

Formulación de un plan de negocios para aceite de aguacate con fines de exportación al mercado de Francia

Juan Mateo Villa Salazar

Código 1520071058

Universidad de Ibagué

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Ibagué

2018

**Formulación de un plan de negocios para aceite de aguacate
con fines de exportación al mercado de Francia**

Alumno

Juan Mateo Villa Salazar

Código 1520071058

Director

Paula Lorena Rodríguez Ferro

Universidad de Ibagué

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Ibagué

2018

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	10
Resumen ejecutivo	11
1. Introducción	12
2. Formulación del problema.....	13
3. Antecedentes	16
4. Justificación	17
5. Objetivos	18
5.1. General	18
5.2. Específicos	18
6. Marco de referencia.....	19
6.1. Marco teórico.....	19
6.1.1. Comercio justo y de los productos verdes en Colombia.....	19
6.1.2. El programa de transformación productiva - PTP.....	20
6.1.3. Alianza el Agro Exporta.....	21
6.1.4. El Plan Colombia Siembra.....	22
6.1.5. Convenio especial de Cooperación en C&T entre la Gobernacion del Tolima y la Universidad de Ibagué No. 1032 – 2013.....	22
6.1.6. Programa Colombia Productiva.....	23

6.1.7. <i>El plan estratégico de exportación</i>	23
6.1.8. <i>Programa regional de negocios verdes</i>	24
6.2. Marco conceptual.....	26
6.2.1. <i>Acuerdos de libre comercio</i>	26
6.2.2. <i>Agente de aduanas</i>	26
6.2.3. <i>Aranceles</i>	26
6.2.4. <i>Distribución física internacional</i>	26
6.2.5. <i>Exportación</i>	26
6.2.6. <i>Incoterms</i>	27
6.2.7. <i>Marketing internacional</i>	27
7. Metodología	27
8. Presupuesto	28
9. Cronograma de actividades.....	29
10. Aspectos generales del aguacate y sus derivados.....	29
10.1. Cadena productiva del aguacate.....	33
10.2. Características nutricionales del aguacate.....	34
10.3. Derivados industriales del aguacate.....	36
10.4. Proceso de extracción del aceite de aguacate.....	36
11. Costo de producción del aceite de aguacate.....	37
12. Aspectos técnicos.....	40

12.1.	Capacidad instalada.....	40
12.2.	Localización del proyecto.....	40
12.2.1.	Macro localización.....	40
12.2.2.	Micro localización.....	40
13.	Aspectos organizacionales.....	42
13.1.	Estructura organizacional del proyecto.....	42
13.2.	Descripción de las areas funcionales de la compañía.....	43
13.3.	Manual de funciones.....	43
13.4.	Cultura corporativa de la empresa.....	46
13.5.	Portafolio de productos que entraran a largo plazo.....	47
13.6.	Descripción del proceso de comercialización internacional del aceite de aguacate.....	48
14.	Aspectos legales.....	48
14.1.	Constitución de la empresa.....	48
14.2.	Requisitos para la importación del producto.....	50
15.	Razones por las cuales se eligió Francia como lugar destino del aceite de aguacate.....	52
16.	Estudio de mercado frances.....	58
16.1.	Macroentorno del mercado frances.....	58
16.1.1.	Entorno socioeconómico.....	58
16.1.2.	Entorno sociopolítico.....	58

16.1.3. Entorno sociocultural.....	59
16.1.4. Entorno tecnológico.....	59
16.1.5. Entorno medioambiental.....	60
16.2. Micro entorno del mercado frances.....	60
16.2.1. Barreras de entrada.....	60
16.2.2. Poder de negociación de los consumidores.....	62
16.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	62
16.2.4. Productos sustitutos.....	62
16.2.5. Rivalidad de las empresas.....	62
17. Formulación estratégica del proyecto.....	68
17.1. Marketing Mix internacional.....	72
17.1.1. Producto.....	72
17.1.1.1. Clasificación de la etapa del producto en el mercado según la matriz de Boston.....	75
17.1.1.2. Matriz de estrategias competitivas.....	76
17.1.1.3. Segmentación del mercado y mercado meta.....	77
17.1.2. Perfil del consumidor frances.....	81
17.1.3. Aspectos de negociación internacional con el cliente frances	82
17.1.4. Precio.....	82
17.1.5. Plaza (logística y distribución).....	83
17.1.6. Promoción.....	88

17.1.7. Presupuesto de marketing.....	90
18. Proyecciones financieras.....	91
19. Conclusiones.....	107
20. Recomendaciones.....	108
21. Anexos.....	109
22. Bibliografía	110

Listado de tablas

Tabla 1. Presupuesto de elaboración del trabajo.....	28
Tabla2. Cronograma de actividades.....	29
Tabla 3. Composición nutricional del aguacate.....	35
Tabla 4. Compra de materia prima.....	37
Tabla 5. Gastos de mano de obra directa.....	38
Tabla 6. Servicios públicos.....	38
Tabla 7. Requerimientos de tecnología.....	41
Tabla 8. Países importadores de aceites comestibles.....	54
Tabla 9. Volumen de muestra de la palta en los principales puntos de venta según la agencia ProChile (2005).....	55
Tabla 10. Matriz de preselección de los países consumidores de aguacate.....	57
Tabla 11. Matriz POAM.....	68
Tabla 12. Matriz PCI.....	69
Tabla 13. Matriz DOFA.....	70
Tabla 14. Estrategias DOFA.....	71
Tabla 15. Matriz de estrategias competitivas.....	76
Tabla 16. Activos diferidos.....	91
Tabla 17. Proyección de nomina.....	92
Tabla 18. Salarios administrativos.....	93
Tabla 19. Proyección de publicidad.....	94
Tabla 20. Servicios públicos.....	94
Tabla 21. Proyección de compras 2018.....	95
Tabla 22. Proyección de compras 2019.....	96
Tabla 23. Proyección de compras 2020.....	97
Tabla 24. Depreciación.....	98
Tabla 25. Inversión inicial.....	99
Tabla 26. Calculo del costo de oportunidad.....	100
Tabla 27. Indicadores del crédito Banco AV Villas crédito de libre inversión...100	

Tabla 28. Amortización del crédito.....	100
Tabla 29. Proyección INCOTERM.....	101
Tabla 30. Estado de resultados.....	102
Tabla 31. Flujo de efectivo.....	103
Tabla 32. Balance general.....	104
Tabla 33. Evaluación financiera.....	105
Tabla 34. Relación beneficio – costo.....	106

Listado de gráficas

Gráfica 1. Clasificación de las variedades de aguacate en Colombia.....	32
Gráfica 2. Organigrama.....	42
Gráfica 3. Evolución histórica de las importaciones de aguacate hacia Francia...53	

Listado de figuras

Figura 1. Diagrama de las instalaciones de la empresa.....	41
Figura 2. Diamante de Porter.....	67
Figura 3. Logotipo.....	74
Figura 4. Matriz de Boston.....	75

Resumen

El presente trabajo es una introducción de manera general al campo del emprendimiento empresarial en el mercado extranjero cuyo fin es el de identificar cuáles son los elementos necesarios para el proceso de ingreso de un producto orgánico como el aceite de aguacate a un mercado extranjero como el de Francia teniendo en cuenta los factores internos y externos que afectan su llegada. Por lo tanto este documento contiene desde un análisis de la situación económica, social, política y ambiental del país anfitrión, hasta del producto y sus estrategias de marketing a ejecutar para lograr una efectiva actividad comercial internacional.

Palabras claves: Competitividad, marketing, microempresa, estrategias, impactos

Resumen ejecutivo

El presente trabajo describe el proceso de exportación y comercialización de un producto orgánico como el aceite de aguacate hass y a través de un estudio del mercado extranjero con sus respectivas variables en el campo social, económico, financiero, político y ambiental se identifica cuales son los elementos necesarios para el proceso de creación y sostenibilidad de proyecto de emprendimiento empresarial enfocado a la actividad comercial internacional teniendo en cuenta el grado de impacto de los factores internos y externos que afectan a las empresas.

En el estudio de mercado en donde se moverá la futura microempresa exportadora se identificaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la empresa a través de matrices de impacto y las soluciones que podría tener para mejorar su desempeño. Se usaron fuentes de información de tipo secundario, tales como revistas, periódicos, y documentos de la internet para recrear los escenarios que podrían afectar a la empresa exportadora.

Por último, se realizó un estudio financiero que determinó a partir de los indicadores de Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio – Costo, que el proyecto es viable ya que se recupera la inversión a 3 años y genera rentabilidad sobre la tasa de interés de oportunidad esperada por la empresa, además de generar empleo, valor agregado para la región y abrir puertas para otras empresas de actividades comerciales internacionales afines al campo agrícola, lo que aportara dinamismo económico beneficio de la región.

Introducción

El presente documento surge de la formación recibida como administrador de negocios internacionales y de las oportunidades que nos brinda las actividades de exportación de los productos agrícolas

Gracias a los acuerdos comerciales que Colombia establece con otros países interesados en nuestra oferta exportable y los incentivos económicos, tributarios y tecnológicos para fomentar la creación de microempresas con énfasis al mercado internacional, existe la posibilidad de conquistar el mercado extranjero con productos derivados de los frutales exóticos como lo es el aceite de aguacate Hass.

Sabiendo del potencial exportador de la región del Tolima propiciado por entidades públicas y privadas como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y ProColombia se llega de manera segura al campo de las exportaciones en Colombia bajo el formato de microempresa a través de la formulación de un plan de negocios para el aceite de aguacate con fines de exportación al mercado francés cuyo fin es el de identificar todos los elementos necesarios para el proceso de exportación del producto teniendo en cuenta el grado de impacto de los factores socioeconómicos, políticos, culturales y ambientales del mercado extranjero hacia el cual se dirige la oferta exportable, la cual tiene un alto consumo en el mercado de los productos orgánicos, además de generar empleo y ampliar la cadena productiva del sector hortofrutícola de la región del Tolima.

1. Formulación del problema

La creciente demanda de los frutales exóticos y sus derivados por parte de los países del continente europeo y asiático gracias a los acuerdos comerciales que Colombia tiene con ello. Prueba de eso son las exportaciones de aguacate colombiano en el año 2016 de 18.200 toneladas equivalentes a U \$\$ 35 millones y cuyos destinos principales fueron Holanda con U \$\$ 14,5 millones y una participación del 41,6%; Reino Unido con U \$\$ 9,5 millones y una participación del 27,1 %; España con U \$\$ 7,1 millones y una participación de 20,3%; y Francia con U \$\$ 2,7 millones y participación del 7,8 % (González, 2017), que han convertido a Colombia en el tercer productor mundial de aguacate, después de México y República dominicana de acuerdo al informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Caracol radio, 2017).

Además los estudios realizados por Asohfrucol y el Fondo Nacional para el Fomento Hortofrutícola revelaron que el Aguacate es uno de los productos agrícolas mas apetecidos en el mercado internacional siendo a nivel local el sexto producto en materia de exportación después del café, el banano, las flores, el aceite de palma y el azúcar (Marthe, 2017).

La gran oportunidad que tiene Colombia en este aspecto es que existe un déficit de aguacate en el mundo que solo abastece México y Chile (Caracol radio, 2017), y la mayor parte de la demanda proviene de los países de la Unión Europea como Países Bajos, Reino Unido, España, Francia, Alemania, Bélgica e Italia, ya que a estos el aguacate colombiano entra con 0% de arancel y según los datos de ProColombia, el país cumple con las condiciones requeridas para su producción tales como variedad de climas y suelos que tienen los departamentos del Cesar, Guajira, Bolívar, Tolima, Antioquia, Caldas, Huila, Risaralda y Valle (Diario 20minutos, 2017). Cabe mencionar que ya se realizó la primera exportación aguacate variedad Hass hacia el mercado de Estados Unidos, el cual demanda cerca de 22.700 toneladas del producto a la semana (El espectador, 2017).

También se están adelantando las gestiones de exportación de la misma variedad de aguacate al mercado de China, del cual existen 1.300 millones de consumidores. Este

proyecto es muy importante para el gobierno y el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, ya que de su tramitación se verán beneficiados cerca de 25.000 familias de los departamentos del eje cafetero, Antioquia, Tolima y el Huila que viven de la agroindustria del aguacate (Minagricultura, 2017).

Hay que tener en cuenta que para la exportación de aguacate se necesitan unas certificaciones de calidad, que son otorgadas por el ICA, para que las empresas sean registradas como predio productor de vegetales para exportación en fresco, ejemplo de ello es el registro de 123 predios de aguacate de los municipios de Cajamarca, Fresno, Herveo, Casabianca y Líbano en el departamento del Tolima según la resolución ICA 448 del 2016 (ICA, 2017).

Otros datos importantes son la firma de convenios entre la Alcaldía de Armero, el Ministerio de Agricultura y la Gobernación del Tolima para la realización de centros de acopio y empaque de las variedades del Aguacate como Hass, Semil, Choquete, Santana, Lorena y Papelillos con el fin de seleccionar los mejores especímenes para la conquista de los mercados internacionales como Holanda, Reino Unido, España y Francia, que son los destinos principales del aguacate tolimense (El Olfato, 2016).

Las intenciones del Gobierno departamental son fortalecer la cadena productiva del aguacate a través de programas de asistencia técnica para mejorar los ingresos de los productores de aguacate del norte y el occidente del Tolima (Prieto, 2017). Por el momento se ha consolidado la federación de productores de aguacate en el Tolima llamada **PalTolima** que esta conformada por 730 familias de 14 distintas asociaciones de los municipios del norte y el occidente del departamento (Gobernación del Tolima, 2017).

Esto solo ha sido posible gracias a los esfuerzos del Gobierno nacional quien a través de políticas económicas como la alianza el Agro Exporta, destinará una inversión de 6838 millones de pesos para beneficiar a los productores del aguacate Hass para darle mayor viabilidad de exportación y cuyo liderazgo lo ejercerá el Programa de Transformación Productiva, que ejecutará el proyecto que beneficiará a mas de 700 productores de siete departamentos que cumplan con los requisitos (La Opinión, 2017), y

el plan Colombia Siembra y el programa de negocios verdes, que es ejercido por cada una de las corporaciones autónomas regionales y de desarrollo sostenible, que en este caso para el departamento del Tolima sería Cortolima y cuyo fin es el fomentar y promover los negocios basados en recursos naturales renovables y que causen un impacto beneficioso en el medio ambiente (Minambiente, 2017).

Los aguacates que no cumplan con las especificaciones necesarias para su exportación, son convertidos en aceite para usos cosméticos y gastronómicos.

Por último, es importante resaltar el interés que tiene el mercado francés en nuestros frutales exóticos y especialmente en el aguacate y sus derivados gracias a las cualidades nutritivas y medicinales de esta fruta en el campo gastronómico y cosmético. Francia es el principal importador de aguacate en Europa, del cual la variedad Hass es la preferida, debido a sus condiciones de predisposición a la maduración, cualidades gustativas y mayor resistencia a los cambios de temperatura (El Exportador, 2014).

Hay que destacar que la alta demanda del mercado francés es lo que lleva a este país a importar de otros lugares del mundo el aguacate y sus derivados usados para la fabricación de cosméticos y productos farmacéuticos y gastronómicos.

Todo lo anterior nos lleva a plantear la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los pasos a seguir para la formulación de un plan de negocios para aceite de aguacate con fines de exportación al mercado de Francia?

2. Antecedentes

El caso de la planta de extracción de aceite de aguacate extra virgen en el municipio de Urrao, departamento de Antioquia, proyecto liderado por las empresas Green Hass y Foliagricol, provenientes del departamento de Caldas. Green Hass se encarga del manejo técnico de los cultivos del aguacate y Foliagricol del área de cosméticos y comestibles derivados del aguacate (Hidalgo, 2014). Esta sería una de las pocas plantas productoras de aceite de aguacate ya que existen muy pocas referencias en el mercado colombiano acerca de empresas que produzcan esta clase de aceite con fines de exportación ya que hasta el momento las únicas conocidas son Biocate (Biocate Colombia, 2018), La Perla (La Perla Orgánicos, 2018) y Eco orgánicos (Eco orgánicos de Colombia, 2018) por lo que el aceite de aguacate generalmente es importado.

Sin embargo existe una oportunidad debido a su alta demanda en el mercado internacional al ser un aceite que es distinto de los demás como la soya, girasol, canola, maíz por que tiene mas ácidos grasos vitales y omegas que los otros y además soporta las altas temperaturas de cocción lo que lo hace único para fines gastronómicos, pues este no se quema (Gómez, 2014).

En el campo cosmético, el aceite de aguacate se usa para aliviar afecciones de la piel ya que tiene propiedades antiinflamatorias, regeneradoras, hidratantes y antioxidantes, así como nutrientes para el sentido de la vista y los sistemas circulatorio, digestivo y óseo y agente eficaz en el tratamiento de enfermedades cardiovasculares (Universidad EAFIT, 2009).

3. Justificación

La creciente demanda del aguacate a nivel mundial, especialmente en países desarrollados como Estados Unidos, Francia, Alemania, España lo que conlleva a que los países productores incrementen su superficie de cultivos. En este sentido Colombia tiene una oportunidad para conquistar los mercados internacionales, especialmente con la variedad de aguacate Hass, de cuyo aceite se pretende que conquiste una parte del mercado de Francia que es el país anfitrión escogido para este trabajo de comercio exterior, debido al interés que manifiesta por la calidad de los frutales de exportación colombianos, especialmente el aguacate de tipo Hass el cual es usado por este país en el sector farmacéutico, cosmetológico y gastronómico.

La abundante producción de esta clase de aguacate que actualmente esta cerca de 14.084 hectáreas entre los departamentos de Antioquia, Caldas y Tolima (Dinero, 2017) debe ser aprovechada de manera tal que se eviten el desperdicio de excedentes del aguacate convirtiéndolo en fuente de ingresos como lo es la semilla del mismo, de la cual se extrae el aceite producto de exportación.

Otro de los motivos que justifican la realización de este trabajo es las políticas de incentivos económicos y tributarios por parte del gobierno para promover el crecimiento del sector hortofrutícola y la exportación de frutas tropicales y la creación de empresas exportadoras como son los programas de cooperación pública y privada y asistencia técnica auspiciados por entidades como el Sena, Finagro, Innpulsa, ProColombia, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

También hay que destacar el potencial de la región del Tolima para la exportación de frutales exóticos entendiéndose que este departamento al igual que otras zonas de Colombia cuenta con las condiciones climáticas y ambientales para producción agrícola de calidad.

Otra de las razones para la realización de este plan de negocios con fines de exportación es la falta de cultura empresarial de las personas del gremio de la agricultura tanto a nivel nacional como de la región del Tolima, que por diversos factores, bien sea por desconocimiento o rezago acerca de este tema, no es capaz de emprender una opción distinta de su negocio con el que puedan mejorar su economía y la de la región.

Y como razón final para la elaboración de este documento resalto las oportunidades de emprendimiento empresarial que surgen gracias a los acuerdos de libre comercio firmados por Colombia y la Unión Europea, especialmente el mercado de Francia que tiene uno de los mayores niveles de importación de frutales exóticos y sus derivados de Latinoamérica el cual es motivo de análisis para la viabilidad del proceso de exportación del aceite de aguacate.

4. Objetivos

4.1. General

Formular un plan de negocios para el aceite de aguacate colombiano con fines de exportación hacia el mercado de Francia.

4.2. Específicos

1. Realizar un análisis del macro y micro entorno del mercado del país anfitrión con el fin de identificar las variables que influyen en el proceso de exportación del producto al país elegido.

2. Establecer las estrategias comerciales para la venta del aceite de aguacate en el mercado de Francia
3. Determinar la capacidad instalada de producción de aguacate en el departamento del Tolima, y así mismo las temporadas de cosechas.
4. Identificar los requerimientos legales para la constitución jurídica de la empresa exportadora.
5. Diseñar la ruta logística de exportación del producto y la estimación de sus costos.
6. Evaluar la viabilidad del proyecto a partir de un estudio financiero.

5. Marcos de referencia

5.1. Marco teórico

A continuación se presenta algunos de los temas en los cuales se basa este plan de negocios del aceite de aguacate para exportación:

5.1.1. Comercio justo y de los productos verdes en Colombia

El comercio justo es una tendencia socio económica a nivel mundial y está conformada por organizaciones internacionales (Fair Trade Labelling, Fair Trade USA) que buscan la remuneración justa por un bien producido para los pequeños productores artesanales, es decir que se les pague el precio adecuado que cubra mas allá de sus costos de producción y brindándoles certificaciones de calidad que exaltan el producto por sus condiciones de ser amigables con el medio ambiente (Peláez, 2016).

Esta práctica está hecha para sacar a los productores en situación de marginalidad y lograr incluirlos en el comercio internacional. Caso especial merece la declaración de Oscar Gutiérrez, Director de Derechos Humanos del Tolima quien afirma que en el departamento del Tolima existen cerca de 190.000 víctimas que necesitan de inversión y de asistencia técnica en proyectos productivos y soluciones de vivienda para impulsar su economía, para lo cual se está trabajando con diversas entidades como la Universidad de Ibagué, RAPE, FAO, y las Naciones Unidas con el fin de estructurar procesos económicos que contribuyan al emprendimiento y desarrollo regional que brinde estabilidad socioeconómica a los pequeños productores de la región del Tolima (Rojas, 2017).

Otro caso lo encontramos en las empresas privadas del Uraba Antioqueño que realizan sus operaciones comerciales de venta de bananos a través de los circuitos de Fair trade o comercio justo, una de ellas, la empresa Finca la Frontera, nació en el año 2007 y ha crecido gracias a los aportes dados por el premio Fair trade (Coscione, 2017).

5.1.2. *El programa de transformación productiva - PTP*

Es una alianza publico – privada conformada en el año 2009 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Bancoldex, cuyo fin es el de optimizar la competitividad, la productividad y el crecimiento de 20 sectores empresariales de la economía colombiana que tengan potencial exportador. El programa tiene 3 objetivos principales:

1. Impulsar el aparato productivo de los sectores empresariales
2. Fortalecer las exportaciones de los subsectores claves de la economía colombiana

3. Elevar la calidad de vida de los colombianos.

En la actualidad se han visto beneficiados 6 sectores del sector agrícola como son cacao y derivados, lácteos, pescados y mariscos, carne bovina, palma y aceites y frutales exóticos. El fortalecimiento de estos sectores se está haciendo a través de asistencia técnica de la Alianza el Agro Exporta del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio, Industria y Comercio y el Plan Colombia Siembra (Presidencia de la República, 2017).

Cabe destacar el cierre exitoso del proyecto acelerador de productividad impulsado por el PTP en el departamento de Bolívar, en el cual se intervino a 6 empresas del sector metalmecánico, náutico y astillero, aumentándose su productividad por encima del 15%. Dichas empresas favorecidas fueron: Ferretería Ignacio Sierra, Todomar, Angulo López, MER y A3 Intermar (Universidad Tecnológica de Bolívar, 2017).

5.1.3. Alianza el Agro Exporta

Es un proyecto liderado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con ProColombia y creado por el Programa de Transformación Productiva con el fin de incrementar la productividad del sector agrícola para dar un rendimiento óptimo en el nivel de exportaciones (ProColombia, 2017).

El proyecto tiene mucha relación con las declaraciones de la FAO cuando se refiere a Colombia como la despensa agrícola del mundo en el futuro dadas las condiciones ambientales y climáticas para la producción continua de alimentos durante todo el año y la diversidad de ecosistemas que producen más de 95 especies de frutales y alrededor de 42 tipos de hortalizas (Dinero, 2015).

El proyecto también va a beneficiar a productores de 18 municipios de las zonas más afectadas por el conflicto armado para que tengan óptimos cultivos de aguacate Hass, dado que ahora existen preferencias por países importadores como Estados Unidos en esta

fruta, hay que destacar que el Tolima se encuentra entre los 7 departamentos con potencial de exportación para el aguacate Hass, exportándose un valor de U\$\$ 138.900 dólares entre Enero y Junio de 2017 para esta región (Programa de Transformación Productiva, 2017).

5.1.4. *El Plan Colombia Siembra*

Es un programa que tiene el objetivo de ampliar las áreas de cultivo en todo el país para convertirlo en una despensa alimentaria mundial, reduciendo las importaciones y aumentando las exportaciones de los productos agrícolas. Para este fin fueron destinados 3,6 billones de pesos que fueron aprobados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Dinero, 2015), disponibles en dos líneas de créditos agropecuarios a las cuales se puede acceder a través de Finagro, Bancoldex y el Banco Agrario, recursos financieros de los que se puede invertir en compra de maquinaria, tierras y asistencia técnica (Portafolio, 2015).

Otro aspecto igual de importante es el papel de la biotecnología que jugará en este programa y es el de modificar genéticamente las semillas de cultivos como el maíz, el algodón y la soya para que sean de mejor calidad de exportación (Agro-Bio, 2016).

5.1.5. *Convenio especial de Cooperación en C&T entre la Gobernación del Tolima y la Universidad de Ibagué No. 1032 – 2013*

La Logística para la Cadena Hortofrutícola del Tolima es una iniciativa que fue realizada con la financiación del Sistema General de Regalías, la Gobernación del Tolima, la Universidad de Ibagué, la Universidad del Tolima y el Sena con el liderazgo de

investigadores del grupo GINNOVA, para fortalecer las labores de post cosecha, que comprende las operaciones de logística y distribución teniendo a varios municipios del departamento del Tolima como conectores logísticos viales en 12 agro cadenas del sector hortofrutícola en el Tolima, interviniéndose 108 empresas y dejándolas bien dotadas de optimas condiciones para las actividades logísticas de empaque y certificando a 326 personas en buenas practicas logísticas (El Nuevo día, 2017).

5.1.6. Programa Colombia Productiva

Es el nuevo programa del PTP de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con ayuda del Banco Mundial, que tiene el objetivo de aumentar la capacidad productiva y exportadora de 400 pequeñas y medianas empresas. Los requisitos para las empresas que quieran acceder a este proyecto son: que tenga 2 años de existencia anteriores a la fecha de presentación, que pertenezca a alguno de los sectores señalados por esta iniciativa, que no se encuentre en proceso de liquidación, que tenga liquidez financiera para soportar la contrapartida del proyecto y tener un sistema contable auditado por contador o revisor fiscal (Portafolio, 2017). La estructura del programa gira en torno a 5 ejes: eficiencia energética (que hace referencia a un bajo consumo de energía), productividad (que tiene que ver con desperdiciar menos materia prima y optimizar los tiempos de entrega), gestión comercial (que significa tener pocas cuentas por cobrar o reclamos de clientes), productividad laboral (que conlleva a que haya menos rotación de personal), y calidad (pocos clientes satisfechos o pocos productos defectuosos) (El Herald, 2017).

5.1.7. El plan estratégico de exportación

Fue constituido en el año 1999, como una estrategia para incrementar el potencial exportador del país y convertir las exportaciones en fuente de ingresos y motor principal de la economía colombiana. Este programa fue elaborado por Pro Export Colombia y es liderado por el Ministerio de comercio exterior en conjunto con los Ministerios de Agricultura, desarrollo, Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación y gira en torno a 5 objetivos principales (Proexport, 1999) :

- Aumento y diversificación de la oferta de productos exportables de acuerdo a la demanda internacional.
- Incentivar a la inversión extranjera para fomentar de manera directa o indirecta las exportaciones
- Dar competitividad a las actividades exportadoras
- Regionalizar la oferta de productos exportables
- Desarrollar la cultura de exportación

5.1.8. Programa regional de negocios verdes

Es una estrategia del gobierno colombiano que consiste en fomentar y promover todas aquellas actividades relacionadas con el mejoramiento del medio ambiente que aporten competitividad y desarrollo económico para las empresas. Como por ejemplo la industria del reciclaje en Colombia, el turismo de naturaleza, y los productos de Biocomercio (Rozo, 2016). Esta iniciativa proviene del año 2010, cuando el Ministerio de

ambiente y desarrollo sostenible colombiano adopto la política de Producción y consumo sostenible *“Hacia una cultura de consumo sostenible y transformación productiva”* (Proeco Green World, 2017).

De acuerdo a Colciencias, existen hasta el momento 796 negocios verdes en todo Colombia que han generado 4.332 empleos directos y cerca de 81.127 millones de pesos en ingresos. Estos negocios verdes se clasifican en 3 categorías (Colciencias, 2017):

1. Bienes y servicios sostenibles que provengan de los recursos naturales como el Biocomercio, sistemas agrícolas sostenibles y negocios de restauración.
2. Eco productos industriales como la utilización de residuos, fuentes alternas de energía renovable y construcciones sostenibles.
3. Mercado de carbono, regulado o voluntario.

En cuanto a las ventajas generadas por los negocios verdes en Colombia están el mejoramiento de la competitividad y de las relaciones con los entes gubernamentales de control ambiental, posicionamiento en el mercado, optimización de procesos, valorización del producto o servicio y atracción de inversión local y extranjera con fundamentos proambientales (Bioexpocolombia, 2017). Como caso especial mencionamos a Selvautica, una empresa del pacifico colombiano que fabrica productos cosméticos a base de plantas originarias de esa zona y que generan anualmente cerca de U\$\$ 50.000 en ventas beneficiando a 400 familias de la región que fueron víctimas de la violencia (Agrotendencia, 2017), y Bioprocol, una empresa nacida en el 2004 y que tiene como fin la investigación científica y el desarrollo tecnológico a partir de plantas nativas cuyo contenido sea de aplicación industrial en el sector farmacéutico y cosmético (Avendaño, 2015).

5.2. Marco conceptual

5.2.1. Acuerdos de libre comercio: Son convenios suscritos entre 2 o más países, con el ánimo de intercambiar bienes y servicios por los cuales existe una preferencia comercial como son la eliminación de aranceles y algunos certificados de calidad (Colombia.com, 2018)

5.2.2. Agente de aduanas: También llamados sociedades de intermediación aduanera, son personas jurídicas que prestan el servicio de tramitación de la mercancía para su futura exportación o importación. Se encargan de todos los aspectos legales para la salida o entrada de la mercancía a un país (Colombiatriade, 2018).

5.2.3. Aranceles: Son las restricciones comerciales en forma de impuestos a la llegada de mercancías a un país, con el ánimo de proteger los precios de la industria local. Estos aranceles pueden ser eliminados gracias a los tratados de libre comercio (Invertir en bolsa, 2018).

5.2.4. Distribución física internacional: Es la serie de operaciones logísticas que son necesarias para trasladar la mercancía al lugar de destino. Generalmente tienen que ver con el proceso de empaque, palletización, ubicación de la mercancía en un contenedor. Y para esta clase de actividades hay que seguir una serie de reglas ISO, así como cálculos matemáticos para poder adecuar las dimensiones de la mercancía al espacio del contenedor y analizar los costos de los diferentes medios de transporte (Andresmarketing, 2012).

5.2.5. Exportación: Es el proceso de trasladar una determinada cantidad de productos bajo una serie de parámetros al mercado de un país determinado (Icesi, 2008).

5.2.6. Incoterms: Es una terminología usada en el campo internacional para negociar las mercancías que se van a exportar, dicha terminología incluye los sitios de despacho y los costos de acuerdo al riesgo que quiera asumir cada parte de la negociación según el contrato estipulado. Son 11 términos: EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CIP, CFR, CIF, DAT, DAP, DDP (Businesscol, 2018).

5.2.7. Marketing internacional: Es el proceso de intercambiar bienes y servicios en culturas extranjeras, de acuerdo a las estrategias de venta en el mercado internacional. Dichas estrategias incluyen el manejo de las 4p's del mercadeo como son: el precio, plaza, promoción y producto (Concepto definición, 2018).

7. Metodología

Este trabajo es realizado a través de una investigación exploratoria porque es a través de la recolección de información de fuentes secundarias como los datos provenientes de instituciones públicas y privadas como el Ministerio de Turismo, industria y Comercio, el Ministerio de Comercio exterior, la Gobernación del Tolima, ProColombia, además de información de libros, revistas digitales, blogs de opinión virtuales y redes sociales de internet, se puede analizar la situación del mercado extranjero hacia el cual se dirige el aceite de aguacate colombiano.

Además esta información servirá para definir la ruta de exportación del producto, desde su lugar de origen hasta su destino final, teniendo en cuenta sus costos y sus medios de transporte y su mercado objetivo, junto con un análisis financiero del proyecto para determinar si es viable y sostenible a largo plazo.

El presente proyecto de investigación académica, enfocado al comercio internacional será presentado en un formato tipo monografía con una extensión entre 80 y 120 páginas.

El desarrollo del trabajo está dividido en 3 etapas:

- Etapa 1 - Formulación: Recopilación de la información – delimitación del tema
- Etapa 2 - Estructuración de la información: Organización de la información - análisis y consolidación del trabajo
- Etapa 3 – Revisión y entrega del trabajo: Corrección - revisión final – elaboración y entrega de la versión final del documento

8. Presupuesto

Tabla 1. Presupuesto de elaboración del trabajo

CONCEPTO	VALOR
PAPELERIA	70.000
TRANSPORTE	50.000
INTERNET	40.000
IMPRESIONES	25.000
TOTAL	185.000

9. Cronograma de actividades

Tabla 2. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
ETAPAS DE LA MONOGRAFIA	SEMANAS															
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
Etapa 1 : Formulación	x	x	x	x												
Etapa 2: Estructuración del trabajo					x	x	x	x	x	x						
Etapa 3: Revisión y entrega											x	x	x	x	x	x

10. Aspectos generales del aguacate y sus derivados

Su nombre científico es *Persea Americana* y pertenece a la familia de las lauráceas y este árbol es originario de Centroamérica, muy cultivado en México y Guatemala y el nombre de la fruta proviene del idioma náhuatl cuya palabra Aguacatl que significa testículos del árbol (Estados Unidos Mexicanos, 2011).

El tiempo promedio de cosecha de una variedad cualquiera de aguacate es de 3 años, de los cuales 2 años y medio son de crecimiento y floración y de 5 a 8 meses la floración y cosecha de la fruta. La planta puede crecer hasta unos 20 mts de altura y sus frutos son drupas en forma de pera, cuyos colores varían desde el verde claro hasta el violeta, existiendo cerca de unas 400 variedades desprendidas de las 3 razas de aguacate comúnmente conocidas como Mexicana, Antillana y Guatemalteca. Algunas de las variedades que se cultivan en Colombia son (SENA, 2009):

- Hass: De color verde oscuro a verde purpurino, con un contenido de grasa del 25 % y resistente a la manipulación y transporte. Este aguacate tan apetecido en el mercado internacional, proviene de injerto, mezcla de varias clases de aguacate y su nombre se debe a su creador Rudolph Hass.
- Fuerte: De color verde oscuro, tiene la forma de una pera y se encuentra desde finales de otoño hasta primavera.
- Criollo: De color amarillo – limón, cascara delgada y suave y muy resistente al frío.
- Bacon: De forma ovalada, color verde oscuro y pulpa amarilla verdosa de suave textura.
- Pinkerton: Traído de Israel, de forma redonda, cuello alargado, tamaño mediano y pulpa cremosa, y su cascara es fácil de pelar.
- Gwen: Parecido al Hass en sabor y textura pero su tamaño es mas grande, además es de forma redonda, piel delgada y granulada de color verde.
- Reed: Se encuentra en verano y otoño y piel gruesa y verde y pulpa cremosa con sabor a nuez. Su nombre se debe a su creador James Reed.
- Lorena: De color verde y forma alargada, y corteza lisa y brillante, originada en la finca La Lorena del municipio de Palmira en el departamento del Valle del Cauca hacia el año 1957.
- Trapp: Proveniente de las Antillas, traído desde California, de color verde claro intenso.
- Booth – 8 : Originario de la Florida, en Estados Unidos, de forma oblonga y ovalada, color verde y piel gruesa y rugosa
- Choquette: Proveniente también de la Florida, de forma oval esférica y color verde amarillento, muy resistente a las enfermedades

- Trinidad: Se adapta muy bien a climas medios y cálidos, de forma ovoide y su color es verde oscuro.
- Santana: Originado en el departamento de Caldas en Colombia, se adapta muy bien al clima cafetero, de forma piriforme y color verde, su cascara es gruesa y lisa y su pulpa es de color amarillo.

Grafica 1. Clasificación de las variedades de aguacate en Colombia

 <p>BACON</p>	 <p>FUERTE</p>	 <p>GWEN</p>
 <p>HASS</p>	 <p>PINKERTON</p>	 <p>REED</p>
 <p>LORENA</p>	 <p>TRAPP</p>	 <p>BOOTH – 8</p>
 <p>CHOQUETTE</p>	 <p>TRINIDAD</p>	 <p>SANTANA</p>

Fuente: Propia

En Colombia existen 3 departamentos principales que se dedican al cultivo del aguacate los cuales son Caldas, Antioquia y el Tolima el cual cultiva las variedades de Lorena (producción durante Mayo, Junio, Noviembre, Diciembre y Enero) y Hass (producción durante todo el año), por ser estas las de mayor productividad, dadas sus

condiciones de producción y comercialización y potencial de exportación, siendo los municipios de fresno, mariquita y Alvarado en donde se concentra el mayor cultivo de esta fruta (López, 2014).

10.1. Cadena productiva del aguacate

La cadena productiva del aguacate en Colombia, constituida en Junio de 2008 (Bareño, 2014), representada por un concejo nacional de 15 miembros de los sectores públicos, privados y entidades de apoyo tiene 3 fases las cuales son: fase primaria que comprende los procesos de plantación, selección y empaque; fase industrial que está destinada a la elaboración de productos derivados del aguacate como el aceite, pulpa y guacamole; y fase de comercialización que tiene que ver con su distribución al mercado local y extranjero. En Colombia la comercialización tiene diferentes canales tales como centros de acopio, intermediarios locales, comisionistas y centrales de abasto y al mercado extranjero se comercializa en forma de fruta fresca, pulpa y aceite refinado. Cabe mencionar las agremiaciones que existen alrededor de la producción de aguacate las cuales son:

Asociación de productores de aguacate del Retiro: ALIANZA PRODUCTIVA Fortalecimiento productivo y comercial de la industria del Aguacate en el Oriente Antioqueño con la Asociación de Productores de Aguacate de El Retiro –APROARE SAT.
Página Web: www.aproaresat.com.

Asociación de productores de aguacate de Quinchía -ASOPROQUIN

Dirección: Kra 7 No 7 – 14 Quinchía Risaralda

Teléfono: 3563160 Quinchía

Objeto social: Desarrollar integralmente la producción de aguacate.

Página web: <http://www.codesarrollo.org.co/alianzas>

Asociación de Productores Agrícolas de Macayepo – 19V (ASOPRAM) y la Asociación de Productores del Tesoro, dieron el primer paso hacia la comercialización de aguacate de calidad dirigido a las grandes superficies, específicamente con la cadena de supermercados Carrefour. Página web: <http://www.corporacionpba.org/portal/node/38/6>

Corporación colombiana de investigación agropecuaria, CORPOICA Espinal

Página web: http://aguacate.fresnodigital.info/?page_id=9

10.2. **Características nutricionales del aguacate**

Entre sus propiedades nutritivas y medicinales se cuentan que previene las enfermedades cardiovasculares, y trastornos circulatorios y nerviosos, alivia afecciones de la piel y del cabello ya que tiene un alto contenido de vitamina E. También promueve el crecimiento y conservación de los músculos debido a su alto nivel de proteínas, potasio, zinc y sus hojas contienen vitamina C que ayuda a los problemas de resfriados (EcoInventos, 2017).

Tabla 3. Composición nutricional del aguacate

FIBRA	0.4 GR
KILOCALORIAS	181 KCL
HIDRATOS DE CARBONO	5,9 GR
PROTEINAS	1,8 GR
GRASAS TOTALES	218.4 GR
COLESTEROL	0
ACIDOS GRASOS SATURADOS	3.0 GR
ACIDOS GRASOS	8.0 GR
MONOINSATURADOS	2.0
ACIDOS GRASOS POLINSATURADOS	
MINERALES	
CALCIO	24 MG
HIERRO	0.5 MG
MAGNESIO	45 MG
SODIO	4 MG
POTASIO	604 MG
ZINC	0.42 MG
VITAMINAS	
RETINOL	17 MG
TIAMINA	0.10 MG
RIBOFLAVINA	0.10 MG
NIACINA	1.8MG
VITAMINA C	15 MG

Fuente: Base de datos de nutrientes de la USDA (United States Department of Agriculture)

10.3. Derivados industriales del aguacate

Para la elaboración de los productos a base de aguacate se toma la variedad Hass por ser esta la de mejor calidad, tenemos entonces:

- Aceite de aguacate extra virgen
- Mantequilla
- Cremas exfoliantes
- Pasta de aguacate en polvo para la elaboración de geles y shampoo
- Jabones hidratantes

10.4. Proceso de extracción del aceite de aguacate

La primera etapa consiste en la selección, desinfección y lavado de la fruta para proceder a su pelado y extracción de semillas, dejando solo la pulpa que será sometida al proceso de extracción en frío, este procedimiento consiste en introducir la masa del aguacate en una máquina que extraerá todo el zumo de la pulpa a una temperatura no mayor a los 45 grados centígrados, para evitar daños en los nutrientes del aceite y conservar sus propiedades. Después seguirá la etapa de centrifugado para terminar de separar el aceite del resto de la pulpa de la fruta, el proceso de decantación dura de 48 a 50 horas para obtener el aceite puro. Finalmente se filtra y se envasa en botellas de vidrio oscuro para evitar la oxidación por la luz ultravioleta.

11. Costo de producción del aceite de aguacate

Para la producción de 10.000 unidades de aceite de aguacate envasado en botella de vidrio oscuro de 250 ml y empacadas en cajas de cartón corrugado las cuales tienen capacidad para almacenar 20 unidades siendo 500 cajas en total.

Materiales a usar:

Tabla 4. Compra de materia prima

Detalle	Presentación	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad requerida	Costo total mes
Aguacate hass	Bolsa	21.700	Kilo	1.700	21.700	36.890.000
Botella	Envase de vidrio	10.000	250 ml	2.500	10.000	25.000.000
Tapa		10.000	Kilo	2.600	10.000	26.000.000
Dosificador		10	Kilo	2.550	10	25.500
Preservantes	Bolsa	70	Kilo	55.000	70	3.850.000
Cintas		12.000		350	12.000	4.200.000
Etiquetas		12.000		70	12.000	840.000
Cajas		500		300	500	150.000
					Total	96.955.500

Tabla 5. Gastos de mano de obra directa

GASTOS MANO DE OBRA DIRECTA		TOTAL
Salario mínimo	781.242	781.242
Auxilio de transporte	88.211	88.211
Cargas prestacionales	Porcentaje	
Cesantías	0,08333	65.101
Prima de servicios	0,08333	65.101
Intereses cesantías	0,01	7.812
Vacaciones	0,0417	32.578
Total		170.592
Aportes parafiscales		
Caja de compensación familiar	0,04	31.249,68
ARP	0,0244	19.062,30
Pensión	0,12	93.749,04
Sena	0,02	
ICBF	0,03	
Salud	0,085	
Total		144.061
Total a pagar		1.184.106
Total de empleados mes	6	7.104.636

Tabla 6. Servicios públicos

Servicios públicos	
Concepto	Valor mensual
Energia	28.000
Agua	26.000
Gas	25.000
Arriendo	1.400.000
Total	1.479.000

Mano de obra directa: + 7.104.636

Compra de materia prima: + 96.955.500

Servicios públicos: + 1.479.000

Costo total de producción = 105. 539. 136

Costo total unitario = $\frac{105. 539. 136}{10.000 \text{ unidades}}$

Costo total unitario = 10.554

Precio de venta = $\frac{10.554}{1 - 70\% \text{ margen de utilidad}}$

Precio de venta al público colombiano = \$ 35.180 COP

Valor mercancía en pesos COP por 10.000 unidades:

\$ 35.180 x 10.000 = 351.800.000

12. Aspectos técnicos

12.1. Capacidad instalada

Para elaborar una botella de aceite de aguacate de 250 ml es necesario el consumo de 12 aguacates – 1 kilo son 4 a 5 aguacates. Es decir se necesitan 2 kg aproximadamente para producir el aceite de aguacate. Entonces el lote mínimo de pedido a la finca productora de aguacate Hass ASOFRUTOS en Fresno será de 21.700 kg teniendo en cuenta los tiempos de cosecha que son los meses de Enero, Mayo, Junio, Agosto, Noviembre y Diciembre.

Se necesitan 6 operarios que trabajaran las 8 horas diarias produciendo 500 unidades al día, en la semana serían 2500 unidades (500 unidades x 5 días), en el mes serían 10.000 unidades (2500 unidades x 4 semanas) siendo en el año 120.000 unidades de aceite de aguacate (10.000 unidades x 12 meses).

12.2. Localización del proyecto

12.2.1. Macro localización

La empresa comercializadora de aceite de aguacate gourmet, quedará ubicada en la ciudad de Ibagué del departamento del Tolima.

12.2.2. Micro localización

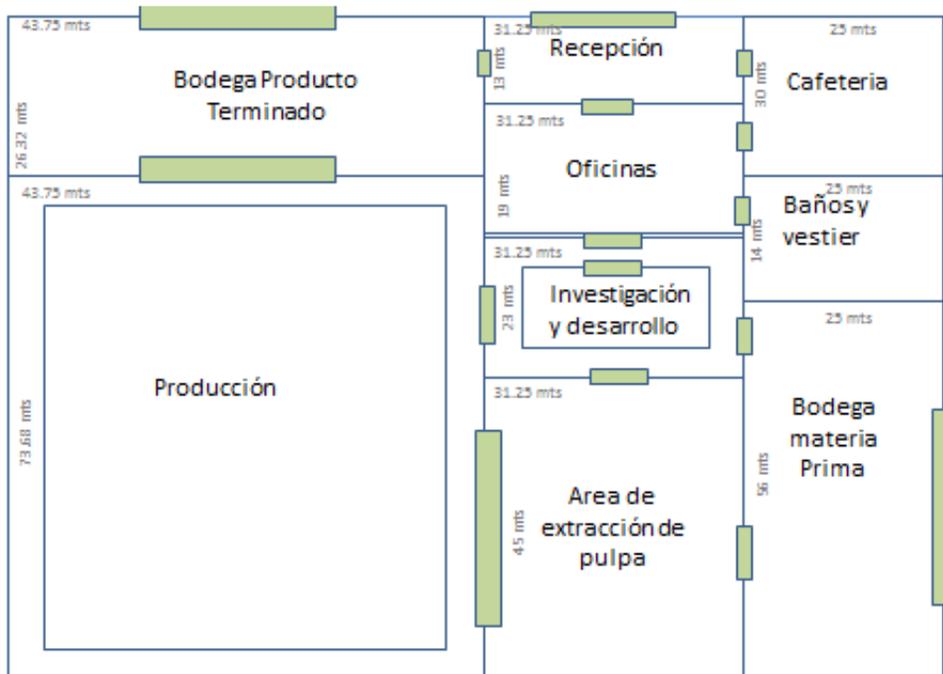
La empresa y su planta de producción de aceite de aguacate gourmet se ubicarán en una zona rural de la ciudad de Ibagué que es la vereda la montaña donde está la Finca Wenceslaima propiedad familiar de una de los socios.

Tabla 7. Requerimientos de tecnología

Maquinaria y equipo	Capacidad Diaria	Lote mínimo de pedido	Proveedor	Precios	Tiempos de compra
Lavadora fruta	2.000kg hora	1	China	\$7.000.000	45 días
Molino o Triturador	2.000kg hora	1	China	\$20.000.000	45 días
Batidora industrial	1.000kg hora	1	China	\$ 30.000.000	80 días
Bomba mezcla centrifuga proceso avanzado.	6.000lts/hora	1	China	\$3.000.000	45 días
		1	China	\$20.000.000	90 días
Decantador aceite	5.000lts/hora	1	China	\$30.000.000	40 días
Secadores centrifugos verticales.	2.000kg/hora	1	China	\$30.000.000	40 días
TOTAL				\$140.000.000	

Fuente: Precios tomados de mercadolibre.com

Figura 1. Diagrama de las instalaciones de la empresa



Fuente: Propia

13. Aspectos organizacionales

13.1. Estructura organizacional del proyecto

El personal requerido para este proyecto estará conformado por un grupo de 10 personas a saber: el administrador propietario de la empresa, los 6 operarios de producción, una secretaria o auxiliar administrativa, un auxiliar de bodega y el contador

Grafica 2. Organigrama



13.2. Descripción de las áreas funcionales de la compañía

Área comercial y de ventas: es el área correspondiente a la recepción y gestión de los pedidos de los clientes, y que registra los ingresos y gastos de la empresa, la cual está a cargo del auxiliar administrativo.

Área financiera y de recursos humanos: es el área correspondiente al manejo de los recursos financieros y humanos de la empresa, la cual está a cargo del gerente y dueño de la empresa.

Área de operaciones industriales y de logística: es el área correspondiente a todas las operaciones de producción y logística de transporte de los productos para que sean entregados a los lugares establecidos por los clientes. La cual está a cargo del auxiliar de bodega y los operarios de producción.

13.3. Manual de funciones

Definición de las funciones de los cargos

La empresa requiere de:

1 auxiliar administrativo

Funciones:

- Elaborar la contabilidad de la empresa, llevar el control de ingresos y salidas de efectivo y participar en los eventos de promoción de los productos
- Realizar la gestión de recepción de pedidos y organizar la base de datos de los clientes

Requisitos:

- Certificación del Sena en auxiliar contable
- Técnico en gestión comercial
- Experiencia: mínimo 1 año

1 auxiliar de bodega

Funciones:

- Coordinar la entrada y salida de mercancías y su correspondiente registro
- Procurar el bienestar de las mercancías

Requisitos:

- Diploma de bachiller
- Técnico en mercadeo y ventas si es posible del Sena
- Experiencia: mínimo 1 año

1 Conductor:

Funciones:

- Transportar la mercancía en al lugar de destino establecido por el cliente
- Procurar que la mercancía llegue a tiempo y en optimas condiciones

Requisitos:

- Diploma bachiller
- Experiencia: mínimo 1 año
- Necesita tener licencia de conducción

Operarios de producción

Funciones

- Ejecutar las labores de producción del aceite de aguacate
- Requisitos:
- Diploma de bachiller
- Técnico en manipulación de alimentos del Sena
- Mínimo 1 año de experiencia

1 Contador

Funciones:

- Servir a la empresa en materia legal y tributaria
- Realizar la auditoría contable de la empresa
- Elaborar los Estados financieros de la empresa para ser presentados ante la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales

Requisitos:

- Profesional en Contaduría pública
- Experiencia mínimo 5 años
- Contrato por prestación de servicios

13.4. Cultura corporativa de la empresa

Nombre de la empresa: avocado Wenceslao S.A.S.

Misión:

Ofrecer productos derivados del aguacate hass de alta calidad a los mercados extranjeros y locales que mejoren la calidad de vida de los consumidores.

Visión:

Posicionar a la empresa en el año 2020 como líder de referencia en la exportación de derivados del aguacate de alta calidad, además de abrir el camino para el crecimiento del sector agrícola respecto de la exportación de frutales exóticos.

Valores corporativos:

- **Transparencia:** Todos los productos son 100% naturales y están hechos con los altos estándares de higiene
- **Filantropía:** Parte de los ingresos de la compañía serán invertidos en obras sociales que contribuyan al progreso de la región del Tolima
- **Empatía:** Comprender las necesidades de los consumidores para darle el valor agregado a los productos derivados del aguacate hass
- **Buena fe:** La empresa respeta las condiciones que establece con la contraparte en el contrato de negociación internacional Incoterm

13.5. Portafolio de Productos de la empresa que entraran a largo plazo

Pulpa de aguacate: Generalmente es usada por la industria gastronómica para hacer platos y cremas cosméticas, y también como sustituto de la mantequilla o margarina, muy apetecida por los países asiáticos como China, Filipinas, Tailandia, Singapur y Malasia. El producto en este estado llama mucho la atención porque no contiene conservantes ni aditivos y se vende congelado, con un tiempo de conservación de aproximadamente un año. Después de abierto tiene de 3 a 7 días para ser consumida, ejemplo de ello es la empresa Sunfresh, situada en Australia (Freshplaza, 2017).

Polvo de aguacate: Usado en tratamientos para el cabello y para nutrir la piel en forma de cremas o mascarillas. La variedad usada para este tipo de producto fue el aguacate Hass. Aun en este estado, el aguacate conserva todas sus propiedades nutritivas y medicinales tales como el calcio y la vitamina E, A y D (Caracol radio, 2105).

Jarabe de glucosa de aguacate: Obtenido a partir del almidón de la semilla de aguacate Hass, usado como edulcorante y sustituto de productos como la estevia y el azúcar (Rcn radio, 2017).

13.6. Descripción del proceso de comercialización internacional del aceite de aguacate

1. Recepción del aguacate hass para ser convertido en aceite
2. Realización de un estudio del mercado anfitrión para conocer las necesidades y las percepciones del consumidor, así como los perfiles y poder adquisitivo.

3. Programación de viajes hechos por el agente comercial de la empresa al país anfitrión con el fin de realizar la negociación con el cliente importador, en la cual se explicara la oferta de productos disponibles con sus respectivos precios, y condiciones de pago y entrega de acuerdo a los términos de negociación internacional INCOTERMS.
4. El producto es alistado con su factura y todos los documentos requeridos para su exportación y ser entregado en el lugar de destino acordado por el importador.
5. El producto es llevado por el transportista quien se encargara de entregarlo en el lugar de destino según los medios de transporte acordados sea terrestre, aéreo o marítimo.

14. Aspectos legales

14.1. Constitución de la empresa

Tipo de sociedad: La figura jurídica usada será la sociedad simplificada por acciones SAS.

Objeto social de la empresa: Su objetivo social será efectuar actividades de comercialización local y extranjera de productos derivados del aguacate Hass.

Pasos para la creación de una empresa S.A.S.

- Revisar en la cámara de comercio que el nombre con el que se va a registrar la empresa sea único lo mismo que su marca. Además hay que preguntar en la

Secretaria Municipal de Planeación si la empresa constituida puede ejercer labores en el lugar destinado para su funcionamiento.

- Levantar el acta de constitución de la empresa bajo escritura pública en notaria que deberá contener los siguientes estatutos tales como el nombre, la identificación y la dirección de la vivienda de los socios, la razón social, la duración, la clase de actividades que la empresa va a ejecutar, el capital autorizado, suscrito y pagado.
- Después de escribir los estatutos se deben de firmar así como el acta de constitución. Luego se debe registrar la empresa en la cámara de comercio con un impuesto del 0.7% sobre el valor del capital que se ha suscrito. También hay que tener en cuenta que los derechos de inscripción tienen un valor de \$ 32.000 y si se acogen a la ley 1429, el costo de la matricula de la empresa es gratuita durante el primer año.
- El registro de la sociedad como persona jurídica en la cámara de comercio tiene una serie de pasos, los cuales son:
- Obtener el formulario del Registro Único Tributario RUT para realizar las actividades de exportación ante la institución autorizada para este fin que es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN de acuerdo al decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004 y la resolución de 8346 de 2004, basado en la circular externa # 062 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Obtener el Registro Único Empresarial RUE.
- El Registro de Información Tributaria

- Otros permisos son los permisos de vertimiento, de concesión de aguas subterráneas y de emisiones atmosféricas y la licencia ambiental que se deben de tramitar ante la Secretaría Distrital de Ambiente.
- Como es una microempresa recién creada tendrá los beneficios otorgados por el Decreto 525 el cual favorece a la empresa en el pago de parafiscales que serán de poco monto durante los primeros 3 años.
- Para la constitución de la empresa en el campo internacional se debe registrar en la pagina de [www. Mincomercio.gov.co](http://www.Mincomercio.gov.co) en el link de Registro Nacional de Exportadores, allí el sistema le indicará el tipo de trámite a realizar en línea virtual y las fechas de respuesta de aprobación o rechazo de las autoridades competentes.
- Luego se negocia con el importador y se establecen las condiciones de entrega del producto y la forma de pago teniendo en cuenta los INCOTERMS o términos de negociación internacional y se recurrirán a los servicios de los agentes de carga o sociedades de intermediación aduanera para transportar la mercancía al lugar de destino.
- Tener en cuenta que la solicitud de autorización de embarque debe ser autorizada por la DIAN y si el valor de la exportación supera los US\$ 10.000 se deben usar los servicios de una agencia de aduanas autorizada por la DIAN.

14.2. Requisitos para la importación del producto

Para la importación del producto hacia la Unión Europea se deben tener en cuenta unos requisitos los cuales son:

- Dos facturas comerciales firmadas por el conductor o transportista de la mercancía que deben contener el numero de la licencia de importación y el valor Free On

Board (libre a bordo) o Cost Insurance Freight (costo, seguro y flete) de los términos INCOTERMS

- Declaración de la importación obtenida en la DIAN.
- Certificado de origen expedido por la DIAN.
- Los requisitos para la importación y exportación del producto que exige el Ministerio de Comercio, Industria y Comercio son:
 - Tener la factura comercial que contenga los datos de la empresa que exporta como el que importa, así como las condiciones de pago y de entrega del producto según lo acordado en los términos de negociación INCOTERMS.
 - La lista de empaque que debe contener las características físicas del producto tales como el tipo de material del que está hecho, el peso, las dimensiones y las medidas de la caja.
 - El Certificado de Origen que indica el país de donde viene el producto.
 - La Licencia de exportación que es expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
 - El Documento de transporte que cambia de acuerdo al modo de transporte que necesita el producto. En el caso del aceite de aguacate usaremos el transporte marítimo por lo cual el documento es el Conocimiento de Embarque o Bill of Landing.
 - El Certificado fitosanitario otorgado por el Instituto Colombiano Agropecuario que indica que el producto es sano y no representa un riesgo para la salud humana por lo que puede ser consumido con seguridad.

- El Certificado de calidad de acuerdo a las normas ISO que indica que el producto goza de óptimas condiciones en cuanto a calidad internacional.
- Certificado de inspección pre-embarque que indica que el producto ha sido inspeccionado por la autoridad competente de acuerdo con los requerimientos del mercado destino y el país anfitrión.
- El Certificado de producción nacional y subregional que es otorgado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

15. Razones por las cuales se escogió Francia como lugar de destino para el aceite de aguacate

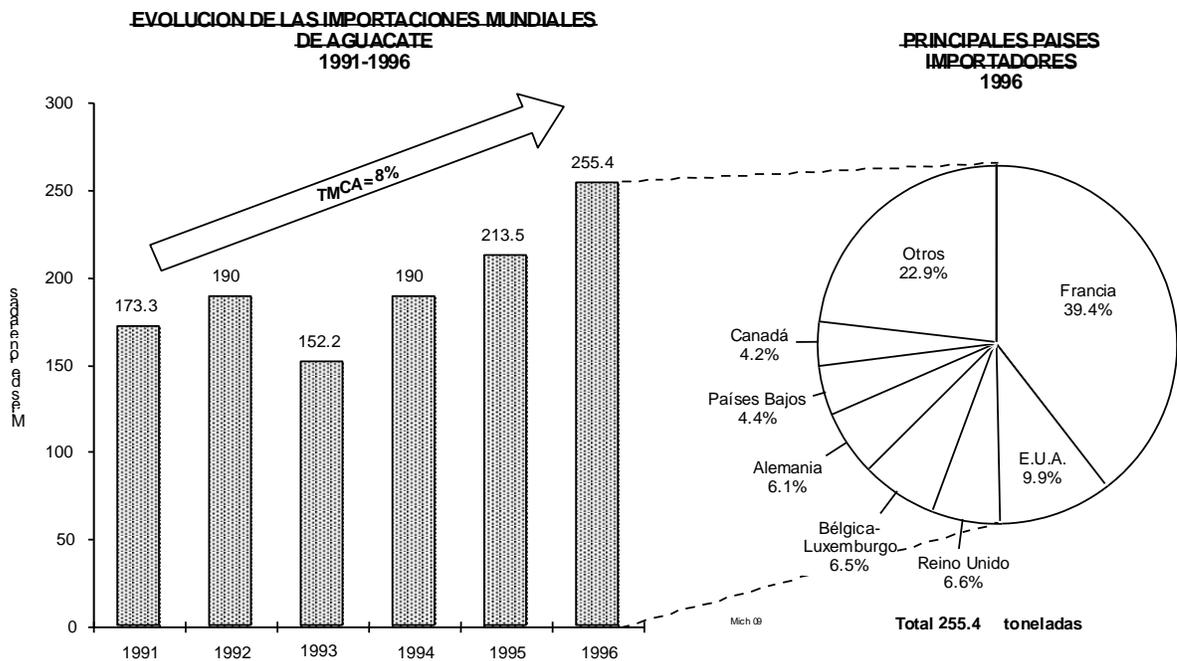
Francia es conocida como la sexta potencia mundial (Banco mundial, 2010), además es el primer importador de aceites vegetales, de acuerdo a los datos proporcionados por el International Trade Center (2008). De acuerdo a las condiciones climáticas y ambientales, Francia no tiene la producción de aguacate suficiente para abastecer el mercado interno, lo que contribuye a que importe de otros países la cantidad necesaria de aceite de aguacate que requiere la demanda interna (Área de Gobierno Frances, 2010).

La presencia de la industria cosmética en Francia es otro punto a favor para la exportación del aceite de aguacate, dado los atributos de los nutrientes de este producto como las vitaminas A, D y E, muy apreciadas por L'Oreal, LVMH (Louis Vuitton-Moët-Hennessy) y Laboratoire Pierre Favre, empresas reconocidas en el mercado de los cosméticos a nivel de Francia y alrededor del mundo (PROMOEX, 2007).

Francia es considerada patrimonio cultural de la humanidad en cuanto a la gastronomía, ya que es una de las más refinadas en relación a los chefs más reconocidos y los platos más deliciosos que incluyen el aceite de aguacate extra virgen (Noticia BBC, 2010).

La demanda del aguacate en Europa está creciendo cada vez más, en Francia su consumo es de 1,6 kg por persona al año, en los países escandinavos como Bélgica y Holanda es de 2 kg, y en Alemania paso de 250 gr a 640 gr (Decco, 2018).

Grafica 3. Evolución histórica de las importaciones de aguacate hacia Francia



Fuente: FAOSTAT, 1998.

Como podemos ver en esta grafica, el volumen de las importaciones de aguacate por parte de los países europeos ha aumentado considerablemente a partir de la época de 1991 – 1996, siendo Francia su principal importador con un 39,4% de participación.

Tabla 8. Países importadores de aceites comestibles

Países Importadores de aceites comestibles						
Partida Arancelaria 151590						
País	2009 Miles usd	2010 Miles usd	2011 Miles usd	2012 Miles usd	2013 Miles usd	Participación 2013
Francia	94.874	106.087	143.754	148.010	172.515	0,25
Alemania	71.674	80.571	88.262	90.658	103.749	0,15
Países Bajos (Holanda)	62.553	68.232	121.182	101.440	90.357	0,13
Italia	42.312	41.598	53.899	42.474	55.645	0,08
Reino Unido	36.749	35.070	32.342	36.961	46.828	0,07
Bélgica	30.076	24.642	38.343	34.336	41.777	0,06
Suecia	25.035	30.144	31.499	27.193	36.748	0,05
Dinamarca	10.739	10.940	17.591	16.406	32.236	0,05
Austria	28.756	33.236	56.853	33.590	29.041	0,04
España	14.586	20.202	20.362	18.098	17.735	0,03
Unión Europea (UE 28) Agregación	472.923	516.547	677.091	615.186	697.583	0,43
Mundo	1.069.344	1.198.898	1.448.346	1.507.407	1.604.996	

Fuente: Trademap, 2014

Según Trademap.org, Francia es el mayor importador de aceites comestibles y representa el 25% del total de las importaciones de aceites comestibles de la UE. Lo que significa para el 2013 un total de 172.5 millones de USD anuales y 56.000 toneladas aproximadamente.

Por otro lado los datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), para el año 2005, entre los principales importadores a nivel mundial después de Estados Unidos con el 38,56%, se destaca Francia con una participación del 14.34%, siguiéndole los Países bajos con un 8,02%. Pero a nivel de Europa, se encuentra Francia como el principal importador con un 34%, siguiéndole Países Bajos con un 19% y el Reino Unido con un 14%.

El factor que más influyó para el crecimiento del mercado del aguacate durante el periodo del 2001 – 2005 fue la preocupación por los efectos de la alimentación en la salud.

En este sentido de tener un estilo de vida que mejorara las condiciones de la salud se destacó Francia con un 36%, España con un 18,32 % y el Reino Unido con un 13,88%.

Otros estudios como el realizado por la agencia ProChile en el año 2005 indican que Francia es el mayor consumidor de aguacates en todas sus formas tales como pulpa, aceite, crema o polvo, bien sea para consumo humano o uso cosmético. Sus importaciones de aguacate representan el 50% del total de las realizadas de esta fruta por la comunidad europea. Sus principales vendedores son España, México, Israel y Kenia. El 60% de la cantidad importada de esta fruta se distribuye a través de grandes plataformas como los hipermercados, supermercados y las tiendas de descuento. El criterio de compra de la fruta por parte del consumidor francés es el calibre y la madurez de la fruta, ya que los consumidores buscan productos fáciles de destapar, rápidos de preparar y fáciles de consumir inmediatamente.

Tabla 9. Volumen de muestra de la palta en los principales puntos de venta según la agencia de comercio exterior ProChile (2005)

Punto de distribución y venta	% (Total Francia= 100)
Hypers	34.7
Carrefour	9.8
Leclerc	14.1
Auchan	6.4
Géant	2.6
Cora	1.8
Supers	27.7
Intermarché	14.2
Champion	6.1
Système U	4.6
Atac	1.4
Matc	0.6
Casino	0.8
Hard-discount	10.4

Fuente: IRI Secodip, 2005

Se decidió exportar este derivado del aguacate a Francia porque es el país que más importaciones realiza del aguacate en Europa (Becerra, 2016), Francia ocupa el 85% de participación con el consumo del aguacate variedad Hass en el mercado europeo (Infohass,

2016), y muchas de las preparaciones gastronómicas llevan este alimento como ingrediente principal.

La tendencia de consumo de los productos orgánicos ha hecho que muchos franceses lo incluyan en su dieta, también porque existe el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia, lo que permite aprovechar los beneficios arancelarios en el intercambio de mercancías.

Sin embargo, a pesar de las razones mencionadas, se decidió elaborar una matriz de preselección cualitativa que justificara el por qué elegimos a Francia como nuestro mercado anfitrión, tomando en cuenta como criterios de selección los aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales y de marketing de los países con quienes Francia compite el lugar de importador de productos orgánicos de aguacate, los cuales son Alemania, y el Reino Unido.

Tabla 10. Matriz de preselección de los países consumidores de aguacate y sus derivados.

Variable / País	Alemania	Francia	Reino Unido
Potencial del mercado	Es el segundo importador de mundial de aguacate ya que no cuenta con producción de aguacate. El consumidor compara precios y se deja llevar por las ofertas	El mayor importador de aceites comestibles del mundo y el mayor consumidor de aguacate de la Unión Europea en todas sus formas, debido a la alta tendencia de consumo de productos orgánicos y comida gourmet	Su consumo de aguacate per cápita es bajo dado que una buena parte del mercado desconoce esta fruta por lo que se necesita una fuerte inversión en campañas de publicidad
Sociedad y cultura	Valoran todo lo que venga del extranjero aunque persisten conflictos raciales	Permite la entrada a todo tipo de culturas con el fin de que enriquezcan el patrimonio cultural y económico, afinidades políticas y culturales con Colombia.	Sociedad famosa por sus deportes, su arte, su música y su filantropía, que tiende por un sano estilo de vida además también está abierta a productos novedosos de alta calidad
Ambiente	Alta contaminación con respecto al aire que persiste a pesar de las políticas ambientales	Contaminación atmosférica que ha disminuido gracias a políticas ambientales	Grave problema de contaminación atmosférica que persiste aunque esté controlado
Política	Restricciones ambientales para los productos importados	Restricciones ambientales para los productos importados	Restricciones ambientales para los productos importados
Tecnología	Uso de la biotecnología basada en las energías renovables	Uso de la biotecnología, nanotecnología y sistemas informáticos	Tecnología enfocada a la informática, la industria química, farmacéutica, y el sector financiero
Medios de comunicación de mayor impacto	Televisión, prensa y vallas publicitarias	Televisión, prensa, radio, redes sociales y carteles en vía pública	Televisión, prensa, carteles en vía pública y correo en físico

Fuentes: Santander Trade Portal (2018), ProColombia (2012-2017), ProChile (2015 - 2017) y Área de Gobierno Frances y Alemán (2010).

16. Estudio de mercado frances

16.1. Macroentorno del mercado frances

16.1.1. Entorno socioeconómico

De acuerdo a los informes de INSEE (2018), existe una fuerte inversión empresarial que paso de 3,4% en el 2016 al 4,3% en el 2017, además del consumo de los hogares que creció en 5,1% en el 2017, a diferencia de 2016, que estaba en 2,4%, también las exportaciones mejoraron al pasar de 1,9% en el 2016 a 3,5% en el 2017, lo que permitió reducir el déficit de la balanza comercial del país, y las importaciones pasaron de 4,2% en el 2016 a 4,3% en el 2017.

Se destacan los acuerdos comerciales entre Colombia y Francia para promover las políticas de desarrollo rural en areas afectadas por el post conflicto (Dinero, 2018). También se reporta la lucha de Francia con políticas económicas por contener la fuga de capitales causadas por la inversión extranjera de países como China, que ha adquirido una buena parte de los mercados franceses en areas de las telecomunicaciones, la salud y la alimentación (El mundo, 2018).

16.1.2. Entorno sociopolítico

Existe un clima de inestabilidad social debido a los conflictos causados por la ola de inmigrantes islamistas y de otros países afectados por el terrorismo, lo que ha desembocado en ataques terroristas por grupos de ideología islamista, provocando una serie de reacciones del gobierno frances como políticas de restricción extranjera a los inmigrantes económicos, incluso a los que ingresan a Francia en condición de refugiados (Rivas, 2018).

16.1.3. Entorno sociocultural

Francia es un país abierto a toda clase de culturas, y sus habitantes creen que toda inclusión de nuevas culturas a la suya contribuirá a enriquecer el patrimonio cultural y evolución de la sociedad. La familia es el núcleo más importante para los franceses, y las tradiciones religiosas de carácter católico tienen una fuerte presencia en todas las regiones del país. La gastronomía también es una parte importante de las costumbres francesas, destacándose la repostería y los licores. (Figueredo, 2016). La juventud francesa es muy liberal y gustan mucho de los vestidos de moda, los deportes más populares son el fútbol, el rugby, el ciclismo y el tenis (Boone, 2017).

16.1.4. Entorno tecnológico

Las áreas de la ciencia y la tecnología son una de las bases de ingresos económicos para el país las cuales cada día ganan más participación dentro de la industria francesa. Destacándose los sectores de la nanotecnología, la biotecnología y el desarrollo de los programas informáticos del sector de las telecomunicaciones (Exabeta, 2016).

Para Francia es muy importante el énfasis en la innovación de los sectores productivos, es por eso que apunta a la promoción y fomento de la creación de empresas por jóvenes emprendedores tanto de Francia como del extranjero, ya que tiene un programa de inversión nacional que ronda los 65.000 millones de dólares con el fin de favorecer a las pymes en el ámbito de la tecnología ecológica, científica y de software y el proyecto innovación 2030 enfocado a la generación de ingresos a través de las energías renovables (France diplomatie, 2018).

16.1.5. Entorno medioambiental

Francia tiene un grave problema ambiental causado por las emisiones de los combustibles fósiles de los automóviles y los productos químicos usados en la producción agrícola que contribuyen a contaminar la atmosfera lo que ha hecho que el gobierno frances tome medidas para regular el transito de los vehículos y proponer el uso de estos a través de las energías alternativas (Cañas, 2016).

Otro problema es la contaminación de algunos de los ríos a causa de los residuos industriales generados de la actividad agrícola ante lo cual se han construido plantas de tratamiento y colocado multas por contaminación ambiental (Voyagesphotosmanu, 2017). Estos problemas han hecho que Francia se enfoque al desarrollo de tecnologías limpias o negocios ecológicos los cuales han surgido en las regiones del noroeste de Francia (Energías renovables, 2017).

16.2. Microentorno del mercado frances

16.2.1. Barreras de entrada

Los aspectos a considerar para el ingreso al mercado frances son:

- La relación con los proveedores, dado que esta es de muy buena calidad y muchas veces pasan del plano profesional al personal teniendo en cuenta la cantidad de negocios realizados entre los clientes y vendedores durante años. Para ganar la confianza del cliente frances, hay que ofrecer condiciones mucho mejores que las

que existen en el mercado frances, además de contar con excelentes referencias comerciales del país de origen.

- La exigencia de altos estándares de calidad exigidas por el mercado y por el gobierno frances en lo que se refiere a empaque, embalaje, condiciones de venta, tiempos de entrega, calidad del producto como es la iniciativa mundial de Seguridad Alimentaria (Global Food Safety Initiative) de cuyos representantes son Danone y Carrefour), la normatividad fitosanitaria como el HACCP, la norma Global GAP y la norma ISO 22000:2005, el reglamento 178/2002 General Food Law (Ley General de Alimentos) que establece los estándares para garantizar el consumo seguro de los alimentos, el Reglamento 543/2011 que establece el estándar de calidad justa para la comercialización y la European and Mediterranean Plant Protection Organization – EPPO- que establece las regulaciones fitosanitarias en Europa ya que tanto los compradores como los consumidores son bastante exigentes.
- El uso predominante de la lengua francesa en las relaciones comerciales, lo que facilita el proceso de negociación, especialmente al exponer el producto en la lengua nativa del comprador, quien tiene un buen nivel de información de la oferta nacional y extranjera del bien o servicio que va a adquirir.
- La logística del transporte lo que supone tener una ventaja competitiva dentro de los proveedores locales en cuanto a la agilidad para entregar el producto en los tiempos y lugares establecidos (ProColombia, 2012).

16.2.2. Poder de negociación de los consumidores

Los principales consumidores de este producto son los restaurantes, hoteles, ferias gastronómicas, tiendas especializadas de alimentos gourmet y personas de altos ingresos con tendencia a consumir productos orgánicos. Su poder de compra está basado en las condiciones de calidad del producto y el nivel de precios que le hagan desplazar a sus proveedores actuales (FAO, 2000).

16.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Colombia cuenta con varias regiones productoras de aguacate, en este caso sería la región del Tolima la que nos abastecería de la fruta destinada a ser convertida en un producto gastronómico como el aceite de aguacate. La única dificultad radicaría en los cambios climáticos y ambientales que harían escasear la materia prima para la producción de aceite de aguacate ya que esta situación aumentaría el precio de compra de la fruta en el mercado colombiano.

16.2.4. Productos sustitutos

Entre los productos que pueden sustituir al aceite de aguacate en el mercado francés se encuentran el aceite de oliva y de girasol de marcas tanto extranjeras como locales. Otros aceites de igual competencia son: Aceite de palma, Aceite de Canola, y Aceite de soya. (Universidad de San Martín de Porres, 2011).

16.2.5. Rivalidad de las empresas

Dentro del contexto de la competencia internacional encontramos diversas empresas tanto de Latinoamérica como de Europa, las cuales han invertido en actividades agroindustriales de investigación y desarrollo tecnológico y de publicidad para fabricar y exportar el aceite de aguacate. La mayoría de estas empresas llevan una trayectoria de más

de 10 años en el mercado, y durante este tiempo han realizado alianzas y estrategias comerciales para conquistar nuevos nichos de consumidores, además de estar realizando continuos estudios de mercado para elaborar múltiples productos alimenticios a base de aguacate. Estas empresas son:

- **Biocate Ltda.** : Ubicada en Bogotá, Colombia, creada en el año 2002 por un equipo de profesionales de las áreas de ingenierías química, meca trónica, medicina, microbiología y medios de comunicación. Página web: www.biocatecolombia.com
- **Agroindustrial Razeto LTDA.** : Ubicada en Quillota, Chile. Es considerado el primer productor de aceite de aguacate extra virgen del país, gracias a sus constantes investigaciones en innovaciones tecnológicas. Razeto se ubica en la Parcela 13-A, Los Almendros, Quillota, CHILE. Fono/fax: 033 314 327. Website: <http://www.razeto.cl>
- **Avocado Oil:** Ubicada en Santiago, Chile. Que es una asociación creada en el año 2006 por 7 empresas que producen y comercian aceite de aguacate extra virgen, con el fin de aunar fuerzas en el desarrollo de la industria aguacatera y consolidar estrategias para promocionar y comercializar el aceite de aguacate en los mercados extranjeros. Ubicada en José Manuel Infante N°620, 2° Piso, Providencia, Santiago, Chile, teléfono: (56-2) 4218040 - Fax: (56-2) 4358817. Página web: <http://www.avocadooilchile>
- **Olivos del Sur S.A.C de Perú** : Creada en el año 2007, en sus inicios estuvo dedicada a la producción y comercialización de aceitunas a granel, ahora está en el campo de la producción de aceite de aguacate. Página web: <http://www.olivosdelsur.com>

- **Perseus de España:** Es una empresa joven enfocada a la fabricación de productos a base de aguacate como materia prima dando como resultado el aceite de aguacate, la mantequilla de aguacate y las perlas de aguacate. Actualmente tiene puntos de venta en varias partes del mundo como Países bajos, Alemania, Francia, Estados Unidos y Brasil.

C/ Sarrikobaso nº 20 B

48991, Getxo, Bizkaia, España

Tel. (+34) 946576495 <http://perseusfoods.com/> . info@perseusfoods.com

- **Marmosa de España:** Creada en el año 2000, está dedicada a la elaboración y exportación de aceite de aguacate en España. Su mercado principal se concentra en Europa. Un 75% se queda en España y el 25% restante se exporta a países como Alemania, Polonia y Taiwán. Página web: <http://www.marmosa.com/>
- **La Tourangelle de Francia:** Está enfocada a la producción y fabricación de aceites artesanales de frutas y vegetales y tiene sucursales tanto en Francia como en Estados Unidos. El aceite de aguacate que produce es 100% vegetal de 250 ml a un precio de 10,90 euros. La Tourangelle SAS está ubicada en Z.a.c. de la ronde F/49680 NEUILLÉ. Página web: <https://latourangelle.com/>
- **Avoro:** Empresa mexicana que además de ofrecer el aceite de aguacate ofrece una línea especial del mismo con sabores de cilantro y jalapeños. Página web: <http://www.avorofoods.com/>

- **Agro Exportadores ALEXA - RED AGRO (México):** La Asociación Nacional de Exportadores y Productores Hortofrutícolas (ANEXPHO) y la Asociación Latinoamericana de Exportadores Agrícolas (ALEXA). En conjunto con los Proveedores de Insumos y Servicios Agrícolas, integran la RED AGRO, que tiene 11 años trabajando. Página web: <http://www.agroexportadores.com>

Otras empresas igual de importantes que producen el aceite de aguacate tanto para uso nutritivo como cosmético en Francia son:

- **Melvita:** Fundada en 1983 en Lagorce, Francia. Es una de las pioneras en cosmetología natural con el sello de ECOCERT. Melvita elabora sus productos a partir de 600 insumos provenientes de la agricultura sostenible. Con una trayectoria de más de 30 años en el mercado. Página web: <https://thecosmethics.com/marca/melvita.html>
- **Pranarom:** Es un laboratorio proveniente de Bélgica, que desde 1991 produce aceites esenciales de calidad. Página web: <https://www.carethy.es/pranarom>
- **Natessance:** Creada en 1995 que produce productos de higiene natural con certificado **ECOCERT** y **COSMEBIO**. Página web: <https://www.easyparapharmacie.es/marcas-de-la-parafarmacia/natessance.html>
- **Soteix:** Tiene más de 15 años produciendo productos naturales para el cuidado del cabello y del cuerpo. Página web: <https://www.laboutiqueducoiffeur.com/marques/soteix.html>

- **Ladrome:** Creada en Francia, tiene una alta gama de productos cosméticos a base de extractos y resinas vegetales, además de usar materiales reciclados para los envases de sus productos. Esta empresa está certificada con el sello AB (Agricultura Ecológica). Página web: www.ladrome.bio/

Figura 2. Diamante de Porter



17. Formulación estratégica del proyecto

Tabla 11. Matriz POAM – Perfil de oportunidades y amenazas del entorno

CATEGORIA	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICO	Alta demanda del Aguacate y sus derivados en el mercado europeo especialmente en el frances	x						x		
	Fuertes relaciones comerciales de los consumidores con los proveedores				x			x		
SOCIAL	País abierto a toda clase de culturas	x						x		
	Situación de violencia en las zonas de distribución y entrega del producto				x			x		
POLITICO - LEGAL	Restricciones legales para los productos importados que afecten la salud				x			x		
COMPETITIVO	Variedad de productos sustitutos locales y extranjeros en el mercado				x			x		
AMBIENTAL	Tendencia a la fabricación de productos amigables con el medio ambiente	x						x		
TECNOLOGICO	Francia apoya a las empresas tanto locales como extranjeras que usen la tecnología ecológica y de energías renovables	x						x		

Tabla 12. Matriz PCI – Perfil de capacidad interna de la empresa

Categoría	Clasificación de factores	Fortalezas			Debilidades			Impactos		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad directiva	Conocimiento y experiencia de la empresa en el campo internacional				x			x		
	Uso de estrategias de marketing	x						x		
Capacidad talento humano	Empleados competitivos						x	x		
	Trabajo en equipo	x						x		
Capacidad tecnológica	Nivel de tecnología de la empresa					x			x	
Capacidad competitiva	Calidad del servicio				x			x		
	Nivel de dependencia del proveedor				x			x		
	Tamaño del proyecto				x			x		

Tabla 13. Matriz DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones propias 2. Conocimiento del mercado del aguacate y sus derivados 3. Buena relación con proveedores de la materia prima para la producción del aceite de aguacate 4. Producto de alta calidad 5. Investigación de mercados 6. Ubicación geográfica favorable para realizar el proceso de exportación entre ambos países 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado de productos orgánicos 2. Cultura exportadora impulsada por ProColombia 3. Tener a Carrefour Bio y otras empresas de Francia como socio distribuidor para posicionar nuestro producto 4. Acuerdos comerciales entre Colombia y Francia 5. Líneas de crédito para pequeñas empresas otorgadas por el gobierno colombiano. 6. Francia es un país abierto a toda clase de culturas que enriquezcan su patrimonio cultural y económico
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No tener el financiamiento adecuado 2. Falta de información de los beneficios del aceite de aguacate por parte de los consumidores 3. Falta de experiencia en el mercado europeo 4. Idioma y cultura nuevo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras de entrada al mercado europeo tales como restricciones legales y ambientales para los importadores del aceite de aguacate 2. Fuerte presencia de productos sustitutos 3. Fuerte presencia de competencia tanto local como extranjera 4. Riesgos de ataques terroristas durante el transporte del producto hacia su lugar de destino en Francia 5. Respuesta del consumidor hacia el producto

Tabla 14. Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F2O3 : Alianza comercial con Carrefour Bio para asegurar la distribución de nuestro producto</p> <p>F5O1: Inversión en publicidad de acuerdo a las tendencias del mercado hacia los productos orgánicos</p> <p>F6O4: Aprovechar las ventajas de los acuerdos comerciales para la exportación de los productos tales como arancel cero, incentivos legales y económicos</p>	<p>F2A1: Seguir los protocolos establecidos por el gobierno frances para el ingreso del producto al mercado</p> <p>F5A2: Estrategias de publicidad para captar la atención del consumidor por los productos sustitutos</p> <p>F5A3: Estrategias de valor agregado al producto</p> <p>F6A4: Asegurar el trayecto de la mercancía con empresas de vigilancia</p> <p>F5A5: Estrategias de publicidad para despertar el interés del consumidor en el producto</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1O5: Realizar crédito con alguna de las entidades financieras designadas por el gobierno colombiano para el otorgamiento de créditos de libre inversión con baja tasa de interés a las empresas jóvenes</p> <p>D2O2: A través de la alianza comercial con Carrefour Bio y otras empresas se hará la estrategia de promoción del producto con el fin de hacer que los consumidores franceses las bondades del producto.</p> <p>D3O3: Nos apoyaremos en estas clase de empresas para determinar los aspectos a mejorar de nuestra empresas en el mercado</p> <p>D4O6: Desarrollar bases en cuanto al idioma y la cultura de Francia con el fin de saber cuál es la conducta del consumidor</p>	<p>D3A1: Recopilar información sobre todos los aspectos técnicos, legales y ambientales que regulan la entrada de nuestro producto al mercado europeo.</p> <p>D2A2: Desarrollar estrategias de publicidad que realcen el valor agregado del aguacate frente a los productos sustitutos.</p> <p>D3A3: Realizar alianzas comerciales con las empresas distribuidoras y de publicidad para lograr una parte del nuevo nicho de mercado, tecnicando los procesos para ofrecer un producto con valor agregado, produciendo acorde a la demanda del mercado, siendo igual de competentes a las empresas rivales.</p> <p>D3A4: Investigar sobre los protocolos de seguridad de las empresas transportadoras para el traslado de la mercancía</p> <p>D3A5: Desarrollar continua investigación de mercado y de perfiles del consumidor para determinar las tendencias de este y realizar las estrategias de captación del consumidor</p>

17.1. Marketing mix internacional

17.1.1. Producto

Producto: Aceite de aguacate extra virgen

Código arancelario: 151590 – las demás aceites y grasas esenciales

Nombre del Producto: TOLICATE

Nombre de la marca: Frutales Wenceslao

Ingredientes: Aceite de aguacate tipo hass, antioxidante y ácido cítrico

Color: Verde esmeralda

Sabor: aguacate, de suave textura

Aroma: aguacate fresco

Envase: Botella de vidrio verde oscuro

Embalaje: Contenedores y cajas de cartón

Peso neto: 250 ml

Vida útil: 1 año y medio

Tipo de cosecha: Recolección a mano

Exigencia de rotulado: Fecha elaboración, Fecha vencimiento, contenido, valor nutricional, Peso neto, Peso bruto, Origen, Idioma, Nombre común del producto; nombre y lugar de operación del fabricante, empaquetador o distribuidor, Ingredientes; especias, sabores y colorantes; tamaño de las porciones y cantidad de porciones por paquete, lote, certificado de calidad, información nutricional.

Conservación: debe conservarse en un lugar seco lejos de la humedad y no puede ser expuesto por largos tiempos al oxígeno o el aire del medio ambiente pues se aceleraría el proceso de oxidación del aceite.

Valor nutricional por ración:

Calorías: 124 Kcal

Grasas: 14,0 g

Grasas saturadas: 1,6 g

Grasas monoinsaturadas: 9,9 g

Grasas polinsaturadas: 1,9 g

Proteína: 0 g

Carbohidratos: 0 g

Azúcar: 0 g

Fuente: Base de datos de nutrientes del departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA). 10 de Junio de 2014.

Explicación del origen del nombre:

El producto se llamara TOLICATE de acuerdo a la combinacion de las primeras cuatro letras de TOLIMA que es el nombre del departamento donde se produce el aceite y las cuatro ultimas letras de la palabra AGUACATE que es la fruta base de la producción del aceite.

Logotipo: Es la fruta del aguacate con la imagen de un cacique indígena, haciendo referencia a la importancia que tenía y tiene el aguacate en la gastronomía y la medicina de los grupos étnicos de Suramérica y especialmente de Colombia

Figura 3. Logotipo

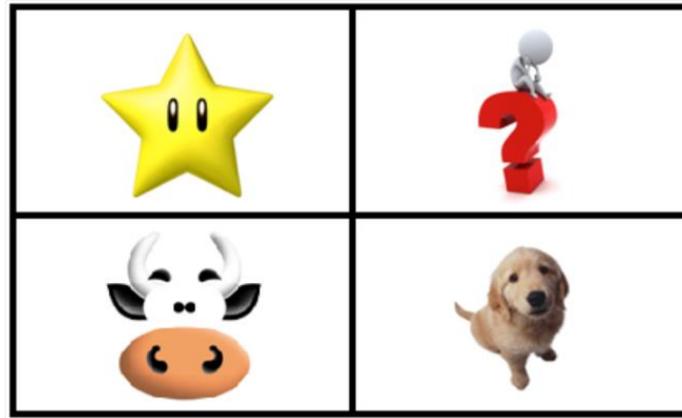


Slogan: *El sabor que le falta a tu paladar*, haciendo referencia al sabor indiscutible del aceite de aguacate cuando se mezcla con otros ingredientes para la elaboración de ensaladas y sazonar carnes de res, pollo, cerdo y pescados.

Propuesta de valor agregado: Es un producto 100% artesanal, libre de químicos y conservantes, con las certificaciones ambientales de ECOCERT y de responsabilidad social empresarial del comercio justo o fair trade. El producto está hecho como acompañante o aderezo en platos exóticos así como sazonar carnes de res, pollo, cerdo y pescados.

17.1.1.1. Clasificación de la etapa del producto en el mercado según la matriz de Boston

Figura 4. Matriz de Boston



Fuente: Castellanos, 2015.

De acuerdo a esta matriz, existen 4 cuadrantes de los cuales cada uno representa una estrategia de negocio según la etapa en la que se encuentre el producto. La etapa de la estrella representa a negocios que pasaron la fase de ingreso al mercado objetivo dado que han hecho una muy buena campaña de marketing para posicionar su producto, pero es una etapa en la que no se encuentra el aceite de aguacate, el cuadrante de la vaca representa a negocios maduros y consolidados y tienen una alta participación de mercado, el cuadrante del perro hace referencia a productos con poca rentabilidad y a punto de desaparecer y el cuadrante del signo de interrogante si hace referencia al aceite de aguacate, por que representa a productos que están ingresando a un mercado por primera vez y necesitan de campañas efectivas de marketing para lograr reconocimiento de marca y captar una porción de mercado.

17.1.1.2. Matriz de estrategias competitivas

Habiendo identificado el cuadrante de ingreso al mercado, se usa la matriz de estrategias competitivas diseñada por Kotler y Sing

Tabla 15. Matriz de estrategias competitivas

<p>LIDER</p> <p>Es la empresa que domina el mercado</p> <p>Desarrolla la demanda global</p> <p>Formula estrategias defensivas y ofensivas</p> <p>Implementa estrategias de diversificación de productos</p> <p>Implementa estrategias de marketing social</p>	<p>RETADOR</p> <p>Su objetivo es ocupar el lugar del líder atacándolo a través de estrategias específicas ofensivas.</p>
<p>SEGUIDOR</p> <p>Estrategia de adaptarse según la tendencia que tome la empresa rival</p> <p>Usa la segmentación de forma innovadora</p> <p>Usa de forma eficaz la inversión y desarrollo del producto</p> <p>Sus objetivos son ganar pequeñas porciones del mercado</p> <p>Utiliza como su guía a las tendencias del líder</p>	<p>ESPECIALISTA</p> <p>Estrategia de enfocarse a un solo mercado</p> <p>Enfoca sus esfuerzos en desarrollar las cualidades del producto</p> <p>Se enfoca en un solo elemento del marketing mix</p>

De acuerdo a la matriz, se escoge la estrategia del especialista, dado el tamaño de nuestro proyecto y porque estamos ingresando a un mercado nuevo que tiene el mismo producto en diferentes presentaciones y niveles de precio, además nuestro objetivo es conquistar una porción del mercado, fidelizar y después introducir nuevos elementos al aceite de aguacate con el cual se pueda diferenciar de los demás y ganar nuevos espacios en el mercado, dichos elementos podrían ser sabores mixtos o formas de presentación inusuales como sacos de plástico biodegradable.

17.1.1.3. Segmentación del mercado y mercado meta:

Macro segmentación:

Población: 67.024.459 IMF – World Economic Outlook Database, 2017

Renta per cápita: 30.300 euros (2015, INSEE) Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

Esperanza de vida (2016): 81,8 (varones 80 y mujeres 85,4) (INSEE)

Crecimiento de población: 1,2% (2016 INSEE)

Índice Desarrollo Humano-PNUD (Valor numérico / n° orden mundial) (2015): 0.888/13

Tasa de natalidad (2016 provisional): 11,7 (INSEE)

Tasa de fertilidad (2016 provisional): 1,93 (INSEE)

Micro segmentación:

Ciudades de Francia más importantes según las fuentes de Santander Trade Portal (2018):

Paris: 11.862.466 habitantes

Lyon: 1.927.448 habitantes

Marsella: 1.747.515 habitantes

De acuerdo a los datos del portal de comercio exterior Santander Trade, la ciudad con más habitantes es Paris, por lo tanto este será nuestro mercado.

Segmentación Geográfica

Región: La región de la isla de Francia, Ciudad de Paris

Mercado Potencial:

Todas aquellas personas residentes en la región de la isla de Francia, conocida como la ciudad de Paris, que tengan preferencias por el consumo de productos orgánicos en la culinaria como el aceite de aguacate.

Mercado Disponible:

Son las personas que consumen aceite de aguacate en la región de la isla de Francia.

Mercado Objetivo:

Población de Francia con edades entre 25 y 54 años, que tienen una participación del 37.78% del rango de edades según los informes de la página de la CIA World Factbook (2018), este grupo de consumidores cuenta con un óptimo poder adquisitivo que concurre alrededor de las grandes superficies, tiendas y plazas de la ciudad de París, (Mercado de Rungis) y tiene una alta tendencia a consumir productos orgánicos que mejoren su calidad de vida como el aceite de aguacate, por lo tanto usaremos a las grandes plataformas como canales de distribución de los cuales nuestro socio Carrefour Bio hará el trabajo de comercializar el aceite de aguacate extra virgen. Se optó por esta clase de supermercados porque son marcas que tienen una trayectoria en el mercado y ya están consolidadas lo que es una ventaja para captar los consumidores a los cuales se desea llegar, un factor clave es que estos supermercados tienen diversas secciones de productos lo que permite la fácil ubicación del producto.

Frecuencia de compra: Semanal

Factores por los cuales se seleccionó el mercado de París

- Es el principal y el más concurrido de todos
- Tienen diversidad de consumidores
- Es accesible para las estrategias de marketing mix internacional formuladas por la empresa

Cálculo de la Demanda:

Mercado Global: 67.024.459 Población de Francia

Mercado Potencial: 11.862.466 habitantes de la ciudad de Paris

Mercado Objetivo: 4.481.639 (37.78 % del Mercado Potencial)

% de Mercado objetivo: $M. \text{ Objetivo} \times 100 / \text{Mercado Global}$

% de Mercado objetivo: $4.481.639 \times 100 / 67.024.459$

% de Mercado objetivo: 6.68 %

Tasa de desempleo: 8,6 – Infobaenegocios. 2018

Consumo de litros al año por persona: 1,52 litros según Consejo Europeo de Información sobre la Alimentación (EFSA) 2014 para Francia

Mercado disponible: $4.481.639 \times 8,6 \% = 385.420,95$

Mercado disponible: $4.481.639 - 385.420,95 = 4.069.218$

Demanda insatisfecha: $4.069.218 \times 1,52 \text{ litros} = 6.185.212$

Demanda insatisfecha: 6.185.212 toneladas de mermelada

17.1.2. Perfil del Consumidor Frances

Tiene gusto por los productos orgánicos en todas sus formas desde los comestibles y bebidas reparadoras hasta los cosméticos destacándose que el 46% de los consumidores franceses adquiere productos orgánicos por lo menos una vez al mes, mientras el 26% los compra por lo menos una vez a la semana y el 9% los compra todos los días (Biocoop,2018).

El consumidor francés le presta mucha atención a su salud y compra productos orgánicos que mejoren la calidad de vida. La multigama de productos orgánicos tanto locales como extranjeros ha hecho que el consumidor francés sea muy exigente con los productos en cuanto a calidad y precio acorde con lo que se ofrece. Solo aceptaran pagar un alto precio si el valor agregado del producto supera a otros similares (Institutos France Agri Mer y CREDOC 2007 – 2010).

También hay que tener en cuenta la edad del consumidor, la cual influye en sus patrones de consumo así como el destino de sus ingresos, que a la edad de los 50, van a sistemas de ahorro (Santander trade portal, 2018). Asimismo le da importancia al deporte y a otras actividades afines a la salud y la ecología como cultivar un huerto dentro de los hogares. Otro factor es la tecnología, de la cual, internet y otros medios son usados para informarse sobre el origen y las características y los efectos sobre la salud de los productos que compran, además del idioma, que para mejor comprensión del consumidor francés tienen que indicar el contenido en la lengua francesa.

17.1.3. Aspectos de negociación internacional con el cliente francés

El cliente francés gusta de la formalidad para los asuntos de negocios y prefiere que le hablen en su idioma, porque es muy orgulloso de su lengua y de su cultura.

Las citas son programadas con antelación de 2 semanas y el horario de negociación debe de ser entre las 9 de la mañana y las 7 de la noche, si existe algún inconveniente reportarlo a través de correo electrónico. Cabe recordar que los franceses no son puntuales al llegar a una reunión.

Como en Francia las relaciones profesionales priman sobre las personales, es recomendable dejar su tarjeta de presentación que incluya su escuela de negocios, pues los franceses aprecian la formación académica y la escuela de negocios de donde provenga el cliente.

Los aspectos claves durante las etapas de negociación son la forma de expresión de la persona que expone las características y beneficios del producto, además de defender su postura frente a una propuesta contraria a lo que se desea. La información acerca del producto tiene que ser bien detallada y debe ser apoyada con imágenes que llamen la atención y con datos curiosos, ya que esto es relevante para concretar la negociación. La propuesta tiene que ser clara y no debe interrumpirse los argumentos de los clientes franceses, ya que ellos suelen discutir cada parte de la negociación

17.1.4. Precio

Los precios de las marcas de aceite de aguacate vienen dados según la calidad del producto y a las certificaciones fitosanitarias y ambientales que se le otorgan, pero esto sucede porque las decisiones de compra en Francia son influenciadas en gran parte por lo que perciben los consumidores de la calidad de un determinado producto y el servicio post-

venta, cabe resaltar que es el precio alto lo que hace que piensen que es un producto de alta calidad. Pero para que esto suceda, se debe usar la diferenciación del producto, que permitirá que el cliente demande el producto a un precio óptimo, con el cual se pueda ingresar al mercado sin dar la impresión de ser un producto ordinario pero que a la medida de ir captando una mayor participación en el mercado, este precio ira aumentando gradualmente. Las estrategias de precio serán las siguientes:

- Precio de lanzamiento que está por debajo al que manejan la competencia local y extranjera con el fin de que el producto sea conocido por el consumidor francés
- Precio de mercado que se igualaría al promedio de la competencia cuando el producto sea reconocido en el mercado.
- Precios de prestigio que se fijaría al estar consolidado en el mercado el cual está muy asociado con la percepción del consumidor francés que supone que los productos caros son de alta calidad, a esto vendría sumado la promoción en el lenguaje nativo del consumidor describiendo el origen y los beneficios de usar el producto.

17.1.5. Plaza (Logística y Distribución)

Para la distribución del aceite de aguacate extra virgen se enviarán 10.000 unidades de aceite de aguacate envasado en botellas de vidrio verde oscuro de 250 ml cada una repartidas en 500 cajas de cartón corrugado con capacidad para almacenar 20 unidades. Las dimensiones de la caja son: 40 cm de largo, 30 cm de ancho y 30 cm de alto y el peso de cada caja es de 6 kg ($250 \text{ gr} \times 24 = 6000 \text{ gr}$) para un total de 3000 kg de toda la

mercancía que va a ser unitarizada a través de pallets estandarizados por la ISO para el transporte marítimo con medidas de 120 cm de largo x 100 cm de ancho y 150 cm de alto según la normatividad exigida por la unión europea para luego ser dispuesta en un contenedor estándar de 40 pies.

Según los datos aportados por la agencia de promoción del comercio exterior ProColombia, se escoge el medio de transporte marítimo ya que es el que más se ajusta para el ingreso del aceite de aguacate al mercado francés por que permite la reducción de costos, el tratamiento de la carga es seguro durante el tránsito internacional y el tiempo de llegada al puerto destino es apropiado.

El lugar de embarque será el Puerto de Santa Marta dado que es el terminal de transporte marítimo por excelencia para la carga refrigerada (Agromeat, 2017). Desde allí el buque viajara durante 22 días aproximadamente hasta desembarcar en el puerto de Marsella, que es el mas grande de Francia y además tiene diferentes canales de distribución por vías terrestres, fluviales y aéreas para llegar a cualquier lugar de la región francesa (ProColombia, 2012). Después la mercancía tomara rumbo hacia la ciudad de Paris y llegara al mercado de Rungis a través del distribuidor Carrefour. Se escogió a esta cadena por que tiene más de 5013 puntos de venta en Francia y es la tercera más grande en el mundo después de Walmart y Cotsco y además por sus distintas líneas de producto en alimentos, farmacia, tecnología, perfumería, y artículos deportivos que atraen diariamente consumidores lo que facilita la exposición del producto frente al mercado objetivo. En este caso el aceite de aguacate estará ubicado en las líneas gourmet para la cocina, por ser esa su función principal.

Para llegar a los consumidores objetivos de otros puntos de compra de la ciudad de París se va a utilizar la estrategia selectiva a través de contratos de distribución con los cuales se penetrará de forma más fácil y directa el mercado, seleccionando los mejores puntos de venta en la zona elegida. Esta clase de estrategia permite diferenciar el producto

de otros similares si la zona elegida es una zona de prestigio, con lo cual haría ver al aceite de aguacate como un producto exclusivo. Por otro lado se ahorraría costos de distribución al eliminar las zonas que tienen costos elevados de envío.

Los términos de negociación internacional acordados con el importador al ser la primera exportación de la empresa son el EXW (EX Works) que es el precio de venta en la puerta del fabricante y el FOB (Free On Board) que es la mercancía puesta en el puerto de salida y a bordo, este incoterm señala que la obligación como vendedor termina cuando la mercancía sea embarcada en el puerto de origen, correspondiéndole desde ese momento al comprador todos los gastos de importación de la mercancía durante el transito marítimo internacional hasta su lugar de destino.

Los costos de la ruta de exportación vía marítima Incoterms según los datos brindados por la Sociedad Portuaria de Santa Marta son:

Valor EXW:

Precio de venta del aceite de aguacate al público colombiano = \$ 35.180 COP

Número de unidades disponibles a vender para exportación: 10.000

Valor mercancía EXW en pesos colombianos por 10.000 unidades de aceite de aguacate extra fino : \$ 35.180 x 10.000 = 351.800.000

Precio de venta según tasa de cambio euro 3375 extraído el día 31 de Mayo de 2018 de la Revista Dinero:

$\$ 35.180 \times (1 / 3375) = 10.42$ euros

Valor total de la mercancía EXW en euros por 10.000 unidades de aceite de aguacate extra fino:

\$ 10.42 x 10.000 = \$ 104.200 euros

País exportador: Colombia, Sur América.

Lugar de producción: Finca Wenceslaima. Dirección: Vereda la Montaña. Km 3 vía mirolindo. Ibagué – Tolima

Lugar de embarque internacional:

Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta.

Condiciones de pago: 70% al momento del embarque y el resto 30% cuando la mercancía sea recibida mediante carta de crédito hecha efectiva contra embarque. Y descuento por pago oportuno (30 días): 9%.

Lugares de escala:

Tenerife, España

Lugar de desembarque internacional: El puerto de Marsella, Francia.

País importador: Francia

Compañía importadora: 1 Avenue du Général Sarrail, 75016 Paris, Francia

Tel: +33 826 25 32 35

Flete terrestre desde Ibagué hasta el puerto marítimo de Santa Marta (furgón refrigerado)
= 2'800.000

Almacenaje en puerto:

A partir de la fecha de entrada el puerto le dan 5 días de gracia al

Exportador, a partir del sexto día se cobra a razón de US\$ 30.

Manipuleo en el lugar de embarque:

En la Sociedad Portuaria de Santa Marta:

Costo del manipuleo del embarque:

Uso de Instalaciones: \$ 2.750.000

Manejo de Contenedor: \$ 3.864.000

Pago de energía: \$ 2.703.000

Costo aduanero:

Gastos adicionales por aforos e inspecciones: \$ 2.550.000

Documentos de exportación: 3.405.000

Flete marítimo desde la Sociedad Portuaria de Santa Marta al Puerto de Marsella = US \$
3.800 * \$ 2889,32 (tasa de cambio dólar 31 de Mayo de 2018) = 10.979.416 COP

Comisión Sociedad de Intermediación Aduanera: \$ 7.557.000

Total valor FOB: \$ 36.608.416 COP

Utilidad del proceso de exportación en términos FOB:

Utilidad de la exportación = Total ingreso - Total Costo de exportación valor FOB

Utilidad de la exportación = \$ 351.800.000 COP - 36.608.416 COP

Utilidad de la exportación = 315.191.584 COP

17.1.6. Promoción

Para las estrategias de Promoción y Marketing vamos a hacer uso del factor de diferenciación del producto a través de estrategias de push (empuje) y pull (atracción)

Estrategias push: Enfocadas a la fuerza de promoción de los vendedores que ejercerán presión sobre el consumidor para que adquiera el producto. Esta clase de estrategias son :

- Degustaciones hechas por chefs conocidos en la región que van a dar credibilidad al producto en lugares como los centros comerciales, supermercados, restaurantes y tiendas de productos gourmet , dando muestras gratis y souvenirs para generar reconocimiento de marca a través de campañas temporales
- Participación en las ferias de gastronómicas que se realizan en Francia con el fin concretar alianzas con empresas tanto locales como extranjeras que sean afines a nuestras actividades para una fácil penetración del mercado.
- Envío de muestras gratis y brochures a través de agentes comerciales a los hoteles, supermercados y tiendas gourmet del mercado francés con el fin de que conozcan la calidad del producto para que se animen a comprarlo y a ofertarlo.
- Uso de las campañas de comercio justo con las empresas y gremios de venta de productos orgánicos que promueven dicha tendencia.

Uso de estrategias pull: Enfocadas a llamar la atención del consumidor con el fin de que demande el producto continuamente y lo busque en los puntos de venta indicados por el vendedor. Esta clase de estrategias son:

- Uso de las tecnologías de la información y la comunicación tales como la internet, y las redes sociales y foros de discusión virtual, además de los mensajes de texto enviados a los teléfonos móviles y correos electrónicos.
- Uso de la radio puesto que la publicidad generada a través de este medio llega a los consumidores de todas las edades siendo las principales emisoras en Francia como el Grupo Lagardere Active, Radio France, RTL, NRJ. Las cuales emitirán jingles de lunes a viernes, 6 veces al día en los horarios de mayor sintonía resaltando los beneficios y lugares de presentación del producto.
- Creación de una página web con el fin de publicar toda la información que requieran nuestros clientes respecto del producto además de ofrecer servicios post venta.
- Emisión de comerciales televisivos en las pausas publicitarias de las novelas y los programas deportivos que son los programas de mayor audiencia en Francia, ya que este medio influye fuertemente sobre la conducta del consumidor. Se destacan varios grupos de cadenas televisivas como grupo canal + Grupo France Televisions, Grupo M6 y Grupo TF1.
- Publicación de anuncios en la prensa (Le Parisien, Le Figaro y Le Monde) y revistas (Fricote, Truries gastronomie magazine y Pierre gagnaire) ya que estos medios influye directamente en las decisiones de compra del consumidor francés. Los

medios de prensa más conocidos son : Groupe Bayard, Hachette Filipacchi, Prisma Presse y Mondadori France

- Mensajes publicitarios colocados en los medios de transporte públicos como los autobuses, los trenes y el metro además de aparecer en las estaciones de los mismos en forma de vallas publicitarias.

17.1.7. Presupuesto de marketing

Diseño e impresión de Brochures: \$ 3.500.000

Participación en la feria internacional de París: \$ 12.000.000

Tiquetes aéreos: \$ 12.900.000

Hospedaje 10 días: \$ 55.000.000

Viáticos: \$ 20.000.000

Construcción stand: \$ 11.500.000

Muestras del producto: \$ 950.000

Medios de comunicación teléfono, internet: \$ 4.000.000

Total: 119.850.000

18. Proyecciones financieras

Como último punto de este trabajo de exportación, se presenta las proyecciones financieras a 3 años del proyecto con sus respectivos indicadores que sustentan la viabilidad económica y financiera del mismo. Para más información, consultar el archivo de Excel financiero adjunto a este documento.

Tabla 16. Activos diferidos

Concepto	Valor
Autenticación notaria	3.450
Registro empresa cámara de comercio sobre el valor del capital suscrito	175.000
Formulario de registro	4.000
Compra libros de empresa	12.200
Derechos de inscripción	32.000
Apertura de cuenta bancaria	200.000
Certificados de existencia	8.600
Inscripción de los libros	10.300
Registro sanitario INVIMA	4.000.000
Total	4.445.550

Tabla 17. Proyección de Nomina

		2018	Incremento 2019	Incremento 2020
GASTOS MANO DE OBRA DIRECTA		TOTAL	5%	7%
Salario mínimo	781.242	781.242	820.304,10	877.725,39
Auxilio de transporte	88.211	88.211	92.621,55	94.385,77
Cargas prestacionales	Porcentaje			
Cesantías	0,08333	65.101	68.355,94	73.140,86
Prima de servicios	0,08333	65.101	68.355,94	73.140,86
Intereses cesantías	0,01	7.812	8.203,04	8.777,25
Vacaciones	0,0417	32.578	34.206,68	36.601,15
Total		170.592	179.122	191.660
Aportes parafiscales				
Caja de compensación familiar	0,04	31.249,68	32.812,16	35.109,02
ARP	0,0244	19.062,30	20.015,42	21.416,50
Pensión	0,12	93.749,04	98.436,49	105.327,05
Sena	0,02			
ICBF	0,03			
Salud	0,085			
Total		144.061	151.264	161.853
Total a pagar		1.184.106	1.243.311	1.325.624
Total de empleados mes	6	7.104.636	7.459.868	7.953.743
Total año		85.255.634	89.518.416	95.444.916

Tabla 18. Salarios administrativos

Salarios administrativos			
	2018	Incremento 2019	Incremento 2020
		5%	7%
Salario administrativo	1.562.484	1.640.608,20	1.755.450,77
Auxilio de transporte	83.140,00	87.297,00	93.407,79
Cargas prestacionales			
Cesantías	130.202	136.711,88	146.281,71
Prima de servicios	130.202	136.711,88	146.281,71
Intereses cesantías	15.625	16.406,08	17.554,51
Vacaciones	65.156	68.413,36	73.202,30
Total	341.184	358.243	383.320
Aportes parafiscales			
Caja de compensación familiar	62.499	65.624,33	70.218,03
ARP	38.125	40.030,84	42.833,00
Pensión	187.498	196.872,98	210.654,09
Sena			
ICBF			
Salud			
Total	288.122	302.528	323.705
Total a pagar	2.274.930	2.388.677	2.555.884
Total de empleados administrativos mes - 2	4.549.860	4.777.353	5.111.768
Total año	54.598.321	57.328.237	61.341.214

Tabla 19. Proyección de publicidad

		2018	2019	2020
Diseño e impresión de brochures		3.500.000	4.375.000,00	5.906.250,00
Participación en feria internacional de París		12.000.000	15.000.000,00	20.250.000,00
Tiquetes aéreos		12.900.000	16.125.000,00	21.768.750,00
Hospedaje 10 días		55.000.000	68.750.000,00	92.812.500,00
Viáticos		20.000.000	25.000.000,00	33.750.000,00
Construcción stand		11.500.000	14.375.000,00	19.406.250,00
Muestras del producto		950.000	1.187.500,00	1.603.125,00
Medios de comunicación teléfono, internet		4.000.000	5.000.000,00	6.750.000,00
Total mes		119.850.000	149.812.500	202.246.875
Total año		1.438.200.000	1.797.750.000	2.426.962.500

Tabla 20. Servicios públicos

		2018	Incremento 2019	Incremento 2020
Concepto	Valor mensual	Año	4%	4,5%
Energía	28.000	336.000	349.440	365.165
Agua	26.000	312.000	324.480	339.082
Gas	25.000	300.000	312.000	326.040
Arriendo	1.400.000	16.800.000	17.472.000	18.258.240
Total	1.479.000	17.748.000	18.457.920	19.288.526

Tabla 21. Proyección de Compras 2018

Detalle	Presentación	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidades requeridas mes	Cantidad requerida anual	Total costo mes	Total costo anual
Aguacate hass	Bolsa	21.700	kilo	1.700	21.700	260.400	36.890.000	442.680.000
Botella	Envase de vidrio	10.000	250 ml	2.500	10.000	120.000	25.000.000	300.000.000
Tapa		10.000	kilo	2.600	10.000	120.000	26.000.000	312.000.000
Dosificador		10	kilo	2.550	10	120	25.500	306.000
Preservantes	Bolsa	70	kilo	55.000	70	840	3.850.000	46.200.000
Cintas		12.000		350	12.000	144.000	4.200.000	50.400.000
Etiquetas		12.000		70	12.000	144.000	840.000	10.080.000
Cajas		500		300	500	6.000	150.000	1.800.000
						Total	96.955.500	1.163.466.000

Tabla 22. Proyección de compras 2019

Detalle	Presentación	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidades requeridas mes	Cantidad requerida anual	Total costo mes	Total costo anual
Aguacate hass	Bolsa	21.700	kilo	1.758	23.002	276.024	40.432.916	485.194.987
Botella	Envase de vidrio	10.000	250 ml	2.585	10.600	127.200	27.401.000	328.812.000
Tapa		10.000	kilo	2.688	10.600	127.200	28.497.040	341.964.480
Dosificador		10	kilo	2.637	11	127	27.949	335.388
Preservantes	Bolsa	70	kilo	56.870	74	890	4.219.754	50.637.048
Cintas		12.000		362	12.720	152.640	4.603.368	55.240.416
Etiquetas		12.000		72	12.720	152.640	920.674	11.048.083
Cajas		500		310	530	6.360	164.406	1.972.872
						Total	106.267.106	1.275.205.275

Tabla 23. Proyección de compras 2020

Detalle	Presentación	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidades requeridas mes	Cantidad requerida anual	Total costo mes	Total costo anual
Aguacate hass	Bolsa	21.700	kilo	1.771	23.436	281.232	41.514.530	498.174.365
Botella	Envase de vidrio	10.000	250 ml	2.605	10.800	129.600	28.134.000	337.608.000
Tapa		10.000	kilo	2.709	10.800	129.600	29.259.360	351.112.320
Dosificador		10	kilo	2.657	11	130	28.697	344.360
Preservantes	Bolsa	70	kilo	57.310	76	907	4.332.636	51.991.632
Cintas		12.000		365	12.960	155.520	4.726.512	56.718.144
Etiquetas		12.000		73	12.960	155.520	945.302	11.343.629
Cajas		500		313	540	6.480	168.804	2.025.648
						Total	109.109.841	1.309.318.098

Tabla 24. Depreciación

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil años del proyecto	Depreciación a 3 años del proyecto
Lavadora fruta	2	8.000.000	16.000.000	3	5.333.333
Molino triturador	2	21.000.000	42.000.000	3	14.000.000
Batidora industrial	2	37.000.000	74.000.000	3	24.666.667
Bomba mezcla centrifuga	2	7.500.000	15.000.000	3	5.000.000
Decantador aceite	2	40.000.000	80.000.000	3	26.666.667
Secadores centrífugos verticales	2	37.500.000	75.000.000	3	25.000.000
Uniformes de Trabajo (mandil, guant., etc)	5	150.000	750.000	3	250.000
Equipos de Seguridad (extin., mang., etc)	1	170.000	170.000	3	56.667
Utensilios de Limpieza y Desinfección.	3	350.000	1.050.000	3	350.000
Computadores	2	4.600.000	9.200.000	3	3.066.667
Vehículo furgón	1	55.000.000	55.000.000	3	18.333.333
		Total	368.170.000		

Tabla 25. Inversión inicial

	Montos
Remodelaciones :	0
Activos fijos	
Maquinarias	368.170.000
Inmuebles	
Vehículos	
Mobiliario	
Equipos de oficina (teléfono, fax, impresora)	
Computadores	
Otros activos fijos (escritorio, silla, archivador)	
Total activos fijos	368.170.000
Activos intangibles	
Licencias	
Otros activos intangibles	4.445.550
Total activos intangibles	4.445.550
Otros activos	
Activos circulantes:	
Efectivo inicial	106.335.066
Inventario inicial	
Total capital de trabajo inicial	106.335.066
Periodo de cuentas por cobrar (días):	
Periodo de inventario (días):	
Periodo de cuentas por pagar (días):	
Periodo de depreciación/amort. (años)	3
Total fondos necesarios:	478.950.616

Tabla 26. Calculo del costo de oportunidad

Se toma el total de los fondos necesarios y se les aplica el porcentaje de participación, de los cuales el 70% serán recursos propios y el 30% serán de créditos de libre inversión a un plazo de 3 años.

Fuente	Valor	Participación	Tasa E.A	Ponderación
Crédito	143.685.185	30%	28,76%	8,63%
Recursos propios	335.265.431	70%	12,00%	8,40%
Total	478.950.616	100%	total	17,03%

Tabla 27. Indicadores del crédito Banco AV Villas Crédito de libre inversión

Rendimiento esperado del capital propio:	17,03%	
Tasa de interés para los préstamos:	28,76%	E.A
Periodo de repago de los préstamos:	3	Años
Tasa impositiva	34%	

Tabla 28. Amortización del crédito

Deuda	Año 1	Año 2	Año 3
Inicial	143.685.185	107.267.827	60.376.838
Pago	77.741.217	77.741.217	77.741.217
Interés	41.323.859	30.850.227	17.364.379
Amortización	36.417.357	46.890.989	60.376.838
Final	107.267.827	60.376.838	0

Tabla 29. Proyección INCOTERM

VALOR INCOTERM FOB	2018	2019	2020
Flete terrestre Ibagué - santa marta	2.800.000	2.895.200,00	3.016.798,40
Costo de manipuleo del embarque		-	-
Uso de instalaciones	2.750.000,00	2.843.500,00	2.962.927,00
Manejo de contenedor	3.864.000,00	3.995.376,00	4.163.181,79
Pago de energia	2.703.000,00	2.794.902,00	2.912.287,88
Costo aduanero		-	-
Gastos por inspecciones	2.550.000,00	2.636.700,00	2.747.441,40
Documentos de exportación	3.405.000,00	3.520.770,00	3.668.642,34
Flete marítimo santa marta - Marsella	10.979.416,00	11.352.716,14	11.829.530,22
Comisión SIA	7.557.000,00	7.813.938,00	8.142.123,40
Total valor FOB	36.608.416,00	37.853.102,14	39.442.932,43
Total valor FOB anual	439.300.992,00	454.237.225,73	473.315.189,21

Tabla 30. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas:	4.221.565.447	6.534.983.311	8.171.343.133
costo de ventas	1.705.770.626	1.837.418.836	1.897.366.729
utilidad bruta:	2.515.794.821	4.697.564.475	6.273.976.403
Gastos de ventas:	1.480.200.000	1.850.250.000	2.497.837.500
Gastos generales:	0	0	0
Gastos de administración:	56.098.321	59.203.237	63.872.464
Gastos totales:	1.536.298.321	1.909.453.237	2.561.709.964
Ganancia neta (EBITDA)	979.496.499	2.788.111.238	3.712.266.439
Depreciación y amortización:	124.205.183	124.205.183	124.205.183
Ganancias antes de imp. E Int. (EBIT)	855.291.316	2.663.906.055	3.588.061.256
Intereses	41.323.859	30.850.227	17.364.379
Ganancias antes de impuestos	813.967.457	2.633.055.828	3.570.696.877
Impuestos	276.748.935	895.238.981	1.214.036.938
utilidad neta	537.218.522	1.737.816.846	2.356.659.939

Tabla 31. Flujo de efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3
Efectivo inicial	106.335.066	731.341.414	2.269.723.518
Ganancias	537.218.522	1.737.816.846	2.356.659.939
Depreciación y amortización:	124.205.183	124.205.183	124.205.183
Aumento en CxP	0	0	0
(-)Aumento en CxC	0	0	0
(-) Aumento en Inventarios	0	0	0
(-) Pagos de deuda	36.417.357	323.639.925	955.615.819
Flujo de caja neto	-335.265.431	625.006.347	1.538.382.105
Efectivo final	731.341.414	2.269.723.518	3.794.972.821

Tabla 32. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Activos				
Activos circulantes				
Efectivo	106.335.066	731.341.414	2.269.723.518	3.794.972.821
Cuentas por cobrar	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0
Total activos circulantes:	106.335.066	731.341.414	2.269.723.518	3.794.972.821
Activos fijos	368.170.000	245.446.667	122.723.333	0
Activos intangibles	4.445.550	2.963.700	1.481.850	0
Total Activos	478.950.616	979.751.780	2.393.928.702	3.794.972.821
Pasivos circulantes				
Cuentas por pagar:	0	0	0	0
Deuda crédito - impuestos:	143.685.185	107.267.827	-216.372.097	1.171.987.917
Total Pasivo	143.685.185	107.267.827	-216.372.097	1.171.987.917
Capital Inicial	335.265.431	335.265.431	335.265.431	335.265.431
Ganancias retenidas	0	537.218.522	2.275.035.368	4.631.695.307
Total Patrimonio	335.265.431	872.483.953	2.610.300.799	4.966.960.738
Total Pasivo + Patrimonio	478.950.616	979.751.780	2.393.928.702	3.794.972.821
Cuadre:	0	0	0	0

Tabla 33. Evaluación financiera

Años	0	1	2	3
Flujo de caja neto	(335.265.431)	625.006.347	1.538.382.105	1.525.249.303
Valor presente neto	(335.265.431)	534.065.649	1.123.271.276	951.637.366
Valor presente neto total :	2.273.708.859			
Valor de la obligación financiera	143.685.185			
Valor de la empresa total	2.130.023.674			
Tasa interna de retorno:	252,95			

Los flujos futuros del proyecto a través de la tasa de interés de oportunidad 17,03% tienen un valor presente neto de \$ 2.273.708.859

La tasa interna de retorno es la tasa que hace equivaler los ingresos y egresos de un proyecto a cero y es interpretada como la rentabilidad que da el dinero invertido en el proyecto.

Con la función financiera de Excel TIR el resultado es: 252.95 %

La Tasa Interna de Retorno de 252,95 % nos indica que la rentabilidad del proyecto es de 252,95% que supera a la tasa de interés de oportunidad calculada por el inversionista que es de 17,03% lo cual indica que el proyecto es viable

Tabla 34. Relación beneficio - costo

Se ordenan todos los ingresos y egresos de los 3 años de ejecución del proyecto.

Años	1	2	3
Ingresos	4.221.565.447	6.534.983.311	8.171.343.133
Egresos	3.564.587.292	4.675.924.982	5.691.959.860
Valor presente ingresos	3.607.312.307	4.771.609.744	5.098.284.875
Valor presente egresos	3.045.926.865	3.414.192.224	3.551.341.854
Valor total ingresos	13.477.206.927		
Valor total egresos	10.011.460.943		
Relación beneficio - costo	1,35		

La relación beneficio costo de los ingresos frente a los egresos nos refiere que se estarían recuperando 1,35 pesos por cada peso invertido en el proyecto, lo que indica la rentabilidad extra ganada sobre la tasa de interés de oportunidad y la inversión realizada expresada en pesos de hoy

19. Conclusiones

La entrada al mercado extranjero está determinada por restricciones legales en materia ambiental, además de las estrategias de promoción y distribución que se hagan para que el producto llegue a las zonas de mayor concentración de consumidores de productos orgánicos como es el mercado de Rungis de la ciudad de Paris. Pero gracias a las oportunidades brindadas por los acuerdos comerciales entre Colombia y Francia que permiten a los productos orgánicos el cero arancel y la continua demanda del aguacate y sus derivados como el aceite usado en la industria gastronómica y farmacéutica de Francia son la ventaja y la puerta para que el aceite de aguacate TOLICATE ingrese y se posicione eficazmente con una fuerte campaña de publicidad sensorial. También hay que aprovechar la ventaja competitiva del departamento del Tolima pues es una de las regiones que producen la materia esencial para el aceite de aguacate hass, además lograr el sello verde es uno de los objetivos con el cual el aceite de aguacate de la región del Tolima pueda entrar y permanecer en el mercado francés y llegar a otros mercados europeos afines.

El comercio de los productos orgánicos exportados de Colombia hacia Francia requiere que los empresarios tengan buenas bases académicas y laborales relacionadas con el campo agrícola, con el fin de prevenir variables que afecten la producción, el comercio internacional y las condiciones de negociación. La oportunidad que brinda los acuerdos comerciales que tiene Colombia con la comunidad europea que facilita el comercio de los productos orgánicos como el aceite de aguacate puede ser la solución a la crisis socioeconómica que vive la región del Tolima creando empresas con enfoque internacional que contribuyan a la generación de empleo.

La región del Tolima debe de florecer gracias a estas oportunidades en el comercio internacional aprovechando los cultivos de frutales exóticos que muchas veces han sido marginados por causa de malas practicas agrícolas, lo que puede beneficiar a muchas comunidades en situación de vulnerabilidad.

Con los resultados obtenidos en el estudio financiero por parte de los indicadores de Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio – Costo, se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, dado que:

- Al realizar el Valor Presente Neto para los 3 años de ejecución su valor es positivo
- La Tasa Interna de Retorno es de 252,95% la cual supera a la tasa de interés de oportunidad que es de 17,03%
- La Relación Beneficio – Costo es de 1,35 lo que indica la rentabilidad extra ganada sobre la tasa de interés de oportunidad y la inversión realizada expresada en pesos de hoy

Por lo tanto es recomendable su ejecución, porque genera empleo, vincula personal de la región, genera valor agregado y aporta con la tributación exigida por el gobierno para beneficio de la región.

20. Recomendaciones

La empresa debe invertir bastante en campañas de marketing sensorial con el fin de llegar a otros nichos de mercado virgen, pues existen consumidores potenciales que aun desconocen los efectos sobre la salud del aceite de aguacate, por lo que sería de gran ayuda la publicidad a través de redes sociales y portales de video comerciales en los cuales se trabajaría eficazmente las estrategias de recordación de marca y fidelización de clientes, brindando excelentes condiciones de venta en cuanto a niveles de precio atractivos y resaltar otros atributos del producto con el fin de ampliar la usabilidad del producto y así llegar a mas consumidores, igualmente se haría un seguimiento de los patrones de conducta del consumidor tanto tradicionales como nuevos con el fin de adaptar la calidad del producto a las exigencias continuas del mercado y de esta manera tomar las mejores decisiones para lograr una venta efectiva

Se recomienda a los emprendedores de comercio internacional que antes de constituir la empresa exportadora de productos agrícolas busquen asesoría financiera, comercial y técnica para hacer efectiva la venta así como la calidad del producto y optimizar los tiempos de entrega a su lugar de destino, ya que los mercados europeos como el francés tienen muchos aspectos que pueden colocar en riesgo el futuro comercial de la empresa.

21. Anexos

El presente documento contiene un CD con el archivo de Excel financiero que es el soporte del estudio financiero del proyecto.

22. Bibliografía

- Agro – Bio. 3 de Marzo de 2016. El Papel de la biotecnología en el plan Colombia Siembra. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.agrobio.org/agricultura/el-papel-de-la-biotecnologia-en-el-plan-colombia-siembra/>>
- Agromeat. 15 de agosto de 2017. Puerto de Santa Marta, listo para exportar aguacates a Estados Unidos. <http://www.agromeat.com/217736/puerto-de-santa-marta-listo-para-exportar-aguacates-a-estados-unidos>
- Agrotendencia. 30 de Octubre de 2017. Negocios verdes en busca del equilibrio con la naturaleza. Artículo en línea. Disponible en: <<http://agrotendencia.tv/wp/2017/10/30/negocios-verdes-en-busca-del-equilibrio-con-la-naturaleza/>>
- Andresmarketing. 2012. Cadena de la distribución física. Artículo en línea. Disponible en: <<https://andresmarketing.blogspot.com.co/2012/03/cadena-dela-distribucion-fisica.html>>
- Área de Gobierno Frances, 2010. <http://www.fas.usda.gov/htp2>.
- Avendaño, Mary luz. 29 de Enero de 2015. Malezas, potencial para farmacéutica y cosmética. Diario El Espectador. Artículo en línea. Disponible en: <<https://www.elespectador.com/noticias/nacional/malezas-potencial-farmaceutica-y-cosmetica-articulo-540943>>
- Banco mundial. 2010. Francia. <http://datos.bancomundial.org/pais/francia>
- Bareño, Felipe. Febrero de 2014. Estado actual y perspectivas de la cadena del aguacate en Colombia. Ministerio de agricultura y desarrollo rural.
- Becerra, Camila. 26 de Junio de 2016. Los 6 países en los que se come aguacate. <http://www.cocinadaily.com/2016/06/los-6-paises-en-los-que-se-come-mas-aguacate/>
- Biocate. Página web oficial de la empresa. Disponible en: <<http://biocatecolombia.com/>>
- Biocoop. 2018. Pagina web oficial. Disponible en: <<https://www.biocoop.fr/>>

- Bioexpocolombia. 13 de Octubre de 2017. El auge de los negocios verdes en Colombia. artículo en línea. Disponible en: <<http://bioexpocolombia.co/index.php/sala-de-prensa/noticiasbio/15>>
- Boone, Jay. 17 de Abril de 2017. Estilos de vida de los jóvenes franceses. Disponible en:<
http://www.ehowenespanol.com/estilos-vida-jovenes-franceses-info_319145/>
- Baenegocios. 15 de Febrero de 2018. El desempleo en Francia se ubica en 8,6%. Disponible en: <
<https://www.baenegocios.com/mundo/El-desempleo-en-Francia-se-ubica-en-86-por-ciento-20180215-0061.html>>
- Businesscol. S.f. Anónimo. Incoterms. Artículo en línea. Disponible en:
<<http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>>
- Cámara de comercio de Cali. 2017. Certificado de origen, pasaporte comercial. Disponible en:
<<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/certificado-de-origen-pasaporte-comercial/>>
- Cañas, Gabriela. 22 de Junio de 2016. La contaminación mata prematuramente en Francia a 48.000 personas cada año. Diario el País. Disponible en: <
https://elpais.com/internacional/2016/06/21/actualidad/1466504309_633776.html
- Caracol Radio Medellín. 17 de Febrero de 2017. Exportaciones de aguacate crecieron un 241% en el 2016. Artículo en línea. Disponible en:
<http://caracol.com.co/emisora/2017/02/17/medellin/1487352870_526541.html>
- Caracol radio Medellín. 26 de Febrero de 2015. Crean aguacate en polvo para industrias farmacéutica y estética en Medellín. Disponible en:
<http://caracol.com.co/radio/2015/02/26/regional/1424935380_649319.html>
- Caracol Radio. 14 de Agosto de 2017. Colombia, el tercer productor mundial de aguacate, apunta su mercado a EE.UU. Artículo en línea. Disponible en:
<http://caracol.com.co/radio/2017/08/14/economia/1502715122_400243.html>
- Castellanos, Luis. 27 de Enero de 2015. Matriz de Boston. Disponible en:
<<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/27/05-3-matriz-bcg/>>

- Colciencias. 25 de Octubre de 2017. Los negocios verdes impulsan el desarrollo en Colombia. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/los-negocios-verdes-impulsan-el-desarrollo-colombia>
- Colombia.com. S.f. Anónimo. Actualidad. Tlc. Pagina web. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.colombia.com/actualidad/tlc/quees.asp>>
- Colombiatrade. S.f. Anónimo. Que es un agente aduanero. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/que-es-un-agente-aduanero>>
- Concepto definición. S.f. anónimo. Marketing internacional. Artículo en línea. Disponible en: <<http://conceptodefinition.de/marketing-internacional/>>
- Coscione, Marco. 24 de Abril de 2017. El impacto del comercio justo: el cambio de mentalidad a largo plazo. Diario El País. Artículo en línea. Disponible en: <https://elpais.com/elpais/2017/04/23/alterconsumismo/1492955259_346842.html>
- Diario 20minutos. 1 de Junio de 2017. Aguacate colombiano se posiciona en mercados internacionales. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.20minutos.com.mx/noticia/227365/0/aguacate-colombiano-se-posiciona-en-mercados-internacionales/>>
- Diario el espectador. 2 de Noviembre de 2017. Salió primera exportación de aguacate Hass hacia Estados Unidos. Artículo en línea. Disponible en: <<https://www.elespectador.com/economia/salio-primer-exportacion-de-aguacate-hass-hacia-estados-unidos-articulo-721158>>
- Diario la opinión. 17 de Agosto de 2017. Inversión de \$ 6838 millones beneficiara productores de aguacate Hass. Artículo en línea. Disponible en: <<https://www.laopinion.com.co/economia/inversion-de-6838-millones-beneficiara-700-productores-de-aguacate-hass-138570#OP>>
- Dinero. 24 de Febrero de 2018. Francia y Colombia firman convenio de crédito por 200 millones de euros. Disponible en: <<http://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/credito-por-200-millones-para-el-posconflicto-en-colombia/255018>>

- Decco. 27 de Enero de 2018. El mercado global de los aguacates. Disponible en: <https://www.deccopostharvest.com/mercado-global-los-aguacates/>
- EcoInventos. 1 de Junio de 2017. Beneficios, propiedades y usos del aguacate. Disponible en: <https://ecoinventos.com/beneficios-propiedades-usos-aguacate/>
- Ecorganicos. Pagina web oficial de la empresa. Articulo en línea. Disponible en: <http://www.ecorganicosdecolombia.com/productos/aceites/aceite-de-aguacate/>
- El Heraldó. 28 de Noviembre de 2017. 400 pymes se beneficiaran con Colombia Productiva. Articulo en línea. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/economia/400-pymes-se-beneficiaran-con-colombia-productiva-428742>
- El Nuevo día. 22 de Mayo de 2017. Cadena hortofrutícola, una oportunidad para el fortalecimiento del campo tolimense. Articulo en línea. Disponible en: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/generales/317608-cadena-hortofruticola-una-oportunidad-para-el-fortalecimiento-del-campo->
- El olfato. 11 de Noviembre de 2016. El aguacate tolimense listo para conquistar el mercado internacional. Articulo en línea. Disponible en: <http://www.elolfato.com/el-aguacate-tolimense-listo-para-conquistar-en-el-mercado-internacional/>
- Energías renovables. 21 de Abril de 2017. La región francesa que además de ser polo industrial apuesta por la sustentabilidad. Disponible en: <https://www.energias-renovables.com/panorama/la-region-francesa-que-ademas-de-ser-20170421>
- Estados Unidos Mexicanos. Monografía de cultivos. Subsecretaria de Fomento a los agronegocios. 14 de Octubre de 2011.
- Exabeta. 11 de abril de 2016. El sector tecnológico en Francia. Disponible en: <https://www.exabeta.com/el-sector-tecnologico-en-francia/>
- Figueredo, Mariana. 26 de Diciembre de 2016. Costumbres sociales y tradiciones religiosas de Francia. Disponible en: <http://blog.universaldeidiomas.com/costumbres-sociales-y-tradiciones-religiosas-de-francia/>

- France Diplomatie. 2018. Francia un líder en las startups y las empresas innovadoras. Disponible en: < <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/cooperacion-educativa/francia-fomenta-la-innovacion/>>
- Freshplaza. 14 de Junio de 2017. La revolucionaria pulpa de aguacate australiana conquista el mundo. Disponible en: <<http://www.freshplaza.es/article/107664/La-revolucionaria-pulpa-de-aguacate-australiana-conquista-el-mundo>>
- Fundación Proeco Green World. 21 de Junio de 2017. Conoce el portafolio de negocios verdes de Colombia. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.proecogw.org/2017/06/21/protafolio-de-negocios-verdes-de-colombia/>>
- Gobernacion del Tolima. 21 de Agosto de 2017. Gobernador Oscar Barreto, garantiza apoyo a los productores de aguacate. Publicaciones. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.tolima.gov.co/publicaciones/15993>>
- Gómez, Rafael. 14 de Marzo de 2014. El aceite de aguacate, una opción a considerar. Universidad de los Andes. Artículo en línea. Disponible en: <<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2014/03/14/el-aceite-de-aguacate-una-opcion-a-considerar/>>
- González, Enric. 27 de Febrero de 2018. Francia contra la colonización agrícola china. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/economia/2018/02/27/5a900f5aca4741487a8b4625.html>>
- González, Miguel Ángel. 27 de Septiembre de 2017. Colombia aumenta cifras de exportación en lo que va del año. Agrocultura. Artículo en línea. Disponible en: <<http://agrocultura.co/colombia-aumenta-cifras-de-exportacion-de-aguacate-en-41-en-lo-que-va-del-ano/>>
- Hidalgo, Diego Fernando. 3 de Mayo de 2014. Aceite de aguacate, opción de ingresos. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.lapatria.com/campo/aceite-de-aguacate-opcion-de-ingresos-79126>>
- Icesi. 2008. Anónimo. Icecomex. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>>

- Infohass. 24 de Febrero de 2016. El mercado del aguacate en Europa y Francia. Disponible en: <http://www.infohass.net/AgroNota?IdNoticia=2677>>
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA. 11 de Abril de 2017. Los aguacateros del Tolima recibieron el certificado para la exportación en fresco. Artículo en línea. Disponible en: <https://www.ica.gov.co/movil/Noticias/7441.aspx>>
- Invertirenbolsa. S.f. Anónimo. Que son los aranceles. Artículo en línea. Disponible en: http://invertirenbolsainfo/clases_economia/que_son_los_aranceles.htm>
- IRI Secodip, 2005. Estudio de mercado de palta. Disponible en: <https://www.iriworldwide.com/fr-FR/home>>
- La perla. Página oficial de la empresa. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.laperlaorganicos.com.co/>>
- López, Carolina y Maldonado, Álvaro. Julio de 2014. Análisis de viabilidad de exportación de Aguacate fresco hacia Aruba y Curazao. Finanzas y Mercados internacionales. Universidad de la Sabana.
- Marthe, Guido. 13 de Junio de 2017. Productos de extractos vegetales, alternativa para cultivar el aguacate de exportación. Ecofloragro. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.ecofloragro.com/productos-de-extracto-vegetales-alternativa-para-cultivar-el-aguacate-de-exportacion/>>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 1 de Agosto de 2017. Avanzan negociaciones con China para abrir mercado del aguacate Hass. Artículo en línea. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Avanzan-negociaciones-con-China-aguacate-Hass.aspx>>
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. 2017. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/846-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-30>>

- Noticias BBC. 16 de Noviembre de 2010. Francia fue declarada por la UNESCO patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la gastronomía: Francia – Paris
- Peláez, Rodrigo. 28 de Agosto de 2016. ¿Está funcionando el Fair Trade?. Diario la Patria. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.lapatria.com/columnas/189656/esta-funcionando-el-fair-trade>>
- Portafolio. 14 de Abril de 2016. Incentivos para créditos del plan Colombia Siembra. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/incentivos-creditos-plan-colombia-siembra-494095>>
- Portafolio. 27 de Noviembre de 2017. Queremos que el 50% de las pymes exporten. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/queremos-que-el-50-de-las-pymes-exporten-512065>>
- Presidencia de la República. 29 de Marzo de 2017. Seis renglones del agro beneficiados con Programa de Transformación Productiva. Artículo en línea. Disponible en: <<http://es.presidencia.gov.co/noticia/170329-Seis-renglones-del-agro-beneficiados-con-Programa-de-Transformacion-Productiva>>
- Prieto, Geovanni. 7 de Mayo de 2017. Fortalecimiento empresarial de la cadena del aguacate cuenta con apoyo de la Agencia de Desarrollo Rural. Artículo en línea. Disponible en: <<http://rubendariocorrea.com/wpsite/fortalecimiento-empresarial-de-la-cadena-del-aguacate-cuenta-con-apoyo-de-la-agencia-de-desarrollo-rural/>>
- ProColombia. 21 de Septiembre de 2017. Agro Exporta, la alianza para impulsar las exportaciones de cinco subsectores de alimentos. Artículo en línea. Disponible en: <<http://prensa.procolombia.co/noticias/agro-exporta-la-alianza-para-impulsar-las-exportaciones-de-cinco-subsectores-de>>
- Programa de Transformación Productiva. 2 de Noviembre de 2017. Proyecto de alianza El Agro Exporta mejorara la calidad del aguacate Hass para aumentar exportaciones hacia Estados Unidos.

- Artículo en línea. Disponible en:
<<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=1559&catID=786>>
- PROMOEX. 2007. Estudio exploratorio. Aceite de aguacate para uso cosmético en Francia.
 - Rcn radio. 13 de Julio de 2017. Con semilla de aguacate elaboran endulzante para alimentos. Disponible en: <<http://www.rcnradio.com/salud/semilla-aguacate-elaboran-endulzante-alimentos/>>
 - REPÚBLICA DE COLOMBIA. PROEXPORT. Plan estratégico Exportador. 1999-2009
 - Revista Dinero. 10 de Septiembre de 2015. Todo lo que debe saber sobre Colombia Siembra. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.dinero.com/economia/articulo/plan-colombia-siembra-para-agricultura/214542>>
 - Revista Dinero. 24 de Abril de 2015. ¿Colombia, despensa del mundo? Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.dinero.com/pais/articulo/colombia-tiene-potencial-para-su-sector-agricola-crezca/207930>>
 - Revista Dinero. 30 de Marzo de 2017. aguacate: el oro verde de la economía colombiana. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/aguacate-exportacion-y-mercado-en-colombia/243434>>
 - Revista El exportador. Noviembre de 2014. El consumo de aguacate en Francia. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.el-exportador.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2014357102.html?idPais=FR#>>
 - Rivas, Luis. 12 de Enero de 2018. Macron cierra Francia a los inmigrantes económicos y restringe el asilo político. Disponible en: <<https://mundo.sputniknews.com/firmas/201801121075395243-francia-politica-refugiados-economia/>>
 - Rojas, Paola. 24 de Noviembre de 2017. Pequeños productores participan en el comercio justo como alternativa para la construcción de Paz. Ondas de Ibagué. Artículo en línea. Disponible en:

<<http://www.ondasdeibague.com/noticias/ibague/10794-pequenos-productores-participan-en-el-comercio-justo-como-alternativa-para-la-construccion-de-paz>>

- Rozo, Julio. 25 de Agosto de 2016. Una oportunidad en el pos conflicto: los negocios verdes. La silla vacía. Artículo en línea. Disponible en: <<http://lasillavacia.com/silla-llena/red-de-la-innovacion/historia/una-oportunidad-en-el-posconflicto-los-negocios-verdes-0>>
- Rtve. 30 de Enero de 2018. La economía de Francia logro en 2017 su mayor crecimiento en seis años, al avanzar un 1,9%. Disponible en: <<http://www.rtve.es/noticias/20180130/economia-francia-logro-2017-su-mayor-crecimiento-seis-anos-avanzar-19/1670121.shtml>>
- Santander trade portal. 2018. Llegar al consumidor frances. disponible en: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>>
- SENA. 16 de Octubre de 2009. Aguacates del Oriente. Disponible en: <<http://cultivoaguacatedelorientesena.blogspot.com.co/>>
- Universidad EAFIT. 10 de Marzo de 2009. El aguacate subió de estatus: Será aceite gourmet. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/EafitCn/Noticias/aguacate_sera_gourmet.htm>
- Universidad de San Martín de Porres, 2011. Lima, Perú. Gerencia de Exportaciones: Aceite de Palta.
- Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de indias. 7 de Septiembre de 2017. Cierre exitoso del Programa de Transformación Productiva en Bolívar. Artículo en línea. Disponible en: <<http://www.unitecnologica.edu.co/noticias/cierre-exitoso-del-programa-de-transformacion-productiva-en-bolivar>>
- Voyagesphotosmanu. 30 de Diciembre de 2017. Protección del medio ambiente en Francia. Disponible en: <http://www.voyagesphotosmanu.com/medio_ambiente_francia.html>