		Estrategias de negociación	Tecnificación y control de productos que cuiden el medio ambiente		
		Reconocida calidad del producto colombiano en los mercados internacionales			
DEBILIDADES		estrategias do	estrategias da		
COSTOS ALTOS EN LOS FLETES		Lograr mejores negociaciones en los fletes para poder acceder a otros mercados	Lograr alianzas estratégicas para minimizar costos y asegurar niveles de cumplimiento en entrega		
MAYOR PRECIOS DE COMPRA A LOS PRODUCTORES		Por medio de las ferias lograr alianzas estrategias para mejorar los precios	Ser más competitivos en el mercado con precio y calidad		
		Tener pleno conocimiento de los productores, que ofrecen una flor con altos estándares de calidad			

Fuente: Elaboración propia

## 6.2-) Aspecto Organizacional

### 6.2.1-) Imagen Corporativa



FUENTE: Miguel Leonardo González Núñez- Diseñador Grafico Cel.301 421 58 44

“**FANTASY ROSE S.A.S**” como empresa exportadora y comercializadora de rosas, no solo representa unos ideales de personas innovadores sino que representa a un país, como lo es Colombia, por lo tanto dentro del pétalo se incorporaron los tres colores alusivos a la bandera colombiana, dando un toque de importancia, y demostrando que esta empresa siempre deberá llevar en alto a nuestra región, buscando consolidarse entre las mejores del sector a nivel internacional.

Señalamos que para nosotros es muy relevante que quede impreso el nombre de Colombia, para hacer parte de los miles de colombianos que de cierta forma queremos dejar en alto a nuestro país mediante políticas comerciales, financieras y organizativas proactivas y eficaces.

Por su parte el círculo en color rojo nos muestra que las Rosas que se exportaran a Holanda su pétalo es de color rojo y generando una serie de sentimientos encontrados como lo son el poder (los artistas caminan por la alfombra roja), y la gratitud en razón a que nuestros clientes estarán regalando rosas a las personas que ellos consideran importantes en sus vidas. Esta enmarcando todo, lo que deja entre ver que siempre vamos a tener que combinar el producto de alta calidad, optimizando los recursos naturales de nuestro país, con las diferentes estrategias empresariales lo que posicionara a nuestra empresa a nivel internacional.

También se debe recalcar que el rojo significa festividades, días memorables y que esa fecha especial debe ser solamente la de existir alegría.

Un país como Colombia, tiene una gran cantidad de recursos naturales que hacen parte de su cultura y el alto porcentaje de verde inspira que los productos que ofreceremos son frescos, de alta calidad y que cumplen con las expectativas de nuestros clientes. Por eso si observamos la imagen corporativa, el nombre de la empresa “**FANTASY ROSE S.A.S**” está rodeado de naturaleza, colorido y esperanza.

### 6.2.2-) Valores y Principios

- **Unidad de los objetivos-** la empresa “**FANTASY ROSE S.A.S**” será estructurada de tal forma que el talento humano coadyuve con los logros de la organización.
- **Honestidad-** los empleados deben ser coherentes en todos los procesos que conllevan el pensar, decir y actuar. Por lo tanto se deben manifestar actitudes correctas, claras, transparentes y éticas no solo internamente entre los trabajadores sino con los proveedores y nuestros clientes.
- **Mejoramiento Continuo.** Tanto individual, grupal y organizacional buscamos la excelencia en los procesos de comercialización y la exportación de productos de la floricultura.
- **Competitividad.** Para nuestra empresa consideramos pertinente mantenernos en un alto nivel de competitividad, lo que promoverá el crecer interna como externamente.
- **Responsabilidad.** Debemos cumplir con los compromisos que adquirimos en Colombia como en el Exterior.

### **6.2.3-) Misión**

**“FANTASY ROSE S.A.S.”** es una empresa dedicada a la comercialización y exportación de rosas que busca satisfacer la necesidad de los clientes mediante productos de alta calidad, generando continuos procesos de distribución (empaques) que estén acordes con los estándares internacionales de calidad.

### **6.2.4-) Visión**

**“FANTASY ROSE S.A.S.”** será una empresa reconocida a nivel internacional en el año 2016 como una empresa líder en la comercialización y exportación de Rosas, entregando nuestros productos en los tiempos acordados con los clientes y cumpliendo con las fichas técnicas de negociación.

## **6.3-) Estructura Organizacional**

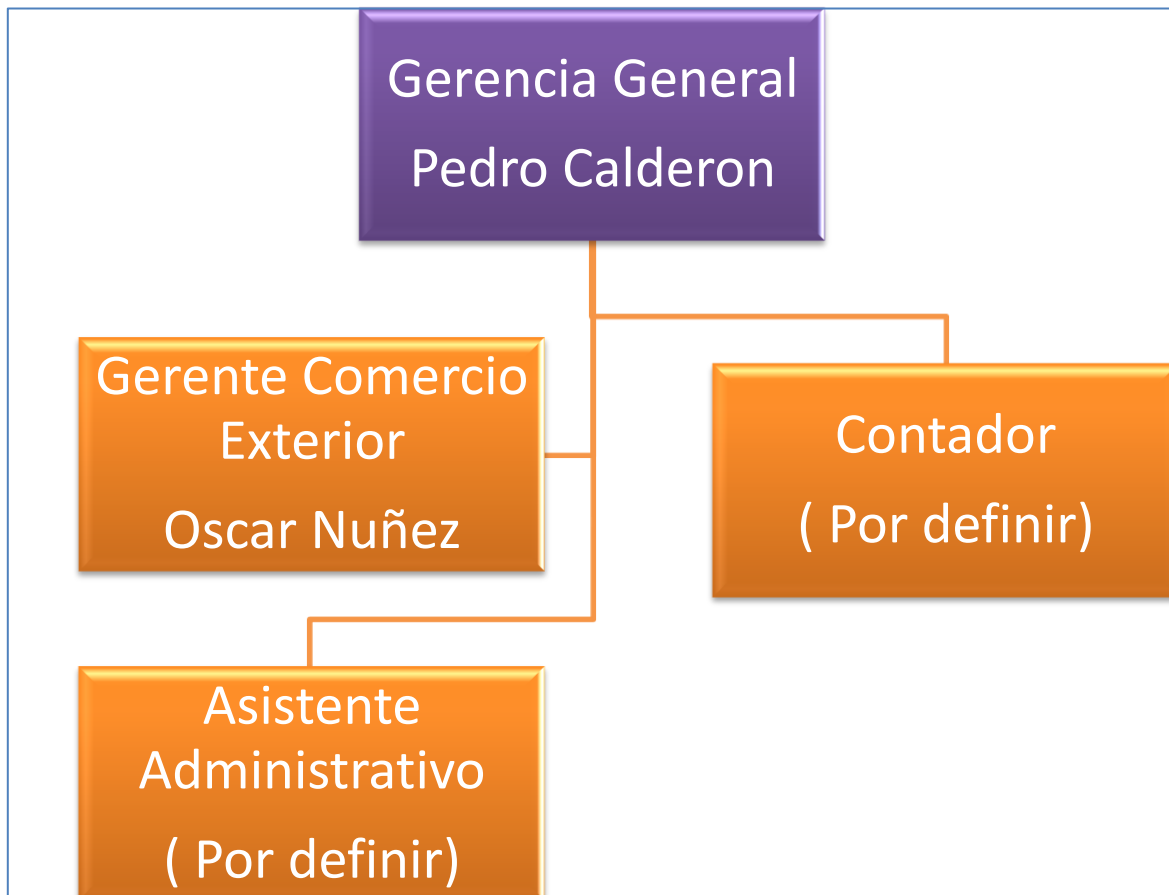
### **6.3.1-) Estructura Orgánica.**

El eje central de la compañía **“FANTASY ROSE S.A.S.”** y su estructura orgánica de donde se desprenden las diferentes políticas que la empresa debe poner en práctica para el éxito del negocio, es la Gerencia General, una Gerencia de Comercio Exterior y un asistente administrativo. Según lo establecido por K-Roll Flowers (investigación de campo), el negocio de las Rosas, en cuanto a la exportación y comercialización, no necesita una gran cantidad de personal, de gastos administrativos y de operación para su puesta en marcha, lo que si necesita es que se tenga un conocimiento importante del sector de las flores (características de las rosas, en producción y post-producción) y consolidar una lista importante de clientes.

Según esta opinión por personas del sector, con toda la experticia y bagaje del negocio es muy importante, **“FANTASY ROSE S.A.S.”**, debe y tiene que tener una organización administrativa y financiera, para consolidarse como una gran empresa y que obtenga un reconocimiento en el sector floricultor, como un modelo de negocio que comercializa y exporta Rosas de alta calidad y a precios competitivos.

**La ambición de “FANTASY ROSE S.A.S” tiene como opción el éxito.**

### 6.3.2-) Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

### 6.3.3-) Definición y perfil de cargos de cargos

*Tabla # 3. Definición de cargos de “FANTASY ROSE S.A.S”*

CARGO	FUNCIONES ESPECIFICAS	PERFIL	SALARIO
<b>GERENTE GENERAL</b>	<p>-Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.</p> <p>-Desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades y las de sus subalternos.</p> <p>-Ejercer un liderazgo dinámico y ejecutar los planes y estrategias determinados, en busca de nuevos mercados y acercamiento con socios comerciales.</p> <p>-Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión)</p>	<p><b>Especialista en Negocios y Finanzas Internacionales</b> con habilidades y conocimientos para asumir cargos administrativos orientados a la planeación estratégica, sentido de liderazgo, conocimiento de modelos de mejoramiento continuo y normatividad legal vigente para procesos de exportación. Persona capacitada para trabajar bajo presión, con alto sentido de responsabilidad, honestidad y excelentes relaciones interpersonales.</p>	<b>1.200.000</b>
<b>GERENTE COMERCIO EXTERIOR</b>	<p>-Proponer estrategias de orientación del concepto del producto con objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos.</p> <p>-Mejorar las ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de la oferta de nuestros bienes.- Coordinar de manera</p>	<p><b>Especialista en Negocios y Finanzas Internacionales</b> que tenga un alto grado de conocimiento en la investigación de mercados externos, que evalúe y realice seguimiento a los clientes y competidores. Debe realizar el proceso de gestión ante las entidades bancarias. Hacer seguimiento en todos los procesos de exportación.</p>	<b>1.200.000</b>

	integral la labor de mercadeo y ventas, garantizando un crecimiento de ventas, con márgenes de contribución razonable y posicionamiento de empresa		
<b>CONTADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar la validación del ingreso de la información contable.</li> <li>* Preparar los estados financieros mensualmente.</li> <li>* Realizar la preparación y presentación de los respectivos Impuestos</li> <li>* Atender los requerimientos de la DIAN.</li> <li>* Asesorar la gerencia en los diferentes aspectos contables y tributarios.</li> </ul>	Profesional de Contaduría, con amplia experiencia, excelentes relaciones interpersonales, manejo eficiente del tiempo, alto grado de puntualidad, responsabilidad y honestidad. (Contrato por Honorarios).	<b>450.000</b>
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	<p>Realizar las funciones que le sean requeridas por la gerencia general y la Gerencia de comercio exterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Elaboración de informes.</li> <li>*Mantener el archivo al día.</li> <li>*Asegurar la confidencialidad de la empresa</li> </ul>	Estudiante de 8vo Semestre de Administración de Empresas o Carreras afines, con conocimiento en comercio exterior, buenas relaciones interpersonales, manejo de hojas de cálculo y disponibilidad de tiempo completo.	<b>700.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.4-) Constitución de la empresa

### 6.4.1-) Tipo de empresa

#### **SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS -S.A.S<sup>15</sup>.**

“**FANTASY ROSE S.A.S**”, será una sociedad por capitales, en la cual dos accionistas tendrán un aporte del 50% cada uno, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes y se creará mediante documento privado y deberá estar inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio, su domicilio principal es Calle 12 A No. 71c-60 Santa Lucia de Alsacia – Interior 6 oficina 921.

### 6.4.2-) Constitución, Transformación Y Disolución

En el documento privado aparecerá esta información:

- “**FANTASY ROSE S.A.S**”, tendrá dos accionistas.
- “**FANTASY ROSE S.A.S**”, será constituida por 2 personas naturales.
- El nombre de los accionistas es el siguiente: OSCAR JAVIER NUÑEZ GUACANEME con Cedula de ciudadanía No. 14.135.976 con domicilio principal Calle 12 A No. 71c-60 Santa Lucia de Alsacia – Interior 6 apto 921- Bogotá D.C. y PEDRO ALONSO CALDERON MARTIN con Cedula de Ciudadanía No. 14.987.987 con domicilio principal carrera 15 No. 43—94 – Bogotá D.C.
- La razón social de la empresa es “**FANTASY ROSE S.A.S**”
- El domicilio principal es la empresa es Calle 12 A No. 71c-60 Santa Lucia de Alsacia – Interior 6 oficina 921
- El Termino de duración de la sociedad es por tiempo indefinido o hasta que lo declaren los accionistas.
- La actividad principal de “**FANTASY ROSE S.A.S**”. es la comercialización y exportación de flores.
- “**FANTASY ROSE S.A.S**”, será constituida mediante capital social de \$10.000.000 por cada uno de los accionistas, para un total de \$ 20.000.000
- Se realizará un documento privado y tendrá el proceso de autenticación de firmas.
- “**FANTASY ROSE S.A.S**”, tendrá todos los soportes contables.
- “**FANTASY ROSE S.A.S**”, será una empresa que tendrá las puertas abiertas para que el Estado realice las inspecciones necesarias.

---

<sup>15</sup> [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html)

- **“FANTASY ROSE S.A.S”**, tiene dentro de su organigrama un Contador el cual se pagará mensualmente.

## **7 - ) ESTUDIO DE MERCADO**

Con nuestro estudio de mercado, pretendemos crear un marco de referencia que nos permita, explorar clientes potenciales en el mercado Holandés, para la comercialización de rosas colombianas, la capacidad económica para pagar este tipo de producto es un atractivo además teniendo en cuenta que no se considera de vital importancia, estableciéndose como un producto suntuoso.

### **7.1-) Investigación de mercado**

#### **7.1.1-) Objetivo General**

Realizar un estudio de mercado en el que se pueda identificar las preferencias y gustos del consumidor Europeo, en especial Holanda.

#### **7.1.2-) Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnostico del sector floricultor y conocer las exigencias del mercado meta.
- Identificar Los competidores del sector y sus características.
- Establecer las estrategias de calidad que permitan posicionar el producto ofrecido por **“FANTASY ROSE S.A.S”**
- Formular estrategias de posicionamiento de mercado dando a conocer nuestras políticas de ventas como factor diferencial.

### **7.2-) Mercado potencial**

Colombia cuenta con ocho principales mercados de exportación para el sector Floricultor siendo de mayor participación Estados Unidos, seguido de países como Rusia, Reino Unido y Japón como lo muestra la siguiente gráfica

**Tabla # 4. Mercado potencial de “FANTASY ROSE S.A.S”**

		POSICION		PARTICIPACION		CREC.
		2001	2006	2001	2006	2001
<b>1</b>	ESTADOS UNIDOS	1	1	79%	81%	6200%
<b>2</b>	RUSIA	5	2	2%	4%	275%
<b>3</b>	REINO UNIDO	2	3	5%	4%	20%
<b>4</b>	CANADA	3	4	2%	2%	49%
<b>5</b>	ESPAÑA	4	5	2%	2%	46%
<b>6</b>	JAPON	7	6	1%	1%	117%
<b>7</b>	PAISES BAJOS	6	7	1%	1%	50%
<b>8</b>	ALEMANIA	8	8	1%	1%	95%
	SUBTOTAL 8			94%	99%	65%
	MUNDO			100%	100%	100%

Fuente: DANE – Cálculos PROEXPORT

Sin embargo el sector ha visto la necesidad de buscar nuevos mercados que permitan diversificar las exportaciones, esta es la prioridad del presidente de Asocolflore (Augusto Solano Mejía), quien señala la importancia de abrir nuevas posibilidades en países como Suecia y Hungría, es por esto que se han desarrollado agendas comerciales con estos países y adicionalmente en Inglaterra y Corea<sup>16</sup>.

**Paraguay-** Es uno de los nuevos destinos de las flores colombianas destacándose las rosas, claveles, astromelias, etc.

**México-** Puede estar en la mira ya que nuestro producto cumple con los requisitos fitosanitario de acuerdo a las exigencias de las autoridades competentes en dicho país.

Con el propósito de mostrar las flores de alta calidad que produce Colombia, cuatro empresas colombianas con el apoyo de PROEXPORT participaron de la segunda edición de la Feria IPM realizada en Dubái.

**Bélgica-** hace parte de los nuevos países de destino para las flores Colombianas dentro las exhibiciones de flores más importantes del Viejo Continente.

<sup>16</sup> . (Tomado del artículo publicado en Avanza Portal para el Desarrollo Colombiano. Asocolflore, Dirección de Promoción y Comunicaciones, 29 de Agosto del 2008).

Para el sector floricultor se hace vital y relevante continuar realizando investigación para abrir nuevos mercados.

### 7.3-) Selección Producto

A continuación desarrollamos la selección del producto si bien a este punto esta seleccionado la rosa como el producto bajo el cual se realizara el montaje de nuestra empresa, queremos mostrar a continuación la siguiente matriz que determino una serie de variables que sugirieron puntuaciones que marcaron la decisión por la cual nos inclinaríamos.

*Tabla # 5. Factor clave del producto*

FACTOR CLAVE	CAFÉ	UCHUVAS	ROSAS
<b>Solución Que brinda</b>	4	4	4
<b>Demanda</b>	4	4	4
<b>Aranceles</b>	4	4	4
<b>Accesibilidad</b>	5	5	5
<b>Costos Y precio</b>	4	4	5
<b>Totales</b>	21	21	22

Dentro de los productos que queríamos comercializar habíamos tenido en cuenta el Café, la Uchuva y las Rosas, y según la investigación realizada sobre cada uno de esos productos y la facilidad de comercialización que determinamos por la ubicación geográfica del producto y otra serie de variables escogimos la Rosa, sin embargo mencionamos los principales rasgos de estos otro productos.

## El Café



Imagen: <http://www.cafemesa.com/noticias/>

Sabemos desde el punto de vista económico que el Café ha significado un factor importante de desarrollo para nuestro país y que durante su bonanza fue la principal fuente de ingresos en divisas, debemos afirmar además que este cultivo provee de empleo a miles de familias. El tipo de café que se cosecha en Colombia es el Arábigo, y los principales países a donde se exporta es Estados Unidos y Japón, algo importante a tener en cuenta es que la producción del país a disminuido, por lo que encontramos también un punto en contra y además que uno de los puntos que queríamos trabajar era el café orgánico que es mucho más costoso en el mercado dado que no utiliza químicos en su producción, pero la gran mayoría de la producción en el país ya esta negociada a países como Japón o son compradas por fundaciones que apoyan este tipo de cultivos.

## La Uchuva



Imagen: <http://uchuva.wordpress.com/>

La Uchuva (*Physalis Peruviana* L) que pertenece a la familia de las solonaceas, cuenta con más de 85 variedades, que se encuentran en estado silvestre, y que se caracterizan por que sus frutos están dentro de un cáliz o capacho.

Colombia es el primer productor de uchuva a nivel mundial, su principal cliente es la Unión Europea, destacándose Holanda.

El principal departamento donde se cultiva es Cundinamarca, seguido de Antioquia como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla # 6. Áreas sembradas de Uchuva por Departamento (2002).**

<b>Áreas sembradas de Uchuva por departamento (2002)</b>		
<b>Departamento</b>	<b>Área (Hectáreas)</b>	<b>Producción (Toneladas)</b>
Antioquia	17	544
Boyacá	22	241
Cundinamarca	360	5.560
Norte de Santander	2	20
Tolima	3	60
Valle del Cauca	12	93

Fuente: ministerio de Agricultura y desarrollo rural

La Uchuva aunque tiene una excelente aceptación en Europa consideramos que su manipulación y distribución necesita un conocimiento técnico que en el país todavía no es del todo conocida.

### **7.3.2-) Origen de la rosas**

La rosa era considerada como símbolo de belleza por babilonios, sirios, egipcios, romanos y griegos.

Aproximadamente 200 especies botánicas de rosas son nativas del hemisferio norte, aunque no se conoce la cantidad real debido a la existencia de poblaciones híbridas en estado silvestre.

Las primeras rosas cultivadas eran de floración estival, hasta que posteriores trabajos de selección y mejora realizados en oriente sobre algunas especies, fundamentalmente *Rosa gigantea* y *R. chinensis* dieron como resultado la "rosa de té" de carácter re floreciente. Esta rosa fue introducida en occidente en el año 1793 sirviendo de base a numerosos híbridos creados desde esta fecha.

### **7.3.3-) Ficha Técnica**

#### *7.3.3.1-) Taxonomía y Morfología*

Se trata de un cultivo muy especializado que ocupa 1.000 ha de invernadero en Italia, 920 ha en Holanda, 540 ha en Francia, 250 en España, 220 en Israel y 200 ha en Alemania.

Los países Sudamericanos han incrementado en los últimos años su producción, destacando, México, Colombia (cerca de 1.000 ha) y Ecuador.

La producción se desarrolla igualmente en África del Este: Zimbabwe con 200 ha y Kenia con 175 ha.

En Japón, primer mercado de consumo en Asia, la superficie destinada al cultivo de rosas va en aumento y en la India, se cultivan en la actualidad 100 ha.

#### *7.3.3.2-) Material vegetal*

Las cualidades deseadas de las rosas para corte, según los gustos y exigencias del mercado en cada momento, son: Tallo largo y rígido: 50-70 cm, según zonas de cultivo.

- Follaje verde brillante.
- Flores: apertura lenta, buena conservación en florero.
- Buena floración (= rendimiento por pie o por m<sup>2</sup>).
- Buena resistencia a las enfermedades.
- Posibilidad de ser cultivados a temperaturas más bajas, en invierno.
- Aptitud para el cultivo sin suelo.

#### *7.3.3.3-) Clasificación de los Principales Cultivares:*

- Rosas grandes (80% de la producción).
- Rojas (40-60% de la demanda), según siguientes variedades: First Red, Dallas, Royal Red, Grand Gala, Koba, Red Velvet.

- Rosas (20-40% de la demanda): Anna, Noblesse, Vivaldi, Sonia, Omega, Versilia.
- Amarillas (en aumento): Golden Times, Texas, Starlite, Live, Cocktail 80...Naranjas (en aumento): Pareo...Blancas: Virginia, Tineke, Ariana.
- Bicolores: Candia, Simona, Prophyta, La Minuette.
- Multiflores (spray): Mini (diferentes colores), Golden Mini, Lidia (rosa), Nikita (rosa)

#### 7.3.3.4-) Manejo de producto para Holanda (rosas).ficha técnica de calidad

Parámetro de presentación por unidad de Flor: Tamaño de cabeza 7 cm, Grados: 60cm, 50 cm. Tallo grueso, consistente y recto. Follaje limpio y brillante, pelado 10 cms. Cero problemas fitosanitarios. Cero maltrato, sin despelatar. Excelente Hidratación. (12 horas como mínimo)<sup>17</sup>.

Debido a la exigencia del mercado europeo se requiere tener una buena presentación y lograr captar el mercado objetivo, lo cual se puede realizar mediante las siguientes actividades:

- Uniformidad en la apertura (4 )
- Cero problemas fitosanitarios.
- Cero maltrato en el botón (se puede presentar botrytis en el viaje).
- Consistencia en el calibre de los tallos según el grado.
- Follaje en perfecto estado (cero hojas partidas ni rasgadas) se hacen ramos de 25 tallos.
- Se utilizan 3 cartones por ramo forrados en papel manífol o blancos de doble fin (para dar firmeza en el mismo 18x16 ,16cm x 14cm, o 14cmx12cm, según variedad).
- Se debe colocar un capuchón biorentado liso por una cara y micro perforado por la otra ( 70cm,60cm x 37 cm x17cm ) o papel blanco, periódico o manífol
- Se debe colocar un patín (un tiro de papel blanco, humedecido doblado y con una bolsita plástica y una banda elástica.
- La flor para despacho todo el tiempo procurar mantenerla en hidratación, que pase una noche en el cuarto frío mínimo 12 horas de hidratación antes del viaje.
- El empaque debe ser: cartón resistente de buena calidad.(pues viajara entre 7/9 días más los golpes que recibe desde que sale de la plantación hasta su destino final (58 golpes más o menos en total, de acuerdo con lo que informa K-Roll Flowers).

<sup>17</sup> Fuente, consulta personalizada sector (K-ROLL FLOWER)

- Se deben colocar las patas contra las paredes del half box y todas las cabezas una encima de la otra(para evitar maltrato severo)
- los zunchos con su respectivo cinturón para el maltrato y una sábana blanca (1/4 de papel) para tapar los cartones que se usan.
- se empaca 1 metro, 90,80 y 70 cm 150 tallos por hb, 60 cm 200 tallos por hb 50 cm 200 tallos por hb, 40 cm 250 tallos por hb.
- Hacer la respectiva marcación según cliente.
- Entregar a tiempo en la aerolínea correspondiente.

### 7.3.4-) Producción y costos de cultivos de rosas

En un estudio realizado por la Dirección de Riesgos del Banco Agrario, los costos de sostenimiento de un cultivo de rosas por hectárea, en la sabana de Bogotá para el año 2008 Ascienden a \$333'200.000, infiriendo el índice de precios al consumidor para calcular las tasas de crecimiento que tendrá el costo o incremento durante los últimos años, presentamos el siguiente análisis.

*Tabla # 7. Porcentaje de Ajuste del Año Gravable de las Rosas*

Costo 2008	PAAG	333.200.000
PAAG 2009	2,47%	341.430.040
PAAG 2010	2,51%	348.600.071
PAAG 2011	3,29%	360.069.013

**El PAAG es el Porcentaje de Ajuste del Año Gravable.** El cual es equivalente a la variación porcentual del índice de precios al consumidor para empleados. Elaborado por el **Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE**, registrado entre el 1o. de diciembre del año anterior al gravable y el 30 de noviembre del año gravable. Este indicador se utiliza para ajustar por efectos de la inflación la información financiera en Colombia.

**Tabla # 8. Costo aproximado por Tallo.**

TAMAÑO		
CMS	TALLOS	COSTO
40	500	0.16 A 0.22 USD
50	400	0.24 A 0.30 USD
60	300	0.30 A 0.38 USD

Fuente: consulta personalizada sector

### **7.3.5-) Productos sustitutos**

Aunque en el gusto del consumidor la primera opción son las rosas, estas tienen un mayor costo respecto a otras flores ornamentales que ofrece el mercado, tal es el caso del clavel que por su bajo costo en un momento determinado puede ser un sustituto de la rosa entre otros.

### **Tendencias en el Consumo de la Unión Europea<sup>18</sup>**

Para poder tener un panorama completo del mercado de rosas, es importante tener en cuenta las posibles preferencias que tengan los consumidores de la Unión Europea, por lo tanto mencionamos algunas de ellas:

En razón a que las Rosas se pueden ver como un posible regalo, los consumidores europeos tienen como opción el chocolate.

La calidad es un aspecto fundamental que debe ofrecer toda empresa, y más aun con el proyecto que planeamos consolidar a futuro en la unión europea. Por un lado es la exportación y el otro aspecto a considerar es que el mercado de las flores es bastante estricto. Si no tenemos en cuenta el aspecto de calidad no permitirá crecimiento y en el corto plazo y mediano plazo la empresa puede generar pérdidas por la no aceptación del producto.

Existe un crecimiento en la compra de productos novedosos, exclusivos y que llegan muy fácilmente a satisfacer las necesidades de los consumidores. Aunque es un aspecto fundamental, de acuerdo con lo que analizamos las rosas satisfacen una necesidad específica y el motivo o sentimiento que promueve el dar como regalo una rosa es muy difícil de obtener de productos que están a la moda.

<sup>18</sup> [http://www.infoagro.com/flores/flores/flores\\_UE.htm](http://www.infoagro.com/flores/flores/flores_UE.htm)

Con respecto a las especies individuales de flores de corte, es importante tener en cuenta, que de lejos, la Rosa continúa siendo la flor más popular en todas partes de la UE. Dentro del mercado de la Rosa, un cambio de preferencias de consumo de las más pequeñas variedades de brotes a otras con brotes más grandes puede ser reconocido. Este cambio está relacionado a la creciente demanda de rosas de más alta calidad y más costosa.

#### **7.4-) Análisis del sector**

El Sector de las flores en Colombia se caracteriza por su dinamismo e importancia para la economía del país, es la segunda actividad económica más importante del país, después de la producción de café, la comercialización de las flores contribuyen al PIB con el 4% del Producto Interno agropecuario, además de la principal actividad exportadora que genera DIVISAS, no tradicional, con un total para el 2008 de USD 1.100.000, se infiere para el 2011.

Otro de los puntos a tener en cuenta es la estacionalidad que presenta este producto dada las temporadas que tienen los países consumidores como estados unidos, siendo la principal fecha el día de san Valentín.



Fuente: <http://www.delejos.com>

La floricultura es la actividad agrícola que más empleo directo genera por unidad de área, de acuerdo a las estadísticas del año 2009, la floricultura generó 120.640 empleos directos y 98.683 empleos indirectos en un espacio relativamente pequeño de aproximadamente 7.509 ha. Es la primera actividad de empleo rural

en la sabana de Bogotá y en Rionegro, Antioquia, generando un cinturón de contención a las migraciones del campo hacia Bogotá y Medellín<sup>19</sup>.

La sabana de Bogotá es el sitio donde más extensiones de tierra se encuentran con cultivos de flores aproximadamente de un 76% llegando a las 5.706 hectáreas con Invernaderos destinados a la producción de flores de corte para exportación.

Clavel 14%

Rosa 32%

Siendo la rosa la que mayor demanda presenta en el plano internacional.

El cultivo de flores en Colombia ha presentado una evolución a partir de la Utilización de tecnologías desarrollada en otros países, a permitido que el sector tenga uno de los mejores niveles de competitividad a nivel mundial en la utilización de nuevas técnicas y el proceso fitosanitario de este tipo de cultivos.

## **7.5-) Base de datos de clientes potenciales**

Consientes de la necesidad de tener una base de datos de clientes potenciales que nos garantice la competitividad de la empresa, como factor inicial para las negociaciones de nuestro producto, hemos realizado una tabulación de los datos de dichos clientes con la información más relevante. A medida que avance en el desarrollo del negocio realizaremos un mantenimiento a nuestra base de datos, actualizándola para poder clasificarlos, para saber cuáles son los principales clientes y poder tener una adecuada atención y prioridades en el desarrollo de nuestra gestión diaria y satisfacción de necesidades.

### ● Determinación de la base de datos

Inicialmente y dada las alianzas con empresas del sector hemos logrado tener la base inicial de nuestros clientes, pero nuestra gestión no se queda ahí, hoy en día las plataformas tecnológicas como el internet nos permite estar en contacto con el mundo así que esta será nuestra segunda fuente de información, también es nuestro objetivo participar en las ruedas de negocios que se organice en Holanda del gremio para poder acceder a información que nos permita tener nuevos clientes.

---

<sup>19</sup> Fuente: ASOCOLFLORES.

**Tabla # 9. Base de datos de potenciales clientes.**
















<b>NOMBRE</b>	<b>PAIS</b>	<b>ZONA</b>
<b>1 VAN.DE PUT FRESH CARGO</b>	HOLANDA	EUR
<b>AGRO</b>	HOLANDA	EUR
<b>AGROPACK</b>	HOLANDA	EUR
<b>ANDRES MELANI</b>	HOLANDA	EUR
<b>BLOMEN VEILING FLORA</b>	HOLANDA	EUR
<b>CHIPIONA FLOWERS B.V.</b>	HOLANDA	EUR
<b>COLIMPORT PREFERRED</b>	HOLANDA	EUR
<b>DANNERS BLUMENGROSSHANDEL</b>	HOLANDA	EUR
<b>G.S FLOWERS, JERZY SLAWILSKI</b>	HOLANDA	EUR
<b>GEBR VAN DEN HAAK-IMPORT V.O.F.</b>	HOLANDA	EUR
<b>GEBR ZANDBERGEN</b>	HOLANDA	EUR
<b>GELEIN SELECT IMPORT</b>	HOLANDA	EUR
<b>GERARD VAN DER DEIJL BV</b>	HOLANDA	EUR
<b>GOLDEN FLOWERS LTDA.</b>	HOLANDA	EUR
<b>HUKRA BLOMSTER BV</b>	HOLANDA	EUR
<b>IMPORTADOR J VAN DE PUT</b>	HOLANDA	EUR
<b>KURT SCHRAMA</b>	HOLANDA	EUR
<b>LA FLEUR INTERNATIONAL B.V.L.O</b>	HOLANDA	EUR
<b>LATU INTERNATIONAL LTD – NAALDWLIK</b>	HOLANDA	EUR
<b>LATU INTERNATIONAL LTD - VENLO</b>	HOLANDA	EUR
<b>S.ZUREL &amp; CO.BV</b>	HOLANDA	EUR
<b>VAN DE PUT</b>	HOLANDA	EUR
<b>VICENTE GIORDANELLI</b>	HOLANDA	EUR
<b>VISBEEN INT AIR SERVICES</b>	HOLANDA	EUR
<b>WEBCARGO LOGISTICS</b>	HOLANDA	EUR
<b>WORLD AGRO MANAGEMENT</b>	HOLANDA	EUR
<b>ZANDBERGEN B. V.</b>	HOLANDA	EUR

Fuente: información de empresas del sector

## COMPETIDORES DEL SECTOR

Uno de los aspectos que debemos tener en cuenta en el desarrollo de nuestras operaciones es la competencia que existe en el sector, como observamos en capítulos anteriores, la mayor parte de las fincas se encuentran en la sabana de Bogotá y estas mismas además de producirlas directamente, las comercializan. Por tal motivo, es una competencia directa a la cual debemos mantener como aliado, con la mayor reserva en cuanto a nuestros clientes finales ya que los despachos se realizarán directamente desde algunas de estas fincas.

- ALGUNAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ROSAS

<a href="#">C.i. Village Flowers</a>	 (4) 5539665  Contactar  Cr20 20-20 La Ceja - Medellín - Antioquia
<a href="#">Unifloral Y Cía Ltda.</a>	 (1) 8258409  Contactar  Cr1 Siberia-Cota Estación de Servicio Terpel Desvío a Tenjo - Bogotá - Bogotá
<a href="#">General Cargo S.a.</a>	 (1) 4223309  Contactar  Av (Cr) 97 24 C-51 Bdg 24 - Bogotá - Bogotá
<a href="#">Américaflor Ltda.</a>	 (1) 6280888  Contactar  Cl 93 19-25 - Bogotá - Bogotá
<a href="#">C.i. Uniflora Ltda.</a>	 (1) 6191483  Contactar  Cl 101 A 11 B-61 Ap 401 - Bogotá - Bogotá

Fuente: <http://guiacolombia.com.co/exportadores-de-flores/empresas-guia.html>

En cuanto a los países productores tenemos a Holanda (Productor y Comprador) Ecuador y Kenia, de estos países nos enfocaremos en Ecuador que es nuestro

competidor más cercano y con quien compartimos ciertas características en común al encontrarnos en una posición geográfica similar.

## Ecuador



Fuente: <http://www.languagecourse.net/escuela-academia-columbus-ecuador-quito.php3>

Es el tercer país exportador de Flores a nivel mundial, su desarrollo se basó en los avances del sector floricultor en Colombia, hecho que se demuestra en las muchas filiales de compañías colombianas, Actualmente Ecuador es un competidor directo de Colombia a raíz de la entrada de este nuevo competidor desde 1998 se comienzan a disminuir las exportaciones de Colombia, uno de los puntos que ha favorecido a Ecuador es que sus exportaciones no se concentran solo en EEUU, la participación a este país, es de 56% y a la Unión Europea un 37% , lo que ha conllevado a incrementar sus producción, y participación a nivel mundial, Otro de los puntos que debemos tener en cuenta es que el producto que a logrado posicionarse en los mercados extranjeros es la Rosa, de muy buena calidad y belleza.

Se considera que Ecuador a pesar de ser un jugador importante en el mercado, puede ser también proveedor de “**FANTASY ROSE S.A.S**”, dado los bajos costos de producción que maneja.

## 7.6-) Política de Ventas

Nuestra política de ventas está orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes bajo tres premisas fundamentales a saber:

- Calidad
- Precio
- Cumplimiento

**Calidad:** Nuestro producto es previamente seleccionado, garantizando los más altos estándares, cumplimos con las normas fitosanitarias exigidas por la unión europea, información que hemos desarrollado en el capítulo 7.3.3.3, Manejo de productos para Holanda (Rosas).ficha técnica de calidad.

**Precio:** Estamos orientados a dar los mejores precios del mercado, al no manejar sistema de descuento posterior al despacho del producto, tales como campañas publicitarias, envíos de productos de Merchandising entre otros, sabemos de antemano que todas estas erogaciones repercutirán en un mayor valor al precio de comercialización. Por tal motivo nuestra compañía garantizará un excelente precio el cual será acordado al momento de ingresar la orden de compra al sistema.

**Cumplimiento:** Una de nuestros factores de éxito será el cumplimiento en los despachos de los pedidos, conocedores de la cultura Holandesa quienes se destacan por la seriedad en sus negocios y puntualidad en sus actividades **“FANTASY ROSE S.A.S”**, realizará un monitoreo constante en la entrega final del producto, con el fin de garantizar los acuerdos comerciales.

En síntesis podemos decir que nuestras negociaciones están orientadas a dar precios competitivos a todos nuestros clientes, al no incluir sobrecostos por campañas publicitarias o productos de mercadeo lo que conllevará a que puedan realizar una mejor estrategia de comercialización al cliente final. Llevándonos a mediano plazo a posicionarnos en el mercado Holandés dentro de los principales proveedores.

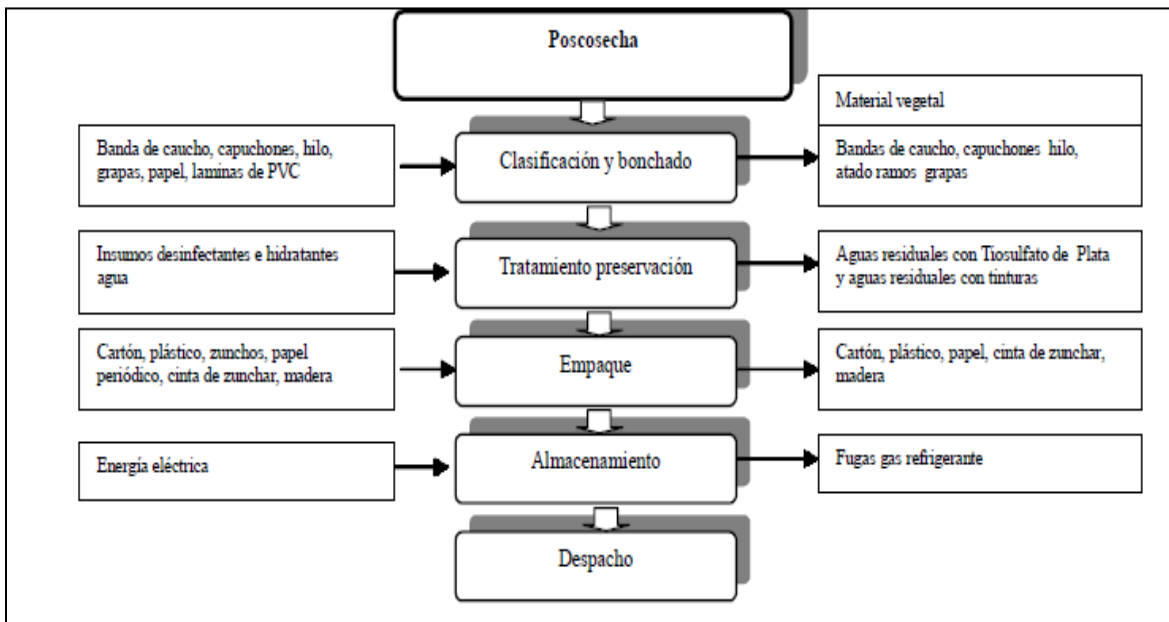
## 8 - ) ESTUDIO TECNICO

### 8.1-) Operación

“**FANTASY ROSE S.A.S**” es una empresa especializada en la exportación de Rosas a Holanda, la cual cuenta con una red de empresas productoras que abastecen nuestras diferentes órdenes de compra acorde a las necesidades de los pedidos de nuestros clientes.

Una vez definido el pedido de las rosas en las diferentes fincas productoras, estas son etiquetadas con la información de FANTASY ROSE SAS de acuerdo al convenio comercial realizado entre las diferentes fincas productoras de rosa, se proceden a etiquetar los tabacos (previamente empacados por la finca productora) con el logo y la razón social de la empresa, conservando la cadena de frío adecuada para la manipulación del producto, una vez empacado y etiquetado el producto, se transporta al aeropuerto el Dorado de Bogotá a la respectiva línea de carga donde se entrega con la respectiva remisión con fotografías previas al cargue donde se evidencie el estado del producto.

- **Post cosecha de las Rosas en las fincas productoras.**



Fuente: <http://www.minambiente.gov.co/documentos>

En el caso de una negociación por medio de subasta, luego del cierre de la negociación se estipulan las frecuencias de las entregas y de acuerdo a estas se realizan los despachos con previa coordinación con la empresa de carga contratada según el tiempo de entrega.

## 8.2-) Composición de las rosas

*Tabla # 10. Composición de las Rosas*

TANINOS	:	(HASTA UN 24%)
ACEITE ESENCIAL	:	(HASTA UN 0,04%)
GLICÓSIDOS FLAVÓNICOS	:	QUERCITRINA.
GLICÓSIDOS ANTOCIÁNICOS	:	CIANINA
GERANIOL, CITRONELOL, ACIDO FEENILETÍLICO, LINALOL, NEROL, FARNESOL Y EUGENOL		

## 8.3-) Especificaciones fisicoquímicas de un cultivo <sup>20</sup>

**Propiedades Físicas:** Un cultivo óptimo para la producción de rosas debe contar como mínimo con las siguientes especificaciones:

- Elevada capacidad de retención de agua fácilmente disponible.
- Suficiente suministro de aire.
- Distribución del tamaño de las partículas que mantenga las condiciones antes mencionadas.
- Baja densidad aparente.
- Elevada porosidad total.
- Estructura estable, que impida la contracción.

---

<sup>20</sup> Rallo y F. Nuez). Ediciones de Horticultura S.L., Reus: 1991); pp. 270-280.

### **Propiedades Físico - químicas y químicas:**

- Baja capacidad de intercambio catiónico, dependiendo de que la fertirrigación se aplique permanentemente o de modo intermitente, respectivamente.
  - Suficiente nivel de nutrientes asimilables.
  - Salinidad reducida.
  - PH ligeramente ácido y moderada capacidad tampón.
- Mínima velocidad de descomposición.

### **Otras propiedades:**

Libre de semillas de malas hierbas, nematodos y otros patógenos, y sustancias fitotóxicas.

- Disponibilidad.
- Bajo costo.
- Fácil de preparar y manejar.
- Fácil de desinfectar y estabilidad frente a la desinfección.
- Resistencia a cambios externos físicos, químicos y ambientales.

### **8.3.1-) Empaque**

Teniendo en cuenta los tres ambientes en que se moviliza el producto empacado, (producción, distribución y movilización) se determinan las características del empaque que se deberá usar para el transporte de determinado producto, que en este caso es la rosa, Así mismo, se conocen las funciones del empaque sobre las cuales se hará más énfasis para lograr el objetivo de llevar la producción con la calidad exigida por el consumidor, calidad que está definida por el uso que se le vaya dar al producto.

Particularmente en el caso de la rosa, siendo este un producto perecedero, el empaque debe asegurarle su conservación, mediante la reducción de la tasa respiratoria, la emisión de etileno y la prevención de enfermedades como la botritis. Todo esto indica la necesidad de generar un empaque que conserve la

temperatura con la que la flor sale del cuarto frío y de esta manera asegurar la calidad y la durabilidad de la misma.<sup>21</sup>

Teniendo en cuenta los requerimientos anteriormente expuestos las Rosas se empacan en tabacos que son cajas elaborados con cartón corrugado, el cual es un material compuesto que está hecho de un o más hojas corrugadas pegadas entre si y adheridas a unas hojas lisas de acuerdo con el largo del tallo el cual determina la unidad de empaque.

**Tabla # 11. Tamaños de caja de Cartón.**

<b>Nomenclatura del Tamaño</b>	<b>Largo (cm)</b>	<b>Ancho (cm)</b>	<b>Alto (cm)</b>
Tabaco	105	25	25
Full = 2 Tabacos	105	50	25
Cuarto = 1/2 tabaco	52,5	20	25

Fuente: consulta personalizada sector

El tabaco es una caja telescópica con unas dimensiones de 105 cm (largo) x 25 cm (alto). Con base a lo anterior, se describen los tres tamaños más utilizados en la tabla 1.

Así mismos vale la pena aclarar que dos tabacos conforman una caja. En otras palabras la unidad de envío de las flores es la unión de dos tabacos, lo que para el sector se considera una caja. Esta unión se puede dar en las dimensiones originales de la caja (una caja Full), o después de empacar los ramos en cada uno de los tabacos, se zunchan en pares, formando así una unidad.

<sup>21</sup> KOLER Philip Dirección de Mercadotecnia

**Tabla # 12. Unidades de empaque**

Unidad de Empaque	Cantidad
90 cm	100 y 150 tallos x tabaco
80 cm	100 y 150 tallos x tabaco
70 cm	150 tallos x tabaco
60 cm	150 y 200 tallos x tabaco
50 cm	200 y 250 tallos x tabaco
40 cm	250 a 300 tallos x tabaco

Fuente: consulta personalizada sector

#### **8.4-) Almacenamiento y vida útil**

Las rosas deben almacenarse en seco a 0-1°C. Aquellas destinadas a un almacenamiento a largo plazo deben ser embaladas en cartón revestido de polietileno y pre-enfriadas. Pueden guardarse hasta 2 semanas en almacenamiento en seco si se mantiene estable y cerca del punto de congelamiento la temperatura.

### **9 - ) ANALISIS FINANCIERO**

FANTASY ROSE Inicia sus operaciones con un capital inicial de \$ 20.000.000 los cuales son aportados por sus socios Fundadores:

**Tabla # 13. Aporte socios fundadores**

Nombre	Aporte	%
Oscar Núñez	10.000.000	50%
Pedro Calderón	10.000.000	50%
<b>Totales</b>	<b>20.000.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

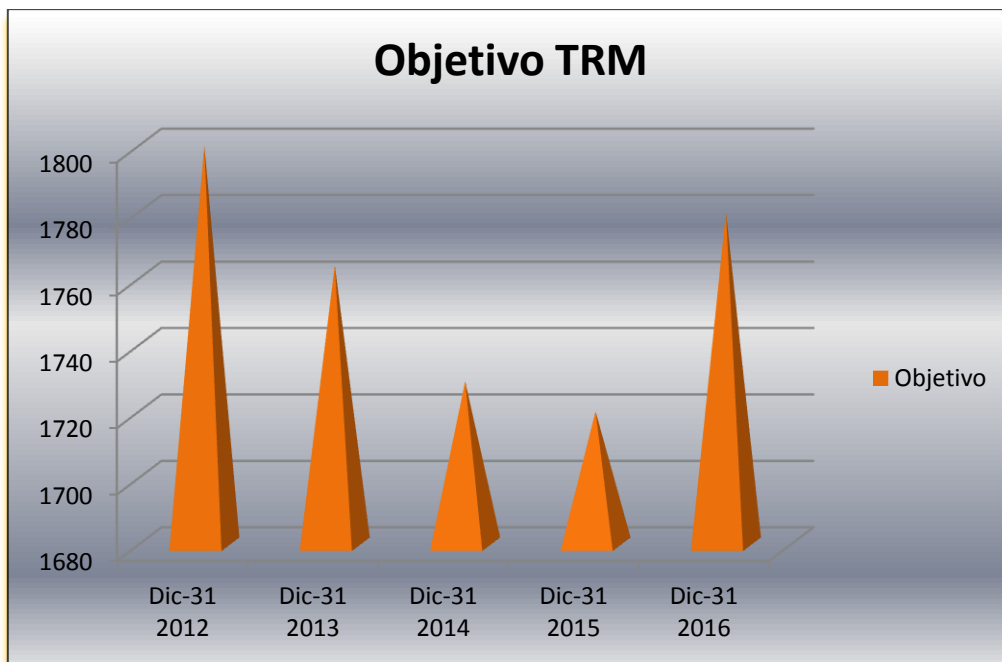
Una de las Variables que enfrenta el sector floricultor es variación de la TRM, para nuestras proyecciones hemos tenido en cuenta el análisis realizado por los asesores económicos del Helm Bank bajo los siguientes criterios teniendo un punto mínimo y un máximo, y una meta como objetivo que es el punto bajo los cuales se han realizado las proyecciones de ventas.

**Tabla # 14. Proyección TRM 2012- 2016**

Tipo de Cambio - TRM (pesos por dólar)				
Rango de pronóstico Helm Económico				
Año		Mínimo	Máximo	Objetivo
Dic-31 2012	Fin año	1750	1850	1800
Dic-31 2013	Fin año	1698	1813	1764
Dic-31 2014	Fin año	1647	1777	1729
Dic-31 2015	Fin año	1650	1755	1720
Dic-31 2016	Fin año	1670	1830	1780

Fuente: Helm Bank

**Grafico # 2 comportamiento TRM**



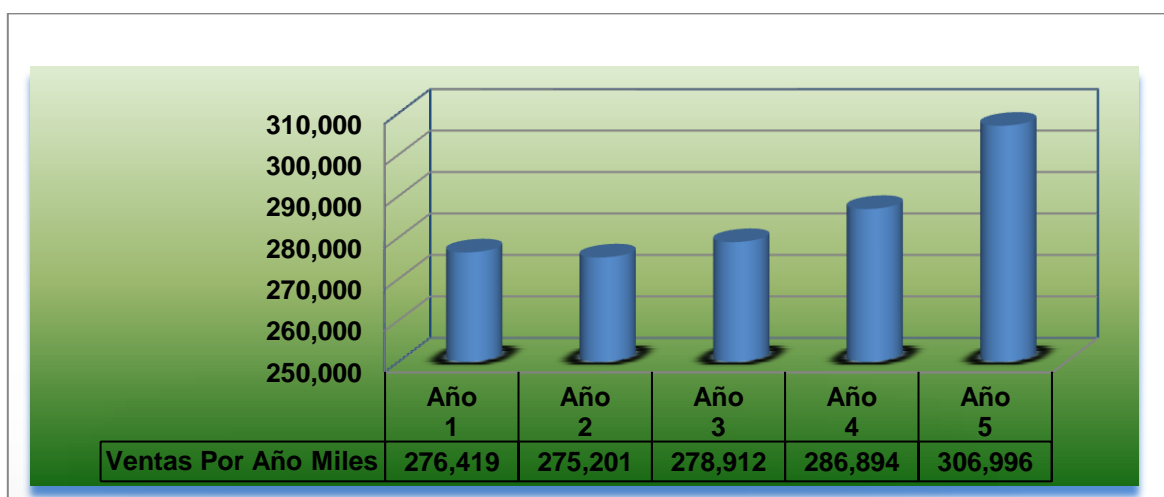
Como producto de la variación del TRM tenemos una fluctuación en los ingresos de la compañía. Si observamos las unidades vendidas estas crecen año tras año, mientras que analizando el comportamiento de las ventas estas en el segundo año decrecen a raíz de la tasa de cambio.

**Tabla # 15. Proyección ventas y unidades vendidas 2012- 2016**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Por Año Miles</b>	276.419	275.201	278.912	286.894	306.996
<b>Unidades Vendidas Por Año</b>	19.361	19.711	20.381	21.074	21.791

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico # 3 Ventas Por Año Miles**



Fuente: Elaboración propia

Proyección de Ventas:

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

presentadas el comportamiento de las ventas del segundo año en cuanto a ingresos disminuye, contrario al comportamiento de ventas por unidades o tallos vendidos.

### 9.3-) Ventas por año

*Tabla # 16. Proyección Ventas por año (1-5).*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
276.419.103	275.201.187	278.912.034	286.893.855	306.996.441

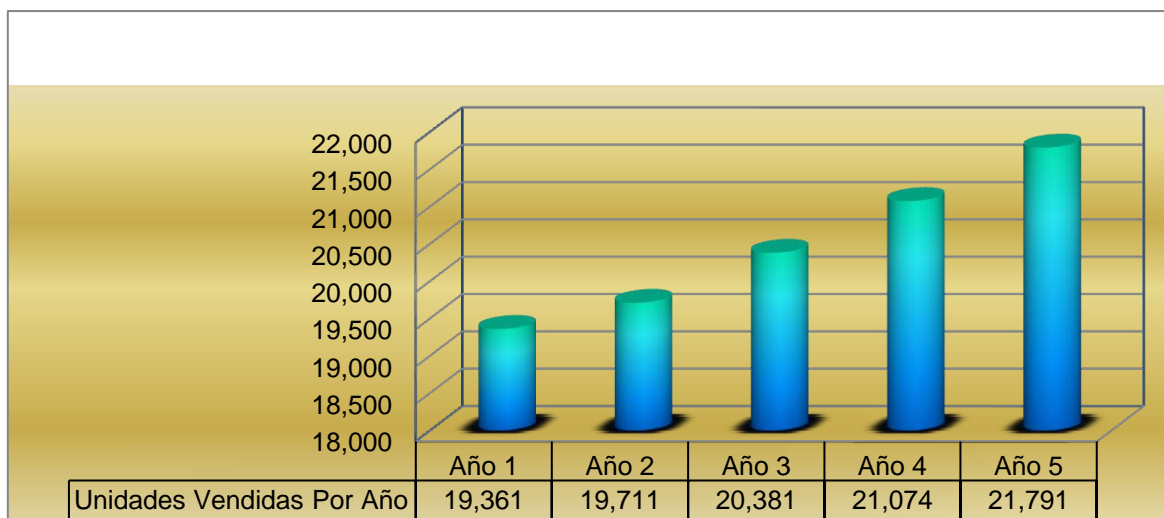
Fuente: Elaboración propia

*Tabla # 17. Proyección costos por año (1-5).*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	197.017.931	196.572.276	199.222.882	204.924.182	219.283.172

Fuente: Elaboración propia

*Grafico # 4 Unidades Vendidas Por Año*



Fuente: Elaboración Propia

Una de las ventajas competitivas que tenemos, son los contactos con algunos productores de la sabana que están dispuestos a darnos 30 días de plazo el pago de los pedidos, al igual nosotros consideramos que durante el primer año de funcionamiento no se dará crédito, lo que repercutirá en un buen manejo de los recursos evitando sobrecostos como intereses y demás costos por endeudamiento.

### 9.1-) Proyecciones Macroeconómicas

Con el fin de realizar estimaciones acertadas que nos permitan mostrar unas cifras acordes a las fluctuaciones económicas que presenta nuestro país tomamos como base de nuestro estudio las proyecciones económicas realizadas por el grupo de asesores económicos del Helm Bank, que a continuación detallamos y las cuales nos sirvieron de base para la proyección de ventas, costos, gastos y estados financieros.

**Tabla # 18. Proyección inflación - var. % anual Dic. 12 – Dic. 15**

<b>Inflación - var. % anual del IPC</b>				
<b>Rango de pronóstico Helm Económico</b>				
		<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Objetivo</b>
Dic-12	12 meses	1,81%	4,85%	3,40%
Dic-13	12 meses	2,60%	4,70%	3,80%
Dec-14	12 meses	2,90%	4,30%	3,50%
Dic-15	12 meses	2,50%	3,90%	3,30%

**Tabla # 19. DTF 90 días E.A. promedio mensual Dic. 12 – Dic. 15**

<b>DTF 90 días E. A. promedio mensual</b>				
<b>Rango de pronóstico Helm Económico</b>				
		<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Objetivo</b>
Dic-12	Fin año	4,75%	6,00%	5,25%
Dic-13	Fin año	5,25%	6,50%	6,00%
Dec-14	Fin año	5,50%	7,00%	6,00%
Dic-15	Fin año	5,10%	6,2%	5,50%

**Tabla # 20. Crecimiento Económico – Variación anual del PIB Real 2012 – 2015**

<b>Crecimiento Económico - Variación anual del PIB real</b>				
<b>Rango de pronóstico Helm Económico</b>				
		<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Objetivo</b>
2012	Año	3,11%	5,68%	4,52%
2013	Año	3,00%	5,00%	4,00%
2014	Año	4,00%	6,00%	5,50%
2015	Año	3,50%	5,50%	5,00%

## 9.2-) Estructura de gastos

En nuestro presupuesto de gastos utilizamos el PAAG presupuestado de 4 años para realizar nuestra estimación de crecimiento por año, además de otras variables, aquí es muy importante tener en cuenta que los gastos normalmente tienen un crecimiento sistemático, mientras que los ingresos pueden tener fluctuaciones que pueden afectar la utilidad de la compañía por efecto de la TRM. (Tasa representativa del mercado.)

**Tabla # 21. Proyección Porcentaje de Ajuste del año gravable.**

<b>PAAG AÑO 2</b>	<b>PAAG AÑO 3</b>	<b>PAAG AÑO 4</b>	<b>PAAG AÑO 5</b>
<b>1,81%</b>	<b>2,60%</b>	<b>2,90%</b>	<b>2,50%</b>

Fuente: estudio realizado por la Dirección de Riesgos del Banco Agrario

El PAAG es el Porcentaje de Ajuste del Año Gravable. El cual es equivalente a la variación porcentual del índice de precios al consumidor para empleados. Elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE

### 9.2.1-) Gastos mensuales

El siguiente cuadro de gastos mensuales nos refleja las principales erogaciones en que incurrirá la compañía mes a mes, en nuestra matriz de gastos hemos realizado un estudio de los requerimientos básicos con los que deberá comenzar a

operar nuestra compañía como los servicios públicos, los puestos de trabajo con que operara la compañía, Gerente General, Contador, Asistente Administrativo entre otra serie de gastos. Dentro de las ventajas que hemos visualizado es una estructura organizacional básica que cubre los frentes en que se desarrollara la compañía.

**Tabla # 22. Gastos mensuales “Fantasy Rose S.A.S” mes 1**

CONCEPTO	Mes 1
GERENTE GENERAL	\$ 1.200.000,00
GERENTE COMERCIO EXTERIOR	\$ 1.200.000,00
CONTADOR	\$ 450.000,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 700.000,00
Luz Eléctrica	\$ 150.000,00
Agua	\$ 120.000,00
Suministros de oficina	\$ 250.000,00
Otros	\$ 300.000,00
<b>TOTAL MES</b>	<b>4.370.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.2-) Proyecciones gastos anuales

**Tabla # 23. Proyecciones gastos anuales “Fantasy Rose S.A.S”.**

		PAAG	PAAG	PAAG	PAAG
		1.81	2.60	2.90	2.5
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE GENERAL	14.400.000	14.660.640	15.041.817	15.478.029	15.864.980
GERENTE COMERCIO EXTERIOR	14.400.000	14.660.640	15.041.817	15.478.029	15.864.980
CONTADOR	5.400.000	5.497.740	5.640.681	5.804.261	5.949.368
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8.400.000	8.552.040	8.774.393	9.028.850	9.254.572
Luz Eléctrica	1.800.000	1.832.580	1.880.227	1.934.754	1.983.123
Agua	1.440.000	1.466.064	1.504.182	1.547.803	1.586.498
Suministros de oficina	3.000.000	3.054.300	3.133.712	3.224.589	3.305.204
Otros	3.600.000	3.665.160	3.760.454	3.869.507	3.966.245
<b>TOTAL MES</b>	<b>52.440.000</b>	<b>53.389.164</b>	<b>54.777.282</b>	<b>56.365.823</b>	<b>57.774.969</b>

Fuente: Elaboración propia

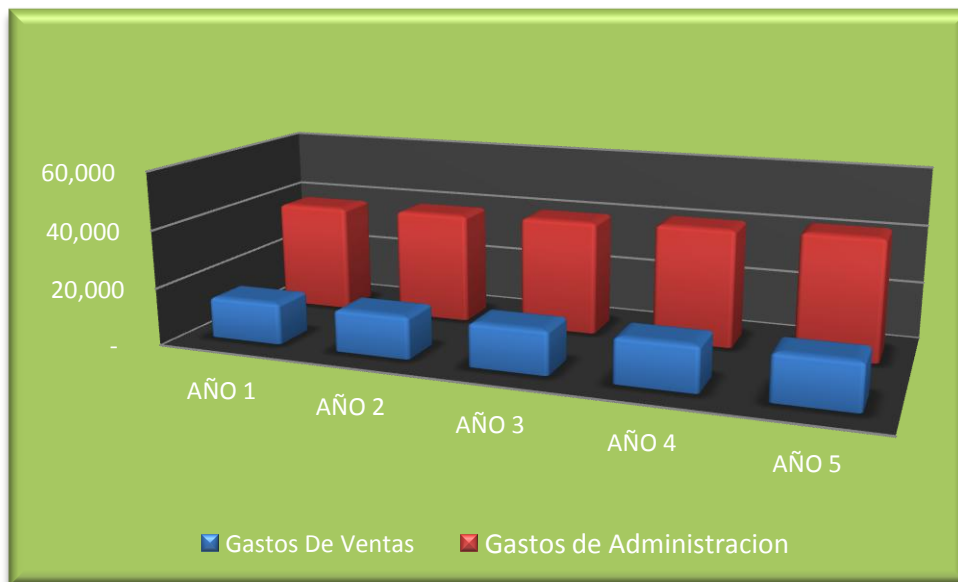
### 9.2.3-) Distribución gastos administrativos y de ventas

**Tabla # 24. Distribución gastos administrativos y de ventas.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos De Ventas	14.400.000	14.660.640	15.041.817	15.478.029	15.864.980
Gastos de Administración	38.040.000	38.728.524	39.735.466	40.887.794	41.909.989

Fuente: Elaboración propia


**Grafico # 5 Gastos Administración Vs Ventas**



Fuente: Elaboración propia

## 9.4-) Estados financieros proyectados a cinco años

**Tabla # 25. Proyección anual Estados financieros Balance General (0-5)**

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS BALANCE GENERAL FANTASY ROSE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	14.000.000	38.261.172	37.011.778	41.819.093	49.891.039	60.891.110
Cuentas X Cobrar	0	0	22.933.432	23.242.670	23.907.821	25.583.037
Provisión Cuentas por Cobrar		0	-229.334	-232.427	-239.078	-255.830
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>14.000.000</b>	<b>38.261.172</b>	<b>59.715.876</b>	<b>64.829.336</b>	<b>73.559.783</b>	<b>86.218.316</b>
<b>Maquinaria y Equipo de Operación</b>	3.000.000	5.000.000	6.500.000	10.500.000	12.500.000	15.500.000
<b>Depreciación Acumulada</b>		-1.000.000	-2.300.000	-4.400.000	-6.900.000	-10.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	3.000.000	4.000.000	4.200.000	6.100.000	5.600.000	5.500.000
<b>Muebles y Enseres</b>	2.500.000	3.000.000	3.500.000	4.000.000	4.500.000	5.000.000
<b>Depreciación Acumulada</b>		-428.571	-928.571	-1.500.000	-2.142.857	-2.857.143
Muebles y Enseres	2.500.000	2.571.429	2.571.429	2.500.000	2.357.143	2.142.857
<b>Equipo de Oficina</b>	500.000	700.000	900.000	1.100.000	1.300.000	1.500.000
<b>Depreciación Acumulada</b>		-140.000	-320.000	-540.000	-800.000	-1.100.000
Equipo de Oficina	500.000	560.000	580.000	560.000	500.000	400.000
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>6.000.000</b>	<b>7.131.429</b>	<b>7.351.429</b>	<b>9.160.000</b>	<b>8.457.143</b>	<b>8.042.857</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>20.000.000</b>	<b>45.392.601</b>	<b>67.067.304</b>	<b>73.989.336</b>	<b>82.016.925</b>	<b>94.261.173</b>
<b>Pasivo</b>						

Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	16.381.023	16.601.907	17.077.015	18.273.598
Impuestos X Pagar	0	8.379.558	7.600.036	7.265.403	7.323.812	8.516.064
<b>PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>8.379.558</b>	<b>23.981.059</b>	<b>23.867.310</b>	<b>24.400.827</b>	<b>26.789.662</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.701.304	3.244.342	4.719.439	6.206.394
Utilidades Retenidas	0	0	5.954.565	12.126.715	18.027.103	23.974.926
Utilidades del Ejercicio	0	17.013.043	15.430.376	14.750.969	14.869.557	17.290.191
<b>PATRIMONIO</b>	<b>20.000.000</b>	<b>37.013.043</b>	<b>43.086.245</b>	<b>50.122.027</b>	<b>57.616.099</b>	<b>67.471.511</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>20.000.000</b>	<b>45.392.601</b>	<b>67.067.304</b>	<b>73.989.336</b>	<b>82.016.925</b>	<b>94.261.173</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla # 26. Proyección anual Estados financieros Estado de Resultados (0-5).**

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESTADO DE RESULTADOS FANTASY ROSE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	276.419.103	275.201.187	278.912.034	286.893.855	306.996.441
Costos	197.017.931	196.572.276	199.222.882	204.924.182	219.283.172
Depreciación	1.568.571	1.980.000	2.891.429	3.402.857	4.114.286
Otros Costos	0	0	977	972	1.006
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>77.832.601</b>	<b>76.648.910</b>	<b>76.796.747</b>	<b>78.565.843</b>	<b>83.597.977</b>
Gasto de Ventas	14.400.000	14.660.640	15.041.817	15.478.029	15.864.980
Gastos de Administración	38.040.000	38.728.524	39.735.466	40.887.794	41.909.989
Provisiones	0	229.334	3.092	6.652	16.752
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>25.392.601</b>	<b>23.030.412</b>	<b>22.016.372</b>	<b>22.193.368</b>	<b>25.806.256</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>25.392.601</b>	<b>23.030.412</b>	<b>22.016.372</b>	<b>22.193.368</b>	<b>25.806.256</b>
Impuestos (35%)	8.379.558	7.600.036	7.265.403	7.323.812	8.516.064



<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>17.013.043</b>	<b>15.430.376</b>	<b>14.750.969</b>	<b>14.869.557</b>	<b>17.290.191</b>
----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

## 9.5-) Análisis indicadores financieros

Una de las herramientas con la que contamos es el análisis financiero de las proyecciones de nuestros Balances y estado de resultados de los primeros cinco años de funcionamiento, En consecuencia podemos decir que el análisis financiero es la aplicación de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros con el objetivo de tener medidas y relaciones cuantitativas que nos permitan observar el comportamiento de nuestra compañía en un momento determinado.

A continuación tabulamos la información de nuestros estados financieros y realizamos una matriz de datos que nos permiten obtener el análisis de los principales indicadores financieros.

**Tabla # 27 Proyección ventas vs costo de ventas**

Año	VENTAS AÑO 1	VENTAS AÑO 2	COSTO DE VENTAS	AUMENTO EN VENTAS	DEPRECIACIONES	UTILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD NETA AÑO1	UTILIDAD NETA AÑO2	AUMENTO EN LA UTILIDAD
1	276.419.103	275.201.187	196.572.276	-0,44%	1.980.000	23.030.412	17.013.043	15.430.376	-9%
2	275.201.187	278.912.034	199.222.882	1,35%	2.891.429,00	22.016.372	15.430.376	14.750.969	-4%
3	278.912.034	286.893.855	204.924.182	2,86%	3.402.857,00	22.193.368	14.750.969	14.869.557	1%
4	286.893.855	306.996.441	219.283.172	7,01%	4.114.286,00	25.806.256	14.869.557	17.290.191	16%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla # 28 Principales indicadores financieros "FANTASY ROSE S.A.S"**

Año	ACTIVO CORRIENTE	CXC	PASIVO CORRIENTE	CXP	PROVEEDORES	Pasivos totales	ACTIVOS TOTALES
1	45.392.601	22.933.432	23.981.059	7.600.036	16.381.023	23.981.059	67.067.304
2	64.829.336	23.242.670	23.867.310	7.265.403	16.601.907	23.867.310	73.989.336
3	73.559.783	23.907.821	24.400.827	7.323.812	17.077.015	24.400.827	82.016.925
4	86.218.310	25.583.037	26.789.662	8.516.064	18.273.598	26.789.662	94.261.173

Fuente: Elaboración propia

- **Liquidez**

El Análisis de liquidez nos permite estimar la capacidad de la compañía para responder por sus obligaciones a corto plazo, Las obligaciones a corto plazo aparecen en el balance, dentro del Pasivo Corriente, y comprende entre otros renglones las obligaciones con los proveedores, las obligaciones financieras a corto plazo, los impuestos entre otros.

Estos pasivos dado su naturaleza a corto plazo, por eso mismo debe estimarse sus pagos con los activos corrientes, con esto se busca identificar la facilidad con que la empresa pagara sus obligaciones a corto plazo, con el resultado de convertir sus activos corrientes, en efectivo.

- **Razón Corriente**

Según los resultados en el balance comparamos el año 1 y el año 2, para el caso de la razón corriente nos dio 1.89, y colócanos un rango óptimo en el sector comercial  $>1.3 < 3$

Este indicador mide las disposiciones actuales de la empresa para cubrir las obligaciones existentes a la fecha de emisión de los estados financieros.

En este caso quiere decir que por cada peso que debe, tiene 1.89 para pagar o respaldar sus obligaciones.

Razón financiera	Calculo	ME D	Parámetro para el sector comercial	Resultado del cliente
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Vec es	$> 1,3 < 3,0$	1,89

Fuente: Elaboración propia

### **Capital Neto de Trabajo**

Son los recursos que requiere la empresa para poder operar. El capital neto de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja.

Aquí se puede analizar de la formula es;  $\text{Pasivo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$  y nos señala el exceso o déficit de efectivo de la empresa después de pagar sus

pasivos corrientes con sus activos corrientes. Vemos que FANTASY ROSE genera excedentes de efectivo que podrían invertirse en acciones o ampliación de la empresa.

Razón financiera	Calculo	ME D	Parámetro para el sector comercial		Resultado del cliente
Capital Neto de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$	Mínimo el 30% del Pasivo Corriente	89 %	21.411.542

Fuente: Elaboración propia

- **Endeudamiento**

Este Indicador nos presente o refleja la proporción en la cual participan los acreedores sobre el total de la empresa, así mismo podemos interpretar el nivel de riesgo asumido por los acreedores, el riesgo de los propietarios sobre la participación del endeudamiento de los acreedores y la conveniencia o no del nivel presentado del endeudamiento.

FANTASY ROSE tiene un excelente desempeño en cuanto a este indicador ya que las proyecciones financieras nos reflejan una mínima participación de los acreedores sobre la compañía, para el primer año refleja un resultado de 0.36.

Razón financiera	Calculo	MED	Parámetro para el sector comercial		Resultado del cliente
Nivel de endeudamiento	Total pasivos / Total activos	%	MAXIMO 50%		0,36

Fuente: Elaboración propia

- **EBITDA**

Es un indicador financiera no tan difundido lo que hace este indicador es determinar la utilidad obtenida en una compañía sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de efectivo tales como las amortizaciones y depreciaciones,

La principal utilidad que nos presenta el EBITDA, es que nos muestra los resultados de un proyecto sin considerar los aspectos financieros ni los tributarios del proyecto, algo importante puesto que estos dos aspectos, se pueden analizar por separado, y que si se pueden manejar o administrar, no deben afectar para nada el desarrollo del proyecto y su resultado final.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> <http://www.gerencie.com>

Razón financiera	Calculo	ME D	Parámetro para el sector comercial	Resultado del cliente
EBITDA	Utilidad Operacional + Depreciaciones y Amortizaciones	\$	> Utilidad Operacional	25.010.412,00

Fuente: Elaboración propia

“**FANTASY ROSE S.A.S**”:, refleja una utilidad considerable tal como se refleja en la tabla anterior en su primer año de operaciones, fundamento básico al momento de tomar la decisión de continuar con la operación, y una de las principales expectativas de un inversionista.

### 9.6-) SISTEMA CONTABLE

Cualquier actividad económica que se desarrolle en Colombia, debe estar enmarcada dentro de los aspectos legales relacionados a las entes económicos, para el caso que nos compete **FANTASY ROSE** está obligada a llevarla UN SISTEMA CONTABLE en una forma ordenada de acuerdo al P.U.C. del sector comercial, (PUC= PLAN UNICO DE CUENTAS) y que es empleado a nivel nacional, por medio de esta normatividad regida por el decreto 2649 de 1993, se reglamentan y expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados, además llevar las operaciones económicas y reflejarlas de una manera fácil de interpretar a sus propietarios y que sirvan a los entes de control fiscal, como la DIAN, además de lo anterior la importancia también radica en poder satisfacer las necesidades de las organizaciones en relación con su negocio, tales como la estabilidad, la solvencia y capacidad financiera de la empresa todo lo anterior nos lleva a la toma oportuna de decisiones tanto a la gerencia como a sus accionistas.

Nuestra compañía realizara la contratación de un contador externo, quien ya ha pasado propuestas para manejar los aspectos contables y tributarios de la compañía asegurando todos los cumplimientos de las normas existentes y además asegurándonos información oportuna a la gerencia para la toma de decisiones. El software o plataforma contable que manejara la compañía se llama NOVASOF.

## 10 - ) CONCLUSIONES

**“FANTASY ROSE S.A.S”** es un proyecto de creación de empresa **Comercializadora y Exportadora de Rosas a Holanda**, que busca incursionar en el mercado y ser reconocida a nivel internacional. Para ello nosotros como Profesionales, analizamos una serie de variables macroeconómicas, sociales, financieras y técnicas, además de los aspectos internos de la empresa para generar un concepto de viabilidad que permita invertir en la empresa.

La experiencia que transmitió la investigación en el sector floricultor y más específicamente de **K- Roll Flowers Limitada**, permite tener una visión más global y objetiva no solamente del negocio de las flores sino de cualquier sector empresarial. A nuestro parecer aunque tenemos todo el conocimiento teórico adquirido a través de la especialización de **Negocios y Finanzas Internacionales**, este tipo de indagaciones nos permiten estar aun más cerca de la realidad del negocio.

**“Fantasy Rose S.A.S”** debe ser estricto en los procedimientos de recibo de los productos por parte de los proveedores tener muy claro cuál es la experiencia y reputación de las agencias de carga que realizaran el proceso de envío de las flores a Holanda, asegurando la confianza en los clientes mediante la entrega oportuna y de productos de calidad.

Otro de los puntos que tenemos como ventaja competitiva es la baja inversión que se hará en su etapa inicial, gracias al conocimiento de importantes contactos en el sector que nos permitirá apalancarnos a 30 días, y además en la consecución de clientes. Los procesos se establecerán inicialmente pago de contado para poder garantizar un capital de trabajo holgado que nos permita un óptimo funcionamiento de la compañía.

Se debe resaltar la importancia sobre la responsabilidad del seguimiento y monitoreo a la revaluación del peso frente al dólar, ya que como se ha observado a lo largo del proceso de investigación, históricamente a sido factor de crisis en el sector. Es por ello que **“Fantasy Rose S.A.S”** debe tener un concepto visionario que permita prever situaciones futuras y tener políticas de choque que logren minimizar los impactos negativos sobre la empresa. En los primeros tres años, se debe tener bastante cuidado por la alta sensibilidad frente a los cambios políticos, económicos y sociales, ya que **“Fantasy Rose S.A.S”**, hasta ahora está abriendo mercados, consolidando su producto y generando sus niveles de estabilidad y rentabilidad.

Todo negocio debe tener un aspecto social y generar un impacto positivo, es por ello que “Fantasy Rose S.A.S”, está comprometido con la implementación de políticas internas de capacitación para su personal, que permita su crecimiento profesional y personal, lo que a su vez lleva al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa. Esto es fundamental porque lograra compenetrar todo el personal y generara que se logren los objetivos propuestos por la organización generando empleo y calidad de vida a sus colaboradores.

Un hecho importante que desde hace años viene desarrollándose con EEUU es el TLC (tratado de Libre Comercio) el cual entró en vigencia a partir del 15 de mayo del 2012, hacia EL Futuro debemos considerar incursionar en este mercado ampliando los horizontes de la compañía, esto debido a las ventajas que nos traerá este TLC, al incrementar el comercio. No obstante debemos precisar que el arancel para las rosas a EEUU era de cero debido al acuerdo ATPDEA Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga creada por el gobierno de los Estados Unidos para fortalecer las economías de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, y apoyarlos en su lucha contra el narcotráfico, sin embargo este acuerdo tenía unos vencimientos y muchas veces por la demora en la renovación del mismo nos veíamos afectados en algunos meses mientras era nuevamente aprobado. Entonces concluimos que el TLC le dará estabilidad a largo plazo, y la ventaja adicional de nuevos clientes.

Todas estas conclusiones antes mencionadas no tienen ninguna validez y no serían posibles sin la viabilidad financiera del proyecto. Por una parte se tiene un respaldo a las obligaciones de la empresa, es decir por cada peso se tiene 1.89 para su pago, el cual es importante para este tipo de empresas de exportación, por otro lado se observa el incremento en las ventas, pasando del año 2 al año 3 del 1.35% al 2.86% respectivamente y en cuanto a la utilidad neta en esos mismos años se pasa el -4% al 1%, y en el año 4 se llega al 16%, mostrando la viabilidad y las grandes posibilidades de invertir, además que se evidencia un porcentaje bastante superior en el primer año frente al indicador de Capital neto de trabajo. Reiteramos la ventaja de la compañía al no incurrir en endeudamiento con terceros ni en el sector financiero.

## 11 - ) GLOSARIO

**PROEXPORT** – Es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.

**BANCOLDEX** – Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.12

**EFICACIA OPERACIONAL** – Según el documento de Harvard Business Review- América Latina titulado ¿Que es la Estrategia?, de Michael Porter, significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Se refiere a un número de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo por ejemplo los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez.

**BUNCHES** - Medida de embalaje de 25 unidades

**TABACO** – son cajas elaboradas con cartón corrugado, el cual es un material compuesto que está hecho de un o más hojas corrugadas pegadas entre si y adheridas a unas hojas lisas de acuerdo con el largo del tallo el cual determina la unidad de empaque. Dos tabacos pueden conformar una caja.

**HALF BOX:** Unidad en la que se maneja la comercialización de las flores, lleva de 5 a 10 paquetes. (La Cantidad de rosas por caja depende del largo de los tallos).

**BOTRYTIS:** Es una enfermedad que afecta a diferentes especies ornamentales cultivadas para corte, ocasionando pudrición, su agente causal es el hongo Botrytis Cinerea Pers.

**CAPUCHONES:** son fundas que protegen flores y que se producen con diferentes materiales, que sirven para empacar según el embalaje que se utilice para el despacho.

**ZEIKY** – Centro de Información empresarial- Programa desarrollado por PROEXPORT.

## 12 - ) BLIBIOGRAFIA

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO REPÚBLICA DE COLOMBIA - Exportaciones Colombianas. Febrero 2011. Oficina de Estudios Económicos. [En línea],  
[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la\\_exportacion\\_de\\_flores\\_se\\_recupera/la\\_exportacion\\_de\\_flores\\_se\\_recupera.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_exportacion_de_flores_se_recupera/la_exportacion_de_flores_se_recupera.asp) [citado 20-11-2011].

PRODUCTOS DE COLOMBIA, Flores Colombianas [En línea]  
<http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Flores.asp> [citado 10-10-2011].

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO REPÚBLICA DE COLOMBIA, Guía Colombiana de Exportación Ministerio de Comercio Industria y Turismo. [En línea],  
[http://www.legicol.com/lejuro40/Decreto\\_2685\\_de\\_1999.htm](http://www.legicol.com/lejuro40/Decreto_2685_de_1999.htm) [citado 05-12-2011].

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE Zeiky primera puerta de entrada al Mundo [En línea],  
[http://www.minambiente.gov.co/documentos/2039\\_Zeiky\\_primera\\_puerta\\_de\\_entrada\\_al\\_mundo.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/2039_Zeiky_primera_puerta_de_entrada_al_mundo.pdf) [citado 06-01-2012].

SECRETARIA DEL SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA [En línea],  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html) [citado 02-03-2012].

PORTER E., Michel ¿Que es la estrategia? América Latina, Harvard Business Review, Noviembre 2008,

LEGIS EDITORES, Plan Único de Cuentas De Los Comerciantes. Decreto 2649 de 1993. Bogotá. 2000.

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Pedro Alonso Calderon Martin

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80.495.546

Nombre Completo Oscar Javier Nuñez Guacaneme

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 14.135.976

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

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

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:

CREACION EMPRESA EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE ROSAS A HOLANDA

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).

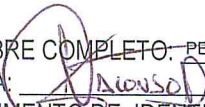
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:


- 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: PEDRO ALONSO CALDERON MARTIN  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 80.495.546  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES

NOMBRE COMPLETO: OSACR JAVIER NUÑEZ GUACANEME  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 14.135.976  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: Junio 6 del 2012