



VEGEXPORT SAS Fruits and Vegetables

Mateo Andrés Chavarro León

John Carlos Martínez García

José Alberto Sánchez Contreras

Facultad de Administración y Finanzas

Maestría en Gerencia de proyectos

Maestría en gestión financiera

Bogotá, Colombia

29/Enero/2024

VEGEXPORT SAS Fruits and Vegetables

Mateo Andrés Chavarro León

John Carlos Martínez García

José Alberto Sánchez Contreras

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Maestría en gestión financiera

Director:

León Darío Parra Bernal

Master's degree Population Studies

Modalidad:

Creación de Empresa

Facultad de Administración y Finanzas

Maestría en Gerencia de proyectos

Maestría en gestión financiera

Bogotá, Colombia

29/Enero/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 29/diciembre/202

Dedicatoria

Dedico esto a mis padres ya Dios quienes son mi fortaleza y apoyo incondicional en cada uno de mis proyectos de vida.

Mateo Andrés Chavarro León

Agradezco a Dios y a mi querida familia, quienes siempre han depositado su confianza en mí, alimentando un deseo de superación que me impulsa hacia el éxito.

John Carlos Martínez García

Agradezco a Dios y a mi familia por el apoyo y la fe que han puesto en las metas que he querido lograr. A ellos este título a obtener.

José Alberto Sánchez Contreras

Agradecimientos

Agradecemos el apoyo y dedicación del profesor León Darío Parra Bernal quien fue guía en el proceso académico para la elaboración de este trabajo de grado como también a cada una de nuestras familias.

Resumen

El presente estudio se fundamenta en la posibilidad de proyectar una nueva iniciativa de negocio con miras en la superación de la competencia, la respuesta a los consumidores y sobre todo para llevar a diferentes países una muestra de la excelencia de las frutas y verduras colombianas. A partir de lo expuesto, el objetivo general fue estructurar el plan de negocio VEGEXPORT SAS, empresa dedicada a la comercialización mediante exportación de aguacate Hass hacia Canadá y maracuyá al Ecuador.

Para lograr tan importante objetivo se llevó a cabo la identificación del mercado, de los aspectos administrativos, legales, operativos, comerciales y financieros para que desde ahí se trace una sostenibilidad, rendimiento y posicionamiento ante los desafíos de la globalización contemporánea.

En conclusión, la dimensión social de VEGEXPORT SAS se ha abordado de manera exhaustiva, destacando su compromiso integral con la comunidad local de cultivadores en Colombia. A través de la generación de empleo, el impulso al desarrollo económico y la mejora de las condiciones laborales, la empresa ha establecido una conexión sólida y beneficiosa con la comunidad. Además de cumplir con su objetivo principal como agente exportador exitoso, VEGEXPORT SAS se posiciona como un actor clave en el desarrollo sustentable de la región. La empresa tiene la oportunidad de consolidar un modelo de negocio sostenible que contribuya al bienestar de las personas, la preservación del planeta y la prosperidad económica, todo respaldado por los resultados alcanzados, el cumplimiento de objetivos y la confirmación de hipótesis.

Palabras clave: Plan de negocio, exportación, empresa, comercialización y comercio exterior.

Abstract

The present study is based on the possibility of launching a new business initiative aimed at overcoming competition, responding to consumer needs, and highlighting the excellence of Colombian fruits and vegetables in different countries. Considering the above, the general objective was to structure the business plan for VEGEXPORT SAS, a company dedicated to the exportation of fruits and vegetables to Canada and Ecuador.

To achieve this significant objective, market identification and analysis of administrative, legal, operational, commercial, and financial aspects were conducted. This laid the foundation for sustainability, performance, and positioning in the face of contemporary globalization challenges.

In conclusion, the social dimension of VEGEXPORT SAS has been thoroughly addressed, highlighting its comprehensive commitment to the local farming community in Colombia. Through job creation, fostering economic development, and improving working conditions, the company has established a strong and beneficial connection with the community. In addition to fulfilling its primary goal as a successful exporting agent, VEGEXPORT SAS positions itself as a key player in the sustainable development of the region. The company can consolidate a sustainable business model that contributes to people's well-being, planet preservation, and economic prosperity—all supported by achieved results, goal fulfillment, and hypothesis confirmation.

Keywords: Business plan, exportation, company, marketing, and foreign trade.

Contenido

1. Introducción	21
1.1. <i>Antecedentes de la Idea de Negocio</i>	21
1.2. <i>Problemática</i>	22
1.3. <i>Objetivo general</i>	24
1.4. <i>Objetivos específicos</i>	24
2. Análisis del Sector	25
2.1. <i>Análisis del Sector</i>	25
2.2. <i>Análisis 5 Fuerzas de Porter</i>	26
2.2.1. <i>Poder de Negociación con los Proveedores</i>	26
2.2.2. <i>Poder de Negociación con los Compradores</i>	27
2.2.3. <i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	28
2.2.4. <i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	28
2.2.5. <i>Rivalidad entre competidores</i>	29
2.3. <i>Análisis PESTEL</i>	30
2.3.1. <i>Político</i>	30
2.3.2. <i>Económico</i>	32
2.3.3. <i>Social</i>	33
2.3.4. <i>Tecnológico</i>	34
2.3.5. <i>Ecológico</i>	36
2.3.6. <i>Legal</i>	37
3. Validación e Investigación de Mercado.....	40

3.1. <i>Análisis y Estudio de Mercado</i>	40
3.1.1. <i>Tendencias del mercado</i>	40
3.1.2. <i>Descripción de los consumidores</i>	45
3.1.3. <i>Tamaño del mercado</i>	46
3.1.4. <i>Riesgos y oportunidades de mercado</i>	47
3.1.5. <i>Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes</i>	48
3.1.6. <i>Metodologías de análisis de los competidores</i>	49
3.2. <i>Análisis de la Competencia</i>	50
3.3. <i>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado</i>	76
4. <i>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado</i>	78
4.1. <i>Objetivos de Mercadeo</i>	78
4.2. <i>Estrategia de Mercadeo</i>	78
4.3. <i>Estrategias de Producto y Servicio</i>	79
4.4. <i>Estrategias de Distribución</i>	80
4.5. <i>Estrategias de Precio</i>	81
4.6. <i>Modelo de Ingreso</i>	81
4.7. <i>Las Estrategias de Comunicación y Promoción</i>	82
4.8. <i>El Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo</i>	82
5.1. <i>Objetivos De Producción</i>	94
5.2. <i>La Ficha Técnica Del Producto O Servicio</i>	94
5.2.1. <i>Ficha Técnica del Aguacate Hass</i>	94
5.3. <i>La Ficha Técnica Del Producto O Servicio</i>	101

VEGEXPORT FRUITS AND VEGETABLES	13
5.4. <i>Necesidades y Requerimientos</i>	102
5.5. <i>Características de la Tecnología</i>	103
5.6. <i>Materias Primas y Suministros</i>	103
5.7. <i>Infraestructura</i>	104
5.8. <i>Personal Requerido Para La Producción y/o Prestación Del Servicio</i>	105
5.9. <i>Presupuesto Infraestructura</i>	107
5.10. <i>Presupuesto Infraestructura</i>	108
6. Aspectos Organizacionales y Legales	116
6.1. <i>Misión y Visión de la Empresa</i>	116
6.1.1. <i>Misión</i>	116
6.1.2. <i>Visión</i>	116
6.2. <i>Análisis DOFA</i>	116
6.3. <i>Normatividad empresarial (constitución empresa) Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	122
6.4. <i>Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos) Regímenes especiales</i>	125
6.4.1. <i>Cámara de comercio</i>	125
6.4.2. <i>DIAN</i>	125
6.4.3. <i>ICA</i>	125
6.4.4. <i>MINCIT (ministerio de comercio, industria y turismo)</i>	126
6.4.5. <i>PONAL</i>	126
6.4.6. <i>Exámenes de laboratorio LMR</i>	127
6.5. <i>Normatividad laboral Aspectos legales</i>	127

VEGEXPORT FRUITS AND VEGETABLES	14
6.6. <i>Organigrama Estructura organizacional</i>	128
6.7. <i>Factores clave para la gestión del talento humano</i>	129
6.8. <i>Estructura de gobierno corporativo</i>	130
6.9. <i>Normatividad ambiental</i>	130
6.10. <i>Registro de marca – Propiedad intelectual</i>	131
7. Aspectos Financieros.....	132
7.1. <i>Objetivos financieros</i>	132
7.2. <i>Supuestos económicos para la simulación</i>	133
7.2.1. <i>TRM</i>	133
7.2.2. <i>Porcentaje decrecimiento anual</i>	133
7.3. <i>Proyección de ventas</i>	137
7.4. <i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	140
7.5. <i>Proyección de costos de producción</i>	142
7.6. <i>Proyección de gastos administrativos</i>	146
7.6.1. <i>Gastos administrativos: se componen de las nóminas</i>	146
7.7. <i>Ingresos VS Costos VS Gastos</i>	149
7.8. <i>Presupuesto de inversión</i>	151
7.9. <i>Estados financieros (escenario probable)</i>	151
7.9.1. <i>Estado de resultados</i>	151
7.9.2. <i>Balance general</i>	153
7.9.3. <i>Flujo de caja</i>	156
7.9.4. <i>Indicadores financieros de rentabilidad</i>	157

VEGEXPORT FRUITS AND VEGETABLES	15
7.9.5. <i>Fuentes de financiación</i>	160
7.9.6. <i>Evaluación financiera</i>	161
8. Enfoque hacia la Sostenibilidad	165
8.1. <i>Dimensión Social</i>	165
8.2. <i>Dimensión Ambiental</i>	168
8.2.1. <i>Certificación</i>	170
8.2.2. <i>Eficiencia en el Transporte</i>	172
8.2.3. <i>Empaque Sostenible</i>	173
8.2.4. <i>Gestión de Residuos Sólidos</i>	174
8.2.5. <i>Indicadores de Desempeño Ambiental:</i>	174
8.3. <i>Dimensión Económica</i>	175
8.3.1. <i>Costos Operativos</i>	176
8.3.2. <i>Ingresos Esperados</i>	177
8.3.3. <i>Manejo de Fluctuaciones en los Precios de la Fruta y los Costos de</i> <i>Transporte</i>	177
8.4. <i>Dimensión de Gobernanza</i>	178
Conclusiones	180
Referencias	183
Anexos	191

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Representación de la segmentación del mercado objetivo	42
Figura 2. Mapa de empatía	43
Figura 3. Distribución geofigura.....	44
Figura 4. Distribución geofigura.....	108
Figura 5. Organigrama	111
Figura 6. Análisis de Fortalezas y Debilidades	119
Figura 6. Organigrama – estructura organizacional.....	129
Figura 8. Objetivos financieros	132
Figura 9. Comportamiento de la maracuyá	136
Figura 10. Ventas anuales	140
Figura 11. Presupuesto del Marketing.....	140
Figura 12. Proyección de gastos de marketing mix	141
Figura 13. Proyección de costos anuales.....	142
Figura 14. Gastos administrativos según el esquema organizacional	146
Figura 15. Nóminas.....	146
Figura 16. Proyección de gastos administrativos	149
Figura 17. Proyección de ingresos vs costos vs gastos	150
Figura 18. Proyección de los estados financieros	153
Figura 19. Proyección de los estados pasivos vs el patrimonio.....	154
Figura 20. Activo Cte vs pasivo cte	155
Figura 21. Ingresos vs utilidades del ejercicio	156
Figura 22. Flujo de caja.....	156
Figura 23. KTNO.....	157
Figura 24. EBIT.....	158

Figura 25. NOPLAT.....	159
Figura 26. Flujo de caja libre del periodo.....	160
Figura 27. Punto de equilibrio	163
Figura 27. Ciclo PHVA	167

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Análisis de la Competencia</i>	50
Tabla 2. <i>Propósito: Promover la marca y calidad de los aguacates Hass en ferias de alimentos saludables en Canadá</i>	85
Tabla 3. <i>Propósito: Programas para incentivar el consumo de Aguacate Hass</i>	86
Tabla 4. <i>Propósito: Fidelizar a los clientes actuales y promover compras repetidas de aguacates Hass</i>	88
Tabla 5. <i>Indicador de requisito para la condonación de recursos en exportación de Aguacate Hass y maracuyá</i>	90
Tabla 6. <i>Indicador de requisito para la condonación de recursos en exportación de Aguacate Hass y maracuyá</i>	95
Tabla 7. <i>Ficha Técnica del Maracuyá</i>	99
Tabla 8. <i>Personal Requerido</i>	105
Tabla 9. <i>Requerimientos de inversión</i>	108
Tabla 10. <i>Equipo de Trabajo</i>	112
Tabla 11. <i>Análisis Estratégico Matriz DOFA</i>	117
Tabla 12. <i>Análisis Estratégico Fortalezas y Debilidades</i>	118
Tabla 13. <i>Conocimiento y valores</i>	120
Tabla 14. <i>Clientes B2B & B2C</i>	120
Tabla 15. <i>Procesos y personas</i>	120
Tabla 16. <i>Productos y servicios</i>	121
Tabla 17. <i>Valor y peso</i>	134
Tabla 18. <i>Promedio de crecimiento</i>	135
Tabla 19. <i>Promedio de crecimiento de la maracuyá</i>	136

Tabla 20. <i>Cotización</i>	138
Tabla 21. <i>Cotización por pallet</i>	138
Tabla 22. <i>Comportamiento de los ingresos en los siguientes cuatro años</i>	139
Tabla 23. <i>Costros variables</i>	142
Tabla 24. <i>Costros variables al detalle</i>	145
Tabla 25. <i>Análisis horizontal</i>	147
Tabla 26. <i>Costos fijos anualizados</i>	148
Tabla 27. <i>Análisis del crecimiento constante</i>	150
Tabla 28. <i>Inversión inicial</i>	151
Tabla 29. <i>Estados de resultados</i>	152
Tabla 31. <i>Balance general</i>	153
Tabla 31. <i>Indicadores financieros de rentabilidad – Flujo de caja libre</i>	157
Tabla 32. <i>Pagos anuales</i>	161
Tabla 33. <i>Resultados de la simulación</i>	162
Tabla 34. <i>Flujo de caja en proyección</i>	162
Tabla 35. <i>TIR</i>	163
Tabla 36. <i>Ciclo PVHA</i>	167
Tabla 37. <i>Criterios para la Selección de Proveedores</i>	170
Tabla 38. <i>Empaque Sostenible</i>	173
Tabla 39. <i>Análisis Pestel</i>	191

Lista de Anexos

Pág.

Anexo 1. Análisis PESTEL	191
Anexo 2. Plantilla encuesta cualitativa	196

1. Introducción

Es importante mencionar que, este estudio se fundamentó en la estructuración de un plan de negocio, siendo puntualmente VEGEXPORT SAS, con una objetividad de superación de los desafíos de la globalización, la competitividad y la transformación a través de la exportación de frutas y verduras a países como Canadá y Ecuador. Así las cosas, a continuación, se presenta una descripción panorámica del mismo.

1.1. Antecedentes de la Idea de Negocio

Inicialmente, es importante subrayar que, VEGEXPORT SAS nace de la idea de negocio que en un principio tuvo el padre del estudiante José Sánchez, quien realizó exportaciones de frutas y verduras desde el año 2001, misma fecha de su fundación, hasta el año 2007 momento en que la empresa entró en inactividad comercial, fortalecimiento y búsqueda de nuevas oportunidades y nuevos proyectos en países de América como Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, entre otros.

En ese mismo sentido y teniendo en cuenta la experiencia, la globalización y las oportunidades contemporáneas, VEGEXPORT SAS busca ahora después de 15 años de inactividad, retomar su horizonte y principal labor como agente exportador hacia mercados objetivos como Canadá y Ecuador; además de establecer un nuevo modelo de negocio que consiste en adquirir la fruta como materia prima directamente en los cultivos colombianos, transportar dicha fruta de calidad para exportación hacia la planta empacadora donde será procesada y transportándose nuevamente hasta el aeropuerto de origen en Colombia para ser despachada mediante el término CIF INCOTERMS® 2020, hacia los aeropuertos de las principales ciudades de Canadá y Ecuador.

De igual forma, vale la pena resaltar que VEGEXPORT SAS también pretende a largo plazo abarcar mercados como Estados Unidos, Europa y Emiratos Árabes, donde serán recibidos por los clientes con una propuesta innovadora, saludable y de alta calidad; así como también permitiendo la productividad, la generación de empleo y el aporte en los aprovechamientos de la diversidad vegetal de los agricultores colombianos.

1.2. Problemática

Para profundizar en el tema en el que se centró el presente estudio, vale la pena reconocer que, de acuerdo con Trademap (2023), Colombia tiene la siguiente participación en el mercado de importaciones de frutas de Canadá: Plátano y banano 68 de 458 mil millones de dólares en total, Maracuyá 67 de 654 millones de dólares en total, Piña, aguacate, guayaba, mango y mangostino 5.4 de 587 mil millones de dólares y fresa, frambuesa, mora y grosellas 4.8 de 126 mil millones de dólares, abasteciendo en el caso del banano el 0,1% y en el caso de la fresa y sus adicionales el 0.39% del total de la demanda Canadiense. Así mismo, se identifica un crecimiento anual promedio del 3%. En cuanto a Ecuador, Colombia abastece el 36% de la demanda total de maracuyá.

Otro elemento que se resalta es que en Colombia existen alrededor de 50 plantas empacadoras, al igual que alrededor de 300 cultivos autorizados por el Instituto Colombiano Agropecuario [ICA] y que aproximadamente están certificados para exportar su producción a Canadá y Ecuador (ICA, 2023). En ese contexto, Colombia podría potencializar sus mercados internacionales en este sector y así mejorar considerablemente otros problemas sociales, culturales y económicos emergentes. En ese sentido, es evidente que Colombia puede aumentar dichas participaciones en el mercado canadiense, igual que la cantidad de productores potenciales que con la gestión de VEGEXPORT SAS

pueden contribuir a la economía y sostenibilidad agricultura mediante la oferta de frutas y verduras garantizadas y diferenciadas por su alta calidad.

Bajo otra perspectiva, Invest In Colombia (2019) cita a lo expuesto por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], en consideración a su referencia sobre el país en el cumplimiento de todos los requisitos para convertirse en una de las despensas agrícolas mundiales. A esto se suma que, Procolombia (2020) afirma que en Colombia existe una capacidad productiva de 2,4 millones de hectáreas para sembrar aguacate, de las cuales hay actualmente 82.946 sembradas, lo que corresponde a un 3,4% productivo del 100% potencial para cultivar. Esta situación está en todas las especies de frutas que actualmente se cultivan en el territorio colombiano.

Por otra parte, gracias a su topografía y climatología, Colombia cuenta con un gran portafolio de frutas tropicales y exóticas, que producen cosechas variadas durante todo el año. Dichas condiciones también aportan a las cualidades reconocidas y distinguidas internacionalmente de las frutas colombianas, como sus altos grados de sabor brix, aspectos físicos intensos, entre otros. Invest In Colombia (2019) indica que Procolombia (2022) también determinó que las exportaciones de frutas colombianas han crecido a una tasa del 17% anual durante los últimos cinco años, lo que implica un alto y rápido crecimiento de este mercado, ubicando a Colombia como el cuarto exportador de aguacate en el continente americano.

Ahora bien, según las cifras del Ministerio de Comercio, industria y turismo, de las 109.000 toneladas de maracuyá que se producen en el país, el 70 % va a la exportación, y el 30 % restante al consumo interno (La República, 2012); entonces, es por ello por lo que, Colombia es reconocida internacionalmente por la calidad e intensidad de su

maracuyá (Agronet, 2022). Es por este preámbulo de datos que se generan indicios para determinar el potencial que existe de producción y demanda internacional para el aguacate y el maracuyá en los mercados objetivos de VEGEXPORT SAS.

1.3. Objetivo general

Estructurar el plan de negocio VEGEXPORT SAS, empresa dedicada a la comercialización mediante exportación de maracuyá hacia Ecuador y Aguacate Hass hacia Canadá.

1.4. Objetivos específicos

- Validar la viabilidad del mercado objetivo, al igual que la operativa y la logística en el proceso de exportación.
- Definir los aspectos administrativos y legales que hacen parte del proceso operativo y comercial del modelo de negocio.
- Comprobar la viabilidad económica y financiera para la empresa VEGEXPORT SAS.
- Identificar los aspectos técnicos del modelo de negocio.
- Establecer acciones y pautas que garanticen la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo.

2. Análisis del Sector

2.1. Análisis del Sector

Para profundizar y conocer el contexto del sector, es importante relacionar que para el Ministerio de Agricultura de Colombia (2020), el consumo de aguacate Hass en Canadá viene creciendo a una tasa del 5% anual aproximadamente por distintos factores de confiabilidad, calidad y riqueza; además dicha población se caracteriza por ser una de las frutas y verduras que más se consume en el mundo y se estima que en Canadá consumen de 4 a 5 porciones de aguacate por día.

Según Colombia trade (2023), la cocina mexicana ha venido influenciando la gastronomía canadiense, al igual que lo ha venido haciendo en Colombia durante los últimos años, cocina en la cual el producto aguacate Hass es protagonista al ser el principal ingrediente de los guacamoles y distintos platos tradicionales. De igual manera, las redes sociales han ayudado a popularizar el consumo del aguacate ya que promueven los múltiples beneficios de sus vitaminas para el cuerpo. Estas situaciones, sumadas a la escasez del aguacate en Canadá debido a la estacionalidad y poca producción agrícola, estimulan el mercado desde Colombia, con precios que oscilan entre los 7 y 10 dólares americanos por unidad, dando cabida a utilidades positivas y sostenibles para la naturaleza del negocio.

Actualmente existe una competencia de alrededor de 25 agentes exportadores de aguacate Hass hacia Canadá, VEGEXPORT SAS pretende entrar a dicho mercado diferenciándose por los tiempos de entrega hasta destino no mayores a 10 días, los precios competitivos que logra con el manejo de costos fijos y variables y con la posibilidad de

enviar mercancía desde 720 kilos en adelante, generando aun así utilidades sostenibles para la misma.

Por otra parte, según Expreso (2022), Ecuador se posiciona como el principal exportador de maracuyá en el mundo, exportando más de 65 mil toneladas de maracuyá al año, sumado al análisis realizado en Trademap (2023), que se denota que Colombia suple el 36% de la demanda de dicha fruta y crea una oportunidad gracias al posicionamiento del mercado colombiano en este sector, que sumado a la propuesta de valor de VEGEXPORT SAS, generaría una sólida competencia e incentivaría a diferencia de la operación con Canadá, a enfocar los esfuerzos por comercializar grandes volúmenes de maracuyá para generar rentabilidad, sostenibilidad y valor a VEGEXPORT SAS.

2.2. Análisis 5 Fuerzas de Porter

2.2.1. Poder de Negociación con los Proveedores

Según el ICA (2023), existe actualmente un directorio de más de 300 cultivos certificados para la obtención de materia prima entre frutas y verduras con calidad de exportación, lo que permite contar con independencia, fácil y rápida sustitución de proveedores de materia prima. Igualmente, hay unas 30 plantas empacadoras distribuidas por el país y 5 empresas fabricadas de cajas de cartón.

Prácticamente la operación de la empresa requiere conectar y armonizar estos tres procesos, el primero la obtención de una materia prima calificada, el segundo una selección, empaque que garanticen la calidad, un buen estado del producto y un proceso gestor por parte de VEGEXPORT SAS que sea competente y logre cumplir con los tiempos y pactos de entrega.

Así mismo, dentro de los principales proveedores que manejará VEGEXPORT SAS, se encuentran los cultivos de aguacate Hass y maracuyá tales como Agropersea, Bella vista Carrizales, Buena vista, Guayacan, entre otros; asimismo, se tienen proveedores como plantas empacadoras dentro de las que se encuentran Mountain Avocado SAS, Col trópicos SAS, Verdeex SAS, Packing Parnaso SAS, entre otros.

2.2.2. Poder de Negociación con los Compradores

Bajo dicho panorama VEGEXPORT SAS cuenta con un portafolio de 13,500 clientes potenciales, que se encuentran activos en sus actividades comerciales, repartidos por toda América Latina incluyendo a Canadá. Debido a que los productos que pretende comercializar VEGEXPORT SAS no son de fácil sustitución, se va a contar con la posibilidad de posicionarse en el mercado y tener poder de negociación con sus clientes. Parte de este poder de negociación, proviene de la dificultad que representa para los clientes involucrarse o acudir a proveedores de VEGEXPORT SAS para suplir sus necesidades o lograr pretensiones en precio y demás, dicha dificultad se genera de la burocracia y procesos que se requieren para llevar a cabo un proceso de exportación, desde certificados ICA, como coordinación de cultivos, plantas empacadoras y gestión con compañías de intermediación aduanera para hacer efectiva la entrega de los productos en el país destino.

Según Sicex (2020), los compradores podrían acudir a una competencia conformada por 10 empresas exportadoras de estas frutas en el exterior, dentro de las que se encuentran Avo Fruits, Ocati, Westfalia, Novacampo, entre otras. Dicha situación crea un abanico de pocas alternativas para los clientes y abre oportunidades de entrada para nuevos competidores que estén dispuestos como lo está VEGEXPORT SAS apoyado por

su propuesta de valor de cortos tiempos de entrega, productos de calidad y precios competitivos, a ingresar y posicionarse frente a dicha competencia.

2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores

Para que un cultivo o una planta empacadora puedan ingresar en la competencia como agente exportador, debe incurrir en certificados y la coordinación de los otros procesos que componen la exportación legal de frutas desde Colombia, lo que los obligaría a incursionar en actividades totalmente diferentes a las que se dedican, por lo tanto, no representan un riesgo para VEGEXPORT SAS y su posición de mercado. Por otra parte, las características propias de dichos alimentos, como los brix del maracuyá y las propiedades dietarias del aguacate, imposibilitan o limita la sustitución por otros alimentos regionales cítricos o relacionados al aguacate en su canasta productiva.

El ICA (2022), informa en su resolución 824 del 2022, de todos los requisitos y manuales con los que se debe realizar el proceso de exportación desde Colombia. Dicha resolución limita a las empresas que desconocen su aplicación y genera oportunidad para las empresas que están dispuestas a asumir dichas responsabilidades en pro de garantizar la calidad y legalidad del proceso exportación. La resolución 824 es en gran medida un factor determinante y que aporta a la propuesta de valor de VEGEXPORT SAS, ya que su aplicación contribuye a mantener los altos estándares de los productos finales a exportar.

2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Gracias a las características requeridas como el clima tropical para la producción de las frutas que VEGEXPORT SAS va a ofrecer (Aguacate Hass y Maracuyá), se hace difícil que los clientes directos puedan sustituir su consumo con productos similares, ya que tendrían que recurrir a otros países productores e incurrir en costos elevados, ya que en otros países productores de aguacate y maracuyá, su exportación resulta ser una

actividad de elevados costos por la incapacidad de suplir los mercados nacionales y las cuotas de exportación.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

Debido a la poca oferta que existe en el mercado internacional de frutas y verduras provenientes desde Colombia, se asume que la fidelidad puede nacer del cumplimiento de los tiempos de entrega, de la calidad de los productos y de los precios al público, la naturaleza de la actividad de exportación requiere de insumos específicos como materia prima, cajas de cartón, embalaje y demás que son destinados y útiles únicamente en este mercado, lo que comprende una menor amenaza al ingreso de competencia nueva.

Existen 4 procesos críticos en el proceso de exportación según (ICA, 2022):

La certificación de cultivos, ya que requiere de una inversión específica para obtener dicho certificado.

La certificación de la planta empacadora, al igual que el cultivo, requiere de una inversión en mayor parte significativa y es por esta misma razón que VEGEXPORT SAS pretende tercerizar esta actividad.

La certificación del agente exportador en este caso VEGEXPORT SAS, ya que requiere de las dos certificaciones anteriores.

Los procesos de validación de los clientes en el exterior para evitar robos o incumplimientos en los pagos.

Los anteriores procesos críticos, dificultan el ingreso de competencia al mercado y funcionan como barreras. Actualmente no hay existen muchos agentes exportadores de frutas en Colombia, debido a los requisitos que exige el gobierno mismo para llevar a cabo

esta actividad, es por esto por lo que AVO Fruits se posiciona como líder del mercado con un 10% de participación en el mismo. Existe poca competencia internacional y el mercado crece a un ritmo acelerador del 7% anual durante los últimos 5 años. La naturaleza de la operación permite controlar y manejar costos fijos bajos compuestos básicamente por servicios comerciales, nómina y gastos administrativos y de gestión. El único riesgo que existe en la calidad del producto es el tiempo de entrega, debido a que son alimentos frescos y perecederos, VEGEXPORT SAS debe velar por cumplir fechas de entrega y optimizar la operación para prevenir el daño y la afectación a su producto terminado.

Todo lo anterior brinda a VEGEXPORT SAS un poder de negociación sobre sus clientes, gracias a la propuesta de valor enfocada a entregas rápidas, calidad garantizada y precios competitivos y sumado a las condiciones de la competencia y la difícil sustitución de los productos a comercializar, VEGEXPORT SAS pretende posicionarse y abrir mercado. Al hacerlo de manera efectiva y aprovechando las situaciones comerciales antes descritas, VEGEXPORT SAS va a generar un poder de negociación frente a proveedores, ya que la eficacia de su operación atraerá volúmenes de ventas que incentivarán a los proveedores para tener a VEGEXPORT SAS como uno de sus principales clientes y mantener atractivas condiciones comerciales para nosotros como agente exportador.

2.3. Análisis PESTEL

A continuación, se logra describir el análisis de PESTEL realizado de acuerdo con las realidades del estudio.

2.3.1. Político

Dentro del ámbito político, vale la pena destacar el Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Colombia, que entró en vigor desde el 15 de agosto de 2011, así como los

acuerdos paralelos de Cooperación Laboral y Medio Ambiente, benefician a una amplia gama de exportadores y proveedores de servicios (Sistema de Información sobre la Comercio Exterior, 2011). Por otro lado, se debe tener en cuenta la posición de Canadá en su política con enfoque integral, la cual contempla la expansión del comercio y la inversión y se alinea a la política que rige a Colombia en materia de programación política, comercial, de desarrollo y de paz.

En ese sentido, es importante mencionar que Colombia y Canadá mantienen relaciones diplomáticas estables, respaldadas por el Tratado de Libre Comercio [TLC] entre ambos países (Congreso de Colombia, 2009); sin embargo, es necesario monitorear posibles cambios en las políticas comerciales y de importación que puedan afectar las exportaciones de Aguacate Hass, los acuerdos bilaterales, así como las regulaciones fitosanitarias y de calidad, son aspectos cruciales a considerar por el tratado que deja beneficios bilaterales.

El relacionamiento entre Colombia y Ecuador es dinámico y ha sido impulsado a través del Encuentro Presidencial y Gabinete Binacional, esquema anual que se estableció en la Declaración Presidencial de Quito del 19 de diciembre de 2011 (Cancillería de Colombia, 2011), en el cual los presidentes y parte de sus respectivos gabinetes ministeriales sostienen reuniones cada año para acordar compromisos interinstitucionales en los distintos ejes de la relación bilateral.

En 2020, Canadá ocupó el puesto número 18 dentro de los principales destinos de las exportaciones colombianas aumentando dos posiciones con respecto al año anterior y representando 1.3% del total exportado al mundo. En cuanto a importaciones, Canadá es el proveedor número 11 de Colombia y participa con 1.7% del total de importado por Colombia; El Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea, Colombia, Perú y

Ecuador entró en vigencia provisional desde el 1° de agosto de 2013, mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013 (Cancillería de Colombia, 2011).

2.3.2. Económico

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2018), Canadá es una de las economías más fuertes y desarrolladas, en 2012 generó el 1.8% del PIB mundial, además es un país con un alto nivel de compra cuenta con un ingreso per cápita (precios de paridad de poder adquisitivo) de US\$ 42.734.4 en el mismo periodo, cerca de 5 veces el registrado por Colombia. En ese panorama, Colombia es el cuarto mercado de exportación más grande de Canadá en Sur América en 2021 con exportaciones de mercancías valoradas en \$ 1 mil millones.

La economía de Colombia y Ecuador se beneficia significativamente del tratado de libre comercio que existe entre ambos países, el acuerdo tiene como objetivo principal la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y servicios entre ambos países, esto significa que las empresas colombianas pueden exportar sus productos a Ecuador sin tener que pagar aranceles, lo que hace que los productos colombianos sean más competitivos en el mercado ecuatoriano. (Banco Interamericano de Desarrollo (2019).

En cuanto a la exportación de maracuyá, Colombia y Ecuador tienen un gran potencial para aumentar su comercio, según la Cámara Marítima del Ecuador [CAMAE], sembrar maracuyá es rentable con un precio superior a los 50 centavos, las exportaciones de maracuyá fresca durante el período enero - septiembre de 2022 alcanzaron las 2.192 toneladas métricas, por un valor de USD 807 mil; teniendo como primer destino Colombia. (Banco Interamericano de Desarrollo (2019). Además, el tratado de libre comercio entre

Colombia y Ecuador debería facilitar el comercio de maracuyá entre ambos países, ya que elimina las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y servicios.

2.3.3. Social

Los gustos del consumidor canadiense están ligados a su preocupación por el medio ambiente y el gusto por los alimentos saludables. También existe una tendencia notoria a su preferencia por las frutas y productos exóticos que por las condiciones geográficas de la región necesitan importar.

Por otro lado, es importante resaltar los cambios demográficos que ha tenido Canadá en los últimos años, esto debido a que su población está envejeciendo y la migración por parte de países de África, Asia y Latinoamérica ha incrementado, lo que impacta la demanda que productos como el maracuyá tiene en la región.

Así mismo como en Canadá, en el 2022 las tendencias de consumo de la población ecuatoriana estuvieron marcada por el alza que ha tenido la compra de alimentos saludables, lo que convierte al aguacate y el maracuyá en productos de alta demanda debido a sus múltiples beneficios que se le atribuye a la salud.

La exportación de Maracuyá representa una oportunidad para generar empleo en las regiones colombianas dedicadas al cultivo de esta fruta, VEGEXPORT SAS puede contribuir al desarrollo económico local al proporcionar trabajo a agricultores locales, trabajadores de empaquetado, transporte y otros servicios relacionados con la exportación. Este enfoque no solo beneficia a las comunidades locales al proporcionar ingresos estables, sino que también fomenta la inclusión social y reduce la migración rural-urbana al crear oportunidades laborales en las zonas rurales.

El análisis detallado del contexto social en Ecuador es fundamental para garantizar que la exportación de Maracuyá de Colombia contribuya de manera positiva al desarrollo social, económico y cultural de las comunidades locales, se debe adoptar un enfoque integral que considere los diversos aspectos sociales involucrados, desde la generación de empleo y el desarrollo económico hasta la preservación de la cultura local y el respeto por los derechos humanos y laborales, al hacerlo, la empresa puede no solo alcanzar el éxito comercial, sino también promover el bienestar y la prosperidad de las personas en Ecuador.

2.3.4. Tecnológico

En Colombia, mediante el PTP Programa de transformación productiva, se han implementado software para facilitar la producción de frutas y hortalizas, además de procesarlo mediante túneles de enfriamiento y desarrollo de nuevas biotecnologías para aprovechar sostenibles la cadena de suministro y logística de los alimentos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

Análisis recientes de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA], han establecido que la vocación agropecuaria del país es de 26,5 millones de hectáreas, donde cerca de 6 millones son aptas para el sector pecuario y 2 millones en cuerpos de agua, los procesos de producción sufren grandes cambios asociados a la alta demanda de alimentos, el uso intensivo de tecnologías digitales y los retos del cambio climático. (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA], 20221).

En la implementación de nuevas plataformas tecnológicas como Tecnológicas-PT en Colombia, permiten incrementar la competitividad de las industrias y, por ende, de un país, al generar innovación y la transferencia de tecnologías y generación de nuevos conocimientos como parte del crecimiento y desarrollo competitivo. (Agricultura 4.0. Una

mirada al desarrollo en Colombia). Además, el Gobierno canadiense a través del nuevo Programa de Tecnología Agrícola Limpia, está ayudando a los agricultores y las empresas agrícolas a adoptar tecnologías para reducir las emisiones de carbono, este nuevo Programa de Tecnología Agrícola Limpia cuya inversión es de 165,7 millones de dólares.

Según el programa, los agricultores y las empresas agrícolas tendrán acceso a financiación para ayudar a desarrollar y adoptar las últimas tecnologías limpias para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero [GEI] y mejorar su competitividad. Este financiamiento les ayudará a seguir avanzando hacia una economía de bajas emisiones de carbono centrándose en tres áreas prioritarias: la energía verde y eficiencia energética; la agricultura de precisión; y la bioeconomía.

En Quito se presentaron las actividades asociadas a tecnología, para impulsar el desarrollo del agro, Durante la conferencia virtual “El Campo con la tecnología una gran opción para recuperar la economía, trabajo y calidad de vida”, [MAG], presentó las actividades que ejecuta la Cartera de Estado, con la ayuda de la tecnología, para impulsar el desarrollo del agro (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2021).

Entre las actividades tecnológicas que implementa el MAG, se encuentran el uso de semilla certificada, que dispone el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias [INIAP], para que los agricultores tengan altos rendimientos; el sistema de producción ecológico arroz / pato; la implementación de micro nivelación láser para fomentar sistemas agro productivos ecológicos del cultivo de arroz/pato, que busca reducir los costos operativos y brindar una mayor producción, El MAG también impulsa la Estrategia Tecnológica Jóvenes Rurales, para capacitarlos en nuevas tecnologías; formación empresarial, herramientas de marketing, el Programa Agro inventa, el Registro Tecnológico de la Agricultura Familiar Campesina, el mejoramiento de la calidad y

productividad en el cultivo de banano (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2021). (Ver anexo 1. Análisis de PESTEL).

2.3.5. Ecológico

En Colombia, la producción ecológica se rige por la Resolución 187 de 2006 que dispone entre otros aspectos el establecimiento de prácticas de producción que aseguren la inocuidad y la calidad de los productos ecológicos (Art. 4, numeral h), siendo este un tema de competencia misional del ICA, Por la cual se adopta el Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización y se establece el Sistema de Control de Productos Agropecuarios Ecológicos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).

Los productos ecológicos nacionales e importados que tienen el logotipo ecológico de Canadá cumplen con los reglamentos de Productos Orgánicos, los mismos que requieren certificación obligatoria de la *National Organic Standard* ya sea para el comercio interprovincial e internacional, Según la normativa, los productos orgánicos pueden ser importados y deben cumplir en las siguientes condiciones, Certificado de la Norma Orgánica de Canadá, Certificado como orgánico con relación a la importación y exportación de productos orgánicos, Certificado como orgánico en conformidad con un acuerdo, los productos orgánicos importados tienen que cumplir con los requisitos de etiquetado que Canadá exige, así como los reglamentos para productos Orgánicos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).

La Ley Canadiense de Protección Ambiental de 1999 [CEPA], es el principal estatuto normativo ambiental de este país, establece la autoridad federal para regular una amplia gama de preocupaciones ambientales, que van desde sustancias tóxicas hasta emergencias ambientales, Esta Ley tiene por objeto proteger el medio ambiente contra los

efectos de las actividades humanas adversas, Sobre todo, promueve la comunicación y cooperación con los pueblos indígenas con respecto a las evaluaciones ambientales, (Gobierno de Canadá, 2016). En virtud de la naturaleza federal-provincial del sistema político canadiense, no existe una ley única que establezca un marco de referencia nacional relativo a la protección del medio ambiente en Canadá.

La producción orgánica en el Ecuador es la forma de producción que conserva los recursos naturales y respeta el medio ambiente, para garantizar una alimentación sana y responsable, al no utilizar pesticidas ni fertilizantes químicos en su agricultura, inicia su reconocimiento oficial desde el año 2002, la norma que certifica productos orgánicos es la Resolución Técnica 0099 Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-ecológica y Biológica en el Ecuador, vigente desde el año 2013. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021).

La gestión ambiental en Ecuador se ve guiada por el Ministerio del Ambiente y Agua MAE, y liderada por el Código Orgánico del Medio Ambiente (COA), es el primer y único país del mundo en incorporar en su carta magna los derechos de la naturaleza en 2008, esta constitución tiene sus bases asentadas en conceptos fundamentales del “Sumak Kawsay” que significa “plenitud de vida” es una concepción andina ancestral que hace referencia a la vida digna en armonía y equilibrio con el universo, LEY N.º 37/1999, DE GESTIÓN AMBIENTAL. RO 245, 30 DE JULIO DE 1999, La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia. (Gobierno de Ecuador, 2022).

2.3.6. Legal

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA es el responsable de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales que permiten la comercialización de los productos agropecuarios en el exterior y mediante los cuales se busca garantizar el crecimiento de las exportaciones, es una entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, s.f.).

La Ley 135 de 1961 se fundamentaba en tres lineamientos estratégicos para adelantar el proceso de reforma agraria en Colombia (Congreso de la República de Colombia, 1961) y que contempla 3 ámbitos siendo:

Dotación de tierras a campesinos carentes de ellas.

Adecuación de tierras para incorporarlas a la producción.

Dotación de servicios sociales básicos y otros apoyos complementarios.

Por otro lado, desde la Ley 2183 de 2022: “Por medio del cual se constituye el Sistema Nacional de Insumos Agropecuarios, se establece la política nacional de insumos agropecuarios, se crea el fondo de acceso a los insumos agropecuarios y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2022).

En ese ámbito, vale la pena mencionar que, en Canadá el gobierno federal como el provincial gobierna la agricultura, el gobierno federal tiene jurisdicción sobre los bancos, el comercio y la bancarrota y la insolvencia. Los gobiernos provinciales tienen jurisdicción sobre la propiedad y la tierra en sus respectivas provincias.

El Ministerio de Agricultura y Agroindustria de Canadá (*Department of Agriculture and Agri-Food o Agriculture et Agro-alimentaire Canada*) tiene la autoridad necesaria para reglamentar la agricultura, de manera que los consumidores dispongan de alimentos nutritivos a precios razonables y los productores obtengan, la constitución de Canadá (en inglés, constitución of Canadá; en francés, constitución du Canadá) es la ley suprema del estado gubernamental de Canadá y es una amalgama de actas codificadas y tradiciones no codificadas y convenciones, (Gobierno de Canadá, 2020)., es un destacado agroexportador mundial. Cuenta con una política agrícola que protege las rentas de los agricultores frente a los riesgos naturales, productivos y del mercado, poniendo su foco de atención en las oportunidades comerciales asociadas a la expansión de la demanda global alimentaria. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

Ecuador lo rige la ley agraria destinada a fomentar, desarrollar y proteger integrales del sector agrario que garantice la alimentación de los ecuatorianos e incrementar la exportación de excedentes, en un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema, ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, MAGAP impulsa el fortalecimiento de las cadenas productivas en el ecuador, mediante asistencia técnica, entrega de insumos y mecanización, destinados a pequeños y medianos agricultores para contribuir con la soberanía y seguridad alimentaria del país. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2020).

Con el análisis de PESTEL lo que se quiere es que VEGEXPORT SAS pueda identificar sus fuerzas asociadas a estas variables, que a nivel macroeconómico puedan influir a nivel de empresa, cada factor presenta un efecto positivo y/o negativo sobre la organización y nos muestra un comportamiento del mercado actual y como este puede influir en cada uno de los factores externos, que con lleven a tomar mejores decisiones comerciales.

3. Validación e Investigación de Mercado

A continuación, se presenta una descripción amplia del mercado objetivo asociado con el estudio.

3.1. Análisis y Estudio de Mercado

3.1.1. Tendencias del mercado

Para segmentar el mercado se presenta un análisis fundamentado en cuatro puntos esenciales, el primero es identificar en donde suelen comprar o adquirir los clientes nuestro producto, en este caso el aguacate Hass, se estableció como opciones de respuesta las tiendas de barrio, mercados municipales, supermercados y/o autoservicios, grandes superficies o directamente en fábricas o tiendas mayoristas, obteniendo como resultado que el 48% de los entrevistados adquieren el aguacate en grandes superficies, el 32% acuden a los supermercados para abastecerse de aguacate, el 12% lo compran en las tiendas de barrio y el 8% acuden a mercados municipales, curiosamente ninguna persona encuestada acudió al punto de fábrica o mayorista para comprar aguacate, los que nos ubica como mercado potencial ser un proveedor de grandes superficies en este aspecto.

Para el segundo punto nos enfocamos en la tendencia del mercado que justifica su consumo, preguntando por qué utilizan el aguacate en sus comidas y generando las siguientes posibles respuestas, por sus beneficios nutritivos, por su sabor o porque simplemente le gusta el aguacate. Como resultado se obtuvo que el 48% de los encuestados consume el aguacate simplemente porque les gusta, el 40% por sus beneficios nutritivos y el 12% por su sabor, de este punto se obtiene como conclusión que existe actualmente un porcentaje pequeño del 12% aproximadamente que se fija en el sabor del aguacate, soportando nuestra propuesta de valor de exportar aguacate Hass con más bricks de sabor, ese 12% sería nuestro parte de nuestro mercado objetivo.

En el tercer punto y como una de las tendencias principales del mercado, quisimos indagar en la frecuencia de consumo del aguacate, para esto, propusimos las siguientes opciones de respuesta, consumo diariamente, semanalmente, al menos una vez al mes, puede pasar un mes sin consumir aguacate y nunca consume aguacate. Se obtuvo el siguiente resultado, el 4% de los encuestados consumen diariamente el aguacate, el 72% consumen semanalmente aguacate y el 20% consume al menos una vez al mes aguacate, curiosamente obtuvimos 4% de personas que pueden pasar al menos un mes sin consumir aguacate y 0% de personas que no consumen aguacate. Este punto nos pone como mercado potencial el 76% del mercado que consume aguacate diaria o semanalmente.

Como último punto se pretendió establecer la tendencia del mercado enfocado al lugar de preferencia del consumo, para esto se propusieron los siguientes lugares como opciones, su casa, los restaurantes, los hoteles, en la casa de los amigos o en el trabajo. El resultado fue claro, el 92% de los encuestados afirmaron que consumen aguacate en su casa y el 4% afirmaron que lo consumen en el trabajo, 4% de personas consumen aguacate en restaurantes, hoteles, casas de amigos o no consumen. Esto nos da una clara evidencia que el proyecto debe poner a disposición el producto cerca a los hogares de los canadienses.

En resumen se puede determinar que, el mercado objetivo tiene en cuenta los macro supermercados y mercados amplios por el gusto, la necesidad y la búsqueda de este tipo de alimentos dentro de su alimentación diaria. A continuación, se describe la segmentación del mercado objetivo en la siguiente figura.

Figura 1.

Representación de la segmentación del mercado objetivo



Nota. La figura describe el perfil del usuario.

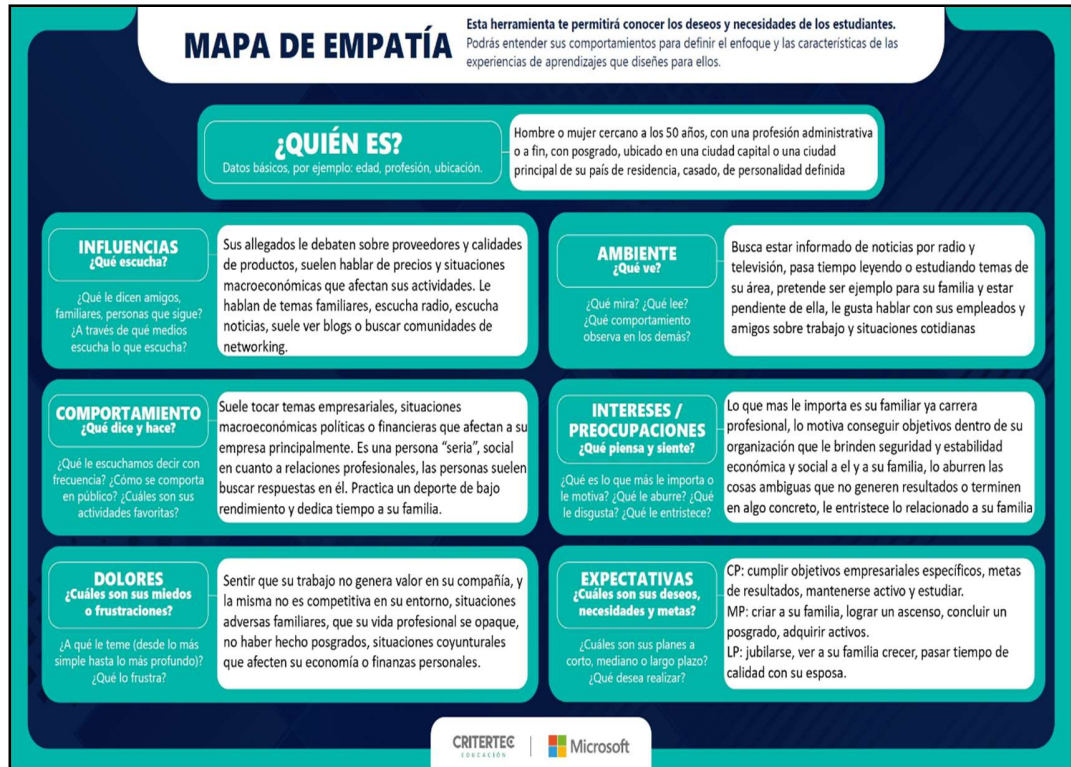
Fuente: Tomada de Microsoft.

Mediante el perfil persona, se destaca que los principales intereses del “Gerente de compras” están enfocados en adquirir frutas importadas a precios competitivos (bajos) y cuya calidad cumpla las expectativas de los clientes finales; también se establece que este perfil utiliza en su día a día dispositivos como pc corporativo, Smartphone y Tablet, accede mediante internet a bases de datos de proveedores mayoritarios en el extranjero (siempre y cuando estos proveedores cumplan con la demanda y clasificación de producto requerido por su empresa).

Actualmente, en el perfil “Gerente de compras” recurre mediante agentes de ventas y por medio de email o reuniones virtuales cotizaciones y confirmaciones de compras de sus productos importados.

Figura 2.

Mapa de empatía



Nota. La figura describe el mapa de empatía.

Fuente: Tomada de Microsoft.

El mapa de empatía nos permite establecer que nuestro perfil “Gerente de compras” tiene objetivos en su vida personal definidos como pasar tiempo de calidad con su familia, cumplir metas profesionales como ascensos, logros que lo destaquen y contribuir al posicionamiento y éxito de su empresa, a su vez, tiende a verse influenciados por actores internos (empleados que debaten con el precios, calidades y posibles mercados oferentes de sus productos) y externo (foros o los actos de la misma competencia al momento de proveerse de países específicos).

Posee miedos personales, familiares y profesionales. Dentro de estos últimos destacamos la competencia laboral o situaciones macroeconómicas que obliguen a

reducción de costos y personal en su empresa. Pero como conclusión de su perfil empático, podemos sobresaltar que es un perfil que busca y tiene como prioridad lograr resultados que destaquen y vuelvan competitiva a su empresa, mediante productos a buen precio y con calidad garantizada que satisfagan las necesidades de sus clientes finales.

En cuanto a la segmentación del mercado objetivo final y para hacerlo lo más preciso posible debido a la dificultad de establecer contacto para encuestar al cliente directo, encuestamos a los clientes finales, quienes serán los que comprarán nuestros productos en la parte final de la cadena productiva. Para esto, establecimos 3 cualidades específicas, una el rango de edad, otro el género y la ciudad. Como resultado se obtuvieron los siguientes perfiles, el 84% de los encuestados son personas entre los 18 y los 40 años, mientras que el 16% se encuentran en un rango de edad mayor a los 40 años. Por otra parte, el 44% de los encuestados fueron hombres, el 52% fueron mujeres mientras que el 4% se identifican con un género diferente. Por último y gracias a la pregunta de ubicación política, nos damos cuenta de que nuestros clientes potenciales y finales se encuentran distribuidos uniformemente por todo Canadá, como resultado obtuvimos la siguiente distribución geofigura:

Figura 3.

Distribución geofigura



Nota. La figura describe la panorámica de la distribución geográfica.

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, el análisis del mercado pertenece en su gran mayoría al género masculino, que se encuentran en un rango de edad de los 18 a los 40 años y que están ubicados por todo el territorio nacional canadiense.

En el caso de Ecuador, al ser un país comercializador y no consumidor, no se puede definir al igual que en Canadá, se tendrían resultados erróneos realizando encuestas al cliente final ya que el producto no es consumido en el país y no se logró una comunicación con los clientes potenciales del sector. Además, no se encuentran datos sobre la tendencia del mercado actualizados que den cuenta la situación actual, por lo que este mercado se asume como secundario.

3.1.2. Descripción de los consumidores

Los clientes directos de VEGEXPORT S.A.S. van a ser corporativos o personas naturales (como se le llama en Colombia a la persona que no clasifica como jurídica pero está inscrita y tributando como empresa), dichos corporativos se describen como personas entre los 30 y 60 años, gracias a la validación de las entrevistas realizadas en el anteproyecto, profesionales, con cargos que se dedica a la adquisición y búsqueda de productos (frutas y verduras) en el exterior, probablemente casados y cuya personalidad tiende a ser agresiva o de liderazgo. Esta descripción se puede relacionar y complementar con el punto anterior “Segmentación de mercado objetivo” y “Perfil de usuario”.

Para este punto es relevante describir al consumidor o cliente final por 4 aspectos, si tiene o no trabajo para saber su capacidad y solvencia económica y de consumo, si tiene hijos, para determinar su responsabilidad y trasmisión de hábitos de consumo de aguacate a sus hijos. Si está casado para establecer si la concurrencia de los hábitos como familia

ya que las familias tienden a comportarse con hábitos recurrentes de consumo y por último, el nivel educativo para que junto con la situación laboral, nos dé información de disposición al gasto.

Como resultados obtuvimos que del 100% de encuestados, el 76% se encuentra activo laboralmente actualmente, por lo tanto, cuenta con una fuente de ingresos propia, mientras que el 24% no cuenta con trabajo y sus ingresos provienen probablemente de alguna fuente cercana como familiares u otros. En cuanto a los hijos, los resultados son relevantes sobre todo demográficamente, ya que el 60% de los encuestados afirmaron no tener hijos, mientras que el 40% si los tienen, de aquí se deduce que la natalidad es una preocupación en dicho país. Sobre todo, si tenemos en cuenta que gracias a la encuesta nos dimos cuenta de que casi el 80% son menores de 40 años. Otro resultado que llama la atención es que la encuesta arroja como resultado que el 60% de las personas no se encuentran casadas, mientras que el otro 40% si están casados y por último, se obtiene el 12% de encuestados con nivel educativo escolar, 20% con nivel educativo técnico, un 48% universitario o profesional y un 20% con nivel educativo de posgrado.

3.1.3. *Tamaño del mercado*

Para establecer el tamaño del mercado, propusimos preguntar a los encuestados si consumen o no aguacate Hass al menos una vez al mes, del 100% de los encuestados, el 96% afirmó que es consumidor habitual de este producto. Según el Instituto Costarricense de Turismo [ICT], (2023) la población para julio del 2023 en las ciudades de Toronto, Montreal y Vancouver en Canadá suman un total de 13.3 millones de habitantes. Si asociamos el resultado de la encuesta y la cruzamos con el tamaño de la población total de estas ciudades, tendríamos una posible y relevante conclusión de que 12.8 millones de personas consumen aguacate Hass, de las cuales el 80% se encuentran entre los 18 y 40

años, definiendo un mercado potencial de 10.2 millones de consumidores habituales de aguacate que se encuentran entre los 18 y 40 años.

Pese a la situación pandémica y como proyección de crecimiento, utilizamos el informe de Mordor intelligence, (2023) donde establece que el consumo de aguacate del 2021 al 2026 se comportará con una tasa de crecimiento anual promedio del 6%, tasa suficiente para establecer una proyección de ingresos sólida.

3.1.4. Riesgos y oportunidades de mercado

Para los riesgos y oportunidades de mercado, queremos determinar 4 aspectos que consideramos importantes, el primero, determinar por cual medio le gusta recibir la información a los clientes. El segundo, determinar preferencias sobre calidad y precio al momento de adquirir el producto. El tercero, conocer si el cliente realiza propaganda activa de lo que consume, es decir, si habla de los productos con su círculo social y por último, determinar qué tan fácil accede el cliente al producto actualmente. Como resultado obtuvimos que al 64% de los encuestados les gustaría recibir la información del aguacate por medio de redes sociales, al 48% por medio de internet, página web o correo electrónico.

Según Leyva (2023), expone puntualmente que:

La publicidad ha tenido una evolución gracias al Internet, ahora es más factible que des a conocer tu negocio a través de redes sociales con un alcance muy alto, a un bajo costo, en comparación de los medios tradicionales de información como son la televisión, radio, periódico, en los cuales el costo es alto y no obtienes información real sobre el alcance que tuvo. (p.1)

Por lo tanto, el enfoque y oportunidad de mercado, se encuentra en centrar esfuerzos en realizar propagando o informar al cliente sobre nuestro producto por medio de internet a través de redes sociales con el fin de reducir costos y poder tener métricas del alcance de este. Seguidamente, resaltando la importancia o la preferencia del cliente entre precio y calidad al momento de adquirir el producto, el 72% afirmaron que prefieren la calidad mientras que el 28% prefieren un bajo precio al momento de adquirir el producto aguacate Hass. Esto en conjunto con nuestras entrevistas técnicas, en donde el experto técnico afirma que Colombia no compite con precio sino con calidad, nos plasma un panorama optimista ya que los clientes se fijan en nuestra principal propuesta de valor y la ponen a prueba cada vez que van a adquirir un producto.

Por otra parte, solo el 20% de los encuestados afirmaron que hablan recurrentemente del aguacate en su círculo social, a ellos se le suman el 28% que hablan habitualmente (no tan seguido como los anteriores), del resto son clientes que no suelen tener conversaciones o indagar sobre el aguacate en sus círculos sociales.

Como último punto, quisimos determinar qué tan fácil es para un encuestado encontrar aguacate para su consumo en la ciudad. Como resultado obtuvimos que solo el 16% afirman que es fácil conseguir aguacate, mientras que el restante 84% consideran que es difícil encontrar aguacate en su ciudad o entorno. Este punto nos brinda información alentadora ya que existe actualmente un hueco en la oferta de aguacate en Canadá.

3.1.5. *Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes*

De acuerdo a los aspectos vistos anteriormente como tamaño, riesgos y oportunidades del mercado, en donde desarrollamos toda la validación del mercado y la pre-validación posterior, se utilizó por un lado la herramienta de entrevistas semiestructuradas que desde la perspectiva de Muguira (2023) afirma que “la encuesta

piloto es una estrategia que ayuda a evaluar o probar un cuestionario utilizando un tamaño de muestra más pequeño que el de la muestra planeada” (p.1), de esta manera y siguiendo las recomendaciones de Andrés, desarrollamos la prueba piloto teniendo en cuenta los siguientes aspectos básicos:

- Aplicar la encuesta a un pequeño grupo, de menor tamaño que el original.
- Considerar las respuestas del grupo seleccionado como resultado de la investigación.
- Indagar con los encuestados que tan claras o difíciles de responder son las preguntas diseñadas para el fin de la investigación.
- Como herramientas para complementar nuestra encuesta piloto de clientes, nos apoyamos en los contactos personales que tenemos como grupo en Canadá, para aprovechar sus círculos sociales y distribuir la encuesta a grupos no determinados y de todos los sectores.

Adicional a esto y como herramienta adicional, se suman las entrevistas realizadas a expertos técnicos, aliados claves estratégicos, empresarios y experto en sostenibilidad, donde cada uno realizó comentarios y aclaraciones sobre los principales aspectos de cada uno en su área. Donde resaltan comentarios como métodos de pagos a los proveedores, aspectos principales de la fruta como la calidad de sabor que sobresale dentro de la competencia, precios de la competencia y demás.

3.1.6. Metodologías de análisis de los competidores

Según P&P Medios (2020), realizar un análisis competitivo con alguna frecuencia le dará a tu marca la información y las herramientas para diseñar las mejores estrategias

para sobresalir en el mercado” recomienda a su vez realizar 5 posibles análisis para evaluar a la competencia, dentro de los que se encuentran: las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, mapeo perceptual, análisis estratégico del grupo y matriz de crecimiento compartido.

Para efectos de esta investigación y teniendo en cuentas las siguientes ventajas, se realizó 2 tipos de análisis de la competencia, un análisis llamado Las cinco fuerzas de Porter, el cual a nuestra consideración brinda información microeconómica y precisa del mercado como tal, competencia directa y situación del mercado cercano a la empresa. Por otra parte, realizamos el análisis PESTEL el cual nos brinda información .macroeconómica en su resultado, información pertinente para entender el mercado fundamentalmente.

3.2. Análisis de la Competencia

Tabla 1.

Análisis de la Competencia

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
Localización	Oficina principal	Bogotá – Oficina	Sede principal -	Carrera 33 N.º 7 - 29 Edificio Bianco, Oficina
	Chía - Cundinamarca	Sus cultivos se encuentran los departamentos de Huila,	Manizales, sedes secundarias en Málaga, Perú, Holanda, Marruecos	401 Medellín, Colombia Pereira, Colombia Km 11 vía Cerritos - Pereira. Centro

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
		Boyacá, Antioquia.		Logístico Eje Cafetero B; Pereira, Risaralda
Producto s y servicios (atributos)	La empresa se dedica a la cultivación, empacado, producción y exportación de productos hortofrutíco las frescos en Colombia, así como	La empresa se dedica a la comercializa ción y producción de frutas de alta calidad destinadas a la exportación. Su enfoque principal recae en el proceso de empaque y	Tiene más de 500 agricultores y profesionales practicando el cultivo y la gestión integral de la cadena de valor orgánico de más 4.000 hectáreas de aguacate orgánico.	Aguacate Hass pulpa de aguacate y guacamole IQF congelado: Dices y Halves Centro Logístico en el Eje Cafetero, desde donde hacemos la exportación directa de Aguacate Hass y derivados. Cultivos (cultivos propios en 12 municipios, que permiten conocer y controlar las fases del proceso de los

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	en una amplia gama de otras naciones,	venta de uchuva fresca en capacho,		aguacates que garantiza la disponibilidad del producto)
	En adición a esta actividad principal, la entidad ha ampliado su enfoque para abarcar una línea de frutas deshidratadas.	con el mercado europeo como su principal destino. Además, la compañía se dedica a empaquetar y acondicionar otras 12 variedades de frutas,		Antioquia: Amaga, Caramanta, Jericó, Rionegro, Sonsón, Támesis, Valparaíso.
	Actualmente, la compañía presenta	principal destino. Además, la compañía se dedica a empaquetar y acondicionar otras 12 variedades de frutas, entre las que se incluyen gulupa,		Caldas: Aransazu, Anserma, Riosucio.
				Risaralda: Quinchía, Guática
				1. Viveros: vivero de más de 4 HA, departamento de Caldas; municipio Supia en el noroccidente del departamento
				2. Planta de procesamiento: centro logístico en el eje cafetero, lugar donde se

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
una diversa y extensa oferta de frutas exóticas autóctonas de Colombia, tales como el banano, curaba, feijoa, granadilla, guanábana, guayaba, gulupa, higo, lulo, mango azúcar, pitahaya, tamarillo, uchuva	granadilla, pitahaya, feijoa, higo, lulo, maracuyá, tamarillo, mangostino, curaba, guanábana y piña. En paralelo, la empresa ha desarrollado una línea de productos deshidratados, s, centrándose en uchuva, piña, pitahaya, mango y			realiza control de calidad, selección y clasificación del producto <hr/> Área construida de la planta: 3.200 m2 <hr/> Capacidad de empaque calibradoras: MAF Roda, Máquina francesa 4 líneas: 160 toneladas al día. <hr/> *Máquina italiana Sermac 2 líneas: 80 toneladas por día. <hr/> Total: 240 toneladas al día. <hr/> Tecnología adicional: <hr/> *Máquina francesa Globalscan: Sistema de clasificación óptica con inteligencia artificial

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	deshidrata da, y maracuyá	baby banano.		el cual puede tomar 150 fotos por fruto.
		Novacampo		* Máquinas americanas
	Top of Form	maneja una estrategia de volver socio varios productores que tengan cultivos similares en una zona, para poder hacer rentable el costo de transporte hasta las bodegas de		– Sinclair labeling machines, máquinas: Permite la instalación de PLU Price Look-UP Code para identificar la fruta.
				– Giro Girbagger, máquina española: Enmalladora con hasta 9 posibles opciones para empacar aguacate.
				Cuartos Fríos:
				Almacenamiento: tecnología italiana para 18 contenedores al día, lo que equivale a 432 toneladas de fruta.

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
		almacenami		3. Planta
		ento		administrativa
				4. AvoLab (laboratorio de innovación para el aguacate Hass, que entrega análisis técnico y capacitaciones que garantizan los estándares de calidad en la producción de producto, que permiten acercar los productores a la tecnología, investigación e innovación que le permite al país estar a la vanguardia del sector)
				5. Avosolutions (plataforma que brinda accesibilidad financiera,

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
				<p>adaptación, tecnología y agricultura a los aliados, tiene como propósito desarrollar el campo colombiano través de la articulación entre las necesidades del capital, infraestructura, y conocimientos, y así disminuir el riesgo para proveedores)</p> <hr/> <p>PROCESOS: Tr</p> <p>azabilidad -</p> <p>Comercialización-</p> <p>Proceso de empaque-</p> <p>Gestión del suelo-</p> <p>Fertilización- Riego-</p> <p>Manejo integrado de plagas (MIPE)-</p> <p>Productos fitosanitarios (productos de protección de plantas)</p>

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
Logística de distribución	Planificación de la cosecha: Elaboración de un cronograma estratégico para la recolección y la temporada de cosecha los cultivos individuales, orientado a la anticipación de las exigencias de los	En el ámbito de la logística de distribución, NOVACAMP O concentra sus esfuerzos en garantizar la Calidad Integral en los siguientes aspectos:	La empresa implementa una gestión completa del procedimiento de manufactura por medio de: Diseño y Planificación: En esta etapa se diseñan los productos y se elaboran los planes de producción. Se determinan los recursos necesarios, las secuencias de trabajo y los métodos de fabricación.	PUERTOS: Santa Marta Cartagena Urabá Buenaventura

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
	clientes.		Adquisición	
	Este		de Materias	
	enfoque		Primas: Se	
	permite		adquieren las	
	ajustar la		materias	
	producción		primas y	
	y los		componentes	
	suministros		necesarios	
	de forma		para la	
	coherente.		producción.	
			Esto puede	
			involucrar la	
			negociación	
			con	
			proveedores, la	
			gestión de	
			inventarios y el	
			control de	
			calidad.	

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	Análisis	Gestión	Procesamiento	
	de la demanda:	de Proveedores:	Las materias primas se someten a procesos de transformación que pueden incluir cortado, moldeado, ensamblaje, soldadura, entre otros, dependiendo del tipo de producto y la industria.	
	Mediante la implementación del software CRM que maneja Ocati se pueden segmentar y manejar el público objetivo hacia la entidad corporativa logrando la capacidad de discernir y clasificar	s: Optimizar la gestión y producción de sus proveedores por medio de estrategias y prácticas como: comunicación, establecimiento de metas, capacitación técnica, gestión de riesgos,		

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
	a los	evaluación		
	clientes,	de		
	además de	desempeño,		
	comprende	y auditorias,		
	r sus	asegurando		
	intereses y	una cadena		
	requisitos	de		
	particulares	suministro		
	, de	fluida y		
	manera	confiable.		
	que sea			
	factible			
	abordar			
	sus			
	necesidade			
	s de			
	manera			
	apropiada.			

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	Gestión	Procesos	Control de	
	de la	de	Calidad: A lo	
	cadena de	Producción	largo de la	
	suministro:	y	producción, se	
	Implement	Postcosech	realizan	
	ación de	a: líneas de	inspecciones y	
	ajustes	optimización	pruebas para	
	dentro de	de procesos	garantizar que	
	la cadena	de	los productos	
	de	producción y	cumplan con	
	suministro	postcosecha	los estándares	
	para	, por medio	de calidad	
	incrementa	de	establecidos.	
	r su	estándares	Se pueden	
	eficiencia y	de acuerdo	emplear	
	efectividad	a cada fruta,	tecnologías	
	en lo que	enfocándose	como la	
	respecta a	en el clima	inspección	
	la entrega	como	visual, pruebas	
	de los	variante	de resistencia,	
	productos y	positiva en	análisis	
	la	el tiempo		

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	consecució n de la satisfacció n del cliente. Esto engloba la optimizació n de los procedimie ntos de manufactur a, la gestión pertinente del inventario, la introducció n de sistemas de rastreo	para las necesidades , si manejan una producción a 1,500Mts pueden demorar menos tiempo que la producción que se realiza a 2,800 Mts, maneja ndo Temperatura s en torno a los 13 Grados en ambientes controlados,	químicos, entre otras.	

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
	y trazabilidad, y la supervisión de la logística de distribución.	con humedad entre 65 - 70%, asegurando la frescura y calidad de las frutas durante todo el ciclo.		
	Marketing y comunicación: Ejecución de estrategias de marketing y comunicación altamente	Logística : se implementan rigurosos estándares logísticos como para asegurar una distribución eficiente y oportuna,	Ensamblaje y Montaje: Si el producto es complejo, puede requerir ensamblaje de varias partes o componentes. Esta etapa asegura que todas las piezas se	

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	eficaces, destinadas a la divulgación de los productos y servicios de la empresa ante los potenciales clientes. Estas tácticas abarcán la elaboración de campañas publicitaria s, la utilización de	como: planificación de rutas, gestión de inventario, optimización de cargas, capacitación de personal, gestión de devoluciones, entre otras, manteniendo la integridad de los productos en cada etapa del traslado.	ajusten correctamente y que el producto final sea funcional.	

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
plataforma s de medios sociales y otros canales digitales, la coordinación de eventos promociones y la forja de alianzas con otros participantes del mercado.				
Investigación y desarrollo: Realización	Suministro: mantienen una gestión	Embalaje: Una vez que los productos están listos, se	Mercado Atlántico: Estados Unidos, Canadá, Francia, España, Reino Unido,	

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
	de actividades de investigación y desarrollo para la formulación de nuevos productos o la potenciación de los ya existentes. Estas innovaciones están diseñadas para satisfacer de manera eficaz y	precisa del suministro para cumplir con las demandas del mercado y minimizar los tiempos de espera, por medio de: previsión de demanda, inventario, capacidad de producción, y almacenamientos.	empaquetan adecuadamente para su transporte y distribución. El embalaje puede servir para proteger los productos y brindar información al consumidor.	Holanda, Bélgica, Alemania

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	eficiente			
	las			
	necesidade			
	s y			
	demandas			
	del			
	mercado.			
	El proceso			
	involucra la			
	inversión			
	en			
	tecnologías			
	emergente			
	s, la			
	colaboració			
	n con otros			
	actores del			
	mercado y			
	la			
	identificaci			
	ón de			
	nuevas			

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
oportunidades empresariales.				
Sus países de exportación son: Europa, Estados Unidos, Rusia	Aspectos Administrativos: mantienen un enfoque administrativo y eficiente, garantizando que todos los procesos operativos estén debidamente coordinados y respaldados.	Almacenamiento: Los productos manufacturados pueden ser almacenados temporalmente antes de su distribución. Un buen sistema de gestión de inventarios es esencial para mantener un control adecuado.	Mercado Asiático: Japón, China, Corea del Sur, Emiratos Árabes	
Sus principales	Empaques y	Distribución: Los		

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
	métodos de transporte para el proceso de exportación son marítimo y aéreo.	Presentacio nes Realizan pruebas de calidad de los empaques y sus materiales, para asegurar un diseño atractivo, funcional y sostenible, asegurando que los productos lleguen a su destino en condiciones óptimas.	productos manufacturado s se distribuyen a los clientes o a los puntos de venta. Esto implica la planificación de rutas, el transporte y la coordinación logística.	

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
		Variedad	Servicio	
		de	Postventa:	
		Especies:	Después de la	
		Gestionamos una amplia	venta, puede	
		gama de especies	ser necesario	
		destinadas a la	ofrecer servicio	
		exportación,	postventa,	
		asegurando su adecuada	como	
		manipulación y	mantenimiento,	
		distribución para	reparación o	
		mantener su	atención al	
		calidad y	cliente.	
		diversidad.		
		Novacam	Mejora	
		po exporta	Continua: Las	
		a: Alemania,	prácticas de	

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
		Francia, Italia, España, cubriendo aproximada mente el 90% de Europa, para EEUU están en fase inicial con la Uchuva.	manufactura suelen ser evaluadas y mejoradas constantement e para optimizar la eficiencia, reducir costos y mantener la calidad. Su apuesta más significativa ha sido manejar los procesos de producción, logística y distribución por medio del software flexygo que realiza	

DESCRIP CIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
			<p>modelización de procesos por medio de la representación visual, descriptiva y estructurada de los diversos pasos, actividades y flujos de trabajo involucrados en un proceso específico dentro de una organización. Esta técnica permite comprender, analizar y comunicar de</p>	

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		AVOFRUIT
		NOVACA MPO	EUROFRES H	
			manera efectiva cómo funcionan las operaciones, identificando las interacciones entre diferentes elementos y las posibles mejoras o ineficiencias.	
Otros, ¿cuál? _	Manejan un compromiso ambiental: siembra de 7000 árboles como teca, melina y	En el marco de la estrategia de compromiso social, Novacampo, facilita el acceso a tecnologías agrícolas de	La responsabilidad social como el cultivo orgánico es el principal pilar de Eurofresh ya que su enfoque va a la salud humana y	1. R+D (aliados estratégicos: Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá y Medellín, Universidad de los Andes, universidad de Antioquia, UCO universidad católica de oriente, universidad

DESCRIPCIÓN	OCATI	COMPETENCIA		
		NOVACA MPO	EUROFRES H	AVOFRUIT
	caoba, que están en peligro de extinción en Anapoima Cundinamarca, donación a la reserva biológica cachalu y aliados a la carrera verde y fundación natura y fundación nacederos,	vanguardia a sus colaboradores, para contribuir al bienestar y desarrollo de sus actividades laborales.	protección del medio ambiente, sin el uso de pesticidas para su producción.	EAFI; Centros de investigación: AGROSAVIA, COLCIENCIAS, SENA; Tecnova)

Nota. La tabla describe el análisis de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Desde el análisis de la tabla anterior, VEGEXPORT SAS se diferencia en el mercado por su enfoque en entregas, calidad garantizada, y precios competitivos que crean una propuesta de valor atractiva para los clientes, su principal valor diferencial son los tiempos de entrega rápidos, lo que satisface a compradores que buscan productos frescos, rápidos, y de calidad, al mismo tiempo se busca lograr precios competitivos mediante la gestión eficiente de costos fijos y variables con flexibilidad en la cantidad de pedido, permitiendo el envío de mercancía desde 720 kg en adelante, lo que para compradores, desde minoristas hasta grandes distribuidores permite tener un periodo de prueba y movimiento del producto con una inversión media.

Así mismo se enfoca en el sabor y la calidad de los productos, por medio de proveedores que cumplen los estándares requeridos de enfoque ambiental, social, de sostenibilidad y económico, para obtener el producto deseado, y visibilizando estos valores agregados, procesos y beneficios por medio de las redes sociales, para alcanzar el público objetivo que valoran estos aspectos.

Cada uno de estos elementos es importante para competir de manera efectiva en el mercado de exportación, en este sentido Vegexport busca estrategias específicas que hacen la diferencia con los competidores identificados, llevando a cabo una segmentación de mercado sólida, identificando y dividiendo a los compradores en grupos según sus necesidades y preferencias específicas, lo que les permitirá adaptar estratégicamente sus enfoques de marketing y ofertas para cada segmento, enfocándose en el marketing en línea.

La personalización de ofertas y promociones para diversos tipos de compradores y la implementación de programas de fidelización puede mantener a los compradores existentes y atraer nuevos. La educación del cliente es clave, y esta se puede brindar

proporcionando información detallada sobre los beneficios de los productos, por medio de contenido educativo o medios de comunicación establecidos de acuerdo a las necesidades identificadas. Destacar los estándares de calidad y sostenibilidad en su proceso de producción y exportación es fundamental para atraer a compradores conscientes del medio ambiente y de productos de alta calidad, finalmente, recopilar retroalimentación constante de los compradores para mejorar continuamente la calidad de productos y servicios, así como para ajustar su estrategia de marketing según las cambiantes necesidades del mercado. En conjunto, estas estrategias pueden posicionar a Vegexport como un competidor más destacado en el mercado.

3.3. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

El mercado de aguacate HASS es un sector dinámico y rentable que ofrece un producto de alta calidad y demanda a nivel mundial, nuestra estrategia consiste en aprovechar las oportunidades y recursos que nos brinda este mercado, así como enfrentar los desafíos y riesgos que implica, para ello, nos basamos en los siguientes elementos:

Nuestra propuesta de valor: Ofrecemos aguacates HASS frescos, saludables y cultivados con prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente y la sociedad, nuestros aguacates se distinguen por su sabor, textura, tamaño y color, que satisfacen las preferencias de los consumidores más exigentes.

Nuestra ventaja competitiva: Contamos con una amplia experiencia y conocimiento en el cultivo, cosecha, almacenamiento, transporte y comercialización de aguacates HASS, tenemos una red de proveedores y clientes confiables y leales, que nos permiten ofrecer precios competitivos y garantizar la calidad y seguridad de nuestro producto, además, innovamos constantemente para mejorar nuestros procesos y adaptarnos a las tendencias del mercado.

Nuestro impacto en el mercado: Queremos consolidarnos como líderes en el mercado de aguacate Hass en Canadá y del maracuyá en Ecuador, aumentando nuestra participación, rentabilidad y reconocimiento, aspiramos a generar valor para nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general, contribuyendo al desarrollo económico, social y ambiental del país.

Como VEGEXPORT es estructurar el plan de negocio, mediante la comercialización de aguacate Hass y maracuyá hacia Canadá y Ecuador respectivamente.

Para lograr este plan de negocio se materializaron unos objetivos específicos a mediano plazo que son:

- Identificar el mercado objetivo, al igual que la operativa y la logística en el proceso de exportación.
- Identificar los aspectos administrativos y legales que hacen parte del proceso operativo y comercial del modelo de negocio.
- Estructurar la viabilidad económica y financiera para la empresa Vegexport.
- Identificar los aspectos técnicos del modelo de negocio.
- Establecer acciones y pautas que garanticen la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo.

4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

4.1. Objetivos de Mercadeo

Expandir la presencia de VEGEXPORT SAS en el mercado Canadiense y Ecuatoriano mediante la identificación de nuevos clientes y la creación de relaciones sólidas con los clientes existentes.

Establecer una marca reconocida por su calidad y características mediante la promoción de los productos de VEGEXPORT SAS como productos de alta calidad y mediante la creación de una imagen de marca sólida.

Diversificar la oferta de productos logrando atraer a una base de clientes más amplia y a reducir su dependencia de un solo producto.

Expandir la presencia de VEGEXPORT SAS en otros mercados como Estados Unidos, Europa y Emiratos Árabes.

Mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la cadena de suministro lográndose mediante la identificación de áreas de mejora en la cadena de suministro y la implementación de soluciones para abordar estas áreas.

4.2. Estrategia de Mercadeo

Para desarrollar una estrategia de mercadeo efectiva para VEGEXPORT SAS, es importante implementar una plataforma de comercio electrónico para facilitar la venta de productos en línea y así llegar a un público más amplio y a reducir los costos de comercialización; utilizar herramientas de análisis de datos para recopilar información sobre los clientes y los mercados objetivos, identificando tendencias y oportunidades de mercado y a tomar decisiones informadas sobre su estrategia de mercadeo.

Realizar marketing de contenidos que permitan llegar a su público objetivo con contenido relevante y útil, mediante la creación de un blog corporativo, la producción de videos y la publicación de contenido en las redes sociales.

Dentro del plan estratégico se analizará cada oportunidad de asociarnos con minoristas, distribuidores y cadenas de supermercados en Canadá y Ecuador, se establecerán alianzas estratégicas para aumentar el alcance y mejorar la distribución de cada producto. Además de vender aguacates frescos, se considera la posibilidad de ofrecer productos derivados, como guacamole preempacado o aguacates en rodajas listos para consumir, Esto podría ampliar nuestro objetivo y aumentar los ingresos.

VEGEXPORT SAS podría considerar la posibilidad de establecer una estrategia de publicidad en línea para llegar a su público objetivo, mediante la creación de anuncios en línea y la utilización de herramientas de publicidad en línea como Google AdWords y Facebook Ads.

4.3. Estrategias de Producto y Servicio

VEGEXPORT SAS considera la posibilidad de realizar investigaciones de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes en los mercados objetivo, con el fin de ayudar a la empresa a diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y a diferenciarse de la competencia.

Desarrollar una oferta de productos y servicios de alta calidad que sean reconocidos por su calidad y características únicas, mediante la implementación de sistemas de producción eficientes y la inversión en tecnología para mejorar la calidad y reducir los costos de producción.

Establecer una red de distribución eficiente que le permita llegar a los clientes de manera rápida y eficaz, mediante la identificación de socios de distribución confiables y la implementación de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

Definir una estrategia de precios competitivos que le permita competir con éxito en los mercados objetivo, mediante la realización de investigaciones de mercado y la identificación de los precios de la competencia.

4.4. Estrategias de Distribución

Para desarrollar una estrategia de distribución efectiva para VEGEXPORT SAS, se debe establecer convenios o inercias de trabajo con agentes de carga como ejemplo, Champion Logistics <https://www.champion.com.co/>. que garanticen la eficiencia para que permitan llegar a los clientes de manera rápida y cumplida, por medio de la identificación de socios de distribución confiables y la implementación de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

Por otra parte, se hace indispensable para Vegexport tener como aliados estratégicos agentes de aduanas competentes y reconocidos en el medio, debido a que, de llegarse a presentar inconvenientes con los entes reguladores de aduana y autoridades, podrían incurrir en la sanción y clausura de Vegexport, ya que estos agentes de aduana trabajan bajo mandatos firmados y en representación de Vegexport.

Utilizar herramientas de análisis de datos para recopilar información sobre los clientes, agentes de carga en el mercado que ofrecen servicios de transporte y logística y los mercados objetivos, podría ayudar a la empresa a identificar tendencias y oportunidades de mercado y a tomar decisiones informadas sobre su estrategia de

distribución, para optimizar precios, costos y resultados en el transporte de la carga, al igual que en las operaciones de agentes de aduana.

4.5. Estrategias de Precio

Para VEGEXPORT se considera la fijación de precios basada en el valor percibido por el cliente, esta estrategia implica establecer precios basados en el valor que los clientes perciben en el producto o servicio, se considera la calidad de los productos y la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes en Canadá y Ecuador, al establecer precios basados en el valor percibido por el cliente, VEGEXPORT podría diferenciar sus productos de los de la competencia y aumentar su participación en el mercado.

Fijación de precios basada en los costos, esta estrategia implica establecer precios basados en los costos de producción, distribución y marketing del producto, en este caso, VEGEXPORT considera los costos asociados con la adquisición de frutas de calidad, el transporte y el procesamiento de los productos, así como los costos de marketing y publicidad, al establecer precios basados en los costos, VEGEXPORT garantiza que sus productos sean rentables y competitivos en el mercado.

4.6. Modelo de Ingreso

Esta estrategia implica establecer un modelo de negocio en el que los clientes pagan una tarifa periódica por el acceso a los productos de VEGEXPORT, considerando suscripciones a los distribuidores y minoristas del Aguacate Hass y el Maracuyá en Canadá y Ecuador, que les permitan acceder a los productos a precios preferenciales, al establecer un modelo de ingresos recurrentes, VEGEXPORT podría garantizar un flujo constante de ingresos y fidelizar a sus clientes.

Ofrecer productos adicionales que complementen los productos principales de la empresa, VEGEXPORT ofrecerá servicios de asesoramiento y capacitación a los distribuidores y minoristas de frutas y verduras en Canadá y Ecuador, para ayudarles a mejorar sus prácticas de comercialización y aumentar sus ventas, al ofrecer productos complementarios, VEGEXPORT podría aumentar su participación en el mercado y mejorar su rentabilidad.

4.7. Las Estrategias de Comunicación y Promoción

VEGEXPORT creará contenido relevante y valioso para su público objetivo, como artículos, videos, infografías, etc., con el fin de atraer a los clientes potenciales y a fidelizar a los clientes existentes, VEGEXPORT podría utilizar herramientas de inteligencia artificial para analizar el comportamiento de los usuarios en línea y personalizar el contenido en consecuencia.

Utilizar plataformas publicitarias en línea, como Google Ads y Facebook Ads, para llegar a su público objetivo, las cuales permiten a las empresas segmentar a los usuarios según su ubicación, intereses, comportamiento en línea, etc., usar el correo electrónico para promocionar productos y mantener contacto con sus clientes, el correo electrónico es una forma efectiva de llegar a los clientes de manera personalizada y directa.

4.8. El Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Para lograr las metas de ventas de aguacate Hass en el mercado canadiense, se implementará una estrategia integral que abarque diferentes aspectos del negocio.

Estrategias para alcanzar los objetivos:

Investigación de mercado: Se realizará un análisis exhaustivo del mercado canadiense para comprender la demanda actual de aguacates Hass, las preferencias de los consumidores, la competencia y las tendencias. Esto te ayudará a adaptar tu estrategia en función de las necesidades del mercado.

- **Calidad y consistencia:** Se mantendrá una alta calidad y consistencia en cada uno de los productos, En Canadá valoran los productos frescos y de alta calidad y seguridad alimentaria.
- **Relaciones con clientes:** Se mantendrá una relación sólida con los clientes en Canadá, se definirán canales de atención para atender sus comentarios y sugerencias, se implementará un plan de colaboración para satisfacer las necesidades y preferencias.
- **Marketing y promoción:** Se implementarán estrategias de marketing efectiva para promocionar el aguacate Hass, se utilizarán medios tradicionales y digitales para aumentar la visibilidad de cada producto, se contará con influencers de alimentos saludables y nutrición en Canadá.
- **Diversificación de productos:** Además de vender aguacates frescos, se considera la posibilidad de ofrecer productos derivados, como guacamole pre-empacado o aguacates en rodajas listos para consumir, Esto podría ampliar nuestro objetivo y aumentar los ingresos.
- **Alianzas estratégicas:** dentro del plan estratégico se analizará cada oportunidad de asociarnos con minoristas, distribuidores y cadenas de supermercados en Canadá, se establecerán alianzas estratégicas para aumentar el alcance y mejorar la distribución de cada producto.

- **Certificaciones y sellos de calidad:** Se obtendrán las certificaciones relevantes, como certificaciones orgánicas o de comercio justo, que puedan atraer a consumidores que valoran la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- **Investigación y desarrollo:** Se analizarán las tendencias del mercado y tendencias emergentes en el sector de alimentos para busca formas de innovar y desarrollar nuevas variedades de aguacates, mejorar técnicas de cultivo o implementar prácticas más sostenibles.
- **Logística eficiente:** Se contará con una cadena de suministro y logística eficiente para garantizar que los productos lleguen a Canadá en condiciones óptimas y a tiempo.
- **Servicio al cliente:** Se prestará un excelente servicio al cliente para resolver cualquier problema de manera rápida y efectiva.
- **Análisis y ajuste:** Monitoreo constante de ventas, data analítica de resultados vs estrategias y se ajusta según sea necesario.

Tabla 2.

Propósito: Promover la marca y calidad de los aguacates Hass en ferias de alimentos saludables en Canadá

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Reserva de Espacio	Fondos para la reserva de espacio en ferias	Enero	\$2.000.000	Coordinador operativo
Diseño de Stand	Diseñador gráfico y materiales de construcción	Febrero	\$1.000.000	Coordinador operativo
Preparación de Materiales	Folletos, muestras de aguacates	Marzo	\$200.000	Coordinador operativo
Personal de Stand	Contratación de personal para atender el stand	Abril	\$200.000	Coordinador operativo

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Seguimiento Post-Evento	Evaluación de resultados y planificación futura	Mayo	\$1.000.000	Coordinador Comercial
Promoción en Redes Sociales	Presupuesto de publicidad en redes sociales	Marzo	\$400.000	Coordinador Comercial
Costo Total			\$4.800.000	

Nota. La tabla describe el propósito de promover la marca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Propósito: Programas para incentivar el consumo de Aguacate Hass

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Desarrollo de Recetas	Chef o nutricionista para crear recetas	Febrero	\$2.000.000	Coordinador Comercial
Creación de Contenido	Redacción y diseño de publicaciones	Marzo	\$1.000.000	Coordinador Comercial
Promoción en Redes Sociales	Publicidad y divulgación en redes sociales	Abril	\$1.000.000	Coordinador Comercial
Colaboración con Blogueros	Acuerdo de colaboración con blogueros	Abril	\$1.000.000	Coordinador Comercial
Creación de Videos	Producción de videos de recetas	Mayo	\$1.000.000	Coordinador Comercial
Evaluación y Ajuste	Análisis de resultados y ajuste de estrategia	Junio	\$1.000.000	Coordinador Administrativo

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Costo Total			\$7.000.000	

Nota. La tabla describe el propósito de promover e incentivar el consumo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. *Propósito: Fidelizar a los clientes actuales y promover compras repetidas de aguacates Hass*

Actividad	Recursos requeridos	Mes de Ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Diseño de Programa de Lealtad	Diseñador gráfico y software de seguimiento	Enero	\$4.000.000	Coordinador Comercial
Diseño de Stand	Diseñador gráfico y materiales de construcción		\$0	Coordinador Comercial

Actividad	Recursos requeridos	Mes de Ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Creación de Materiales	Tarjetas de lealtad y folletos informativos	Febrero	\$600.000	Coordinador Comercial
Personal de Stand	Contratación de personal para atender el stand		\$0	Coordinador Comercial
Comunicación a Clientes	Correo electrónico y publicidad	Marzo	\$0	Coordinador Comercial
Recompensas Especiales	Descuentos y promociones exclusivas	Abril	\$0	Coordinador Administrativo
Diseño de Stand	Diseñador gráfico y materiales de construcción			Coordinador Comercial
Evaluación y Mejora	Análisis de participación y	Mayo	\$0	Coordinador Administrativo

Actividad	Recursos requeridos	Mes de Ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
	ajuste de programa			
Personal de Stand	Contratación de personal para atender el stand			Coordinador Operativo
Costo Total			\$2.600.000	

Nota. La tabla describe el propósito de fidelizar el cliente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

Indicador de requisito para la condonación de recursos en exportación de Aguacate

Hass y maracuyá

Requisito	Importancia	Cumple (Sí/No)	Peso	Puntaje
Certificación de Calidad	5	Sí	0.25	1.25

Requisito	Importancia	Cumple (Sí/No)	Peso	Puntaje
Cumplimiento de Regulaciones	5	Sí	0.25	1.26
Volumen de Exportación	4	Sí	0.15	0.6
Diversificación de Mercados	3	Sí	0.1	0.3
Impacto Económico Local	4	Sí	0.15	0.20
Innovación en Procesos	2	Sí	0.1	0.0
Total	-	-	1.0	4.2

Nota. La tabla describe el indicador.

Fuente: Elaboración propia

Este indicador nos permite evaluar la empresa para exportar productos como aguacate y maracuyá, cada requisito representa un aspecto clave del proceso de exportación.

Certificación de Calidad: Evalúa si los productos cumplen con los estándares de calidad necesarios para el mercado de exportación.

Cumplimiento de Regulaciones: Determina si la empresa cumple con todas las regulaciones y leyes de exportación.

Volumen de Exportación: Mide la capacidad de la empresa para producir y exportar grandes volúmenes de producto.

Diversificación de Mercados: Evalúa la capacidad de la empresa para exportar a varios mercados.

Impacto Económico Local: Considera el impacto económico que la exportación tiene en la economía local.

Innovación en Procesos: Evalúa si la empresa está innovando en sus procesos de producción y exportación.

Cada requisito se evalúa en términos de su importancia relativa (peso) y si se cumple o no, el puntaje total es una medida de cuán bien la empresa está preparada para la exportación, la empresa ha obtenido un puntaje total de 4.2, lo que indica que VEGEXPORT tiene un buen nivel de preparación para la exportación, pero se deben potencializar aspectos en términos de innovación en procesos e impacto económico local.

Para que VEGEXPORT pueda aplicar a la condonación de recursos en Colombia, debe cumplir con ciertos requisitos entre ellos:

Identificar el programa de condonación de recursos: El Fondo Emprender que ofrece capital semilla no reembolsable a los planes de negocio presentados por emprendedores que cumplan con los requisitos.

Cumplir con los requisitos: Para el Fondo Emprender, se requiere que la empresa sea una iniciativa empresarial que provenga y sea desarrollada por aprendices, practicantes universitarios o profesionales

Presentar un plan de negocio: Se requiere presentar un plan de negocio que demuestre la viabilidad de la empresa y su potencial de éxito, este plan de negocio se debe incluir proyecciones de ventas, número de empleados, estrategias comerciales, entre otros.

Que es importante para Vegexport, Cumplir con los indicadores de gestión propuestos en el plan de crecimiento y proyección para poder aplicar a la condonación de recursos, de no cumplir con el plan crecimiento el Fondo Emprender nos pueden requerir que se devuelva la totalidad de los recursos asignados.

5. Aspectos Técnicos

5.1. Objetivos De Producción

Mejorar la calidad de los productos o servicios de la empresa mediante la implementación de sistemas de control de calidad y la capacitación del personal para mejorar la calidad de los productos o servicios.

Reducir costos de producción de la empresa, y así lograr la implementación de sistemas de gestión de inventario y la optimización de los procesos de producción.

Aumentar la eficiencia de los procesos de producción de la empresa implementando sistemas de gestión de la cadena de suministro y la optimización de los procesos de producción.



Mejorar la seguridad de los trabajadores y los clientes de la empresa, con implementación de sistemas de seguridad en el lugar de trabajo y la capacitación del personal en seguridad.


Mejorar la satisfacción del cliente con los productos o servicios de la empresa y lograr implementar los sistemas de retroalimentación del cliente y la mejora continua de los productos o servicios.


5.2. La Ficha Técnica Del Producto O Servicio


5.2.1. Ficha Técnica del Aguacate Hass

Tabla 6.*Indicador de requisito para la condonación de recursos en exportación de Aguacate**Hass y maracuyá*

 VEGEXPORT FRUITS AND VEGETABLES TÉCNICA		FICHA		Versión 1.1
		AGUACATE		Vigencia: octubre 2024
HASS				
Nombre del Producto	Aguacate Hass			
Nombre Científico	Persea americana			
Familia	Lauraceae			
Origen	Colombia			
Descripción	Forma ovalada - semilla pequeña - Peso entre 140 y 360 gramos - Pulpa es cremosa - color verde claro - alto contenido en aceite (10-25%). - rico en proteínas, grasas, vitaminas y minerales.			
Proceso de Producción	Lavado – Secado - Encerado – Seleccionado - Etiquetado – Empacado – Almacenado - Transportado			
ASPECTOS				
SENSORIAL	CASCARA	PULPA		

 <p>FICHA</p> <p>AGUACATE</p> <p>HASS</p>		Versión 1.1
		Vigencia: octubre 2024
Color	Verde oscuro que se vuelve negro cuando madura	Verde Claro
Sabor	No comestible	Similar a la Avellana y la Nuez
Olor	No perceptible	Característico, libre de olores extraños
Textura	Rugosa y Gruesa	Cremosa y Tierna
Estado Fitosanitario	Sin daños fisiológicos, biológicos y químicos que afecten su calidad	Sin alteraciones o defectos que afecten su calidad o inocuidad
Embalaje	<p>Cajas de cartón corrugado, material absorbente papel Kraft o plástico perforado, separadores, etiquetas con información del producto, el producto, el exportador, el importador, país de origen, país de destino, el número de lote, la fecha de cosecha, la fecha de empaque, peso neto, calibre y código de barras.</p> <p>Peso neto: 4 kg para calibres 12-24</p> <p>Peso neto: 10 kg para calibres 26-32.</p>	

 <p>VEGEXPORT FRUITS AND VEGETABLES TÉCNICA</p> <p>HASS</p>	<p>FICHA</p> <p>AGUACATE</p>	<p>Versión 1.1</p>
		<p>Vigencia: octubre 2024</p>
	<p>Se clasifica el fruto según su tamaño, color y grado de madurez.</p>	
<p>Transporte</p>	<p>Se transporta en contenedores refrigerados, capacidad: 20 a 40 pies, temperatura: entre 3°C y 7°C, Humedad relativa: entre 85% y 90%, Ventilación: controlada y forzada.</p>	
<p>Calibres</p>	<p>El aguacate Hass se clasifica según el diámetro ecuatorial del fruto en las siguientes tallas: Extragrande (más de 12 cm), Grande (10 a 12 cm), Mediano (8 a 10 cm), Pequeño (6 a 8 cm) y Extrapequeño (menos de 6 cm).</p>	
<p>Calidad</p>	<p>El aguacate Hass que se exporta a Canadá y Ecuador cumple con los estándares de calidad exigidos por estos países, así como por las normas internacionales. El producto tiene un aspecto fresco, sano y limpio, sin daños mecánicos, fisiológicos, biológicos o químicos que afecten su calidad o inocuidad. El producto tiene un sabor, olor, color y forma característicos de la variedad, sin alteraciones o defectos. El producto tiene un contenido adecuado de materia seca, aceite y acidez, que garantizan su conservación y maduración. El producto tiene un calibre uniforme y homogéneo, que facilita su manejo y comercialización.</p>	



 <p>VEGEXPORT FRUITS AND VEGETABLES TÉCNICA</p>	<p>FICHA</p> <p>AGUACATE</p> <p>HASS</p>	<p>Versión 1.1</p>
		<p>Vigencia: octubre 2024</p>
<p>Trazabilidad</p>	<p>El aguacate Hass que se exporta a Canadá y Ecuador tiene un sistema de trazabilidad que permite identificar y controlar el origen, el proceso y el destino del producto.</p> <p>Código de barras - Registro de campo - Registro de empaque - Registro de transporte - Registro de importación</p>	
<p>Nutricional</p>	<p>El aguacate Hass es una fuente de grasas monoinsaturadas, que ayudan a reducir el colesterol malo y a prevenir enfermedades cardiovasculares, también aporta vitaminas A, C, E y K, ácido fólico, potasio, magnesio, hierro y fibra.</p>	
<p>Especificación física</p>	<p>El aguacate Hass se cultiva en Colombia desde el nivel del mar hasta los 2.200 msnm, en zonas con precipitaciones que varían entre 600 mm y 2.000 mm al año, requiere de suelos muy bien drenados, profundos y con texturas livianas, los mayores volúmenes de producción se obtienen en los meses de abril, septiembre, octubre y noviembre (FINAGRO, 2015)</p>	


Nota. La tabla describe la condonación de recursos.


Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Ficha Técnica del Maracuyá

 <p style="text-align: center;">FICHA</p> <p style="text-align: center;">MARACUYÁ</p>		Versión 1.1
		Vigencia: octubre 2024
Nombre del Producto	Maracuyá	
Nombre Científico	Passiflora edulis Sims	
Familia	Passifloraceae	
Origen	Región Amazónica	
Descripción	Fruta ovalada – color amarillo – corteza gruesa y rugosa – numerosas semillas negras – sabor agridulce – Vitamina C y A	
Proceso de Producción	Requiere de clima cálido y húmedo con temperaturas entre 24°C y 28°C - pH de 6 – 8 – Sistema de tutorado – floración se produce 4 – 6 meses – Fructificación entre los 6 – 8 meses – Cosecha cuando el fruto adquiere un color amarillo intenso	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS		
Aroma	Intenso	
Color	Amarillo Intenso y Homogéneo	
Sabor	Agridulce libre de sabores extraños	
Apariencia	Pulpa gelatinosa con semillas negras sin presencia de cuerpos extraños	

 <p style="text-align: center;">FICHA</p> <p style="text-align: center;">MARACUYÁ</p>		Versión 1.1
		Vigencia: octubre 2024
Características Físicoquímicas	<p>pH: 2.8 y 3.5 – Acidez Titulable: 3% - 5% - Sólidos Solubles: mayor a 12° - Pectina: 0.5% - 1 % - Cenizas: 0.3% y 0.5% - Humedad: 85% - 90%</p>	
Embalaje	<p>El embalaje debe proteger el fruto de golpes, rozaduras, pérdida de humedad y contaminación - cajas de cartón corrugado o de plástico - capacidad entre 2 y 5 kg - orificios de ventilación y forradas con papel parafinado o plástico. Los frutos deben estar limpios, sanos, enteros y sin defectos externos. Se deben clasificar por tamaño, forma y color, y colocar en capas separadas por papel o material acolchado</p>	
Transporte	<p>El transporte debe realizarse en contenedores refrigerados, con una temperatura entre 5°C y 10°C - humedad relativa entre 85% y 90% - Evitar el contacto directo con el hielo o el agua. El tiempo de tránsito desde Colombia hasta Canadá puede variar entre 15 y 25 días y hasta Ecuador entre 1 y 3 días, dependiendo del puerto de salida y de llegada.</p>	
Calidad	<p>La calidad del maracuyá se evalúa según los siguientes parámetros:</p> <p>Peso: debe ser mayor a 80 g por fruto</p> <p>Color: debe ser amarillo uniforme, sin manchas ni decoloraciones.</p>	

 <p style="text-align: center;">FICHA</p> <p style="text-align: center;">MARACUYÁ</p>	Versión 1.1
	Vigencia: octubre 2024
	<p>Firmeza: debe ser media a alta, sin ablandamientos ni magulladuras.</p> <p>Sabor: debe ser agridulce, con un contenido de sólidos solubles mayor a 12° Brix y una acidez titulable entre 3% y 5%.</p> <p>Sanidad: debe estar libre de plagas, enfermedades, residuos químicos y contaminantes biológicos</p>
Trazabilidad	<p>La trazabilidad del maracuyá se realiza mediante sistemas de etiquetado - codificación – información sobre el productor, el lote, la fecha de cosecha, el peso, el calibre, el destino y el transporte.</p>

Nota. La tabla describe la ficha técnica de la maracuyá.

Fuente: Elaboración propia

5.3. La Ficha Técnica Del Producto O Servicio

En cuanto al proceso de exportación para VEGEXPORT SAS, se adquiere la fruta o materia prima directamente en los cultivos colombianos, transporta dicha fruta de calidad para exportación hacia la planta empacadora donde será procesada y transportándola nuevamente hasta el aeropuerto de origen en Colombia para ser despachada mediante el término CIF INCOTERMS® 2020, hacia los aeropuertos de las principales ciudades de Canadá y Ecuador.

Para ser más específicos, el proceso de exportación de VEGEXPORT SAS se divide en las siguientes etapas:

Adquisición del Aguacate Hass y Maracuyá: VEGEXPORT SAS adquiere la fruta o materia prima directamente de los cultivos colombianos.

Transporte de la fruta o materia prima: El Aguacate Hass y el Maracuyá son transportada desde los cultivos colombianos hasta la planta empacadora.

Procesamiento: El Aguacate Hass y el Maracuyá son procesados en la planta empacadora.

Transporte del Aguacate Hass y el Maracuyá son procesados: son transportados desde la planta empacadora hasta el aeropuerto de origen en Colombia.

Despacho: El Aguacate Hass y el Maracuyá procesados son despachada mediante el término CIF INCOTERMS® 2020, hacia los aeropuertos de las principales ciudades de Canadá y Ecuador

5.4. Necesidades y Requerimientos

Las necesidades y requerimientos de VEGEXPORT SAS para exportar Aguacate Hass y Maracuyá deben tener en cuenta:

VEGEXPORT SAS contratará personal calificado para realizar las tareas de adquisición, transporte, procesamiento y despacho de la fruta o materia prima.

Un medio de transporte confiable como camiones afiliados a empresas acreditadas o reguladas para prestar servicios de transporte del aguacate hass y la maracuyá desde los cultivos colombianos hasta la planta empacadora y desde la planta empacadora hasta

el aeropuerto de origen en Colombia, estos camiones deben cumplir con requisitos como termos para mantener la temperatura del aguacate y la maracuyá y condiciones de higiene aptos para tal fin.

Se establecerá relación comercial con una planta empaedora equipada con la tecnología necesaria para procesar el Aguacate Hass y el Maracuyá, en este caso, CEAN GLOBAL EXPORT.

VEGEXPORT SAS debe conocer el mercado objetivo (Canadá y Ecuador) para poder adaptar su modelo de negocio y productos a las necesidades de los clientes.

5.5. Características de la Tecnología

VEGEXPORT SAS requiere Sistemas de seguimiento y monitoreo para el producto desde los cultivos colombianos hasta el aeropuerto de origen en Colombia, esto podría ayudar a garantizar la calidad y la frescura de la fruta o materia prima.

Utilizar sistemas de gestión de inventario para realizar un seguimiento de la cantidad de producto que se adquiere, transporta, procesa y despacha, y así garantizar que se cumplan los pedidos de los clientes y que se eviten los excedentes o las deficiencias de inventario.

Usar un sistema de automatización para agilizar el proceso de adquisición, transporte, procesamiento y despacho de la fruta o materia prima, reduciendo los costos y mejorar la eficiencia del proceso.

5.6. Materias Primas y Suministros

Para VEGEXPORT SAS se requiere de:

Aguacate Hass y Maracuyá: VEGEXPORT SAS necesitará adquirir el producto de alta calidad directamente de los cultivos colombianos.

Embalaje: VEGEXPORT SAS necesitará materiales de embalaje de alta calidad para garantizar que el Aguacate Hass y el Maracuyá lleguen a su destino final en óptimas condiciones, incluyendo cajas de cartón, bolsas de plástico, etiquetas, etc.

Transporte: VEGEXPORT SAS necesitará un medio de transporte confiable para transportar el Aguacate Hass y el Maracuyá desde los cultivos colombianos hasta la planta empacadora y desde la planta empacadora hasta el aeropuerto de origen en Colombia.

Maquinaria de procesamiento: VEGEXPORT SAS necesitará maquinaria de procesamiento para procesar el Aguacate Hass y el Maracuyá en la planta empacadora.

Recursos humanos: VEGEXPORT SAS necesitará contratar personal calificado para realizar las tareas de adquisición, transporte, procesamiento y despacho de los productos.

5.7. Infraestructura

VEGEXPORT SAS requiere de:

Edificio: VEGEXPORT SAS necesitará un edificio para albergar su planta empacadora y oficinas administrativas.

Vehículos de transporte: VEGEXPORT SAS necesitará vehículos de transporte confiables para transportar los productos desde los cultivos colombianos hasta la planta empacadora y desde la planta empacadora hasta el aeropuerto de origen en Colombia.

Maquinaria de procesamiento: VEGEXPORT SAS necesitará maquinaria de procesamiento para procesar la fruta o materia prima en la planta empacadora.

Recursos humanos: VEGEXPORT SAS necesitará contratar personal calificado para realizar las tareas de adquisición, transporte, procesamiento y despacho de la fruta o materia prima.

5.8. Personal Requerido Para La Producción y/o Prestación Del Servicio

El personal requerido en VEGEXPORT SAS se describe a continuación

Tabla 8.

Personal Requerido

Rol	Responsabilidades
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos y estrategias para la empresa. - Supervisar y coordinar las actividades de los coordinadores. - Tomar decisiones importantes para la empresa.
Coordinador comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar oportunidades de negocio en los mercados de Canadá y Ecuador. - Establecer relaciones con los clientes. - Negociar contratos con los clientes.

Coordinador administrativo - Supervisar y coordinar las actividades administrativas de la empresa.

- Gestionar los recursos financieros de la empresa.

- Asegurar el cumplimiento de las regulaciones y leyes aplicables.

Analista de ventas - Analizar los datos del mercado para identificar tendencias y oportunidades.

- Desarrollar estrategias de ventas efectivas.

- Establecer objetivos de ventas y monitorear el progreso hacia ellos.

Analista administrativo - Gestionar la documentación y los registros de la empresa.

- Coordinar la logística de los procesos de exportación.

- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de la empresa.

Analista de operaciones - Supervisar y coordinar las actividades de producción y logística.

- Gestionar la calidad de los productos.

- Identificar y resolver problemas en los procesos de producción y logística.

Nota. La tabla describe el personal requerido para el desarrollo funcional de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

5.9. Presupuesto Infraestructura

Infraestructura

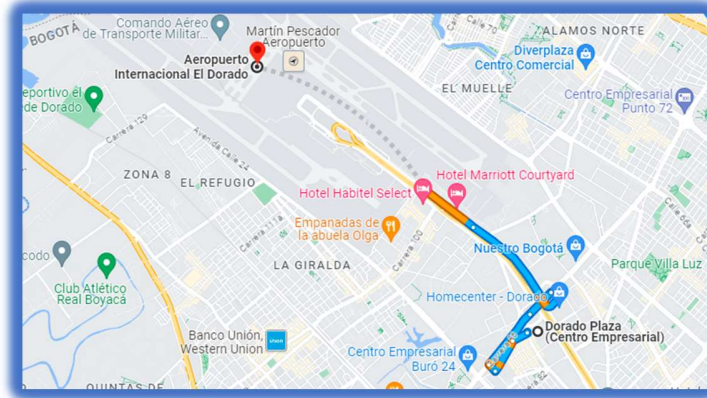
Nuestra planta contará con una distribución estratégicamente diseñada en un espacio de 150 m², optimizado para el uso y la movilidad eficiente de todo el personal, Se prevé que la capacidad productiva máxima será de 48 pallets de aguacate y 48 pallets de maracuyá.

Es importante reconocer que el transporte de la fruta desde nuestra planta empacadora hasta el aeropuerto de origen tiene un impacto ambiental significativo, en VEGEXPORT SAS, estamos comprometidos con la sostenibilidad y planeamos adoptar medidas proactivas para minimizar este impacto, nuestro objetivo es operar de manera responsable, respetando nuestro entorno y contribuyendo a un futuro más verde.

- **Rutas Eficientes:** Planificar rutas de transporte óptimas para minimizar la distancia recorrida y el consumo de combustible.
- **Transporte Combinado:** Considerar opciones de transporte combinado como transporte eléctrico (vehículos, furgones) para reducir emisiones.
- **Vehículos Eco-Amigables:** Utilizar vehículos de carga más eficientes y menos contaminantes.

Figura 4.

Distribución Geo figura



Nota. La figura describe la distribución Geo figura.

Fuente: Google Maps.

Se tendrá una oficina en alquiler de 150 Mts 2 en la ciudad de Bogotá para uso de todo el personal, Ubicada en el Centro Empresarial Dorado Plaza (Bogotá /Aeropuerto Internacional El Dorado).

5.10. Presupuesto Infraestructura

Tabla 9.

Requerimientos de inversión

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor	Requisitos
			Unitario*	técnicos
Infraestructura	Arriendo	1	\$	Oficina de 150
-Adecuaciones	oficina (Mes)		7.000.000	mt2 que cuente con baño para

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
				dama y caballero, 3 parqueaderos.
	Adecuación para oficina	1	\$ 10.000.000	Iluminación, divisiones en vidrio.
Equipo de comunicación y computación	Computadores	8	\$ 3.000.000	Computadores Intel core 5, ram 8 gb, memoria de 500g
	Celulares	6	\$ 800.000	Android
	Pantallas	8	\$ 600.000	Pantallas de 22 in
Muebles y Enseres y otros	Sillas	8	\$ 350.000	sillas ergonómicas
	Escritorios	8	\$ 250.000	Escritorios de 80 cm x 140cm

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Gastos pre-operativos	Expedición registro exportador ICA	1	\$ 400.770	Requerido por Ley
	Renovación de cámara de comercio y reactivación de la empresa	1	\$ 1.116.400	Requerido por Ley
	Partidas arancelarias	4	\$ 200.000	Requerido por Ley
	Firma electrónica Certicámaras (Vigencia 1 año)	1	\$ 160.650	-
	Programa contable	1	\$ 550.000	Llevar a cabo todos los procesos contables de la empresa.

Nota. La tabla describe los requerimientos de inversión.

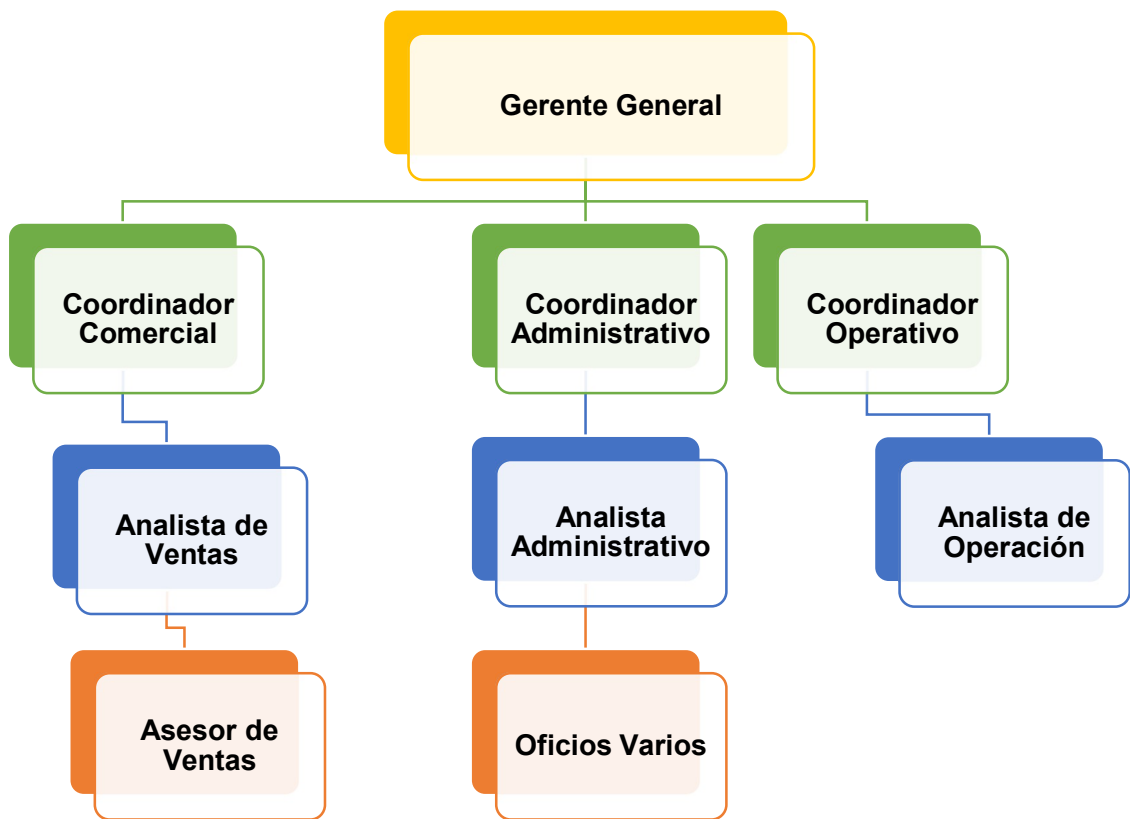
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Modelo de Negocios

El equipo de trabajo requerido para el primer año de ejecución de la empresa Vegexport está compuesto de la siguiente manera:

Figura 5.

Organigrama



Nota. La figura describe el organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

VEGEXPORT SAS, tendrá una estructura matricial encabezada por un Gerente general y se divide en tres áreas:

Área administrativa

Encargada de las funciones de verificación y control interno de empleados, pago de nóminas, entablan comunicación con el área externa contable, verificación de pagos a proveedores y de clientes, tareas administrativas.

La nómina administrativa está compuesta por un n coordinador encargado de dirigir el área y los demás procesos administrativos, de la mano de un analista administrativo y una persona de aseo para el aseo de la oficina.

Área comercial

Encargada de las funciones de contacto en frío con los clientes, presentación del portafolio de productos, envío de cotizaciones, cierre de negocios, tramitación y validación den documentos solicitados a los clientes.

El área la compone un coordinador comercial, quien será la cabeza de esta, de la compañía de un analista comercial, que se encargará de negociar con los clientes y dispondrá de un asesor para hacer las funciones de back office y papeleo operativo.

Área operativa

Encargada de las funciones de contacto con los cultivos, plantas empacadoras y empresa externa de logística. Gestiones de compra, alistamiento y despacho de productos a entregar. La compone un coordinador y un analista operativos, quienes realizarán las funciones de la mano en pro de la operación de la empresa.

Tabla 10.

Equipo de Trabajo

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Duración de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Meses de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Gerente General	Dirigir la empresa, definir objetivos estratégicos, tomar decisiones, analizar problemas globales.		5	3	No mina	Tie mpo compl eto	1	\$ 7.514. 789	Inicio del proye cto
Cordinador Comercial	Responsable del seguimiento de las ejecuciones de ventas.	Adm inistrador de negocios internacionales	4	2	No mina	Tie mpo compl eto	1	\$ 6.104. 631	Inicio del proye cto
Analista de ventas	Recopilación y análisis de ventas, identificación de	Contador	2	1	No mina	Tie mpo compl eto	1	\$ 3.223. 054	Inicio del proye cto

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Declaración de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Meses de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	oportunidades, presentación de informes.								
Asesor de ventas	Buscar, iniciar, informar, fortalecer y fidelizar clientes	Técnico en mercadotecnia	2	1	No mina	Tiempo completo	1	\$ 1.770. 644	Inicio del proyecto
Coordinador administrativo	Coordinación de nómina, pagos a proveedores, cobros.	Ingeniero industrial, especialista gerencia de proyectos.	4	2	No mina	Tiempo completo	1	\$ 6.104. 631	Inicio del proyecto
Analista Administrativo	Llevar control de horas extra, docum	Administrador de empresas	2	1	No mina	Tiempo completo	1	\$ 3.223. 054	Inicio del proyecto

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Declaración de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Meses de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	entación de exportación								
Empleada Aseo	Encargada del aseo de las oficinas corporativas.	N/A	0,5	0,5	No mina	Tiempo completo	1	\$ 1.770.644	Inicio del proyecto
Coordinador Operativo	Encargado de la coordinación y logística del producto	Ingeniero agrícola.	4	2	No mina	Tiempo completo	1	\$ 6.104.631	Inicio del proyecto
Analista de Operaciones	Apooyo con logística del producto.	Técnico agrícola	2	1	No mina	Tiempo completo	1	\$ 3.223.054	Inicio del proyecto

Nota. La tabla describe el equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

6. Aspectos Organizacionales y Legales

6.1. Misión y Visión de la Empresa

6.1.1. Misión

Comercializar y exportar las mejores frutas y verduras que solo el campo colombiano puede producir. Empleando procesos certificados para garantizar la salubridad y calidad del producto final, desde Colombia hasta nuestros países de destino. Creando valor para nuestros clientes mayoristas y minoristas a través de nuestros productos y servicios.

6.1.2. Visión

La aspiración de Vegexport S.A.S. de figurar entre los 3 principales exportadores de frutas y vegetales de Colombia va más allá de los logros financieros. Implica convertirnos en el proveedor preferido de nuestros clientes mediante la entrega constante de productos y servicios excepcionales. Adicionalmente, nuestro objetivo es aportar valor a la cadena de distribución a través de nuestras eficientes operaciones, estableciendo una asociación mutuamente beneficiosa con todos los actores involucrados.

6.2. Análisis DOFA

Para realizar el análisis estratégico de la empresa y entender el contexto y desafíos a los que se encuentra se realizó la Matriz DOFA, la cual brinda una visión clara de la posición de la empresa en el negocio y permite establecer las estrategias a implementar para no incurrir en desafíos que pongan en riesgo la existencia y capacidad de respuesta de VEGEXPORT.

Tabla 11.*Análisis Estratégico Matriz DOFA*

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento y experiencia en el empaque de productos. • Inoperancia por largo periodo de tiempo, lo que ocasiona acaparamiento de clientes y proveedores por la competencia • Capacidad de respuesta financiera en eventualidades no contempladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados y negocios. • Incremento de la demanda a causa del cambio de mentalidad del consumidor actual. • Aumento de la participación en el mercado de Aguacate y Maracuyá.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en el sector logístico. • Valor agregado basado en la calidad y precio de los productos. • Implementación de estrategias sostenibles. • Experiencia de los socios en antiguas empresas del mismo sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación de la producción a causa del cambio climático. • Impuestos asociados a relaciones gubernamentales. • Crisis económica que encarece la adquisición de productos orgánicos e incumplimiento de promesa de valor.

Nota. La tabla describe los puntos significativos de la DOFA.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado anteriormente con las variables que intervienen en las actividades del negocio en los aspectos internos y externos de la organización, surgieron las siguientes estrategias, encaminadas a potencializar las fortalezas y establecer acciones para minimizar las debilidades y convertirlas en oportunidades y fortalezas potencializadores de VEGEXPORT.

Tabla 12.

Análisis Estratégico Fortalezas y Debilidades

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Apertura de nuevos negocios y mercados teniendo en cuenta el conocimiento por la creación de VEGEXPORT hace 15 años, potencializando esta incursión en la calidad del producto.	La negociación y preparación de planes de contingencia permite el acceso continuo de los productos a exportar. Programas de sostenibilidad permitirían apaciguar impuestos y ser parte de beneficios por compromiso de RSE.
DEBILIDADES	Asesoría y vinculación de personal experto en exportación de artículos perecederos que contribuyan a que la empresa llegue a un	Implementación de figuras comerciales en la organización que ayuden a la reinserción de VEGEXPORT en el negocio, tengan poder de negociación y

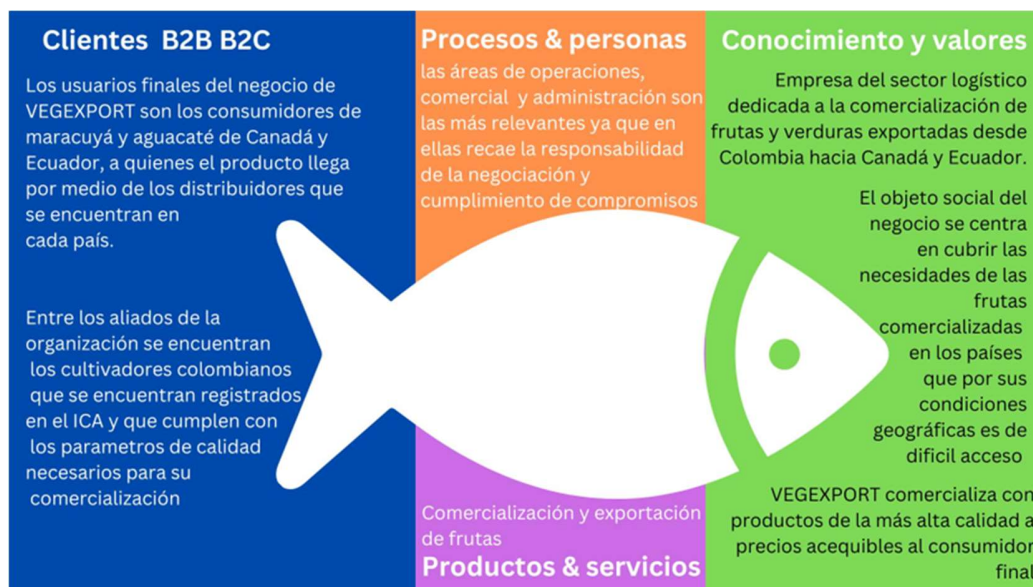
punto de equilibrio y pueda expandir su mercado objetivo. visión de anticipación a riesgos potenciales.

Nota. La tabla describe el análisis estratégico

Fuente: Elaboración propia

Figura 6.

Análisis de Fortalezas y Debilidades



Nota. La figura describe el análisis de las fortalezas y debilidades.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el modelo PES estratégico se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades de las variables las cuales se detallan a continuación:

Tabla 13.*Conocimiento y valores*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Delimitación clara del negocio. Estudio de mercado al detalle que permite el desarrollo de la empresa.	Oferta de valor susceptible a cambios del entorno de la empresa

Nota. La tabla describe el conocimiento y los valores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.*Clientes B2B & B2C*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento claro de legislación y reglamentación de exportación de productos.	Oferta de valor susceptible a cambios del entorno de la empresa
Inversión en estrategias de marketing.	

Nota. La tabla describe los clientes B2B & B2C

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Procesos y personas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Identificación clara de los procesos clave en la prestación del servicio logístico.	Sobrecarga de trabajo a causa de que la estructura organizacional es sencilla.
	Personal insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa.
	No existe la figura jurídica que pueda proteger a la empresa en una eventualidad.

Nota. La tabla describe los procesos y personas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16.

Productos y servicios

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estudio de mercado definido que permite acaparar la demanda de la población objetivo.	Portafolio de servicios limitado. Tercerización de actividades.

Nota. Fuente: Autores

De la implementación de los modelos de estrategia relacionados anteriormente, DOFA y PES, se puede deducir en la necesidad de fortalecer su estructura organizacional y vincular asesoría para hacer crecer el negocio de manera exponencial sin ponerlo en riesgo, pero el negocio es sostenible como se plantea para iniciar con las actividades de exportación.

Vegexport S.A.S. tiene clara su posición en el mercado, considerando el estudio de su entorno y posibilidades de crecimiento en el futuro según los recursos financieros y la dinámica del mercado.

6.3. Normatividad empresarial (constitución empresa) | Estructura jurídica y tipo de sociedad

Según la normatividad colombiana, para establecer la creación de una persona jurídica cuya actividad principal es la exportación de frutas y verduras en fresco, se debe primero registrar ante la Cámara de comercio (puede ser la que más le convenga por ubicación a la sociedad) y segundo, se debe registrar el RUT (Registro Único Tributario) para fines de tributación ante la DIAN.

Para efectos del primer punto (registro ante la Cámara de comercio) y en vista de las características de las diferentes modalidades de sociedades establecidas por el Congreso de la República de Colombia. Se decide que la mejor forma de sociedad para Vegexport es la Sociedad por Acciones Simplificada, en siglas S.A.S. cuyas características se especifican en la (23. Ley 1258, 2008) y de las que sobresalen puntos como: se requiere mínimo un accionista, las acciones se pueden establecer libremente según el porcentaje que los socios consideren justo, requiere un capital autorizado el cual y según la explicación de (24. Actualícese, 2021), es la cuantía fija que determina el tope máximo del capital suscrito, el suscrito que es lo monto que aportarán los socios en los próximos 2

años, es decir, los socios no están obligados a desembolsar toda la inversión de inmediato y por último, el pagado que lo que efectivamente los socios han aportado hasta la actualidad. Otra característica importante, es que la responsabilidad de cada socio es igual al monto de sus aportes, es decir, en caso de quiebre cada socio responderá por el valor aportado ante responsabilidades a terceros. Se requerirá de un revisor fiscal siempre y cuando se cumplan 2 de las siguientes características, primero que la empresa posea activos por un valor igual o superior a los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes o segundos, que la empresa obtenga ingresos brutos superiores a los 3.000 salarios mensuales mínimos legales vigentes.

Uno de los puntos importantes en el registro de la cámara de comercio es el objeto social, con el fin de que Vegexport pueda incursionar en otras unidades de negocio, se define dicho objeto como “La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades. Comercializar, importar y exportar productos del agro y bienes perecederos, producir bienes del agro y bienes perecederos. Invertir en personas jurídicas y en todo tipo de empresas. Comprar total, o parcialmente cuotas de participación de empresas. Constituir empresas que desarrollen actividades mercantiles, comprar y vender bienes muebles e importar o exportar bienes muebles o inmuebles por destinación, prestar servicios de asesoría comercial, servir como intermediario comercial representar sociedades o marcas nacionales y extranjeras, realizar cualquier actividad comercial lícita.”

Cabe mencionar que una de las características más importantes y relevantes de la sociedad escogida, es que la composición accionaria no es visible y es de carácter privado, esto es beneficioso para la empresa por la situación de inseguridad y la cultura colombiana, en donde no es conveniente que cualquier persona solicite y sepa de inmediato quienes son los dueños de la empresa ya que se pueden presentar extorsiones, secuestros, entre otras situaciones que son comunes en el país.

Como segundo requisito está el RUT, con el cual se identifica a Vegexport como persona jurídica, responsable de responder tributariamente en el país. Según la (25. DIAN, 2023) el RUT es el mecanismo mediante el cual identifican, ubican y clasifican a los sujetos responsables de obligaciones ante la DIAN, en este registro se asigna el Nit (Número de Identificación Tributario) cuyo fin es individualizar inequívocamente la identidad de los inscritos.

Para el caso de Vegexport este RUT debe conllevar unos códigos específicos de responsabilidades como lo son el código de actividad principal, que en este caso corresponde el código 4631 que se define por la actividad de Comercio al por mayor de productos alimenticios. También debe asignar los códigos:

05. Impto. Renta y compl. Régimen ordinario.

07. Retención en la fuente, ya que como empresa se deben aplicar retenciones a los pagos de los proveedores nacionales.

10. Obligado aduanero.

14. Informante de exógena.

42. Obligado a llevar contabilidad, por su composición como persona jurídica.

48. Impuestos sobre las ventas, ya que existen productos alimentación que son actores de IVA, en el caso de las frutas y verduras en fresco no aplica esta tributación.

55. Informante de beneficiarios finales, también llamado RUB, ya que se deben identificar para efectos tributarios quienes serán los acreedores de las utilidades emitidas por la empresa.

6.4. Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos) | Regímenes especiales

6.4.1. Cámara de comercio

Ante la cámara de comercio se requiere única y expresamente el registro como persona jurídica una vez obtenido el NIT ante la DIAN, en donde se especifican la identificación, información de contacto, actividades a realizar, composición accionaria, capitales suscritos y demás anteriormente revisados.

6.4.2. DIAN

La DIAN, al igual que la Cámara de comercio, exige únicamente el RUT para poder identificar y clasificar las responsabilidades tributarias que tendrá la empresa ante este ente regulador.

6.4.3. ICA

El ICA será el ente regulador más importante de Vegexport en su actividad como exportador de frutas y verduras, ya que es la principal institución y quien establece los requisitos para las empresas que realizan dichas actividades, en materia de registros como de inspecciones fitosanitarias e intermediario antes instituciones como el Ministerio de comercio, industria y turismo y la PONAL (Policía Nacional).

El ICA emitió la (26. Resolución N°824, 2022) en donde se establecen 2 puntos: el primero, resolución como tal “Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco”, en esta resolución y como su nombre lo indica, se establecen los requisitos que deben cumplir los tres protagonistas de la actividad de exportación de frutas en fresco, quienes son productor, planta empacadora y exportadores.” Esta sección dedica

el artículo N°7 llamado “Registro del exportador” y el artículo N°14 llamado “Obligaciones del titular del registro de exportador”.

Y la segunda, que es el “manual para la producción, selección y empaque de vegetales en frescos para la exportación”. En donde están los procedimientos a seguir por estos tres actores. Esta sección solo se dedica en la primera parte a la operación de los productores y en la segunda parte a la operación de las plantas empacadoras.

A parte de ser el ente que realiza las inspecciones fitosanitarias a la carga de frutas frescas que se va a exportar, es el ente que emite el certificado del registro exportador, el cual hace de identificación ante el ICA de actor debidamente registrado, que cumple con las condiciones de la Resolución N°824 y el cual identifica a Vegexport con un número único y especial que lo identifica ante el mismo como autorizado y cuya vigencia se emite por un término de 10 años.

6.4.4. MINCIT (ministerio de comercio, industria y turismo)

Según el (27. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2023), para la actividad exportación de frutas en fresco, se debe obtener un registro ante la entidad que resulta en la asignación de un usuario y contraseña al portal VUCE, dicho portal es “La Ventanilla Única de Comercio Exterior –VUCE– es la principal herramienta de Facilitación del Comercio del País, a través de la cual se canalizan trámites de comercio exterior, coordinadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el fin de intercambiar información, eliminar redundancia de procedimientos, implementar controles eficientes y promover actuaciones administrativas transparentes.”

6.4.5. PONAL

Existe un requisito por parte de la Policía Nacional, consiste en un registro completo de la empresa y sus características e información personal de todos sus colaboradores y

proveedores, al igual que la operación de la empresa, con el fin de conocer y tener información en caso de alguna investigación por incumplimiento de la ley en alguna exportación. Este registro se realiza en la página principal del VUCE.

6.4.6. Exámenes de laboratorio LMR

En algunos países (Canadá no es uno de estos) exigen un examen llamado por sus siglas LMR (Límites Máximos de Residuos). Según la (28. Organización Mundial de la Salud. 2023) “Las trazas que dejan los plaguicidas en los productos tratados, o las que dejan los medicamentos veterinarios en los animales, se denominan residuos” y explica en este mismo artículo que “Un límite máximo de residuos (LMR) es el nivel máximo de residuos de un plaguicida que se permite legalmente en los alimentos o piensos (tanto en el interior como en la superficie) cuando los plaguicidas se aplican correctamente conforme a las buenas prácticas agrícolas.” Este examen se lleva a cabo en un laboratorio ubicado en Cota, a las afueras de Bogotá D.C. llamado PRIMORIS. Cabe resaltar que la fruta que Vegexport va a exportar debe cumplir con estos límites establecidos por los países destinos a los cuales se envíe fruta fresca.

6.5. Normatividad laboral | Aspectos legales

Vegexport se ve sometida a seguir los lineamientos del (29. Código sustantivo de trabajo. 2023). Según esta normativa, todo empleado que se dedique a realizar actividades relacionadas directamente con el objeto social de la compañía, serán beneficiarios del debido salario, prestaciones y seguridad social establecidas por ley.

Por lo tanto, Vegexport deberá asumir dentro de su normativa laboral y de nómina las siguientes responsabilidades por y para cada empleado:

- Salario básico.

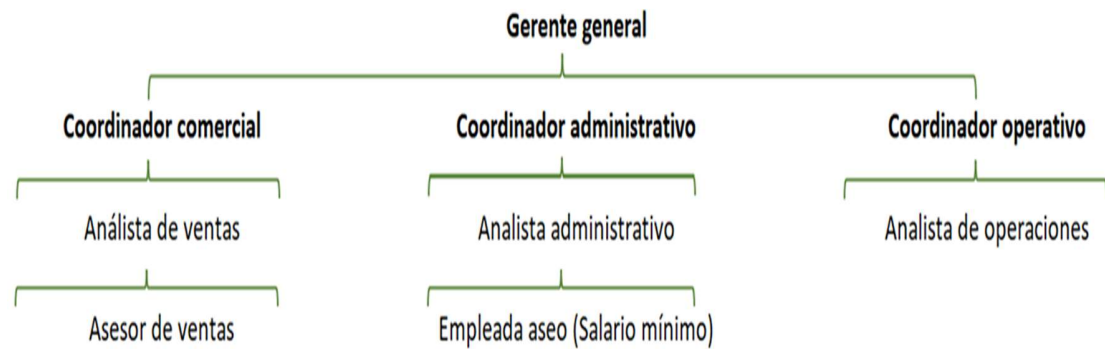
- Salud (12.5%)
 - 4% empleado.
 - 8.5% Vegexport.
- Pensión (16%)
 - 4% empleado.
 - 12% Vegexport.
- Auxilio de transporte (si el empleado gana hasta 2 salarios mínimos)
- ARL (0.5%)
- Caja de compensación (4%)
- Prima (8.3% mensual, se paga anual)
- Cesantías (8.3% mensual, se paga anual)
- Intereses sobre las cesantías (12% mensual, se paga anual)
- Vacaciones (4.2% mensual, se paga anual)

6.6. Organigrama | Estructura organizacional

El organigrama de Vegexport se conformará por 4 niveles, el primero gerencial (Este nivel requiere pregrado y posgrados a fines), seguido por las coordinaciones e interdependencias (Para este nivel es necesario que los asignados tengan pregrados y posgrados o énfasis a fines). Después siguen las 2 líneas operativas, una profesional como analista (Este nivel exige un pregrado mínimo) y la siguiente técnica como asesor y personal de aseo (En este último nivel se prefiere un técnico o estar cursando los primeros semestres de un pregrado), como se muestra en la siguiente figura.

Figura 7.

Organigrama – estructura organizacional



Nota. La figura describe el análisis de las fortalezas y debilidades.

Fuente: Elaboración propia

6.7. Factores clave para la gestión del talento humano

Según AreteActiva. 2018), establece 6 factores claves para hacer que una empresa sea competitiva en el mundo actual, dichos factores son:

- Organización eficiente.
- Liderazgo.
- Talento para la innovación.
- Motivación.
- Gestión competente.
- Compromiso.

VEGEXPORT, se la mano de estos factores busca establecer y direccionar esfuerzos bajo estos principios, incentivándolos por medio de charlas, correos gerenciales o de coordinadores, donde recalquen y recuerden la importancia de actuar bajo estos factores.

6.8. Estructura de gobierno corporativo

La estructura de gobierno corporativo de Vegexport se estructuró de la siguiente manera:

Accionistas: cuentan con los derechos de propiedad para controlar y dirigir la empresa. Además, realizan tareas de coordinación y gerencia en el periodo de arranque de la empresa.

Delegan las tareas de dirección de la empresa a los gerentes en el día a día.

Delegan los derechos de control a la junta directiva.

Junta directiva: en este caso son los mismos accionistas, supervisa el desempeño del equipo de la alta gerencia y la asesora en la toma de decisiones.

Gerente: cuenta con discrecionalidad para tomar decisiones, es el más informado.

6.9. Normatividad ambiental

VEGEXPORT al ser un agente comercial, no de producción ni transformación directa, ya que estos 2 primeros procesos del modelo de negocio son tercerizados, no se ve obligado ni existen certificaciones ambientales, más allá de las ISO.

Contamos con una ventaja competitiva y crucial: todos nuestros proveedores tienen certificaciones (Global Gap, 2023), que según Procolombia “brinda los lineamientos en

materia de estándares de buenas prácticas, manejo integrado de cultivos, control integrado de plagas, sistema de gestión de calidad, análisis de peligros y puntos de control críticos, salud, seguridad y bienestar laboral de los trabajadores y gestión de la conservación del medio ambiente”. Por otra parte, también cuentan con la certificación Rain Forest (2023) “la cual promueve la acción colectiva para las personas y la naturaleza. Este sello permite reconocer y elegir productos que contribuyan a un futuro mejor para las personas y el planeta” (p.1).

6.10. Registro de marca – Propiedad intelectual

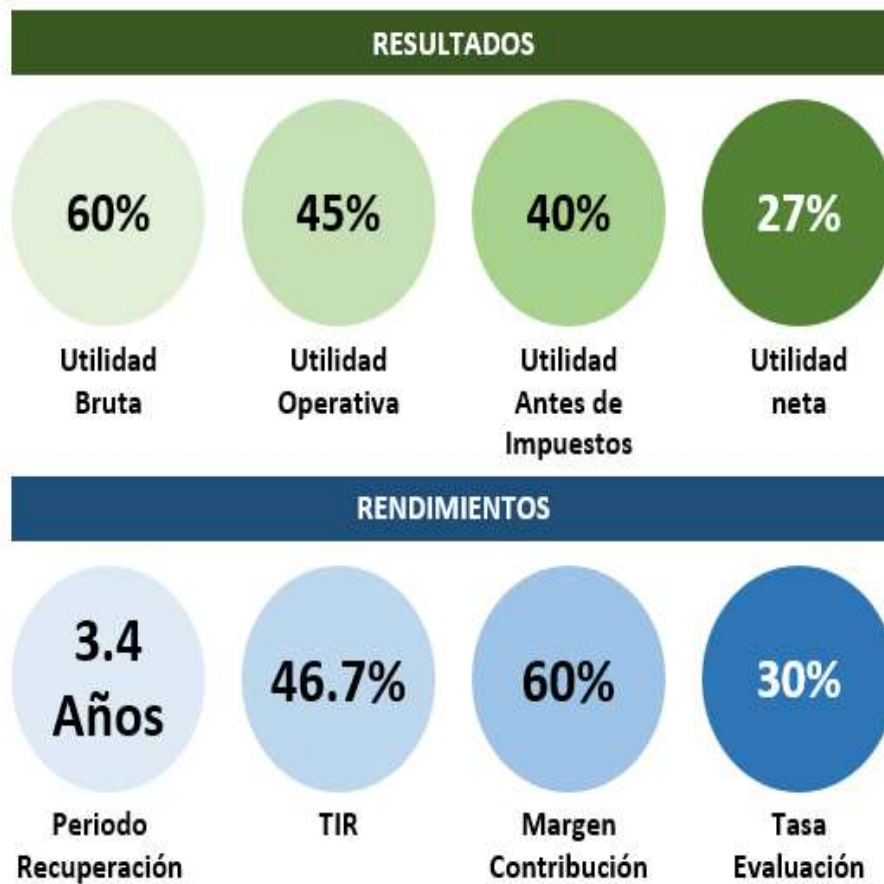
VEGEXPORT cuenta con el registro de marca ante la Cámara de Comercio de Bogotá. No cuenta con propiedad intelectual ni patentes a registrar.

7. Aspectos Financieros

7.1. Objetivos financieros

Figura 8.

Objetivos financieros



Nota. La figura describe los objetivos financieros.

Fuente: Elaboración propia

Vegexport tiene como resultado de sus operaciones una utilidad bruta del 60%, una utilidad operativa del 45%, una utilidad antes de impuestos del 40% y después de cumplir con la tributación colombiana la cual ubica el arancel sobre la utilidad en un 34%, se obtiene una utilidad neta sobre el ejercicio del 27%.

Los rendimientos presentan el siguiente comportamiento: 3.4 años como periodo de recuperación, tiempo en el cual los inversionistas recuperarán la inversión realizada. La TIR del proyecto es del 46.6%, lo que hace el proyecto atractivo frente a retornos de inversiones en los mercados. El margen de contribución es del 60%, un margen financieramente saludable y que permite hacer frente a diferentes gastos imprevistos en el diario vivir de la compañía. A continuación se verán los supuestos económicos con los que se llevarán a cabo las proyecciones y los escenarios.

7.2. Supuestos económicos para la simulación

7.2.1. TRM

Se utilizará una TRM de \$4.500, debido a la situación macroeconómica de incertidumbre generada por fundamentales como el gobierno actual de izquierda, los precios inestables del petróleo y la desincentivación de la inversión extranjera.

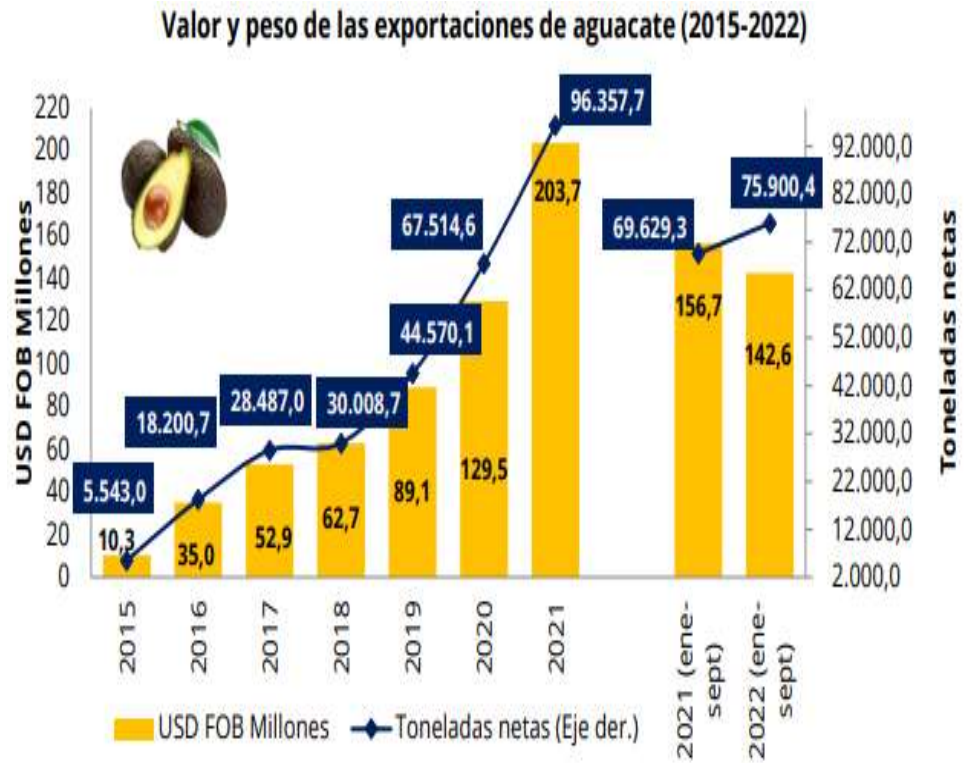
7.2.2. Porcentaje decrecimiento anual

Aguacate Hass:

Se tomaron como fundamentales los siguientes términos de crecimiento: Según (34. Analdex. 2023), el comportamiento de las exportaciones de Aguacate Hass durante los años 2015 al 2021 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17.

Valor y peso



Fuente: Analdex, datos de LegisComex

Nota. La tabla describe el valor y el peso

Fuente: Tomada de Analdex

Se tomaron los valores de “Toneladas netas” para promediarlos, con el fin de eliminar volatilidad y picos de estacionalidad para determinar un crecimiento realista y aterrizado del 22.15% anual, de la siguiente manera:

Tabla 18.*Promedio de crecimiento*

Promedio de crecimiento		
2015	5,543.00	
2016	18,200.00	69.54%
2017	28,487.00	36.11%
2018	30,008.00	5.07%
2019	44,570.00	32.67%
2020	67,514.00	33.98%
2021	96,357.00	29.93%
2022	69,629.00	-38.39%
2023	75,900.00	8.26%
		22.15%

Nota. La tabla describe el promedio de crecimiento

Fuente: Tomada de Analdex

Maracuyá

De igual manera, para determinar el fundamental de crecimiento del maracuyá, se utilizó la fuente de Analdex, donde determina los niveles de exportación del año 2014 al año 2019 y se observa el siguiente comportamiento:

Figura 9.*Comportamiento de la maracuyá*

Posterior a esto y de la misma manera que se interpretó la información el Aguacate Hass, promediamos el crecimiento anual, para eliminar picos y aterrizar el crecimiento, obteniendo una tasa de crecimiento promedio del 18.79%, como se muestra en el siguiente ejercicio:

Tabla 19.*Promedio de crecimiento de la maracuyá*

Promedio de crecimiento		
2014	93.00	
2015	114.00	18.42%
2016	160.00	28.75%
2017	171.00	6.43%
2018	218.00	21.56%
		18.79%

Nota. La tabla muestra el promedio de crecimiento de la maracuyá.

Fuente: Tomada de Analdex

Proyección de la inflación (IPC): El (33. Banco de la República IPC. 2023), proyecta una inflación situada del 3.7%, a pesar de la gran incertidumbre del gobierno actual y sus decisiones. Vegexport proyectará la inflación para los siguientes 4 años con la tasa del escenario base que brinda el Banco de la República, 3,7%.

Proyección de la inflación del productor (IPP): Según el (32. Banco de la República IPP. 2023), se espera un crecimiento de los precios al productor del 3.64% para el año 2024, Vegexport proyectará para los siguiente 4 años este rubro con dicha tasa como escenario base.

7.3. Proyección de ventas

La evidencia en campo, gracias a la información de suministros que denotan las compañías en el sector, establecen que los clientes suelen realizar pedidos mínimos de 2 pallets, sumado a la capacidad comercial y productiva que posee el proyecto, se establece un contacto fijo mínimo de dos clientes durante el mes, donde se prevé que cada cliente, realizará un pedido pequeño mínimo de 2 unidades de pallet hacia cada destino.

Lo anterior, permite a Vegexport establecer como objetivo, vender 4 Pallets mensuales de 720 kilogramos cada uno, de Aguacate Hass con destino de exportación a Canadá y 4 Pallets mensuales de Maracuyá con destino a Ecuador, esta producción es mínima y justa para la operación, teniendo en cuenta los tiempos de producción y procesamiento.

Para determinar el precio de venta se utiliza la fórmula: $(\text{Costos fijos} + \text{Costos variables}) / (1 + \text{Tasa de utilidad esperada})$, en nuestro caso, la utilidad esperada es del

30% y se obtiene un precio unitario de pallet de aguacate Hass de \$8.868,38 USD como se aprecia en el siguiente formato de cotización.

El precio del mercado resulta imposible de encontrar en fuentes confiables, de hecho, no se encuentran en fuentes no confiables tampoco. El mercado de cotizaciones es celoso, las empresas tienden a ser herméticas con los precios y volúmenes de ventas, proveedores y clientes, y sobre toda la información relevante en general. Cabe resaltar, que como producto de las entrevistas a expertos, específicamente el experto técnico, confirma y aclara que “Colombia no compite en el mercado internacional con precios, sino con calidad y cualidades de la fruta” también afirma “Otros países ofrecen nuestras mismas frutas a un precio más bajo pero no cuentan con los brix de sabor que poseen nuestras frutas, gracias a los suelos y condiciones ambientales y geológicas que permiten producir fruta con mayor calidad”. A continuación, se realizarán los procesos para definir precios.

Tabla 20.

Cotización

Precio del pedido	Kg Cop		Kg USD	USD	COP
Costos fijos					\$ 11,653,000.00
Costos variables					\$ 16,282,402.03
Porcentaje de rendimiento esperado					30.00%
Total	\$ 55,427.38		\$ 12.32	\$ 8,868.38	\$ 39,907,717.19

Nota. La tabla muestra la cotización.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera para el maracuyá, se realiza la misma plantilla de cotización con los mismos parámetros y se obtiene un precio unitario por pallet de \$8.743,27 USD:

Tabla 21.

Cotización por pallet

Precio del pedido	Kg Cop		Kg USD	USD	COP
Costos fijos					\$ 11,653,000.00
Costos variables					\$ 15,888,314.14
Porcentaje de rendimiento esperado					30.00%
Total	\$ 54,645.46		\$ 12.14	\$ 8,743.27	\$ 39,344,734.49

Nota. La tabla muestra la cotización por pallet

Fuente: Elaboración propia

Teniendo como base, el ingreso mensual generado por la venta mensual de 4 unidades de Aguacate Hass y 4 unidades de Maracuyá, y anualizado por los 12 meses, la proyección de ventas tendrá el siguiente comportamiento para los próximos cuatro años.

Tabla 22.

Comportamiento de los ingresos en los siguientes cuatro años

	PROYECCIONES DE VENTAS												
	2023	AV	AH	2024	AV	AH	2025	AV	AH	2026	AV	AH	2027
Ventas	\$ 3,794,860,537.44	100.00%	19.96%	\$ 4,741,129,736.17	100.00%	19.51%	\$ 5,890,229,352.88	100.00%	19.45%	\$ 7,312,157,017.20	100.00%	19.46%	\$ 9,079,106,200.21
Costos	\$ 1,544,194,376.16	40.69%	19.92%	\$ 1,928,334,916.21	40.67%	19.94%	\$ 2,408,504,004.72	40.89%	19.95%	\$ 3,008,822,801.26	41.15%	19.97%	\$ 3,759,499,840.98
M. O.	\$ 2,676,172,537.44			\$ 3,344,390,625.59			\$ 4,145,990,085.27			\$ 5,133,538,322.12			\$ 6,357,403,325.09

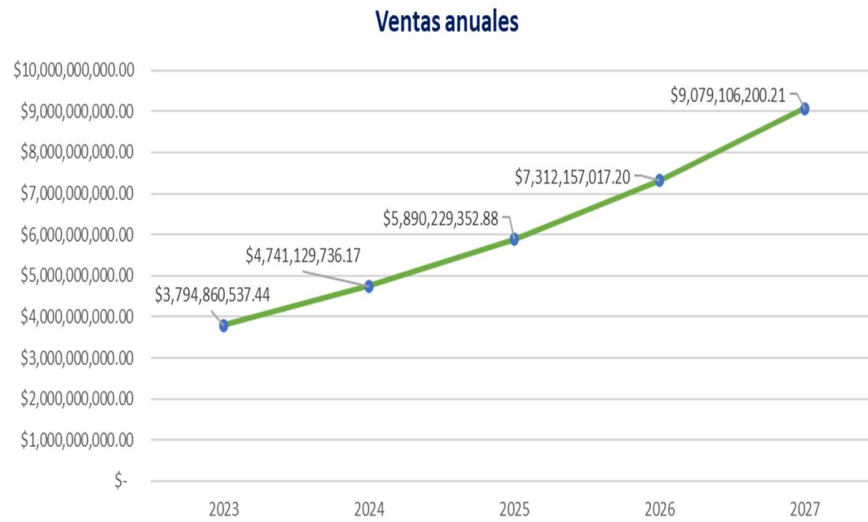
Nota. La tabla muestra los ingresos en los siguientes cuatro años.

Fuente: Elaboración propia

Realizando el análisis horizontal de la proyección de ingresos, obtenemos un crecimiento consistente y ubicado en el 19.50% anual, lo que garantiza el resultado de la operación, asociando este comportamiento a los costos y gastos más adelante. A continuación, una representación figura e intuitiva de la proyección de las ventas para los siguientes cuatro años.

Figura 10.

Ventas anuales



Nota. La figura describe el comportamiento de las ventas anuales.

Fuente: Elaboración propia

7.4. Proyección de gastos de mercadeo

Figura 11.

Presupuesto del Marketing

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 14,400,000.00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2024	\$ 17,280,000.00
2025	\$ 20,736,000.00
2026	\$ 24,883,200.00
2027	\$ 29,859,840.00

Nota. La figura describe presupuesto del marketing.

Fuente: Elaboración propia

Uno de los rubros de inversión es el “Promover la marca y calidad de los aguacates Hass en ferias de alimentos saludables en Canadá”, el cual tendrá una inversión de \$4.800.000 mensualmente.

El rubro número dos es “Programas para incentivar el consumo de Aguacate Hass”, el cual tendrá un presupuesto de \$7.000.000 mensualmente.

Por último, tenemos el rubro tres “Fidelizar a los clientes actuales y promover compras repetidas de aguacates Hass”, el cual tendrá un presupuesto asignado de \$2.600.000 mensuales.

Los anteriores rubros se podrán analizar con más detalles en el punto 4. Para la proyección y en busca de realizar una gestión proactiva de marketing para posicionar y mantener el nombre de la empresa, se determinó que el crecimiento de los presupuestos de marketing anualmente será del 20% sostenido durante los siguientes 4 años, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 12.

Proyección de gastos de marketing mix



Nota. La figura describe el gasto del marketing mix.

Fuente: Elaboración propia

7.5. Proyección de costos de producción

Los costos variables crecen proporcionalmente a las ventas. Por lo tanto, tenemos un crecimiento sostenido durante los próximos cuatro años y se observa que ocupa un 40% del ingreso, como se muestra en el siguiente análisis horizontal y vertical:

Tabla 23.

Costos variables

PROYECCIONES DE COSTOS													
	2023	AV	AH	2024	AV	AH	2025	AV	AH	2026	AV	AH	2027
Ventas	\$ 3,794,860,537.44	100.00%	19.96%	\$ 4,741,129,736.17	100.00%	19.51%	\$ 5,890,229,352.88	100.00%	19.45%	\$ 7,312,157,017.20	100.00%	19.46%	\$ 9,079,106,200.21
Costos	\$ 1,544,194,376.16	40.69%	19.92%	\$ 1,928,334,916.21	40.67%	19.94%	\$ 2,408,504,004.72	40.89%	19.95%	\$ 3,008,822,801.26	41.15%	19.97%	\$ 3,759,499,840.98
M. O.	\$ 2,676,172,537.44			\$ 3,344,390,625.59			\$ 4,145,990,085.27			\$ 5,133,538,322.12			\$ 6,357,403,325.09

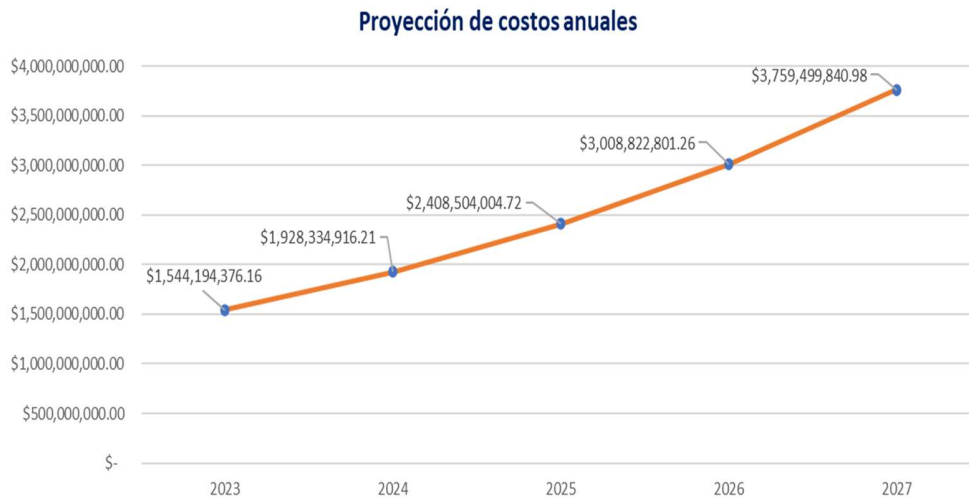
Nota. La tabla muestra costos variables

Fuente: Elaboración propia

A continuación, una figura intuitiva de la proyección de los costos de producción directos asociados al producto:

Figura 13.

Proyección de costos anuales



Nota. La tabla muestra la proyección de los costos anuales.

Fuente: Elaboración propia

Para ser más específicos, los costos variables del aguacate Hass (aplican los mismos costos para el maracuyá) se componen de:

Análisis precosecha LMR: este análisis es requerido por los países para establecer y garantizar el límite máximo de residuos en la fruta y se realiza con cada cosecha.

Proceso cosecha Mertec: para evitar que la fruta se vea infectada con hongos por el transporte, el productor se ve obligado a sumergir la fruta tan pronto es cosechada en un producto fungicida llamado Mertec (Bentiazole).

El transporte del cultivo a la planta empacadora se realiza en furgones y se asegura el camión con un precinto de seguridad para evitar la contaminación (estupefacientes) de la carga.

Planta empacadora: donde clasifican, limpian y empacan la fruta.

Pago al productor: se le paga realizando una liquidación por calibre y según informe de rendimiento de la planta empacadora.

Transporte hacia el aeropuerto: se realiza en furgón y se asegura el vehículo con precinto de seguridad para evitar contaminación de la carga.

Procesos de aduana: son todos los tramites que realiza la CIA (Compañía de Intermediación Aduanera) para las respectivas revisiones de la Policía, el ICA y comercio exterior.

Transporte aéreo: flete asumido por Vegexport, ya que se maneja el INCOTERM CIF, el cual establece la responsabilidad de Vegexport, hasta que las llantas del avión que transporta la carga tocan la pista de aterrizaje del país destino.

Los costos variables, se ven detalladamente en el siguiente anexo:

Tabla 24.*Costos variables al detalle*

Drivers	Valor
Varietas de la fruta	Aguacate Hass
Ciudad destino	Toronto
País destino	Canadá
Kilogramos	720
Cantidad de pallets	1
TRM	\$ 4,500.00

Proceso pre cosecha	Valor	Retenciones	Factura
Análisis de LMR (Límites máximos de residualidad) PRIMORIS	\$ 694,722.00	\$ -	\$ 694,722.00
Envío terrestre de la muestra LMR de 3 kilogramos SERVIENTREGA	\$ 28,000.00	\$ -	\$ 28,000.00
Análisis de materia seca	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 722,722.00	\$ -	\$ 722,722.00

Proceso cosecha	Valor	Retenciones	Factura
Fungicida MERTEC TIABENDAZOL 1/3 de tarro	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ -	\$ -	\$ -

Proceso de transporte hacia la planta empacadora	Valor	Retenciones	Factura
Transporte terrestre nacional	\$ -	\$ -	\$ -
Precinto de seguridad	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ -	\$ -	\$ -

Proceso empaque	Valor	Retenciones	Factura
Primer pago al productor (50%) materia prima	\$ 2,179,746.02	\$ -	\$ 2,179,746.02
Cajas o canastillas de empaque para exportación	\$ 356,400.00	\$ -	\$ 356,400.00
Costo de selección, limpieza y empaque (Planta empacadora)	\$ 886,788.00	\$ -	\$ 886,788.00
Total	\$ 3,422,934.02	\$ -	\$ 3,422,934.02

Proceso de transporte hacia el aeropuerto	Valor	Retenciones	Factura
Transporte terrestre nacional	\$ 1,200,000.00	\$ -	\$ 1,200,000.00
Precinto de seguridad	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 1,200,000.00	\$ -	\$ 1,200,000.00

Proceso de transporte aéreo	Valor	Retenciones	Factura
Transporte aéreo	\$ 8,262,000.00	\$ -	\$ 8,262,000.00
Total	\$ 8,262,000.00	\$ -	\$ 8,262,000.00

Proceso de inspección e intermediación aduanera	Cantidad	USD	Valor	Retenciones	Factura
CIA (Due agent)		\$ 30.00	\$ 135,000.00	\$ -	\$ 135,000.00
CIA (Due carrier)		\$ 25.00	\$ 112,500.00	\$ -	\$ 112,500.00
ICA (Inspección fitosanitaria)		\$ 30.00	\$ 135,000.00	\$ -	\$ 135,000.00
Total		\$ 85.00	\$ 382,500.00	\$ -	\$ 382,500.00

Proceso de pago al productor	Valor	Retenciones	Factura
Segundo pago al productor (50%) materia prima	\$ 2,179,746.02	\$ -	\$ 2,179,746.02
Total	\$ 2,179,746.02	\$ -	\$ 2,179,746.02

Gasto financiero	EUR	USD	Valor	Retenciones	Factura
Comisión Davivienda por monetización	\$ 35.00	\$ 25.00	\$ 112,500.00	\$ -	\$ 112,500.00
Total			\$ 112,500.00	\$ -	\$ 112,500.00

Total	Valor	Retenciones	Factura
Costos variables	\$ 16,282,402.03	\$ -	\$ 16,282,402.03

Nota. La tabla muestra la distribución de los costos al detalle.

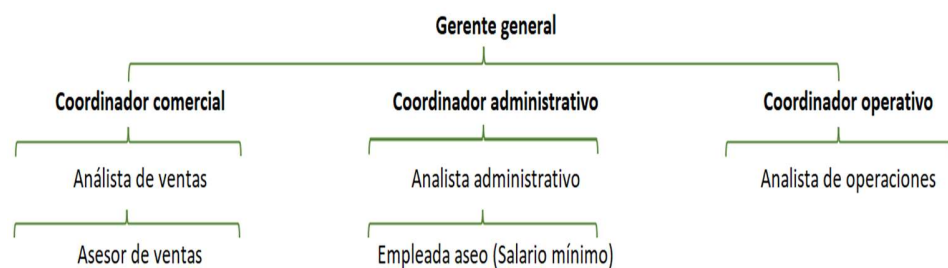
Fuente: Elaboración propia

7.6. Proyección de gastos administrativos

7.6.1. Gastos administrativos: se componen de las nóminas

Figura 14.

Gastos administrativos según el esquema organizacional



Nota. La figura muestra los gastos administrativos.

Fuente: Elaboración propia

Nómina administrativa: la nómina administrativa se compone de un gerente general, un coordinador administrativo, un analista administrativo y una persona encargada de aseos generales en la oficina. Este rubro tiene un presupuesto de \$223.357.442 al año

Nomina comercial (Ventas): la nómina comercial o de ventas, se compone de un coordinador comercial, un analista y un asesor comerciales. Este rubro tiene un presupuesto de \$133.179.970 al año.

Nomina producción o ventas: este rubro solo lo componen un coordinador de operaciones y un analista de operaciones, ocupando un presupuesto de \$111.932.231 al año. Como se observa en la siguiente tabla, el presupuesto anual de nóminas es de \$468.469.644 al año:

Figura 15.

*Nóminas***NÓMINAS:****VALOR AÑO 1****ADMINISTRATIVA:** \$ 223,357,442.90**VENTAS:** \$ 133,179,970.90**PRODUCCION/SERV:** \$ 111,932,231.06**TOTAL NÓMINAS** \$ **468,469,644.87***Nota.* La figura de las nóminas.

Fuente: Elaboración propia

Costos fijos: se observa por análisis vertical que las nóminas representan el 74% del total de los gastos administrativos, los gastos fijos representan el 22% del total de los gastos fijos y otros gastos, que están representados como Marketing Mix, ocupan del 2% al 3% de los gastos fijos totales. El análisis horizontal, nos permite apreciar un crecimiento sostenible de todos los rubros durante los próximos cuatro años.

Tabla 25.*Análisis horizontal*

	PROYECCIONES DE COSTOS												
	2023	AV	AH	2024	AV	AH	2025	AV	AH	2026	AV	AH	2027
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 468,469,644.9	74.66%	3.57%	\$ 485,803,021.7	74.41%	3.01%	\$ 500,862,915.4	74.10%	2.91%	\$ 515,888,802.9	73.74%	2.91%	\$ 531,365,466.9
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 139,836,000.0	22.28%	3.57%	\$ 145,009,932.0	22.21%	3.01%	\$ 149,505,239.9	22.12%	2.91%	\$ 153,990,397.1	22.01%	2.91%	\$ 158,610,109.0
OTROS GASTOS	\$ 14,400,000.0	2.29%	16.67%	\$ 17,280,000.0	2.65%	16.67%	\$ 20,736,000.0	3.07%	16.67%	\$ 24,883,200.0	3.56%	16.67%	\$ 29,859,840.0
DEPRECIACIÓN	\$ 4,805,564.0	0.77%	0.00%	\$ 4,805,564.0	0.74%	0.00%	\$ 4,805,564.0	0.71%	0.00%	\$ 4,805,564.0	0.69%	0.00%	\$ 4,805,564.0
Total	\$ 627,511,208.9			\$ 652,898,517.7			\$ 675,909,719.3			\$ 699,567,963.9			\$ 724,640,979.9

Nota. La tabla describe el análisis horizontal.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, el desglose de los costos fijos anualizados, dichos costos se pueden revisar con mayor detenimiento en el punto 4:

Tabla 26.

Costos fijos anualizados

		VALOR AÑO 1	
		Meses	12
ARRIENDO:			\$ 84,000,000.00
	Arriendo mensual		\$ 7,000,000.00
SERVICIOS PÚBLICOS:			\$ 6,000,000.00
	Agua mensual		\$ 200,000.00
	Luz mensual		\$ 250,000.00
	Gas mensual		\$ 50,000.00
TELEFONÍA CELULAR:			\$ 3,840,000.00
	Plan celular (8 mepleados admin) mensual		\$ 40,000.00
INTERNET:			\$ 3,600,000.00
	Plan Internet oficina mensual		\$ 300,000.00
PAPELERÍA:			\$ 6,000,000.00
	Papelería mensual		\$ 500,000.00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:			\$ -
SERVICIOS DE ASEO:			\$ 2,400,000.00
	Implementos de aseo para la oficina mensual (Trapero, escoba, liquidos, etc.)		\$ 200,000.00
	polizas de seguro		\$ -
	Outsourcing		\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 21,600,000.00
	Asesoría contable Multisercol mensual		\$ 1,800,000.00
GASTOS COMERCIALES			\$ 11,436,000.00
	Base de datos mensual		\$ 313,000.00
	Página web y correos corporativos mensuales		\$ 640,000.00
GASTOS FIJOS FINANCIEROS			\$ 960,000.00
	Cuota manejo portal mensual		\$ 58,000.00
	Cuota manejo tarjeta empresarial mensual		\$ 12,000.00
	IVA mensual		\$ 10,000.00
			\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS			\$ 139,836,000.00

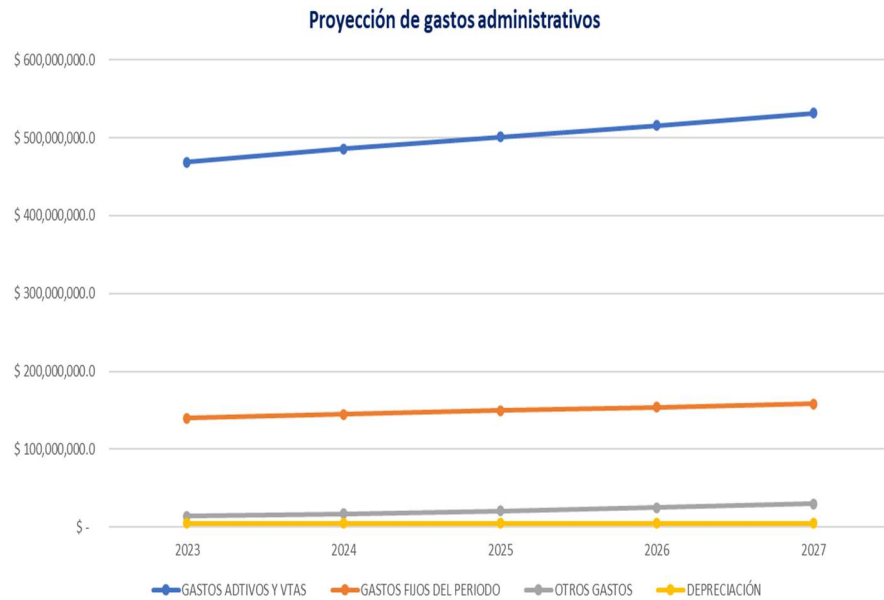
Nota. La tabla describe de los costos fijos anualizados.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura podemos apreciar de manera intuitiva, el comportamiento de la proyección de los costos administrativos:

Figura 16.

Proyección de gastos administrativos



Nota. La figura muestra la proyección de los gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia

7.7. Ingresos VS Costos VS Gastos

El análisis vertical, nos permite concluir que los costos siempre van a representar un 40% de los ingresos y los gastos un 13 % de los ingresos, a medida que crece la operación, los gastos pierden participación y aumentan el margen. El análisis horizontal concluye que los crecimientos son constantes, tanto de los ingresos, como los costos y gastos. Como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 27.

Análisis del crecimiento constante

PROYECCIONES DE INGRESOS VS COSTOS VS GASTOS													
	2023	AV	AH	2024	AV	AH	2025	AV	AH	2026	AV	AH	2027
Ingresos	\$ 3,794,860,537.44	100.00%	19.96%	\$ 4,741,129,736.17	100.00%	19.51%	\$ 5,890,229,352.88	100.00%	19.45%	\$ 7,312,157,017.20	100.00%	19.46%	\$ 9,079,106,200.21
Costos	\$ 1,544,194,376.16	40.69%	19.92%	\$ 1,928,334,916.21	40.67%	19.94%	\$ 2,408,504,004.72	40.89%	19.95%	\$ 3,008,822,801.26	41.15%	19.97%	\$ 3,759,499,840.98
Gastos	\$ 627,511,208.86	16.54%	3.89%	\$ 652,898,517.72	13.77%	3.40%	\$ 675,909,719.29	11.48%	3.38%	\$ 699,567,963.94	9.57%	3.46%	\$ 724,640,979.94

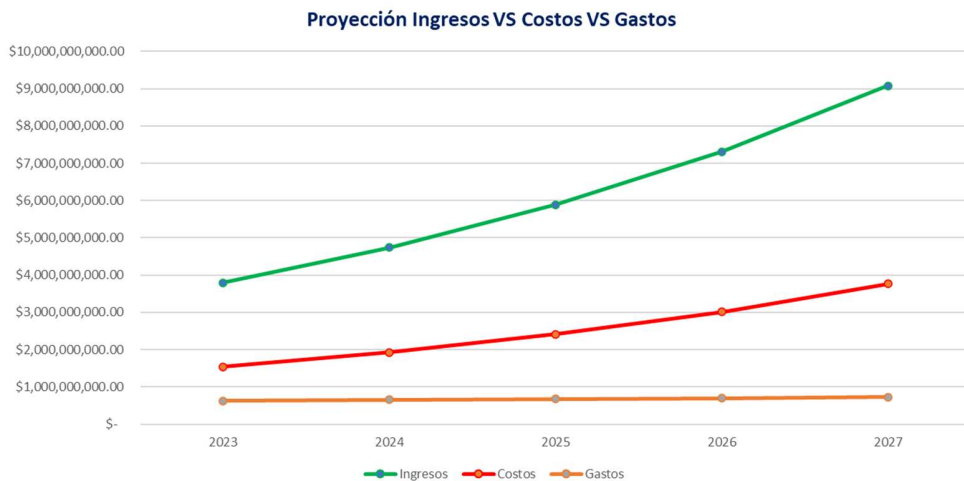
Nota. La tabla describe el crecimiento constante.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, tenemos una representación figura e intuitiva de los ingresos, costos y gastos, con el fin de plasmar y percibir los comportamientos en los siguientes cuatro años:

Figura 17.

Proyección de ingresos vs costos vs gastos



Nota. La figura describe la proyección de ingresos vs costos vs gastos.

Fuente: Elaboración propia

7.8. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión está compuesto por los siguientes rubros, dichos ítems se pueden validar con más detalle en el punto 4:

Tabla 28.

Inversión inicial

		INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS		\$ 10,000,000.00
	Adecuación oficina	\$ 10,000,000.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 33,600,000.00
	Computadores X 8	\$ 24,000,000.00
	Celulares X 6	\$ 4,800,000.00
	Pantallas X 8	\$ 4,800,000.00
MUEBLES Y ENSERES		\$ 4,800,000.00
	Sillas X 8	\$ 2,800,000.00
	Escritorios X 8	\$ 2,000,000.00
EQUIPO DE OFICINA		\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE		\$ -
FRANQUICIAS		\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES		\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		\$ 2,427,057.00
	Expedición registro exportador ICA	\$ 400,007.00
	Renovación de cámara de comercio y reactivación de la empresa	\$ 1,116,400.00
	Partidas arancelarias	\$ 200,000.00
	Firma electrónica Certicámaras (Vigencia 1 año)	\$ 160,650.00
	Programa contable	\$ 550,000.00
TOTAL INVERSIONES		\$ 50,827,057.00

Nota. La tabla de la inversión inicial

Fuente: Elaboración propia

7.9. Estados financieros (escenario probable)

A continuación, se analizan de manera horizontal y vertical los estados financieros, la igual que las proyecciones para los próximos cuatro años.

7.9.1. Estado de resultados

Tabla 29.*Estados de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS													
	2023	AV	AH	2024	AV	AH	2025	AV	AH	2026	AV	AH	2027
VENTAS	\$ 3,794,860,537.4	100.00%	19.96%	\$ 4,741,129,736.2	100.00%	19.51%	\$ 5,890,229,352.9	100.00%	19.45%	\$ 7,312,157,017.2	100.00%	19.46%	\$ 9,079,106,200.2
COSTO VENTAS	\$ 1,544,194,376.16	40.69%	19.92%	\$ 1,928,334,916.21	40.67%	19.94%	\$ 2,408,504,004.72	40.89%	19.95%	\$ 3,008,822,801.26	41.15%	19.97%	\$ 3,759,499,840.98
UTILIDAD BRUTA	\$ 2,250,666,161.3	59.31%	19.98%	\$ 2,812,794,820.0	59.33%	19.21%	\$ 3,481,725,348.2	59.11%	19.09%	\$ 4,303,334,215.9	58.85%	19.10%	\$ 5,319,606,359.2
GASTOS ADITIVOS V VENTAS	\$ 468,469,644.9	12.34%	3.57%	\$ 485,803,021.7	10.25%	3.01%	\$ 500,862,915.4	8.50%	2.91%	\$ 515,888,802.9	7.06%	2.91%	\$ 531,365,466.9
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 139,836,000.0	3.68%	3.57%	\$ 145,009,932.0	3.06%	3.01%	\$ 149,505,239.9	2.54%	2.91%	\$ 153,990,397.1	2.11%	2.91%	\$ 158,610,109.0
OTROS GASTOS	\$ 14,400,000.0	0.38%	16.67%	\$ 17,280,000.0	0.36%	16.67%	\$ 20,736,000.0	0.35%	16.67%	\$ 24,883,200.0	0.34%	16.67%	\$ 29,859,840.0
DEPRECIACIÓN	\$ 4,805,564.0	0.13%	0.00%	\$ 4,805,564.0	0.10%	0.00%	\$ 4,805,564.0	0.08%	0.00%	\$ 4,805,564.0	0.07%	0.00%	\$ 4,805,564.0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1,623,154,952.4	42.77%	24.85%	\$ 2,159,896,302.2	45.56%	23.02%	\$ 2,805,815,628.9	47.64%	22.14%	\$ 3,603,766,252.0	49.28%	21.57%	\$ 4,594,965,379.3
GASTOS FINANCIEROS	\$ 258,079,890.9	6.80%	-14.19%	\$ 226,014,054.2	4.77%	-21.35%	\$ 186,252,416.7	3.16%	-36.00%	\$ 136,947,986.2	1.87%	-80.65%	\$ 75,810,492.4
UTILIDAD ANTES DE IMPUOTOS	\$ 1,365,075,061.5	35.97%	29.41%	\$ 1,933,882,248.0	40.79%	26.18%	\$ 2,619,563,212.1	44.47%	24.44%	\$ 3,466,818,265.8	47.41%	23.29%	\$ 4,519,154,886.9
IMPUESTOS	\$ 608,797,688.8	16.04%	27.37%	\$ 838,262,538.2	17.68%	24.92%	\$ 1,116,501,502.8	18.96%	23.58%	\$ 1,460,987,606.5	19.98%	22.67%	\$ 1,889,363,629.9
UTILIDAD NETA	\$ 756,277,372.7	19.93%	30.97%	\$ 1,095,619,709.8	23.11%	27.11%	\$ 1,503,061,709.4	25.52%	25.07%	\$ 2,005,830,659.3	27.43%	23.73%	\$ 2,629,791,257.0

Nota. La tabla describe el crecimiento constante.

Fuente: Elaboración propia

Análisis vertical: la utilidad bruta tiene una participación del 60%, la utilidad operativa tiene una participación del 45% promedio, la utilidad antes de impuestos tiene una participación 27%. Todo lo anterior sobre las ventas, dejándonos como resultado una utilidad neta del 23% al 27% durante los próximos cuatro años.

Análisis horizontal: la utilidad bruta crece a una tasa del 19%, la utilidad operativa crece a una tasa del 22%, la utilidad antes de impuestos crece a una tasa del 25% sostenido después del primer año y la utilidad neta crece a una tasa del 22% promedio. Todo lo anterior durante los próximos cuatro años.

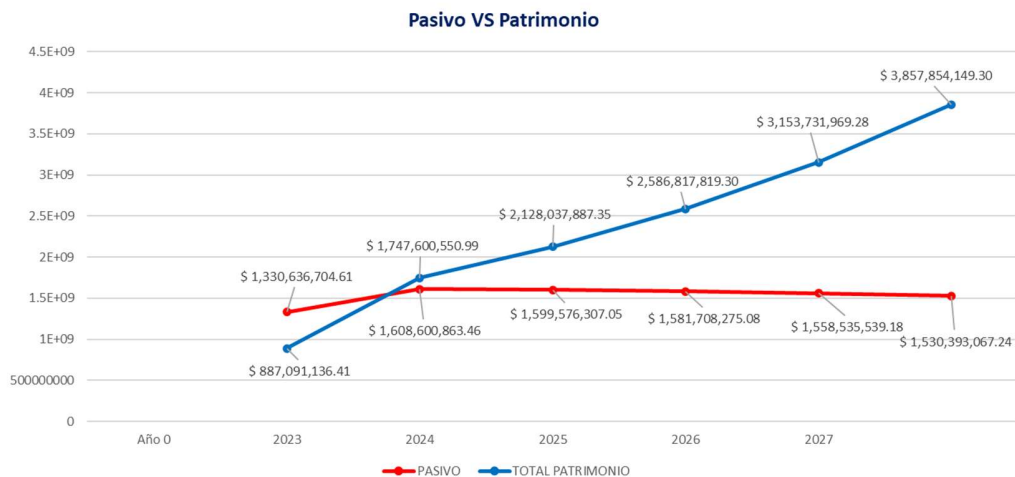
Nota. La tabla describe el balance general

Fuente: Elaboración propia

Análisis horizontal: se aprecia un crecimiento estable del activo, del 9.96% en el primer año al 12.55% en el cuarto año, su crecimiento se ve soportado por el buen comportamiento de patrimonio sobre el pasivo, donde se muestra como la empresa capitaliza la operación, aumenta el equity y disminuye el pasivo, en pocas palabras, la empresa empieza a poseer más de lo que debe, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 19.

Proyección de los estados pasivos vs el patrimonio.



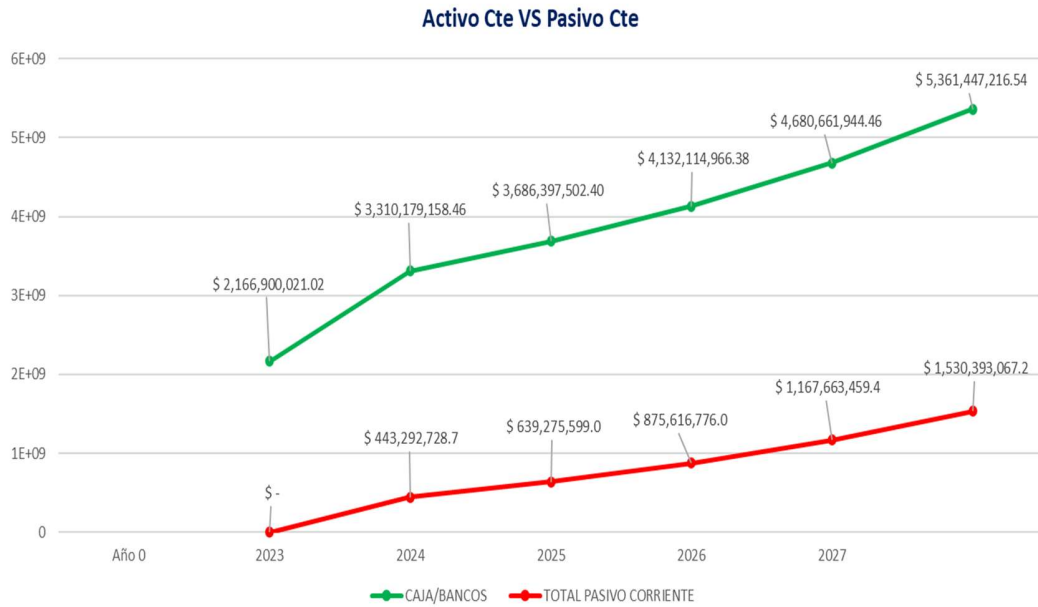
Nota. La figura determina los estados pasivos vs el patrimonio.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también se puede validar, como el activo corriente aumenta a una tasa mayor que el pasivo corriente, lo que es un claro indicador de liquidez a corto plazo, la empresa puede hacerse cargo de sus responsabilidades financieras a corto plazo y, aun así, dejar caja disponible para operación, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 20.

Activo Cte vs pasivo cte



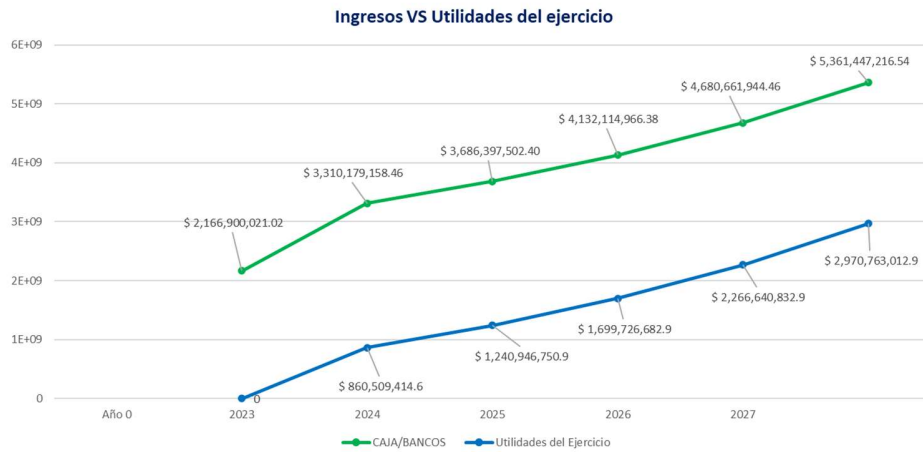
Nota. La figura determina el activo Cte vs pasivo Cte

Fuente: Elaboración propia

Como último punto a resaltar del balance, tenemos el comportamiento de las utilidades del ejercicio, donde crecen a una tasa del 12.55% durante los próximos cuatro años, como se observa en la siguiente figura.

Figura 21.

Ingresos vs utilidades del ejercicio



Nota. La figura determina los ingresos vs las utilidades del ejercicio.

Fuente: Elaboración propia

7.9.3. Flujo de caja

Figura 22.

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:												
CAPITAL INVERTIDO												
	Año 0	AH	2023	AH	2024	AH	2025	AH	2026	AH	2027	
Activos Corrientes	\$ 2,166,900,021	34.54%	\$ 3,310,179,158	10.21%	\$ 3,686,397,502	10.79%	\$ 4,132,114,966	11.72%	\$ 4,680,661,944	12.70%	\$ 5,361,447,217	
Pasivos Corrientes	\$ -	100.00%	\$ 443,292,729	30.66%	\$ 639,275,599	26.99%	\$ 875,616,776	25.01%	\$ 1,167,663,459	23.70%	\$ 1,530,393,067	
KTNO	\$ 2,166,900,021	24.42%	\$ 2,866,886,430	5.91%	\$ 3,047,121,903	6.43%	\$ 3,256,498,190	7.30%	\$ 3,512,998,485	8.30%	\$ 3,831,054,149	
Activo Fijo Neto	\$ 50,827,820	-10.44%	\$ 46,022,256	-11.66%	\$ 41,216,692	-13.20%	\$ 36,411,128	-15.20%	\$ 31,605,564	-17.93%	\$ 26,800,000	
Depreciación Acumulada	\$ -	100.00%	\$ 4,805,564	50.00%	\$ 9,611,128	33.33%	\$ 14,416,692	25.00%	\$ 19,222,256	20.00%	\$ 24,027,820	
Activo Fijo Bruto	\$ 50,827,820	0.00%	\$ 50,827,820	0.00%	\$ 50,827,820	0.00%	\$ 50,827,820	0.00%	\$ 50,827,820	0.00%	\$ 50,827,820	
Total Capital Operativo Neto	\$ 2,217,727,841		\$ 2,912,908,686		\$ 3,088,338,595		\$ 3,292,909,318		\$ 3,544,604,049		\$ 3,857,854,149	

Nota. La figura determina el flujo de caja.

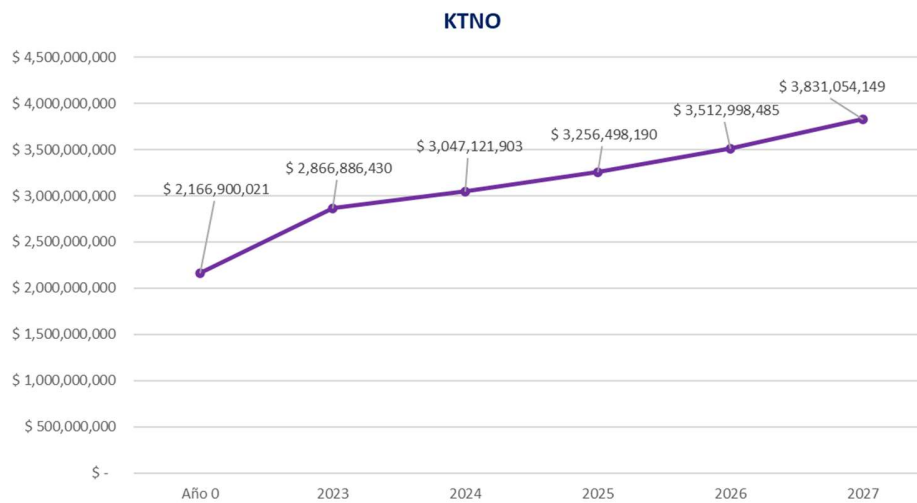
Fuente: Elaboración propia

Como se analizó en el Activo Cte VS Pasivo Cte, observamos su resultado denominado KNTO (Capital Operativo de Trabajo), la diferencia de los activos de corto plazo versus las obligaciones financieras del corto plazo resulta positiva y en pendiente

positiva (crecimiento del 5.9% al 8.30%) durante los próximos cuatro años, lo que nos indica que la empresa puede cubrir costos y gastos de la operación y permitir generar capital para seguir operando, como se muestra su comportamiento en la siguiente figura permite dar una clara señal de una liquidez saludable para la empresa:

Figura 23.

KTNO



Nota. La figura determina la representación de KTNO

Fuente: Elaboración propia

7.9.4. Indicadores financieros de rentabilidad

Tabla 31.

Indicadores financieros de rentabilidad – Flujo de caja libre

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE									
EBIT	\$ 1,623,154,952.4	24.85%	\$ 2,159,896,302.2	23.02%	\$ 2,805,815,628.9	22.14%	\$ 3,603,766,252.0	21.57%	\$ 4,594,965,379.3
Impuestos	\$ 551,872,683.8	24.85%	\$ 734,364,742.8	23.02%	\$ 953,977,313.8	22.14%	\$ 1,225,280,525.7	21.57%	\$ 1,562,288,229.0
NOPLAT	\$ 1,071,282,268.6	24.85%	\$ 1,425,531,559.5	23.02%	\$ 1,851,838,315.1	22.14%	\$ 2,378,485,726.3	21.57%	\$ 3,032,677,150.3
Inversión Neta	\$ -695,180,844.7	-296.27%	\$ -175,429,909.7	14.24%	\$ -204,570,722.9	18.72%	\$ -251,694,730.8	19.65%	\$ -313,250,100.2
Flujo de Caja Libre del períod.	\$ 376,101,424	69.91%	\$ 1,250,101,650	24.11%	\$ 1,647,267,592	22.55%	\$ 2,126,790,996	21.79%	\$ 2,719,427,050

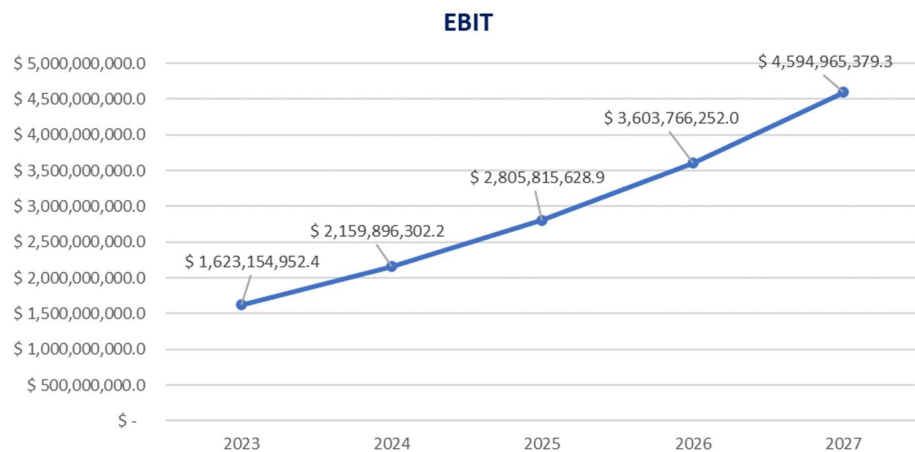
Nota. La tabla determina el cálculo del flujo de caja libre

Fuente: Elaboración propia

Analizando el EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), nos permite confirmar la rentabilidad de la compañía antes de asumir impuestos y cargas financieras de la operación, obteniendo un comportamiento positivo y saludable como indicador de rentabilidad y una tasa de crecimiento del 22% promedio durante los próximos cuatro años, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 24.

EBIT



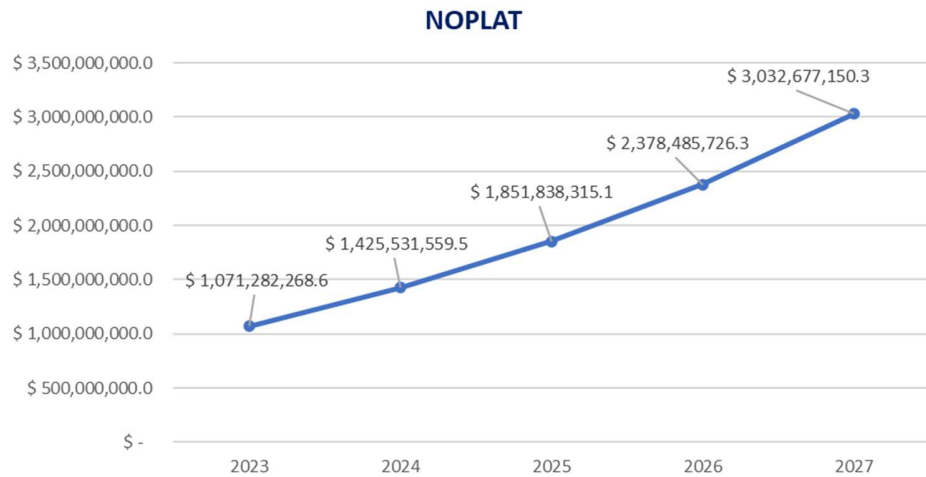
Nota. La figura muestra el EBT

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el NOPLAT (ganancias operativas netas, menos impuestos ajustados), nos permite ser más ácidos con las pruebas de rentabilidad, ya que le aplicamos impuestos a la utilidad, aun así, obtenemos un comportamiento saludable y positivo, con un crecimiento del 22% en promedio durante los próximos cuatro años, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 25.

NOPLAT



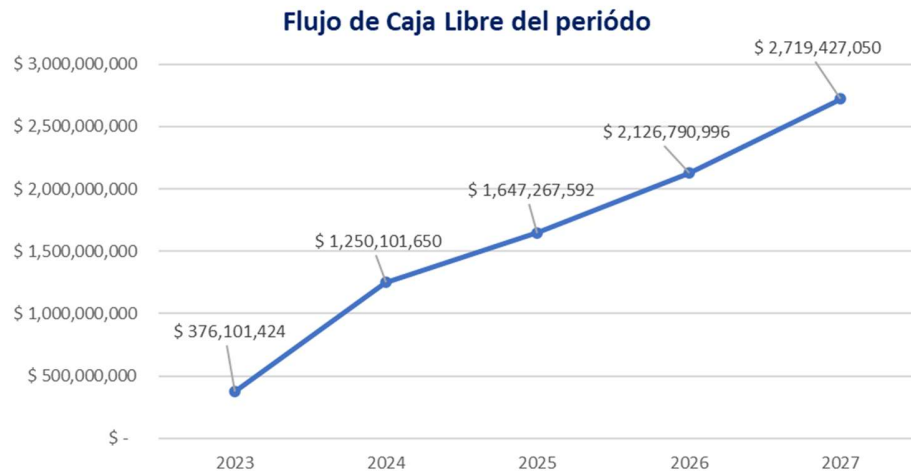
Nota. La figura muestra el NOPLAT

Fuente: Elaboración propia

Como indicador de rentabilidad principal y de mejor utilidad para valorar la empresa cuando sea necesario, ya que solo se debe descontar y traer a valor presente, tenemos el flujo de caja libre.

Este indicador confirma la capacidad de la empresa de poder trabajar sin tener que recurrir a financiación alguna y de poder responder del mismo modo, por todas sus obligaciones, desde costos hasta gastos.

Para este indicador, podemos confirmar un comportamiento positivo y saludable, donde tiene un crecimiento del 18% promedio durante los próximos cuatro años, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 26.*Flujo de caja libre del periodo*

Nota. La figura describe el flujo de caja libre del periodo.

Fuente: Elaboración propia

7.9.5. Fuentes de financiación

Vegexport pretende financiarse de la siguiente manera: un 40% con capital de los socios y un 60% con préstamos para capital de trabajo de bancos o bien sea con algún ángel inversionista, sin brindar participación de la compañía, este préstamo pagará intereses en el estado de resultados como obligaciones financieras, disminuyendo la utilidad antes de impuestos y el capital se descontará del pasivo no corriente como obligaciones financieras año a año.

Para contrarrestar este último punto y hacer más atractiva la inversión y posibilidad de cierre de negocio, se ha decidido brindar una tasa de rentabilidad EA del 24%, lo que representa un 1.8% mes vencido de intereses sobre los préstamos, esto atendiendo a que los CDT a 360 días se encuentran sobre el 11% al 12% EA. Se realizarán pagos anuales

compuestos de capital más intereses durante cinco años como se muestra en el siguiente flujo:

Tabla 32.

Pagos anuales

TOTAL INVERSIÓN	\$ 2,217,727,841.02
APORTE DE LOS EMPRENEDORES	\$ 887,091,136.41
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 1,330,636,704.61

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
2023	\$ 1,330,636,704.6	\$ 319,352,809.1	\$ 165,328,569.9	\$ 484,681,379.0	\$ 1,165,308,134.7
2024	\$ 1,165,308,134.7	\$ 279,673,952.3	\$ 205,007,426.6	\$ 484,681,379.0	\$ 960,300,708.1
2025	\$ 960,300,708.1	\$ 230,472,169.9	\$ 254,209,209.0	\$ 484,681,379.0	\$ 706,091,499.0
2026	\$ 706,091,499.0	\$ 169,461,959.8	\$ 315,219,419.2	\$ 484,681,379.0	\$ 390,872,079.8
2027	\$ 390,872,079.8	\$ 93,809,299.2	\$ 390,872,079.8	\$ 484,681,379.0	\$ -

Nota. La tabla describe los pagos anuales a cinco años.

Fuente: Elaboración propia

7.9.6. Evaluación financiera

Para la evaluación financiera nos fijaremos en cuatro puntos: 1. Tasa de evaluación del proyecto. 2. Flujo de caja libre y valor presente del proyecto. 3. Tasa interna de retorno. 4. Periodo de recuperación y punto de equilibrio.

Tasa de evaluación del proyecto: como se muestra en la siguiente tabla del Banco de la República, la tasa de CDT a 360 días está sobre una tasa efectiva entre el 11% y 12%, Vegexport brindará una tasa efectiva y viable del 30% de rentabilidad para poder garantizar al inversor el 24% EA sobre su inversión y poder cumplir con sus obligaciones y costos de operación, esta tasa contempla la tasa de CDT a 360 días + el 4% de IPC anual + un porcentaje de margen para asegurar la operación:

Tabla 33.*Tasas de captación Banco de la República***Tasas de captación semanales: DTF, CDT 180 días, CDT 360 días y TCC**

1.1.2.1.2. Últimos datos cargados al sistema periodicidad semanal

Información disponible en este reporte para la última semana cargada al sistema.

Semana del (dd/mm/aaaa) 22/01/2024 al (dd/mm/aaaa) 28/01/2024	
Descripción tasa de interés	Tasa de interés - efectiva anual
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 90 días (DTF)	11,59%
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 180 días (CDT180)	11,79%
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 360 días (CDT360)	11,59%
Tasa de interés de las corporaciones financieras (TCC)	9,65%

Fuente: cálculos Banco de la República con información proveniente de la Superintendencia Financiera (<http://www.superfinanciera.gov.co/>).

Banco de la República - Gerencia Técnica - información extraída de la bodega de datos - Serankua- el 24/01/2024 20:51:43

Nota. La tabla describe las tasas vigentes y actuales de los CDTs a 180 y 360 días

Fuente: Banco de la República

Flujo de caja libre y valor presente del proyecto: este rubro es el más importante, ya que permite ver la viabilidad de la operación, es decir, si el negocio produce caja para no depender de futuras obligaciones financieras como prestamos o emisión de bonos y a su vez, permite traer a valor presente todos los flujos de caja libre proyectados, para determinar el valor de la empresa y sus resultados, obteniendo primero caja libre durante los próximos cuatro años y generando un valor presente del proyecto de \$1.038.135.904,44 de pesos, como se muestra en el siguiente flujo:

Tabla 34.*Flujo de caja en proyección*

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
	-\$2,217,727,841.02	\$376,101,423.89	\$1,250,101,649.78	\$1,647,267,592.14	\$2,126,790,995.56	\$2,719,427,050.14
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 1,038,135,904.44					

Nota. La tabla describe el flujo de caja

Fuente: Elaboración propia

La tasa interna de retorno (TIR): dentro de la evaluación interna de proyecto, se estableció una tasa de descuento del 30% para garantizar el interés de los bancos o inversionistas, aun así, el proyecto tiene una TIR del 46.72%, lo que supera las expectativas de los propietarios e inversionistas de VEGEXPORT.

Tabla 35.

TIR

TASA INTERNA DE RETORNO =	46.72%
---------------------------	--------

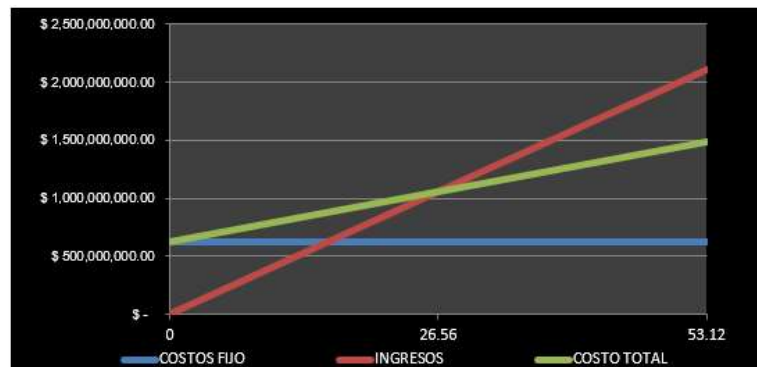
Nota. La tabla muestra la TIR

Fuente: Elaboración propia

Periodo de recuperación y punto de equilibrio: el proyecto cuenta con un periodo de recuperación de 3.41 años, es decir, después de este tiempo, los ingresos van a ser mayores que los costos totales y se generarán utilidades en el ejercicio. Como se muestra en la siguiente figura.

Figura 27.

Punto de equilibrio



Nota. La tabla muestra el punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

Para concluir la evaluación financiera, tenemos el punto de equilibrio por producto, en donde se determina que el punto de equilibrio anual para la operación es de 13.34 Pallets de aguacate Hass, los cuales generan un margen de contribución unitario de \$23.432.458,01 y 13.22 Pallets de maracuyá, los cuales generan un margen de contribución unitario de \$23.456.420,35. Si redondeamos y promediamos el margen de contribución por producto, tenemos un punto de equilibrio de 13 unidades al año de cada producto y un margen de contribución unitario promedio de \$23.444.383,09. Es decir, nuestra operación subsiste sin generar utilidades con 1.1 pallet vendidos al mes de cada producto. Sin embargo, las expectativas de Vegexport son vender cuatro unidades mensuales.

8. Enfoque hacia la Sostenibilidad

8.1. Dimensión Social

VEGEXPORT SAS contribuye al desarrollo económico y social de las comunidades locales donde opera, al adquirir fruta directamente de los agricultores colombianos, la empresa asegura que los agricultores, recolectores y empleados en la planta empacadora reciban una remuneración justa por su trabajo, lo que implica cumplir con las obligaciones legales y las necesidades básicas de las familias, algunos aspectos relevantes son:

Generación de Empleo: La cadena de suministro de VEGEXPORT SAS involucra a agricultores, transportistas, personal de empaque y procesamiento, lo que es fundamental para el sustento de muchas familias en la zona donde se cultiva el aguacate hass y el maracuyá.

Inclusión de Pequeños Agricultores: Al trabajar con agricultores de la zona, VEGEXPORT SAS puede instruir a pequeños productores y garantizar que tengan acceso a mercados internacionales, reduciendo la brecha entre grandes y pequeños actores en la cadena de suministro.

Capacitación y Transferencia de Conocimiento: VEGEXPORT SAS puede ofrecer capacitación a los agricultores sobre prácticas agrícolas sostenibles, calidad de la fruta y requisitos de exportación, lo que no solo mejora la calidad de la fruta, sino también la capacidad de los agricultores para competir en el mercado global.

Precios Justos: VEGEXPORT SAS debe establecer precios justos para la fruta adquirida, garantizando que los agricultores reciban una compensación adecuada por su trabajo y producción.

VEGEXPORT SAS es una empresa comprometida con la comunidad local, para fortalecer los lazos con la comunidad, la empresa colabora con organizaciones locales, patrocina eventos comunitarios y apoya proyectos sociales, además, lidera iniciativas para promover prácticas agrícolas sostenibles entre los agricultores, incluyendo la conservación del suelo, el uso responsable del agua y la protección de la biodiversidad.

La empresa también establece indicadores para medir su impacto social, lo que podría incluir el número de empleos creados, la satisfacción de los agricultores y la contribución a proyectos comunitarios.

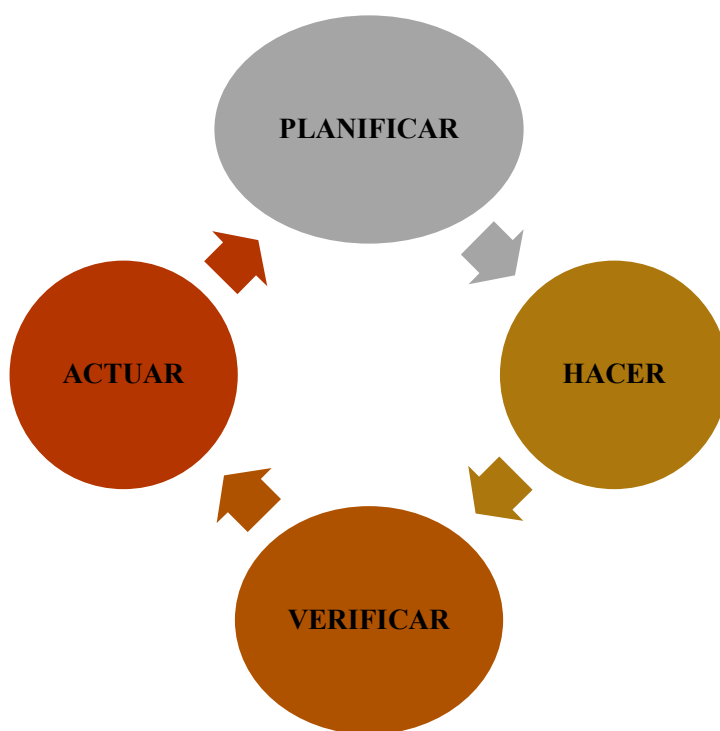
VEGEXPORT SAS reconoce la importancia de establecer y mantener una relación sólida con la comunidad de la zona donde se encuentran los cultivos de aguacate hass y el maracuyá, para ello, la empresa establece mecanismos de comunicación y coordinación efectivos con los agricultores, las autoridades locales y otros actores clave en la cadena de suministro, además, lleva a cabo reuniones periódicas, espacios de diálogo y actividades conjuntas para fortalecer los lazos entre VEGEXPORT SAS y la comunidad.

La empresa también implementa programas de responsabilidad social empresarial, que incluyen acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad local. Estas acciones van desde la donación de equipos y materiales para escuelas rurales hasta la implantación de prácticas sostenibles que minimizan el impacto ambiental y benefician a toda la comunidad.

Para el beneficio de las personas involucradas en la cadena de empaque y exportación de VEGEXPORT SAS se aplica El Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una metodología de mejora continua que se utiliza para gestionar procesos y sistemas:

Figura 28.

Ciclo PHVA



Nota. La figura describe el ciclo PHVA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.

Ciclo PVHA

Planificar (Plan)	Hacer (Do)	Verificar (Check)	Actuar (Act)
Identificar las comunidades de la zona afectadas por	Ejecutar los programas de capacitación	los de regularmente y evaluar el impacto de acciones sociales.	Basado en los resultados de la verificación, ajustar

Planificar (Plan)	Hacer (Do)	Verificar (Check)	Actuar (Act)
las operaciones de VEGEXPORT SAS.	desarrollo planificados.		las estrategias sociales.
Establecer objetivos claros para mejorar la calidad de vida de estas comunidades.	Establecer canales de comunicación efectivos con las comunidades locales.	Medir indicadores de como empleo local, acceso a servicios básicos y bienestar comunitario.	Corregir desviaciones y fortalecer las áreas débiles.
Diseñar programas de capacitación y desarrollo para los agricultores y trabajadores.	Fomentar la colaboración con organizaciones locales y ONGs.	Realizar encuestas y entrevistas con las partes interesadas.	Adaptar los programas según las necesidades cambiantes de las comunidades.

Nota. La tabla describe el ciclo a nivel panorámico.

Fuente: Elaboración propia

8.2. Dimensión Ambiental

El enfoque hacia la sostenibilidad es fundamental para cualquier empresa que busque operar de manera responsable y consciente del impacto ambiental, en el caso de

VEGEXPORT SAS, como agente exportador de frutas y verduras colombianas, es crucial considerar la dimensión ambiental en su modelo de negocio.

El Sello Ambiental Colombiano (SAC) es una etiqueta ecológica otorgada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en Colombia, su objetivo es consolidar la producción de bienes ambientalmente sostenibles e incrementar la oferta de servicios ecológicos competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Para VEGEXPORT SAS, el Sello Ambiental Colombiano demuestra su compromiso con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, es un distintivo que resalta su enfoque responsable y ético en la producción y exportación de frutas y materia prima, el sello refuerza el compromiso con la comunidad y el entorno, demuestra que no solo busca beneficios económicos, sino también contribuir al bienestar del planeta y las personas, para la solicitud del Sello Ambiental Colombiano se requiere:

Certificación ecológica: El SAC (Sello Ambiental Colombiano) se obtiene de forma voluntaria a través de un organismo de certificación debidamente acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) y autorizado por la Autoridad de Licencias Ambientales (ANLA).

Para reducir la huella Ambiental a continuación, se explorarán las estrategias y prácticas que se pueden implementar para garantizar la sostenibilidad en la operación, se debe reconocer la importancia de la sostenibilidad ambiental en el modelo de negocio.

VEGEXPORT SAS debe priorizar la adquisición de frutas y materia prima de cultivos sostenibles, esto implica trabajar con agricultores que sigan prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente. Algunas acciones clave incluyen:

8.2.1. **Certificación**

Establecer criterios claros para la selección de proveedores certificados en prácticas sostenibles, GLOBALG.A.P. Es un estándar mundial ampliamente aceptado para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), a través de la certificación GLOBALG.A.P., los productores agrícolas pueden demostrar su compromiso con la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

VEGEXPORT SAS debe establecer criterios claros para la selección de proveedores de aguacate Hass y maracuyá, algunos aspectos a considerar:

Tabla 37.

Criterios para la Selección de Proveedores

CRITERIOS	definición de criterios
Registro Ica	Es importante que los productores tengan el registro ICA como predio exportador. Esto garantiza que los productos cumplan con los requisitos sanitarios y fitosanitarios necesarios para su exportación.
Historial Ambiental	Evaluar el historial de prácticas sostenibles de los proveedores, esto puede incluir la evaluación de prácticas como la conservación del suelo, el uso de agroquímicos y pesticidas, el control integrado de plagas, el manejo eficiente del agua, la conservación de la

CRITERIOS	definición de criterios
	biodiversidad, la capacitación y concienciación, la innovación continua, la diversificación y la rotación de cultivos.
Uso De Agroquímicos	Priorizar proveedores que minimicen el uso de agroquímicos y pesticidas, puede incluir la promoción de prácticas como el uso de abono orgánico y el control biológico de plagas.
Conservación Del Suelo	Buscar proveedores que practiquen la rotación de cultivos y eviten la erosión del suelo.
Auditorías Periódicas	Realizar auditorías regulares para evaluar el cumplimiento de las prácticas sostenibles en los cultivos.
Control Integrado De Plagas	Minimizar el uso de pesticidas y fomentar métodos biológicos y preventivos, incluir la promoción de prácticas como el uso de trampas para insectos y la siembra de plantas repelentes de insectos
Manejo Eficiente Del Agua	Utilizar sistemas de riego sostenibles, incluir la promoción de prácticas como el riego por goteo y la cosecha de agua de lluvia.
Conservación De La Biodiversidad	Proteger la flora y fauna en los cultivos.

CRITERIOS	definición de criterios
Capacitación Y Concienciación	Capacitar a los agricultores sobre las prácticas sostenibles y el cumplimiento de GLOBALG.A.P., fomentar la conciencia ambiental en toda la cadena de suministro.
Innovación Continua	Buscar constantemente nuevas formas de reducir la huella ambiental, explorar tecnologías y métodos más sostenibles en la producción y transporte.
Diversificación	Fomentar la diversidad de cultivos para evitar la monocultural y reducir el agotamiento del suelo.
Rotación De Cultivos	Promover la rotación de cultivos para mantener la salud del suelo y prevenir plagas.

Nota. La tabla describe los criterios de selección.

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Eficiencia en el Transporte

El transporte de la fruta desde la planta empacadora y, posteriormente, al aeropuerto de origen, tiene un impacto ambiental significativo. VEGEXPORT SAS puede adoptar medidas para reducir este impacto:

- **Rutas Eficientes:** Planificar rutas de transporte óptimas para minimizar la distancia recorrida y el consumo de combustible.

- **Transporte Combinado:** Considerar opciones de transporte combinado como transporte eléctrico (vehículos, furgones) para reducir emisiones.
- **Vehículos Eco-Amigables:** Utilizar vehículos de carga más eficientes y menos contaminantes.

8.2.3. *Empaque Sostenible*

La planta empaedora desempeña un papel crucial en la calidad y presentación de la fruta.

Tabla 38. *Empaque Sostenible*

Materiales de empaque	Recomendación
Reciclables Y Biodegradables	Utilizar materiales de empaque que sean reciclables y biodegradables.
Plásticos De Un Solo Uso	Evitar el uso de plásticos de un solo uso y buscar alternativas más amigables con el medio ambiente.
Optimización Del Empaque	Minimizar el uso de envoltorios innecesarios y maximizar la protección de la fruta durante el transporte.

Materiales de empaque	Recomendación
Etiquetado Claro	Informar a los consumidores sobre la sostenibilidad del empaque y su disposición adecuada, y fomentar la conciencia ambiental a través de mensajes en las etiquetas.

8.2.4. Gestión de Residuos Sólidos

La gestión adecuada de los residuos es esencial para mantener la sostenibilidad. VEGEXPORT SAS debe implementar lo siguiente:

- **Reciclaje y Separación:** Fomentar la separación de residuos en todas las etapas del proceso y clasificar materiales como cartón, plástico y papel para su posterior reciclaje.
- **Compostaje:** Convertir los residuos orgánicos en compost y utilizar el compost para enriquecer el suelo en los cultivos.
- **Educación y Capacitación:** Capacitar a los agricultores y empleados sobre prácticas de manejo de residuos, promover la importancia del reciclaje y la reducción de residuos.

8.2.5. Indicadores de Desempeño Ambiental:

Establecer indicadores para medir el impacto ambiental, evaluar regularmente el consumo de recursos, las emisiones y la gestión de residuos.

Auditorías Ambientales: Realizar auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento de las prácticas sostenibles e Identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

Innovación y Adaptación: Buscar constantemente nuevas formas de reducir la huella ambiental y adaptarse a cambios normativos y tecnológicos.

8.3. Dimensión Económica

En este capítulo, exploraremos la dimensión económica de la propuesta de VEGEXPORT SAS para reactivar su labor como agente exportador hacia Canadá y Ecuador, el enfoque principal está en la exportación de dos productos clave: el aguacate Hass y el maracuyá colombiano, estos cultivos representan una oportunidad significativa para el crecimiento económico y la sostenibilidad en el sector agrícola colombiano.

Exportaciones de Aguacate Hass: El aguacate Hass ha experimentado un crecimiento acelerado en Colombia, según datos revelados por Corpohass, las exportaciones de aguacate Hass se han posicionado como el cuarto renglón de importancia en el país, después de los hidrocarburos, el café y las flores, durante los primeros ocho meses de 2021, se exportaron aguacates a los mercados de Estados Unidos, especialmente, por un valor cercano a los USD 151 millones (Portalfruticola. 2021, 11 de noviembre). Este éxito se debe a la calidad y reconocimiento de los aguacates cultivados por los agricultores colombianos.

El maracuyá, también conocido como fruta de la pasión, es otro tesoro de la agricultura colombiana, aunque menos conocido que el aguacate, el maracuyá tiene un gran potencial de exportación. Durante el año 2021, Colombia exportó cerca de 97,000

toneladas de esta fruta, generando ingresos significativos, su sabor único y versatilidad lo convierten en un producto atractivo para los mercados internacionales.

El nuevo modelo de negocio propuesto por VEGEXPORT SAS, que implica adquirir la fruta directamente de los cultivos colombianos, transportarla para su procesamiento y exportación, es una estrategia inteligente, al hacerlo, se garantiza la calidad y frescura de los productos, lo que es esencial para mantener la confianza de los clientes en Canadá y Ecuador.

En términos de sostenibilidad, es fundamental considerar no solo los aspectos económicos, sino también los sociales y ambientales, dignificar la labor del campo, mejorar la calidad de vida de los agricultores y promover prácticas agrícolas responsables son objetivos clave, además, la expansión futura hacia mercados como Estados Unidos, Europa y los Emiratos Árabes ofrece oportunidades emocionantes para el crecimiento continuo de VEGEXPORT SAS.

8.3.1. Costos Operativos

Adquisición de Materia Prima: VEGEXPORT SAS deberá adquirir aguacates Hass y maracuyá directamente de los agricultores colombianos, los costos de compra variarán según la cantidad y calidad de la fruta.

Transporte y Logística: El transporte desde los cultivos hasta la planta empacadora y luego al aeropuerto de origen implica gastos de transporte, combustible y logística, costos dependerán de las distancias y las tarifas de transporte.

Procesamiento y Empaque: En la planta empacadora, la fruta se procesará y empaquetará para su exportación, los costos incluyen mano de obra, maquinaria y materiales de empaque.

Gastos Administrativos: Esto abarca salarios, alquiler de oficinas, servicios públicos y otros gastos operativos generales.

Costos de Exportación: Incluyen tarifas portuarias, inspecciones aduaneras, documentación y otros trámites relacionados con la exportación.

8.3.2. Ingresos Esperados

Ventas de Fruta: VEGEXPORT SAS generará ingresos al vender la fruta a los mercados de Canadá y Ecuador, el precio de venta dependerá de la demanda, la calidad y las condiciones del mercado.

Margen de Beneficio: El margen de beneficio se calcula restando los costos operativos totales de los ingresos totales, VEGEXPORT debe establecer un margen adecuado para garantizar la rentabilidad.

Expansión Futura: A medida que VEGEXPORT se expanda a otros mercados como Estados Unidos, Europa y los Emiratos Árabes, los ingresos esperados aumentarán.

8.3.3. Manejo de Fluctuaciones en los Precios de la Fruta y los Costos de Transporte

El manejo adecuado de las fluctuaciones en los precios de la fruta y los costos de transporte es esencial para el éxito sostenible de VEGEXPORT SAS.

Contratos a Largo Plazo: Establecer contratos a largo plazo con los agricultores para adquirir la fruta a precios predefinidos, lo que proporciona estabilidad en los costos de materia prima y reduce la exposición a las fluctuaciones del mercado.

Diversificación de Mercados: No depender exclusivamente de un solo mercado (como Canadá o Ecuador), explorar otros mercados internacionales puede ayudar a mitigar el impacto de las fluctuaciones de precios.

Monitoreo Constante del Mercado: Mantenerse informado sobre las tendencias del mercado y los precios de la fruta, permitirá a VEGEXPORT anticipar cambios y tomar decisiones oportunas.

Acuerdos de Fijación de Precios: Utilizar acuerdos de fijación de precios para protegerse contra las fluctuaciones, por ejemplo, establecer precios mínimos o máximos para la fruta.

Eficiencia en la Logística: Optimizar la cadena de suministro y reducir los costos de transporte, negociar tarifas competitivas con proveedores logísticos.

Reservas Financieras: Mantener reservas financieras para hacer frente a situaciones inesperadas, proporciona flexibilidad para adaptarse a cambios en los costos.

Análisis de Rentabilidad: Evaluar regularmente la rentabilidad de cada envío, si los costos de transporte aumentan significativamente, VEGEXPORT debe considerar ajustar los precios de venta o buscar rutas de transporte más eficientes.

8.4. Dimensión de Gobernanza

Es un pilar fundamental en el modelo de negocio propuesto por VEGEXPORT SAS para la exportación de aguacate Hass y maracuyá colombiano, a continuación, se detallan las estrategias y consideraciones relacionadas:

Producción Responsable: VEGEXPORT se compromete a trabajar con agricultores locales que sigan prácticas agrícolas sostenibles, incluye el uso eficiente de recursos naturales como el agua y la energía, así como la protección del suelo y la biodiversidad.

Certificaciones y Buenas Prácticas Agrícolas: La empresa promoverá la obtención de certificaciones que validen la calidad y sostenibilidad de los productos, además, se fomentará el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas para garantizar la seguridad alimentaria y la protección del medio ambiente.

Trazabilidad: VEGEXPORT implementará sistemas de trazabilidad para rastrear la cadena de suministro desde el cultivo hasta la exportación lo que permitirá a los clientes conocer el origen y las condiciones de producción de la fruta.

Impacto Social: La empresa se compromete a generar empleo local y a mejorar la calidad de vida de los agricultores, buscando establecer relaciones justas y transparentes con los productores.

Transporte Eficiente: VEGEXPORT optimizará las rutas de transporte para reducir la huella de carbono, evaluando opciones de transporte más sostenibles, como el uso de medios de transporte menos contaminantes.

Educación y Concienciación: La empresa trabajará con comunidades locales para promover la importancia de la sostenibilidad y la conservación del entorno natural.

Los responsables de la toma de decisiones clave en VEGEXPORT SAS son aquellos individuos o grupos que desempeñan roles estratégicos y tienen la autoridad para influir en las decisiones que afectan al negocio.

Conclusiones

- Tras el análisis se puede identificar que el mercado objetivo en Canadá y Ecuador para los productos de maracuyá y aguacate son los macros y minimercados (restaurantes, hoteles etc) que tengan la capacidad adquisitiva para realizar la compra de los productos al por mayor.

De acuerdo con los diferentes tipos de operaciones que se manejan en la exportación se determina que la mejor opción para VEGEXPORT es la logística enfocada en la responsabilidad total del producto hasta el momento de entrega al cliente en su punto final, así mismo la operativa la cual se compone de venta y pago, del 50% sobre el total de la orden en compra y alistamiento del pedido y el 50 % restante con el envío aéreo.

- Se identificaron los aspectos administrativos como lo son la estructura organizacional, la nómina operativa, administrativa y comercial con la que operará la empresa, la carga impositiva, toda la estructura de marketing Mix con la que empresa posicionará su marca y realizará sus actividades de relacionamiento y captación de clientes. Al igual, que se establecieron las pautas legales con las que se regirá la operación de exportación, incluyendo la documentación y burocracia que requieren las entidades como PONAL, Ministerio de comercio exterior, ICA y demás entidades regulatorias.
- Se obtienen los indicadores de rentabilidad y viabilidad financiera para el modelo de negocio Vegexport, obteniendo una TIR del 46.72% descontados a cinco años, un Valor Presente Neto del Proyecto de \$1.038.135.904,44 pesos colombianos sobre el proyecto y un rendimiento el primer año de \$376.101.423,89 pesos colombianos.

- Tras el análisis del modelo de negocio se pudo identificar que al exportar los productos con alta calidad y brindando un buen servicio, se obtiene un mayor prestigio, imagen, posicionamiento el sector y ventas consistentes.
- La dimensión social de VEGEXPORT SAS ha sido abordada de manera integral, considerando diferentes aspectos que garantizan un impacto positivo en la comunidad local de cultivadores de frutas y verduras en Colombia, a través de la generación de empleo, el desarrollo económico, la mejora de las condiciones laborales y la estrecha relación con la comunidad, VEGEXPORT SAS logrará no solo su objetivo de ser un agente exportador exitoso, sino también de ser un actor clave en el desarrollo sustentable de la región.
- VEGEXPORT SAS tiene la oportunidad de crear un modelo de negocio sostenible que beneficie a las personas, el planeta y la prosperidad económica. Hacen relación a los resultados alcanzados, los objetivos correspondientes y las hipótesis comprobadas.
- Se ha delineado una estrategia y un plan de introducción al mercado para VEGEXPORT SAS, con el objetivo de expandir su presencia en los mercados de Canadá y Ecuador, esta estrategia integra aspectos técnicos del modelo de negocio, tales como la consolidación de una marca reconocida por su calidad, la diversificación de la gama de productos y la optimización de la eficiencia y rentabilidad de la cadena de suministro, al identificar estos aspectos técnicos, VEGEXPORT SAS se posiciona sólidamente para alcanzar sus objetivos de mercado.

- Se ha propuesto una estrategia integral que abarca varios aspectos técnicos del modelo de negocio, incluyendo mercadeo, distribución, y estrategias de producto y servicio, al identificar y abordar estos aspectos, VEGEXPORT SAS se posiciona favorablemente para expandir su presencia en los mercados objetivo y mejorar su eficiencia y rentabilidad, esta estrategia integral demuestra cómo la identificación de los aspectos técnicos del modelo de negocio puede conducir a un crecimiento sostenible y exitoso.
- VEGEXPORT SAS trasciende su papel económico y se involucra con la comunidad local a través de la colaboración con organizaciones locales, el patrocinio de eventos comunitarios y el apoyo a proyectos sociales, además, impulsa iniciativas para promover prácticas agrícolas sostenibles, incluyendo la conservación del suelo, el uso responsable del agua y la protección de la biodiversidad.
- VEGEXPORT SAS también establece indicadores para medir su impacto social, lo que podría incluir el número de empleos creados, la satisfacción de los agricultores y la contribución a proyectos comunitarios, reconoce la importancia de establecer y mantener una relación sólida con la comunidad de la zona donde se encuentran los cultivos de aguacate hass y el maracuyá, estableciendo mecanismos de comunicación y coordinación efectivos con los agricultores, las autoridades locales y otros actores clave en la cadena de suministro.

Referencias

- Analdex (2023). Exportaciones de aguacate Hass para el periodo (2015 – 2022).
<https://www.analdex.org/2022/12/13/informe-exportaciones-de-aguacate-hass-septiembre-2022/>
- Andrés Muguira (2023). ¿Qué es una encuesta piloto y sus ventajas?. *Question Pro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-piloto/>
- Actualícese (2021). Sociedades comerciales: conoce sus principales diferencias.
<https://actualicese.com/tipos-de-sociedades-y-sus-diferencias-ltda-s-a-comanditas-s-a-s-colectivas/>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. (2021). Boletín Informativo.
<https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/01/produccio%CC%81n-orga%CC%81nica-2020-2021.pdf>
- Banco de la República IPC (2023). Índice de precios del productor. (IPC).
<https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Portal>
- Banco de la República IPP (2023). Índice de precios del productor. (IPP).
<https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Portal>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). Cómo acelerar el crecimiento económico y fortalecer la clase media.
- Cancillería de la República de Colombia. (2020). Declaración Presidencial del Primer Gabinete Binacional Ecuador – Colombia.

<https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/declaracion-presidencial-primer-gabinete-binacional-ecuador-colombia>

Cancillería de la República de Colombia. (2020). Canadá.
<https://www.cancilleria.gov.co/internacional/politica/regiones/america/canada>

Código sustantivo de trabajo (2023). Código sustantivo de trabajo.
<https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

Colombia trade (2023), Canadá aguacate Hass. Canadá - Aguacate | Portal de Exportaciones - Colombia Trade

Congreso de la República de Colombia. (1961). Ley 135 de 1961.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74153>

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1258 de 2008.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009.
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá.
<https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-con-canada>

DIAN (2023). RUT. <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

Encuentro Presidencial y Gabinete Binacional. (2011). *Declaración Presidencial de Quito del 19 de diciembre de 2011. [Página web]. Cancillería de Colombia.*

<https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/encuentro-presidencial-y-gabinete-binacional-colombia-ecuador>

EUROFRESH. (2023). Productor internacional de aguacate.
<https://www.ahora.es/cliente/eurofresh/>

Expreso (2022), Maracuyá: una oferta que se duplica. <https://expreso.ec/maracuya-oferta-se-duplica>

Forero - Herrera, K. G., Rojas - Gutiérrez, L. E., Bautista - Poveda, Y., Rodríguez - Zabala, F y Correa - Lemus, C. C. (2023). *Propuesta de Supply Chain Management y Logística Para La Empresa Ocati S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/55149/lerojasgu.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Fundación Mapeko. (2022). Marco legal a la protección del medioambiente en Ecuador. <https://mapeko.org/recursos/marco-legal-a-la-proteccion-del-medioambiente-en-ecuador-2/>

Gobierno de Canadá. (2016). Ley Canadiense para la protección del medio ambiente de 1999 presentación general. https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&aliases=37849-kathy-hughes-andrew-beck-vision-general-ley-proteccion-medio-ambiente-canada-cepa-849&category_slug=paho-who-communication-materials-5857&Itemid=270&lang=en

Global Gap (2023). Certificación Global Gap. <https://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/que-es-global-gap>

- ICA. (2022). Resolución 824 del 2022. https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/planes-trabajo-exportacion-vegetales/documentos-relacionados/resolucion_ica_824_2022.aspx
- ICA. (2022). Resolución 824. https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/planes-trabajo-exportacion-vegetales/documentos-relacionados/resolucion_ica_824_2022.aspx
- ICA. (2022). Registro de vegetales para la exportación en fresco. <https://www.ica.gov.co/>
- ICA. (2021). Funciones. <https://www.ica.gov.co/el-ica/funciones>
- ICA. (2022). Agricultura Ecológica. <https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/agricultura-ecologica-1.aspx>
- ICA (2023). Aguacate Hass. <https://www.ica.gov.co/getattachment/163a42d0-7a59-4334-9550-d969a2fa2c94/Aguacate-Hass.aspx>
- ICA (2023). Punto 2, Plantas empacadoras habilitadas por el ICA. <https://www.ica.gov.co/getattachment/163a42d0-7a59-4334-9550-d969a2fa2c94/Aguacate-Hass.aspx>
- ICT. (2023). Tamaño del mercado e Indicadores Socioeconómicos y turísticos. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/investigaci%C3%B3n-e-inteligencia-de-mercados/caracterizaciones-de-los-mercados-principales/2422-2023-caracterizaci%C3%B3n-de-mercado-canad%C3%A1/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo [ICT], (2023) Tamaño del mercado e Indicadores Socioeconómicos y turísticos. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/investigaci%C3%B3n-e-inteligencia-de-mercados/caracterizaciones-de-los-mercados-principales/2422-2023-caracterizaci%C3%B3n-de-mercado-canad%C3%A1/file.html>

Invest in Colombia (2019). Frutas y verduras en Colombia. El sector agrícola tiene gran potencial de crecimiento. <https://www.investincolombia.com.co/>

Invest in Colombia (2019). Frutas y verduras en Colombia. Mercado de las frutas colombianas. <https://www.investincolombia.com.co/>

Leyva, R. (2023). ¿Cuál es el mejor medio para la publicidad? <https://www.marketing4u.com.mx/mejor-medio-para-publicidad/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2021). Ecuador presenta actividades tecnológicas que implementa para desarrollar el agro. <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-presenta-actividades-tecnologicas-que-implementa-para-desarrollar-el-agro/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). ABC del Tratado de Libre Comercio Colombia-Canadá. [Página web]. TLC.gov.co. <https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-colombia-canada>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Programa de transformación productiva regional. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-sectorial/programa-transformacion-productiva-regional>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021). Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia. <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). ¿Qué es la VUCE?. <https://vuce.gov.co/vuce/que-es-la-vuce#:~:text=La%20Ventanilla%20%C3%9Anica%20de%20Comercio,Turismo%2C%20con%20el%20fin%20de>

Mordor intelligence (2023). Mercado de aguacate: crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2023 - 2028) <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/avocado-market>

Muguirra, A. (2023). Encuesta piloto, cualquier prueba es mejor que ninguna. <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-piloto/>

NOVACAMPO. (2020). Novacampo apuesta por una cartera enfocada y una producción constante para crecer. <https://redagricola.com/novacampo-apuesta-por-una-cartera-enfocada-y-una-produccion-constante-para-crecer/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20sus%20principales%20pa%C3%ADses,Europea%20con%20excepci%C3%B3n%20de%20Portugal.>

Organización Mundial de la Salud (2023). Límites máximos de residuos (LMR). <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/maximum-residue-limits/es/>

- P&P Medios (2020). 5 métodos para analizar a tus competidores. <https://www.pypmedios.com/noticias/metodos-para-estudiar-competencia-de-tu-marca>
- Radio RCI (2023). Canadá: crecimiento record. <https://ici.radio-canada.ca/rci/es/noticia/1965427/canada-crecimiento-record-de-la-poblacion-gracias-alamigracioninternacional#:~:text=Al%201%C2%B0%20de%20enero,un%20periodo%20de%2012%20meses.>
- Rain Forest (2023). Certification Rain Forest. <https://www.rainforest-alliance.org/es/perspectivas/que-significa-rainforest-alliance-certified/>
- Sicex (2020), SICEX TOP 10 EMPRESAS EXPORTADORAS. <https://sicex.com/blog/top-10-de-los-principales-exportadores-de-frutas-en-colombia-excluyendo-el-banano/>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2011). Acuerdo de Libre Comercio Canadá – Colombia. http://www.sice.oas.org/Trade/CAN_COL/CAN_COL_index_s.asp
- Trademap (2023). Mapa de datos exportaciones de Ecuador, fruta maracuyá. www.trademap.org/Bilateral
- Trademap (2023). Tabla sobre datos y proporciones de importaciones y exportaciones desde Colombia y hacia los países destino. www.trademap.org/Bilateral

Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Colombia. (2011, agosto 15). *[Página web]*.

TLC.gov.co. <https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-colombia-canada>

UPRA. (2022). Mercado de tierras rurales agropecuarias en Colombia.

https://upra.gov.co/es-co/Documents/20220809_Mercado_Tierras.pdf

Anexos

Anexo 1. Análisis PESTEL

Tabla 39. Análisis Pestel

Factores	Variables	Descripción de la Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Impacto en la Organización		
			A	M	B	A	M	B
Político	Cambios de gobierno	Nivel de estabilidad del gobierno		X			X	
	Crisis política	Adaptación de políticas que afectan acuerdos internacionales			X		X	
	Acuerdos internacionales	Ausencia de acuerdos entre países			X	X		
Económico	Impuestos	Que varíen los impuestos para exportación (de país importador y exportador)		X			X	
	TRM	Variación constante de la TRM, la cual afecta	X				X	

Factores	Variables	Descripción de la Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Impacto en la Organización		
			A	M	B	A	M	B
		precio del producto						
	Regulaciones bancarias	Tasa de interés alta que no permita el apalancamiento para las compras de fruta	X				X	
Social	Orden publico	Dificultad al movilizar los productos, retrasos, disminución en compras del beneficiario final.		X			X	
	Habito de consumo	Crecimiento en el consumo de maracuyá y aguacate en los diferentes países por sus buenas características asociadas a la	X				X	

Factores	Variables	Descripción de la Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Impacto en la Organización		
			A	M	B	A	M	B
		buena alimentación						
	Nivel de ingresos	Capacidad financiera a baja del consumidor por causas económicas, políticas disminuyendo la capacidad de consumo de productos en la canasta familiar.		X			X	
Tecnológico	Nuevas tecnologías	La implementación de herramientas tecnológicas que permitan conservar los estándares de calidad de los productos	X				X	
	Software	Desarrollo de herramientas que		X			X	

Factores	Variables	Descripción de la Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Impacto en la Organización		
			A	M	B	A	M	B
		permitan conocer el estado del producto sin llegar a intervenirlo						
Ecológico	Programas ambientales	Inclusión de nuevas posturas ambientales que disminuyan la huella de carbono de la empresa		X		X		
	Responsabilidad ecológica	Reutilización de materiales, utilización de energías limpias,		X		X		
Legal	Cambios de legislación	Nuevas leyes y requisitos para la exportación de maracuyá y aguacate	X					X
	Reformas laborales	Cambio en la reforma	X			X		

Factores	Variables	Descripción de la Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Impacto en la Organización		
			A	M	B	A	M	B
		laboral que genere costos adicionales a los empresarios						

Anexo 2. Plantilla encuesta cualitativa

Presentación

La presente encuesta busca determinar los hábitos de consumo y compra del mercado canadiense cuanto, a Aguacate, además de ello, busca conocer el interés que puede despertar en ellos un producto novedoso como es “El Aguacate Hass”.

La presente encuesta está dirigida a clientes potenciales del Aguacate Hass, con el objetivo de medir el nivel de aceptación que tendría en el mercado canadiense.

Segmento de mercado objetivo

1. ¿cuál es tu rango de edad?

- a. Menor de 18 años
- b. Entre 18 y 60 años
- c. Mayor a 60 años.

2. ¿Cuál es tu género?

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Indefinido.

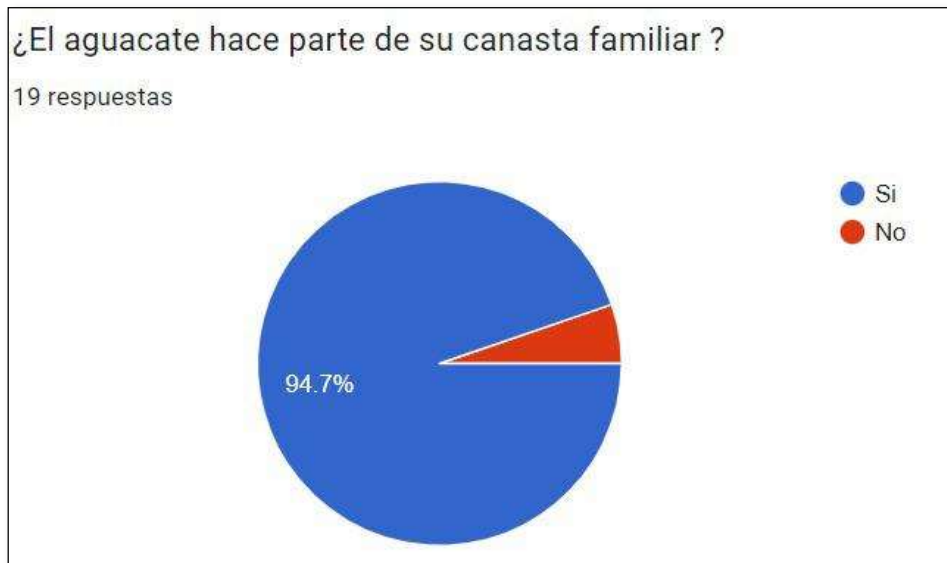
3. ¿Cuál es tu ciudad de residencia?

- a. _____

Tamaño del mercado

4. ¿El aguacate hace parte de su canasta familiar?

- a. Si
- b. No.



Tendencia de mercado

5. ¿Dónde compras habitualmente el Aguacate?

- a. En las tiendas del barrio
- b. En mercados municipales
- c. En supermercado/autoservicio
- d. En grandes superficies comerciales (hipermercados)
- e. Directamente de la fábrica.

¿Dónde compra habitualmente el Aguacate?

Copie

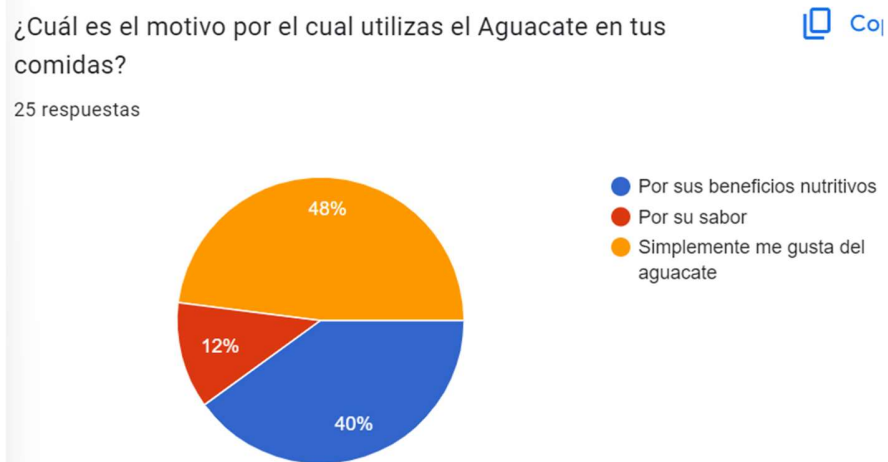
25 respuestas



6. ¿Cuál es el motivo por el cual utilizas el Aguacate en tus comidas?

- a. Por sus beneficios nutritivos

- b. Por su sabor
- c. Simplemente me gusta del aguacate
- d. Otro ¿cuál? _____.



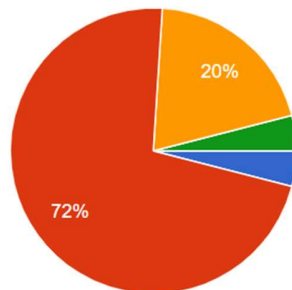
7. ¿Cuál es la frecuencia de uso del Aguacate en tus preparaciones?

- a. Diariamente consumo aguacate
- b. Semanalmente consumo aguacate
- c. Al menos una vez al mes consumo aguacate
- d. Puede pasar un mes sin consumir aguacate.
- e. Nunca consumo aguacate.

¿Cuál es la frecuencia de usa el Aguacate en sus preparaciones?



25 respuestas



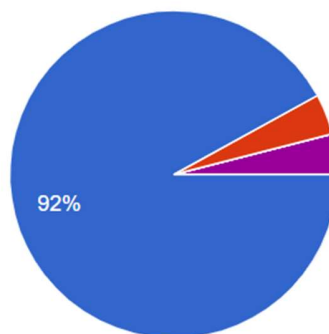
- Diariamente consumo aguacate
- Semanalmente consumo aguacate
- Al menos una vez al mes consumo aguacate
- Puede pasar un mes sin consumir aguacate.
- Nunca consumo aguacate.

8. ¿Dónde consumes más aguacate?

- a. En mi casa
- b. En restaurantes
- c. En hoteles
- d. En casa de mis amigos
- e. En el trabajo
- f. Otro ¿Cuál? _____

¿Dónde consumes más aguacate?

25 respuestas



- En mi casa
- En restaurantes
- En hoteles
- En casa de mis amigos
- En el trabajo

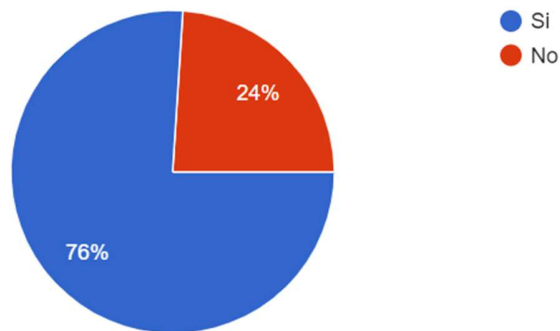
Descripción de los consumidores

9. ¿trabajas actualmente?

- a. Si
- b. No.

¿trabaja actualmente?

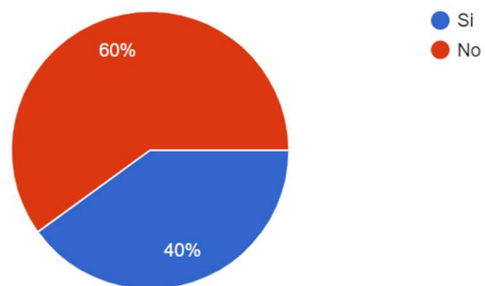
25 respuestas

**10. ¿tiene hijos?**

- a. Si
- b. No.

¿tiene hijos?

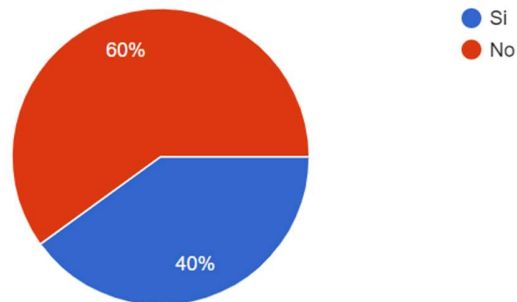
25 respuestas

**11. ¿estás casad@?**

- a. Si
- b. No.

¿está casad@?

25 respuestas

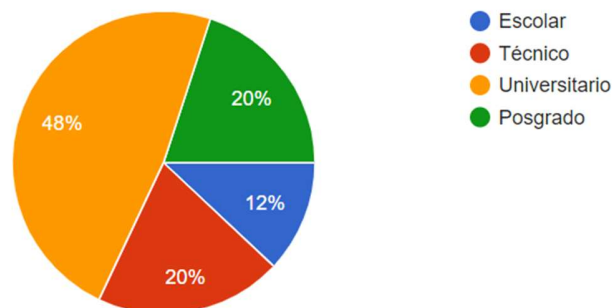


12. ¿Cuál es tu nivel educativo?

- Escolar
- Técnico
- Universitario
- Posgrado.

¿Cuál es su nivel educativo?

25 respuestas




Riesgos y oportunidades de mercado

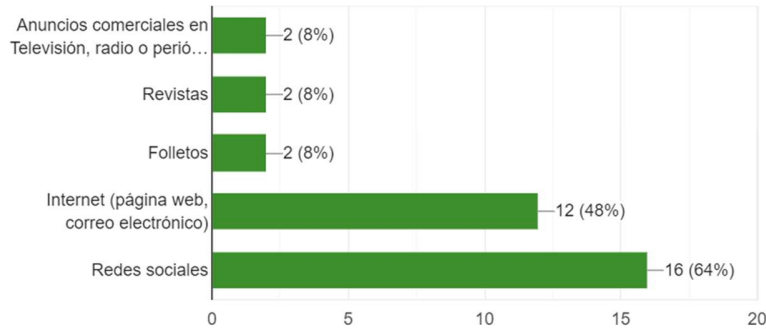
13. ¿A través de qué medio o medios te gustaría recibir información sobre nuestro producto?

- Anuncios comerciales en Televisión, radio o periódicos
- Revistas
- Folletos
- Internet (página web, correo electrónico)

e. Redes sociales.

¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuestro producto? 

25 respuestas

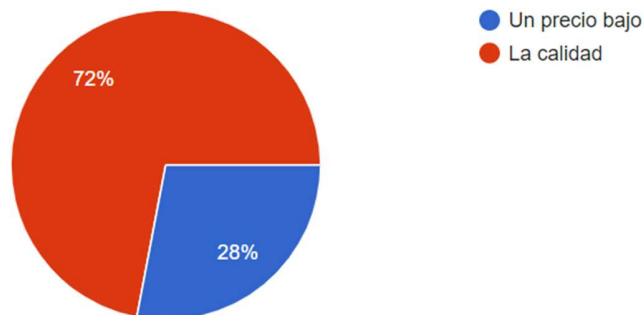


14. Al momento de comprar un aguacate, para ti es más importante:

- Un precio bajo
- La calidad.

Al momento de comprar un aguacate, para usted es más importante:

25 respuestas



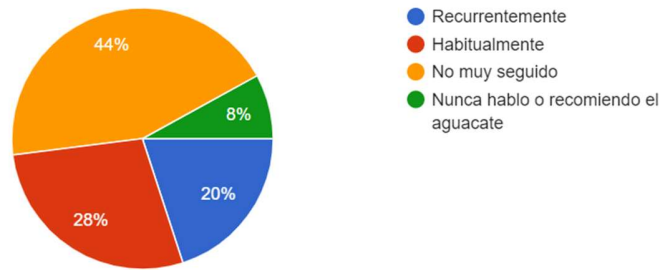
15. Cualitativa ¿recomiendas o hablas sobre el consumo de aguacate con tu círculo social?

- Recurrentemente
- Habitualmente
- No muy seguido
- Nunca hablo o recomiendo el aguacate.

¿Recomienda o habla sobre el consumo de aguacate con su círculo social?



25 respuestas



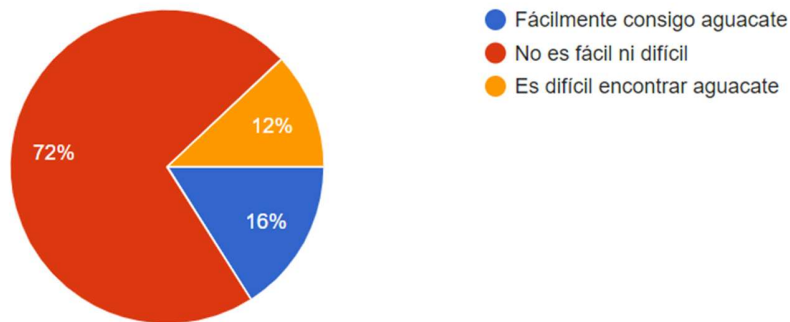
16. ¿Qué tan difícil es conseguir aguacate (comprarlo en fresco) en tu ciudad?

- a. Fácilmente consigo aguacate
- b. No es fácil ni difícil
- c. Es difícil encontrar aguacate.

¿Qué tan difícil es conseguir aguacate (comprarlo fresco) en su ciudad?



25 respuestas



Grupo de interés

Entrevista Cliente potencial 1 Canadá

<p>Objetivo de la entrevista</p>	<p>Establecer los parámetros básicos y generales, bajo los cuales el modelo de negocio “Exportación de frutas” debería fijarse para maximizar la probabilidad de éxito</p>
---	--

Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios)	Barreras potenciales a nuevos competidores, puntos operativos claves, posibles amenazas potenciales desde la experiencia, probabilidad de éxito sostenible
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Somos una empresa enfocada en la exportación de frutas (MARACUYÁ Y AGUACATE) en fresco desde Colombia hacia Canadá y Ecuador, con precios competitivamente bajos y calidad garantizada 100 % natural.
Conclusión de la Entrevista	El cliente potencial se enfoca en la calidad, el nivel de maduración y la estacionalidad de las frutas que desea comprar, el precio no es el factor más importante, pero si hay competencia en precios e igual calidad, se irá por la fruta de mejor precio, los empaques de las frutas importadas a Canadá son de plástico grueso y se reutilizan, la experiencia es importante, pero la gente joven también puede tener experiencia y conocimiento en el mercado de las frutas, el 80% de las frutas son importadas y solo el 20% se cultiva en Canadá, el cliente potencial encuentra frutas importadas de buena calidad y a un precio razonable en Canadá y las compraría, finalmente, el cliente potencial compra frutas 100% naturales ocasionalmente, pero son muy costosas, excepto los bananos orgánicos.

Grupo de interés	Experto técnico
Objetivo de la entrevista	Establecer los parámetros básicos y generales, bajo los cuales el modelo de negocio “Exportación de frutas” debería fijarse para maximizar la probabilidad de éxito
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios)	Barreras potenciales a nuevos competidores, puntos operativos claves, posibles amenazas potenciales desde la experiencia, probabilidad de éxito sostenible
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Somos una empresa enfocada en la exportación de frutas (MARACUYÁ Y AGUACATE) en fresco desde Colombia hacia Canadá y Ecuador, con precios competitivamente bajos y calidad garantizada 100 % natural.
Conclusión de la Entrevista	El entrevistado cree que la exportación de frutas colombianas es técnicamente viable, ya que Colombia tiene frutas de la mejor calidad, y que las regulaciones internacionales son la única barrera, sin embargo, la principal dificultad para los productos colombianos es el precio, ya que Colombia no tiene una infraestructura que permita manejar bajos precios o que los costos de sacar los productos desde el lugar donde se producen hasta los puertos internacionales sean competitivos.

Grupo de interés	Entrevista Aliado Clave Estratégico
Objetivo de la entrevista	Establecer los parámetros básicos y generales, bajo los cuales el modelo de negocio "Exportación de frutas" debería fijarse para maximizar la probabilidad de éxito
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios)	Barreras potenciales a nuevos competidores, puntos operativos claves, posibles amenazas potenciales desde la experiencia, probabilidad de éxito sostenible
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Somos una empresa enfocada en la exportación de frutas (MARACUYÁ Y AGUACATE) en fresco desde Colombia hacia Canadá y Ecuador, con precios competitivamente bajos y calidad garantizada 100 % natural.
Conclusión de la Entrevista	El entrevistado identifica varias amenazas que podrían afectar el éxito de la exportación, como la súper producción del producto, la baja del dólar, la inversión de otras ofertas y daños directos al cultivo, para diferenciarse en el mercado, el entrevistado sugiere aplicar estrategias como pagar al cultivador precios razonables, facilitar la producción y el sostenimiento del cultivo, brindar ayudas tecnológicas que ayuden a superar la calidad del cultivo, y

Grupo de interés	Entrevista Aliado Clave Estratégico
	<p>mantener reuniones y estrategias para adquirir confianza entre el cultivador y el exportador.</p> <p>Para garantizar el éxito del modelo de negocio de exportación de frutas, el entrevistado sugiere enfocarse en la calidad y sanidad del producto, relaciones interpersonales que estimulen al productor y consumidor, y cumplimiento en todas las condiciones pactadas para mantener confiabilidad total.</p>
Grupo de interés:	Entrevista Empresario 1 Gabriel Empresa de exportación de Frutas
Objetivo de la entrevista:	Establecer los parámetros básicos y generales, bajo los cuales el modelo de negocio "Exportación de frutas" debería fijarse para maximizar la probabilidad de éxito
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Barreras potenciales a nuevos competidores, puntos operativos claves, posibles amenazas potenciales desde la experiencia, probabilidad de éxito sostenible
Mensaje (es un mensaje de introducción	Somos una empresa enfocada en la exportación de frutas (MARACUYÁ Y AGUACATE) en fresco desde Colombia hacia Canadá y Ecuador, con precios competitivamente bajos y calidad garantizada 100 % natural.

Grupo de interés:	Entrevista Empresario 1 Gabriel Empresa de exportación de Frutas
para romper el hielo):	
Conclusión de la Entrevista	<p>La experiencia en la exportación de frutas ha sido progresiva y desafiante, con un crecimiento significativo desde la primera exportación en 2015 hacia Canadá hasta la actualidad, a incluir otros países, la clave inicial fue superar la falta de conocimiento y apoyo institucional, enfrentando desafíos iniciales, en términos de riesgos, la fluctuación de la tasa de cambio ha sido un factor macroeconómico preocupante, pero una buena relación con los clientes ha ayudado a gestionar estos desafíos, la capacidad financiera se destaca como crucial, especialmente al enfrentar pedidos grandes que requieren recursos adicionales, aunque la competencia existe, se percibe como saludable y manejable, especialmente al ofrecer productos especializados, finalmente, se destaca la importancia de tener presencia internacional, ya sea a través de sucursales o representantes, así como el aprovechamiento de las redes sociales para fortalecer la relación con los clientes y mejorar las operaciones comerciales.</p>

Grupo de interés:	Entrevista Empresario 2 Empresa Manufacturas Montpellier S.A.S
Objetivo de la entrevista:	Establecer los parámetros básicos y generales, bajo los cuales el modelo de negocio "Exportación de frutas" debería fijarse para maximizar la probabilidad de éxito
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Barreras potenciales a nuevos competidores, puntos operativos claves, posibles amenazas potenciales desde la experiencia, probabilidad de éxito sostenible
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos una empresa enfocada en la exportación de frutas (MARACUYÁ Y AGUACATE) en fresco desde Colombia hacia Canadá y Ecuador, con precios competitivamente bajos y calidad garantizada 100 % natural.
Conclusión de la Entrevista	La experiencia exportadora de la empresa se destaca por la búsqueda de oportunidades en el mercado internacional como una alternativa para subsistir ante la incertidumbre del mercado interno, el factor macroeconómico que representa un riesgo clave es la competencia global centrada en precios y calidad, lo cual impulsa a la empresa a trabajar estratégicamente con buenos mercados y alianzas, en cuanto a factores financieros, se enfatiza la importancia del financiamiento ligado a garantías y la seriedad de los proveedores.

Grupo de interés:	Entrevista Empresario 2 Empresa Manufacturas Montpellier S.A.S
	<p>La percepción de barreras para nuevos competidores destaca la necesidad de diferenciación e innovación constante para mantenerse en el mercado, se identifican como herramientas clave para potenciar la operación comercial el cumplimiento y la construcción de buenas alianzas, además, la posibilidad de comprar frutas importadas se considera en función de la calidad y el precio, equilibrando el apoyo a lo nacional con la consideración de las opciones accesibles para diferentes segmentos de la población.</p>

Grupo de interés:	<i>Entrevista Experto en Sostenibilidad Universidad EAN</i>
Objetivo de la entrevista:	Establecer los parámetros básicos y generales, bajo los cuales el modelo de negocio "Exportación de frutas" debería fijarse para maximizar la probabilidad de éxito
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Barreras potenciales a nuevos competidores, puntos operativos claves, posibles amenazas potenciales desde la experiencia, probabilidad de éxito sostenible
Mensaje (es un mensaje de introducción	Somos una empresa enfocada en la exportación de frutas (MARACUYÁ Y AGUACATE) en fresco desde Colombia hacia

Grupo de*Entrevista Experto en Sostenibilidad Universidad EAN***interés:****para romper el
hielo):**

Canadá y Ecuador, con precios competitivamente bajos y calidad garantizada 100 % natural.

**Conclusión de
la Entrevista**

La exportación de frutas como modelo de negocio puede ser sostenible si se planifica de manera coherente y se aborda considerando los tres vértices fundamentales de la sostenibilidad: ambiental, social y económico, aunque existen amenazas, como la resistencia al cambio y la monetización de la sostenibilidad, se destaca la importancia de la coherencia entre las palabras y las acciones de la organización.

La clave del éxito para garantizar la sostenibilidad radica en la coherencia interna, alineando las prácticas con estándares como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se resalta la ventaja competitiva que ofrece la sostenibilidad al generar una reputación positiva y disposición del mercado a pagar por productos sostenibles, la viabilidad de la sostenibilidad en el modelo de exportación de frutas depende de los indicadores de éxito definidos y del alineamiento estratégico con los objetivos de sostenibilidad de la empresa, la estrategia de sostenibilidad más adecuada debe estar alineada con la estrategia corporativa y definir indicadores claros y medibles para los aspectos ambientales, sociales y económicos.

Grupo de

Entrevista Cliente potencial 2 Empresa Fibras S.A.S

interés:



Objetivo de la entrevista:	<p>Establecer los parámetros básicos y generales, bajo los cuales el modelo de negocio "Exportación de frutas" debería fijarse para maximizar la probabilidad de éxito</p>
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	<p>Barreras potenciales a nuevos competidores, puntos operativos claves, posibles amenazas potenciales desde la experiencia, probabilidad de éxito sostenible</p>
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	<p>Somos una empresa enfocada en la exportación de frutas (MARACUYÁ Y AGUACATE) en fresco desde Colombia hacia Canadá y Ecuador, con precios competitivamente bajos y calidad garantizada 100 % natural.</p>
Conclusión de la Entrevista	<p>El consumidor, un ingeniero, prioriza la calidad al comprar frutas, aunque reconoce la influencia del precio, especialmente en circunstancias de competencia, su enfoque nacionalista lo lleva a preferir frutas locales, valorando la calidad y la ausencia de químicos.</p> <p>En cuanto a la gestión comercial, no considera que la edad sea determinante; más bien, destaca la importancia de la preparación y experiencia en el campo, aunque estaría dispuesto a comprar frutas importadas de buena calidad y precio razonable, su preferencia se inclina hacia lo nacional, además, destaca la importancia de</p>

Grupo de Entrevista Cliente potencial 2 Empresa Fibras S.A.S

interés:

adquirir frutas 100% naturales por razones de salud y para evitar productos químicos, la calidad, el precio y el origen nacional son los principales factores que influyen en sus decisiones de compra, destacando su preferencia por productos naturales y locales.

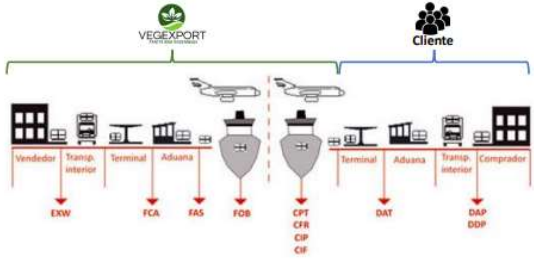
Anexo 3. Modelo de Negocios







Determinación modalidad de venta según INCOTERMS aéreos (CIF)

Vegexport S.A.S. se compromete mediante la modalidad CIF según los INCOTERMS a entregar la totalidad del pedido en el aeropuerto (puerto) de destino determinado por el cliente y Cotizado y confirmado por Vegexport S.A.S. previamente, con el fin de asegurar que la mercancía llegue en perfecto estado y bajo los estándares garantizados por Vegexport S.A.S. en su promesa de valor. De este modo Vegexport S.A.S. se encargará de facturar bajo la contabilidad colombiana, seleccionar, recolectar y transportar la materia prima desde el cultivo hasta la planta empacadora para su posterior clasificación, selección, limpieza y empaque, coordinar y realizar la logística de transporte terrestre nacional desde la planta hasta el aeropuerto, para proceder con las inspecciones del ICA y la PONA1 en busca de trazas y contaminación ilegal de la carga, dentro de la operación también se encargará de determinar la fecha de envío, el pago del envío hasta el aeropuerto (puerto) destino. Siendo responsabilidad del cliente descargar la mercancía en el aeropuerto (puerto) destino y transportarla según a su operación convenga. La responsabilidad de Vegexport S.A.S. termina en el momento en el cual las llantas del avión tocan la pista de aterrizaje del aeropuerto destino.



Vegexport S.A.S.
Nit.830.086.257
Management@vegexport.com
Diagonal 108ª #8-24 Oficina 203
+57 301 128 8482

© 2001 Vegexport.com










Modelo de trabajo: Fase 1, contacto con el cliente, envío de cotización y confirmación de orden

El asesor comercial se encargará de realizar la primera llamada en frío mediante un plan de datos contratado por Tigo. En esta llamada, el asesor presentará a Vegexport con el cliente, dándole a conocer el portafolio de productos, también indagará sobre las necesidades que tenga el cliente. El asesor contará con una base de datos de Best Food Importers con más de 27.000 contactos telefónicos y 43.000 correos que le proveerá Vegexport S.A.S. como herramienta para optimizar el cierre de negocios. Como producto de esta llamada el asesor se comprometerá con el cliente a enviar una cotización sobre el/los productos de interés. Por su parte, el cliente confirmará su compra con una transferencia Swift del 50% a la cuenta de Vegexport en Davivienda Colombia.




	Llamada en frío	Llamada en frío	Llamada en frío	Llamada en frío	Llamada en frío		
Asesor comercial							
Jose Sánchez							
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

Empresas que prestarán servicios a Vegexport en esta fase

Vegexport S.A.S.
 Nit. 830.086.257
 Management@vegexport.com
 Diagonal 108# #8-24 Oficina 203
 +57 301 128 8482

© 2001 Vegexport.com

Modelo de trabajo: Fase 2, búsqueda, recepción y empaque de la materia prima

Vegexport procederá a contactar 3 cultivos (o más si se requiere), para negociar la disponibilidad y compra de la materia prima. Se enviarán muestras al laboratorio Primoris para la validación de trazas, si el resultado es positivo para trazas el cultivo pagará el costo del examen LMRS, aprobados LMRS se realizará el envío de las canastillas al cultivo para el primer empaque de la cosecha y cargue, se envía por vía terrestre a la planta empacadora, transcurridas máximo 12 horas la planta genera el informe de rendimiento de la carga, con este informe se liquida y define el precio a pagar al productor, procediendo a un abono del 50%, mientras la planta selecciona, limpia y empaca la materia prima bajo estándares internacionales de calidad.

	Llamada en frío	Llamada en frío	Llamada en frío	Llamada en frío	Llamada en frío		
Asesor comercial							
Jose Sánchez							

