

**PLAN DE NEGOCIOS CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE  
FRUTOS DESHIDRATADOS A LA CIUDAD DE ÁMSTERDAM.**

**HENRY SANTIAGO GUILLEN CABRERA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN  
ECONÓMICA  
BOGOTÁ D.C.  
2019**

**PLAN DE NEGOCIOS CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE  
FRUTOS DESHIDRATADOS A LA CIUDAD DE ÁMSTERDAM.**

**HENRY SANTIAGO GUILLEN CABRERA**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Negocios Internacionales e Integración Económica**

**Orientador  
CARLOS EDUARDO CARDONA PATARROYO  
Economista**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN  
ECONÓMICA  
BOGOTÁ D.C.  
2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2019

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García -Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Negocios Internacionales e integración Económica

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Fundación Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento, estas corresponden únicamente a los autores.

## DEDICATORIA

*A mi padre por enseñarme que el esfuerzo, constancia y trabajo duro en nuestras vidas son fundamentales para lograr nuestros sueños y objetivos.*

*A mi madre por siempre estar a mi lado apoyándome en cada uno de los caminos que me propongo a emprender y siempre a pesar de los errores, caídas y obstáculos contar con una mano amiga.*

*A mi hermana por mostrarme que la excelencia y la persistencia brindan frutos y que las acciones que tomamos día a día son el reflejo de nuestra realidad.*

*A mi novia por ser mi amiga y confidente y luchar de la mano con las diferentes situaciones que nos depara la vida.*

*Muchas gracias a cada uno de ustedes siempre ocuparan un espacio único en mi corazón.*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a dios por brindarme tantas bendiciones y oportunidades y por mostrarme que es necesario retribuirle a la sociedad y a la vida a través de mis acciones, decisiones y pensamientos ya que de estas depende precisamente nuestro futuro.

Al profesor Carlos Cardona por sus conocimientos y paciencia en el desarrollo de este trabajo y por enseñarme de que a pesar de los diferentes obstáculos que surjan siempre debe prevalecer la confianza en uno mismo para superarlos.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
OBJETIVOS	20
1. ESTUDIO TECNICO	21
1.1 FRUTOS DESHIDRATADOS	21
1.1.1 Descripción	22
1.1.2 Origen	22
1.1.3 Composición nutricional de los frutos deshidratados	22
1.1.4 Beneficios por su contenido nutricional	23
1.1.5 Aspectos técnicos	24
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO	25
1.3 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	26
1.3.1 Requisitos generales	26
1.3.2 Requisitos microbiológicos	26
1.4 EMPAQUE	27
1.4.1 Empaque primario	27
1.4.2 Empaque secundario	30
1.4.3 Empaque terciario	31
1.5 SUBPARTIDAS ARANCELARIAS	33
1.5.1 Clasificación Arancelaria Para los Frutos Deshidratados en Colombia	33
2. ESTUDIO DE MERCADO	35
2.1 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	35
2.1.1 Ventajas de la estrategia de comercialización	35
2.2 ECONOMÍA DE HOLANDA	35
2.2.1 importaciones de mercancías	36
2.2.2 Exportaciones de mercancías	36
2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	37
2.3.1 Clima	38
2.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR	39
2.4.1 Importación de frutos deshidratados en Holanda	40
2.4.2 Cuantificación	41
2.5 PRODUCCIÓN NACIONAL	41
2.5.1 Departamentos donde se produce frutas deshidratadas	41



2.5.2 Selección del proveedor	42
3. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	44
3.1 RUTA EXPORTADORA	44
3.2 RUTA DE EXPORTACIÓN DE COLOMBIA HACIA HOLANDA	44
3.3 INCOTERM DE LA NEGOCIACIÓN	46
3.3.1 Que es un incoterm	46
3.3.2 Importancia de los incoterms	46
3.3.3 Clasificación de los incoterms 2010	46
3.3.4 Selección del incoterm	47
3.3.5 Puerto de Rotterdam	48
3.3.6 Servicios marítimos	48
3.3.7 Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Holanda	49
3.3.8 Tarifas de transporte marítimo por ruta	52
3.4 RUTA INTERNA	53
3.4.1 Tarifa de transporte terrestre	54
3.5 RUTA INTERNACIONAL	55
3.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	56
3.6.1 Canales de distribución en Holanda	57
3.6.2 Estructura de los canales	57
3.6.3 Selección del distribuidor	58
4. AREA ADMINISTRATIVA	61
4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	61
4.1.1 Formas jurídicas para la constitución de la empresa	61
4.1.2 Selección de la forma de constitución	61
4.1.3 Características de una sociedad por acciones simplificada	61
4.1.4 Constitución de la sociedad	62
4.1.5 Representación legal	62
4.2 EXIGENCIAS PARA EL PROCESO DE EXPORTACIÓN	62
4.3 NOMBRE DE LA EMPRESA	63
4.4 VISIÓN DE LA EMPRESA	63
4.5 MISIÓN DE LA EMPRESA	63
4.6 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS	63
5. ESTUDIO ECONÓMICO	67
5.1 DETERMINACIÓN DE INVERSIONES	67
5.1.1 Inversión fija	67

5.1.2 Inversión diferida	70
5.1.3 Capital de trabajo	71
5.1.4 Inversión Total	74
5.1.5 Costo Transporte interno	74
5.1.6 Costo Transporte Marítimo	74
6. VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO	78
6.1 ESTADO DE RESULTADOS PARA EL PRIMER AÑO POR MES	79
6.2 ESTADOS DE RESULTADOS AÑO A AÑO	80
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	83
7.1 VALOR PRESENTE NETO (VPN)	83
7.2 FLUJOS DE EFECTIVO	84
7.3 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	86
7.4 CALCULO DE LA TIR	86
7.5 CONCLUSION DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA	87
8. CONCLUSIONES	88
9. RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Ficha técnica mix de frutas deshidratadas.	24
Cuadro 2. Requisitos microbiológicos de las frutas deshidratadas.	26
Cuadro 3. Descripción general del empaque primario del producto.	27
Cuadro 4. Exportaciones de Holanda desde el año 2015 hasta el año 2017.	37
Cuadro 5. Distribución poblacional en Holanda año 2017.	41
Cuadro 6. Productores colombianos de fruta deshidratada.	42
Cuadro 7. Precios de las empresas seleccionadas.	43
Cuadro 8. Clasificación Incoterms 2010.	47
Cuadro 9. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos.	50
Cuadro 10. Reporte de rutas de transporte marítimo.	51
Cuadro 11. Tarifas de transporte marítimo por ruta.	52
Cuadro 12. Cotización transporte terrestre.	54
Cuadro 13. Aspectos básicos para el proceso de exportación en Colombia.	62
Cuadro 14. Descripción del cargo de Gerente General Comercial.	64
Cuadro 15. Descripción del cargo de Gerente de Operaciones.	64
Cuadro 16. Descripción del cargo de Gerente de Logística.	65
Cuadro 17. Descripción del cargo de Administrador.	65
Cuadro 18. Descripción del cargo de Encargado de Importaciones.	65
Cuadro 19. Descripción del cargo de Operario.	66

## LISTA DE ECUACIONES

	<b>pág.</b>
Ecuación 1. Valor presente neto.	83
Ecuación 2. Desarrollo ecuación valor presente neto.	87

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mix de Frutos Deshidratados.	21
Figura 2. Composición Nutricional de los Frutos Deshidratados.	23
Figura 3. Diseño bolsa de plástico tipo snack.	28
Figura 4. Vista frontal bolsa de plástico tipo snack.	29
Figura 5. Vista posterior bolsa de plástico tipo snack.	29
Figura 6. Vista lateral derecha bolsa de plástico tipo snack.	30
Figura 7. Caja de cartón corrugado de solapas simple.	31
Figura 8. Estiba de madera de 4 entradas.	32
Figura 9. Organización de las cajas sobre la estiba.	32
Figura 10. Arrume de cajas en columnas.	33
Figura 11. Importaciones de Holanda desde el año 1995 hasta el año 2017.	36
Figura 12. Mapa geográfico de Holanda.	38
Figura 13. Mapa climatológico de Holanda.	39
Figura 14. Fresa deshidratada por 200g.	43
Figura 15. Acceso marítimo Colombia-Holanda.	45
Figura 16. Incoterm CIF.	48
Figura 17. Líneas navieras y consolidadores con servicios a Holanda.	49
Figura 18. Ruta interna Bogotá- Puerto de Santa Marta.	53
Figura 19. Ruta internacional.	55
Figura 20. Canal de distribución utilizado por la empresa.	56
Figura 21. Cadena de supermercados Albert Heijn/Ahold.	58
Figura 22. Cadena de supermercados Jumbo.	59
Figura 23. Cadena de supermercados Lidl.	59
Figura 24. Cadena de supermercados ALDI.	60
Figura 25. Flujos de efectivo.	84
Figura 26. Flujos netos de efectivo.	85

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Mobiliario y equipo.	68
Tabla 2. Escritura.	68
Tabla 3. Adhesivos.	69
Tabla 4. Archivo.	69
Tabla 5. Escritorio.	70
Tabla 6. Total, inversión fija.	70
Tabla 7. Total, inversión diferida.	71
Tabla 8. Costo materia prima.	71
Tabla 9. Costo embalaje.	72
Tabla 10. Costo insumos.	72
Tabla 11. Costo de exportación.	73
Tabla 12. Total, Capital de trabajo.	74
Tabla 13. Inversión total del proyecto.	74
Tabla 14. Depreciación de muebles y equipos.	75
Tabla 15. Calculo de la cuota mensual.	76
Tabla 16. Amortización del crédito.	76
Tabla 17. Precios de venta de las frutas deshidratadas.	77
Tabla 18. Estado de resultados para el primer año por mes.	79
Tabla 19. Estado de resultados año 1.	80
Tabla 20. Estado de resultados año 2.	80
Tabla 21. Estado de resultados año 3.	81
Tabla 22. Estado de resultados año 4.	81
Tabla 23. Estado de resultados año 5.	82
Tabla 24. Tiempo de recuperación de la inversión.	86
Tabla 25. Flujo neto de efectivo por año.	87

## GLOSARIO

**ACUERDOS COMERCIALES:** según GESTIOPOLIS <sup>1</sup> es un convenio o pacto entre dos o más países con el fin de armonizar sus intereses y de esta manera poder aumentar el intercambio comercial y otros objetivos entre ellos.

**ESTUDIO DE MERCADO:** Para KOTLER, BLOOM Y HAYES, el estudio de mercado “consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación del mercado específica que afronta una organización”.<sup>2</sup>

**EXPORTACIÓN:** una exportación según la Universidad ICESI<sup>3</sup> es la venta de bienes y servicios fuera del territorio nacional a través de empresas o zonas francas. De este proceso resulta la entrada y salida de divisas de los países involucrados.

**FRUTOS DESHIDRATADOS:** de acuerdo con Daniel GALLAHER Y Adriana KALIORA<sup>4</sup> son frutas naturales a las cuales se les reduce su contenido interno de agua para aumentar su concentración de nutrientes especialmente en fibra y carbohidratos, por lo que su aporte calórico es mayor.

**INCOTERM:** de acuerdo con BUSINESSCOL<sup>5</sup> un incoterm es la abreviación de los Términos de Comercio Internacional que se utilizan en el comercio entre países para determinar el alcance de las cláusulas comerciales y aclarar los costes incluidos en el contrato de compraventa.

**INTERNACIONALIZACIÓN:** según IBERGLOBAL<sup>6</sup> es un proceso mediante el cual una empresa logra comercializar sus productos o servicios en un país distinto al suyo.

---

<sup>1</sup> GESTIOPOLIS. ¿Qué es un acuerdo comercial? [Sitio web]. Sec. Economía. 15. Enero, 2002 [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-acuerdo-comercial/>

<sup>2</sup> KOTLER, BLOOM Y HAYES, Citado por: VILLANET. El estudio de mercado en las empresas. [Sitio web]. Sec. Marketing. 26, enero, 2016. [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <http://www.nube.villanett.com/2016/01/26/estudio-de-mercado-en-las-empresas/>

<sup>3</sup> ICESI. Consultorio de comercio exterior. [Sitio web]. Colombia. Cali. Sec. Artículos. S.f. [Citado el: 9 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>

<sup>4</sup> GALLAHER, Daniel; KALIORA, Adriana. Congreso de la Asociación Europea de Nutrición de 2013, investigación. Citado por: EL HERALDO. Todos los beneficios de las frutas deshidratadas. [Sitio web]. Cali. CO. Sec. Tendencias. 15, junio, 2015 [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/tendencias/las-ventajas-de-las-frutas-deshidratadas-199706>

<sup>5</sup> BUSINESSCOL. Incoterms international commerce terms [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Comunicación de prensa. S.f. [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>.

<sup>6</sup> IBERGLOBAL. Qué es la internacionalización [Sitio web]. Sec. Inicio. s.f. [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>

**NEGOCIACIÓN:** según Colosi y Berkely “las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias”<sup>7</sup>.

**LOGÍSTICA:** de acuerdo con Lamb y McDaniel “es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y los bienes terminados del punto de origen al consumo”<sup>8</sup>.

**PLAN DE NEGOCIOS:** de acuerdo con Velasco “un plan de negocios es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> COLOSI, THOMAS Y BERKELY, ARTHUR. Negociación Colectiva, El arte de conciliar conflictos, 1981. Citado por: GESIOPOLIS. Qué es negociación. [Sitio web]. Sec. Administración. 9, mayo, 2006 [Citado el: 9 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-negociacion-tipos-etapas-y-tecnicas-efectivas/>

<sup>8</sup> LAMB, CHARLES, MCDANIEL, CARL. MARKETING, Sexta edición. Citado por: PROMONEGOCIOS. Definición de logística. [Sitio web]. Sec. Artículo. S.f. [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

<sup>9</sup> VELASCO, Félix. Aprender a elaborar un plan de negocios, Editorial Paidós, 2007. Citado por: GESIOPOLIS. ¿Qué es un plan de negocios? [Sitio web]. Sec. Emprendimiento. 12, abril, 2019 [Citado el: 9 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>



## RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como fin demostrar la viabilidad técnico-financiera de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de frutos deshidratados, para su exportación a la ciudad de Ámsterdam.

Los estudios de la viabilidad del proyecto se realizaron con el objetivo de determinar la aceptación y las posibilidades de distribución del producto en la ciudad de Ámsterdam, observar las ventajas y desventajas de su comercialización, las inversiones requeridas y los riesgos al realizar este plan de negocios, con el fin de hallar resultados reales para validar esta propuesta.

Se llevará a cabo un plan de negocios en el cual se evidencia un estudio técnico en el cual se observa una descripción y composición nutricional del producto, el proceso logístico, las especificaciones del producto y los tipos de empaque. Adicionalmente se encontrará un estudio de mercado en donde se analiza los diferentes tipos de factores macroeconómicos, la estrategia de comercialización, el perfil del consumidor, entre otros. A través de un estudio económico se establece el monto de inversión requerido para llevar a cabo este proyecto teniendo en cuenta aspectos como los costos de transporte, la inversión fija y el capital de trabajo.

Finalmente se realiza una proyección a 5 años de las operaciones y se determina la viabilidad económica del plan de negocios, mediante herramientas financieras como el valor presente neto, el tiempo de recuperación de la inversión y el cálculo de la tasa interna de retorno.

**Palabras Clave:** Frutos Deshidratados, Acuerdos Comerciales, Negociación, Exportación, Plan de Negocio, Internacionalización.

## SUMMARY

The purpose of this degree work is to demonstrate the technical-financial viability of a business plan for the creation of a dehydrated fruit marketing company, for export to the city of Amsterdam.

The feasibility studies of the project were carried out with the objective of determining the acceptance and distribution possibilities of the product in the city of Amsterdam, observing the advantages and disadvantages of its commercialization, the required investments and the risks when carrying out this business plan, in order to find real results to validate this proposal.

A business plan will be carried out in which a technical study is evidenced in which a description and nutritional composition of the product, the logistic process, the product specifications and the types of packaging are observed. Additionally, a market study will be found where the different types of macroeconomic factors are analyzed, the marketing strategy, the consumer profile, among others. Through an economic study, the amount of investment required to carry out this project is established taking into account aspects such as transportation costs, fixed investment and working capital.

Finally, a 5-year projection of the operations is carried out and the economic viability of the business plan is determined, using financial tools such as the net present value, the recovery time of the investment and the calculation of the internal rate of return.

**Keywords:** Dehydrated Fruits, Trade Agreements, Negotiation, Export, Business Plan, Internationalization.

## INTRODUCCIÓN

El gran potencial que tiene Colombia para la producción de frutas y verduras a lo largo de todo su territorio, se debe principalmente a la diversidad climatológica y la calidad prominente de nutrientes que tienen sus suelos. Estas condiciones, permiten la abundancia de alimentos a lo largo y ancho del país, obteniendo una ventaja comparativa frente a otros territorios que se ven afectados por las estaciones. Estas ventajas muchas veces no son aprovechadas en primera instancia, por falta de inversión del gobierno en el sector del agro, los altos costos logísticos dentro del país que hacen que se encarezcan los productos y se desperdicien en magnitudes incalculables y por la aparición de agentes químicos y transgénicos en los subsuelos que no solo afectan la calidad del producto si no la salud de sus consumidores.

Dado lo anterior, en la actualidad es de vital importancia no solo realizar un consumo de alimentos saludables sino ofrecer a la población productos que no estén derivados de transgénicos o sustancias químicas, asegurando un proceso productivo que sea amigable con el medio ambiente y la salud de las personas.

Frente a esto, muchos países europeos, dentro de los cuales se encuentra Austria, Croacia, Holanda, Alemania, entre otros; han prohibido los cultivos transgénicos en sus territorios y en los procesos productivos de las empresas, generando apertura de nuevos mercados y acuerdos comerciales beneficiosos para Colombia.

Es por esto que, por medio de este proyecto se espera cubrir una parte de este mercado específicamente el de Ámsterdam generando valor por medio de los frutos deshidratados colombianos, que presentan una gran diversidad frente a los países anteriormente descritos pues estos presentan estaciones y se les dificulta el cultivo de las frutas.

Por lo tanto, mediante un plan de negocios que se desarrollara en la ciudad de Bogotá durante un lapso de tiempo igual a 5 años se determinara la viabilidad de la creación de una empresa comercializadora de frutos deshidratados, para su exportación a la ciudad de Ámsterdam a través de un estudio de mercado, un estudio económico y la aplicación de herramientas financieras para validar esta propuesta.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la creación de una empresa comercializadora de frutos deshidratados, para su exportación a la ciudad de Ámsterdam.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar mediante un estudio de mercado la aceptación y posibilidades de distribución del producto en la ciudad de Ámsterdam-Holanda.
- Establecer el monto de la inversión requerido para la creación de una empresa exportadora de frutos deshidratados a la ciudad de Ámsterdam-Holanda en un principio, dejando abierta la posibilidad de otros productos y otros destinos.
- Proyectar la operación a 5 años y determinar la viabilidad económica del Plan de Negocios, mediante la aplicación de herramientas financieras.

## 1. ESTUDIO TECNICO

### 1.1 FRUTOS DESHIDRATADOS

Es fruta fresca y natural a la que se le aplica un proceso de deshidratación reduciendo su contenido interno de agua, pero conservando todas las virtudes, propiedades y vitaminas de la fruta.

Según Prodelagro<sup>10</sup>, las frutas deshidratadas deben formar parte de una alimentación balanceada y el principio de este proceso se basa en la reducción considerable de la humedad de la fruta, para disminuir la actividad bacteriana y mantener un máximo de la calidad nutritiva de la fruta. En Figura 1 se puede observar un mix de frutas deshidratadas en las que se incluyen banano, mango, manzanas entre otros frutos.

Figura 1. Mix de Frutos Deshidratados.



Fuente: DIRECTO AL PALADAR. 2015. Todo sobre las frutas deshidratadas o desecadas [Sitio web]. Sec. Frutas. 26, febrero 2015. [Citado: 11, junio, 2019.]. Disponible en: <https://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/todo-sobre-las-frutas-deshidratadas-o-desecadas-y-su-ayuda-para-comer-mas-sano>.

---

<sup>10</sup> PRODELAGRO. Frutas deshidratadas. [Sitio web]. Madrid. ES sec. Frutas. s.f.[Citado: 11, Junio 2019.]. Disponible en: <http://www.prodelagro.com/es/frutas-deshidratadas>.

**1.1.1 Descripción** Para reducir el grado de humedad de las frutas frescas se debe actuar sobre tres elementos determinantes: el aire, la temperatura y la humedad.

De esta manera se consigue reducir el contenido de agua en el cuerpo de la fruta hasta llegar a un 20% menos de su peso original. Con la eliminación del agua se detiene el crecimiento de los microorganismos que son los causantes del deterioro de la fruta, pues las bacterias no pueden sobrevivir en este nuevo medio.

**1.1.2 Origen** Es una técnica que se viene usando desde hace ya muchos siglos, cuando no existían los refrigeradores o los alimentos no estaban enlatados y adicionados con químicos que los conservaran por más tiempo.

“El primer antecedente que se tiene de la fruta deshidratada, está liderado por la uva pasa, que según diversa documentación, la cultura de los fenicios, fue uno de los más grandes grupos humanos de la antigüedad que se sirvió de esta técnica para alimentarse. Otras culturas como los egipcios, griegos, indios y mayas, también se sirvieron de aquí para conservar sus alimentos. Y es de donde se sabe que, todo tipo de productos se puede deshidratar”<sup>11</sup>.

“Es importante destacar que estos alimentos fueron de gran utilidad en épocas de grandes guerras, pues se debe saber que, uno de los principales factores que debilita a cualquiera de los dos grupos en lucha, es la falta de alimento, por lo que, cuando eran épocas de guerras, las esposas de los guerreros, preparaban cantidades considerables de semillas, carnes, vegetales y frutos, para que sus esposos tuvieran con que comer y sobrevivir a la guerra”<sup>12</sup>.

Dado estos hechos se evidencia la importancia que tuvo este tipo de alimento en la antigüedad debido a que por los pocos avances de la tecnología era difícil transportar cualquier tipo de comida sin perderla ya que la humedad y condiciones adversas del clima aceleraban su descomposición. Como solución a esto encontraron que los frutos deshidratados permitían un alimento nutritivo que soportaba grandes periodos de tiempo y que ocupaban un pequeño espacio en sus viajes.

**1.1.3 Composición nutricional de los frutos deshidratados** “Los frutos deshidratados son denominados de esta manera debido a que tienen una característica en común, su composición natural, que tienen un porcentaje menor de cantidad de agua. Son alimentos muy energéticos, ricos en grasas, en proteínas, así como en oligoelementos. Según el tipo de fruto seco, también cuentan con

---

<sup>11</sup> INSTANTIA . Antecedentes de la Fruta Deshidratada. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Fruta deshidratada. 7, diciembre, 2015. [Citado: 13, Junio, 2019.]. Disponible en: <https://www.instantia.com/antecedentes-de-la-fruta-deshidratada/>.

<sup>12</sup> Ibíd.

buenas cantidades de vitaminas (sobre todo del grupo B) o ácidos grasos omega 3 (poliinsaturados)<sup>13</sup>. A continuación, en la Figura 2, se describe la composición nutricional por porción de 100 gramos de algunos de los frutos deshidratados más consumidos.

Figura 2. Composición Nutricional de los Frutos Deshidratados.

Alimentos 100 gr (3,50 oz)	Calorías	Proteínas	Carbohidratos	Grasas
Albaricoques	238	5,40	72,2	1,20
Almendras	554	18,70	9,10	54,10
Auellana	603	12,00	11,40	61,60
Cacahuetes	556	25,6	13,4	49,40
Castañas	189	2,50	41,20	1,30
Cerezas	270	5,30	64,20	2,40
Ciruela	255	21,00	67,40	0,60
Coco	658	5,60	27,00	63,20
Dátiles	276	1,90	60,30	0,50
Manzana	255	2,10	62,30	2,10
Melocotón	257	5,00	63,00	1,60
Nueces	622	14,40	12,10	622,50
Nueces de macadamia	718	7,90	75,80	75,80
Pasa de uva	289	2,50	77,40	0,20
Pera	262	1,90	69,70	0,60
Pistacho	556	17,60	15,70	51,60
Plátano	342	3,80	88,80	1,10
Frutos secos promedio	593	15,90	16,90	51,40

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Perfil de Frutas Deshidratadas del Mercado de Estados Unidos. [Sitio web]. Lima. Perú. Sec. Documentos. s.f. p 81. [Citado: 12, Junio, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/10\\_Perfil\\_Frutas/10\\_Perfil\\_Frutas\\_EEUU6.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/10_Perfil_Frutas/10_Perfil_Frutas_EEUU6.pdf)

**1.1.4 Beneficios por su contenido nutricional** Las frutas deshidratadas son buena fuente de vitaminas, fibras y nutrientes, su consumo habitual ayuda a mejorar la salud y reducir el colesterol.

<sup>13</sup> MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Perfil de Frutas Deshidratadas del Mercado de Estados Unidos. [Sitio web]. Lima. PE.Sec. Documentos. s.f. p.81. [Citado : 12, Junio, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/10\\_Perfil\\_Frutas/10\\_Perfil\\_Frutas\\_EEUU6.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/10_Perfil_Frutas/10_Perfil_Frutas_EEUU6.pdf)

“Debido a su escaso contenido hídrico, su contenido energético es elevado; aportan entre 5,6 y 6,4 calorías por gramo de alimento. Los frutos deshidratados tienen alta concentración de proteínas. Así mismo, son una excelente fuente dietética de fibra, su contenido es de 6 a 15g/100g de fruto seco, oscilando según las diversas variedades de fruto, por lo que puede ser un buen complemento nutricional en la alimentación de deportistas”<sup>14</sup>.

Dado lo anterior se evidencia que este tipo de alimento es un excelente complemento dietario por ende las personas deberían incluirlo en su alimentación diaria como alimento tipo snack por sus diferentes elementos minerales y sus bajos contenidos de grasas saturadas.

**1.1.5 Aspectos técnicos** La presentación más usual de los frutos deshidratados es en bolsa de polietileno con capacidad de 40g, 500g, 1000g y 2000g o de acuerdo al requerimiento del cliente. Se pueden encontrar presentaciones con un solo tipo de fruta por paquete o también en mix, que pueden contener varias de ellas. En el CUADRO 1, se presenta la ficha técnica de un mix de fruta deshidratada.


Cuadro 1. Ficha técnica mix de frutas deshidratadas.

		<b>FICHA TECNICA PRODUCTO TERMINADO MIX DE FRUTAS DESHIDRATADAS</b>	
<b>NOMBRE</b>	Mix de fruta deshidratada		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mezcla de pulpa de fruta cortada en trozos, sometida a un proceso de osmodeshidratación seguido de aire caliente		
<b>INGREDIENTES</b>	Melón, Papaya, Guayaba, Banano, Uvas y cereales		
<b>CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS</b>	<b>CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>	
	Recuento de mesofilos	Hasta 5.000 UFC/g	
	Recuento de Mohos	Hasta 200 UFC/g	
	Recuento de Levaduras	Hasta 200 UFC/g	
	NMP Coliformes Totales	Hasta 70 UFC/g	
E. Coli	Ausente		
<b>CARACTERISTICAS FÍSICOQUÍMICAS</b>	<b>CARACTERISTICAS FÍSICOQUÍMICAS</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>	
	Brix (20 °C)	Mínimo 10	
	Humedad	Máximo 15%	
	pH (20 °C)	3.8 +/- 0.2	
<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>	Trozos de fruta en cubos irregulares de 5 X 5 (mm) aprox., deshidratados: Apariencia: Producto libre de materias extrañas Color: Semejante al color de la fruta fresca. Olor: Característico a la fruta fresca sin olores extraños. Sabor: Característico a la fruta fresca sin sabores extraños.		

<sup>14</sup> Ibíd.



Cuadro 1. (Continuación)

	<b>FICHA TECNICA PRODUCTO TERMINADO MIX DE FRUTAS DESHIDRATADAS</b>	
<b>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</b>	Información Nutricional por porción: Tamaño de la porción 40 g Las porciones por envase dependen de la referencia requerida por el cliente	
	<b>Cantidad por Porción</b>	<b>% VD (*)</b>
	Valor Energético: 97.8 Kcal= 393 KJ	4.8%
	Carbohidratos: 22.75 g	7.58%
	Proteínas: 1.09 g	2.18%
	Grasas Saturadas: No contiene	-
	Grasas Totales: 0.28 g	0.43%
<i>(*) Valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías diarias, sus valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas</i>		
<b>VIDA UTIL</b>	Seis meses (6)	
<b>ALMACENAMIENTO</b>	Almacenar en lugares frescos y secos, retirados de la pared y del piso para evitar la transmisión de humedad Temperatura: 18-25°C Humedad Relativa: 50%	

Nota: Información con base en HACIENDA ZANJON DEL HOBO. Ficha Técnica Producto Terminado Mix de Fruta Deshidratada. [Sitio web]. Vijes. Valle. Sec. Documentos. p1. 1, agosto, 2018. [Citado el: 3 de julio de 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: [http://haciendazh.com/fichas\\_tecnicas/Ficha\\_Tecnica\\_Fruta\\_Deshidratada.pdf](http://haciendazh.com/fichas_tecnicas/Ficha_Tecnica_Fruta_Deshidratada.pdf).

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO

Para el proceso logístico de la exportación de las frutas deshidratadas hacia la Ciudad de Ámsterdam Holanda, se deberá empezar con la compra del producto terminado a los proveedores y/o empresas productoras. Se debe tener un meticuloso cuidado con la selección de los proveedores ya que de esto depende la calidad e inocuidad de los productos, para esto deben cumplir con las normas técnicas colombianas y registro de productor exportador.

Para este proceso es fundamental contar con el registro de exportador expedido por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), se tiene planeado que la empresa compre los productos a los proveedores en la Ciudad de Bogotá, buscando siempre los mejores precios en el mercado, reduciendo costes de transporte.

El proceso logístico iniciará cuando se genere una orden de compra de los clientes ubicados en la ciudad de Ámsterdam Holanda, donde se especificará cantidad, tipo, Incoterm, fecha de pedido entre otros términos de la negociación. Posterior a tener la información necesaria del pedido en el exterior la empresa generará una

requisición de compra al proveedor, seguido a esto se espera el producto en el tiempo y lugar establecido (bodega), donde se registra la cantidad, calidad e inocuidad del pedido por parte de los colaboradores de la empresa, para así ser despedido a su destino final.

### 1.3 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

La empresa se va a basar en la resolución Número 3929 de 2013 el cual establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de éstos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional.

**1.3.1 Requisitos generales.** “Los productos incluidos en este grupo de alimentos deben contener mínimo 12% de humedad y las frutas antes de ser deshidratadas pueden ser sometidas a pre tratamiento con el objetivo de inactivar enzimas, destruir sustratos, limpiar el producto o favorecer la rehidratación, Estos procesos dependerán de las propiedades de las frutas y del método de secado a utilizar”<sup>15</sup>.

**1.3.2 Requisitos microbiológicos** En el cuadro 2, se listan los requisitos microbiológicos que deben cumplir las frutas deshidratadas o desecadas:

Cuadro 2. Requisitos microbiológicos de las frutas deshidratadas.

PARÁMETRO	n	m	M	c
Recuento de mohos y levaduras/g o ml	5	10	100	1

Fuente: COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 3923 (02, octubre, 2013). Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrado de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos que se proceden, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional. Diario Oficial. Bogotá D.C. Tit.2 Cap. 2 Art 6.9

Donde:

n = Número de unidades a examinar

m = Índice máximo permisible para Identificar nivel de buena calidad

M = Índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad

c = Número máximo de muestras permisibles con resultado entre m y M

<sup>15</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 3923 (02, octubre, 2013). Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrado de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos que se proceden, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional. Diario Oficial. Bogotá D.C. Tit.2 Cap. 2 Art 6.9.3

## 1.4 EMPAQUE

El empaque es vital para asegurar la calidad con la que llegan nuestros productos hortofrutícolas al consumidor final y de esto depende en gran medida de los materiales del empaque. Una buena selección de los materiales de empaque y embalaje deben corresponder a las exigencias cada vez mayores del mercado de exportación como del mercado local, solucionar problemas en la conservación, prolongar la vida útil, brindar protección y al mismo tiempo ser una estrategia de posicionamiento comercial de los productos.

**1.4.1 Empaque primario** “Es aquel que está en contacto con el producto y lo protege de forma directa. Es importante que este tipo de empaquetado resulte atractivo, puesto que, será el que recibe el cliente”.<sup>16</sup>

Para nuestros productos utilizaremos una bolsa de plástico con acabado mate de papel de aluminio compostable Doypack de pie de cremallera, diseñado para 250 gramos y con unas dimensiones de 8cmX5cmX25cm, especial para el empaque de frutas deshidratadas.

- **Descripción general del empaque.** A continuación, en el CUADRO 3 se podrá identificar la descripción general del empaque primario de nuestro producto.

Cuadro 3. Descripción general del empaque primario del producto.

<b>Artículo:</b>	Papel de aluminio de acabado mate Doypack Stand Up cremallera bolsa de plástico Snack bolsa de alimentos para empaquetar frutas deshidratadas.
<b>Manejo de la superficie:</b>	Impresión de huecograbado
<b>Tipo de tinta:</b>	Tinta de soja de calidad alimentaria ecológica.
<b>Características:</b>	1) Material de calidad alimentaria e impresión perfecta. 2) Ideal para evitar fugas, excelente a prueba de humedad. 3) Fondo de sellado fuerte y Ziplock duradero.
<b>Materiales:</b>	PET+VMPET+PEBOPP+papel Kreft+PE.
<b>Capacidad:</b>	100g, 200g, 250g, 500g, 1000g/ 1 kg, 2kg, 5kg, 8oz-100oz, personalizado.
<b>Uso industrial</b>	Comida
<b>Aplicación:</b>	Alimentos/café/alimentos, para mascotas/té/bocadillos/nueces/proteína de suero de leche/semillas, etc.

<sup>16</sup> RAJA. Embalaje Primario, secundario y terciario: ¿En que se diferencian? .[Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Blog. 26, septiembre, 2017. [Citado: 25, Julio, 2019.]. Disponible en: <https://www.rajapack.es/blog-es/embalaje/embalaje-primario-secundario-terciario-diferencian/>.

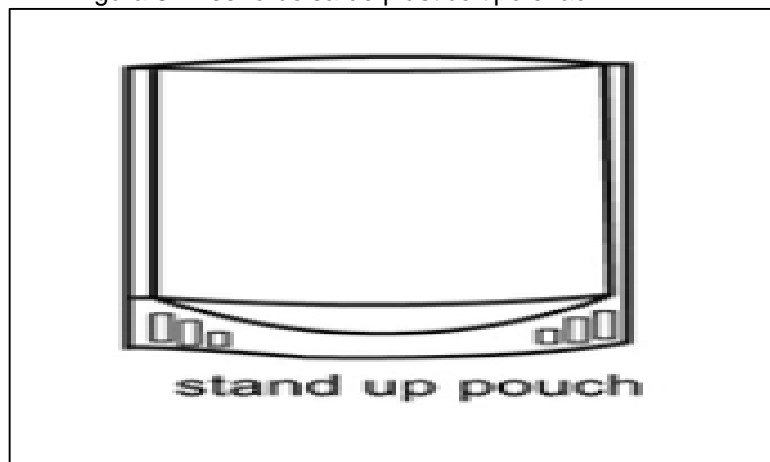
Cuadro 3. (Continuación)

<b>Sellado y mango</b>	Cremallera superior
<b>Nombre del producto</b>	Bolsa de bolsa
<b>Color</b>	Color personalizado
<b>Tamaño</b>	Tamaño personalizado
<b>Espesor</b>	Espesor personalizado
<b>Logotipo</b>	Logotipo personalizado
<b>Certificado</b>	SGS
<b>Impresión</b>	Gravnre de impresión
<b>Las opciones de estilo:</b>	Parte inferior plana, de pie, refuerzo lateral, parte superior de la cremallera, con/sin ventana, agujero del Euro, etc.
<b>Control de Calidad:</b>	Equipo avanzado y equipo de control de calidad experimentado comprobarán el material,
<b>Muestra</b>	Libre
<b>MOQ</b>	1000 piezas

Fuente: elaboración propia, con base en. Alibaba. Acabado mate de papel de aluminio de compostable Doypack de pie de cremallera bolsa de plástico comida bolsa para embalaje de frutas. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Bolsa para alimentos. S.f. [Citado el: 17 de julio de 2019.]. Disponible en: <https://spanish.alibaba.com/product-detail/matte-finish-aluminum-foil-compostable-doypack-stand-up-zipper-pouch-plastic-snack-food-bag-for-packaging-dried-fruits-62022257530.html?spm=a2700.8699010.29>.

- **Imágenes de referencia.**

Figura 3. Diseño bolsa de plástico tipo snack.



Fuente: SHENZHEN SENGELIN INDUSTRY CO., Ltd. product showcase [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Categoría de productos. S.f. [Citado: 17, Julio, 2019.]. Disponible en: [https://sengelinen.alibaba.com/es\\_ES/?spm=a2700.md\\_es\\_ES.cordpanyb.1.32e6681bVazsSt](https://sengelinen.alibaba.com/es_ES/?spm=a2700.md_es_ES.cordpanyb.1.32e6681bVazsSt).

Figura 4. Vista frontal bolsa de plástico tipo snack.



Fuente: SHENZHEN SENGELIN INDUSTRY CO., Ltd. product showcase [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Categoría de productos. S.f. [Citado: 17, Julio, 2019.]. Disponible en: [https://sengelin.en.alibaba.com/es\\_ES/?spm=a2700.md\\_es\\_ES.cordpanyb.1.32e6681bVazsSt](https://sengelin.en.alibaba.com/es_ES/?spm=a2700.md_es_ES.cordpanyb.1.32e6681bVazsSt).

Figura 5. Vista posterior bolsa de plástico tipo snack.



Fuente: SHENZHEN SENGELIN INDUSTRY CO., Ltd. product showcase [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Categoría de productos. S.f. [Citado: 17, Julio, 2019.]. Disponible en: [https://sengelin.en.alibaba.com/es\\_ES/?spm=a2700.md\\_es\\_ES.cordpanyb.1.32e6681bVazsSt](https://sengelin.en.alibaba.com/es_ES/?spm=a2700.md_es_ES.cordpanyb.1.32e6681bVazsSt).

Figura 6. Vista lateral derecha bolsa de plástico tipo snack.



Fuente: SHENZHEN SENDELIN INDUSTRY CO., Ltd. product showcase [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Categoría de productos. S.f. [Citado: 17, Julio, 2019.]. Disponible en: [https://sengelin.en.alibaba.com/es\\_ES/?spm=a2700.md\\_es\\_ES.cordp-anyb.1.32e6681bVazsSt](https://sengelin.en.alibaba.com/es_ES/?spm=a2700.md_es_ES.cordp-anyb.1.32e6681bVazsSt).

**1.4.2 Empaque secundario.** “El empaque secundario o colectivo es aquel que contiene uno o varios envases primarios, otorgándole protección para su distribución comercial. Constituye en el punto de venta una agrupación de un número determinado de unidades de venta, tanto si va a ser vendido como tal al consumidor final, como si se utiliza únicamente como medio de reaprovisionar los estantes en el citado punto, pudiendo ser separado del producto sin afectar a las características del mismo”.<sup>17</sup> Para el empaque secundario de nuestros productos utilizaremos cajas de cartón corrugado de solapas de canal simple que contendrá nuestros frutos deshidratados.

---

<sup>17</sup> CIBR MEDIO AMBIENTE. Asociación de bebidas refrescantes Anfra. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Medio ambiente. s.f. [Citado: 12 ,agosto, 2019.]. Disponible en: <http://www.cibr.es/medio-ambiente-envases-preguntas-frecuentes-tipos-de-envases>.

Figura 7. Caja de cartón corrugado de solapas simple.



Fuente: CAJADECARTON.ES. Tipos de cajas de cartón según producto. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Información técnica. [Citado: 12, agosto, 2019.]. Disponible en: <http://blog.cajadecarton.es/tipos-cajas-carton-segun-producto/>.

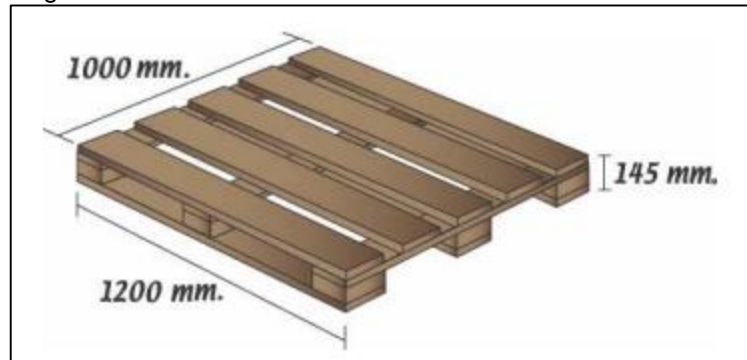
**1.4.3 Empaque terciario** “Es el agrupamiento de empaques primarios o secundarios en un contenedor que los unifica y protege a lo largo del proceso de distribución comercial. Son envases diseñados para facilitar la manipulación y el transporte de varias unidades de venta o de varios envases colectivos, con objeto de evitar su manipulación física y los daños inherentes en el transporte”.<sup>18</sup> Para nuestros productos se utilizarán estibas de madera de 4 entradas de 120cm X 100cm X 14,5cm como se muestra en la siguiente figura.

---

<sup>18</sup> EN. EMBALAJE NICOLAS. Embalaje Terciario. [Sitio web]. Toledo. ES. Sec. Productos y servicios. s.f. [Citado: 13, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://www.embalajesdemadera.net/embalaje-primario-secundario-y-terciario/>.



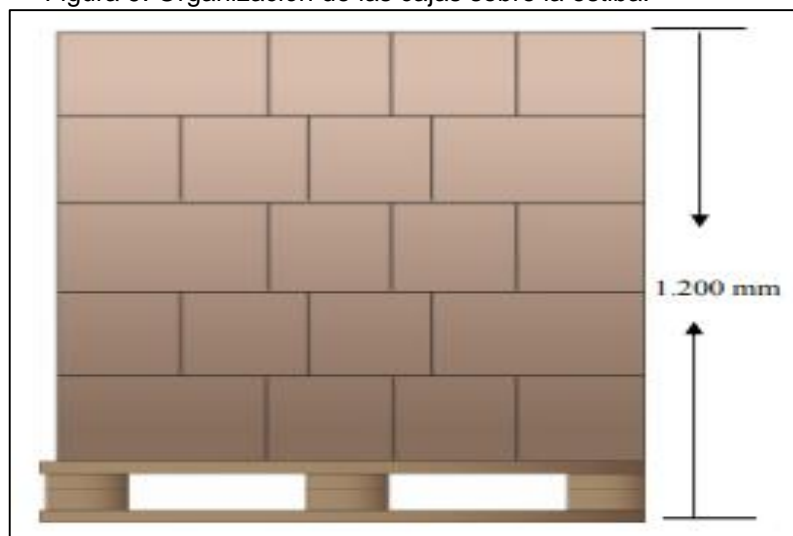
Figura 8. Estiba de madera de 4 entradas.



Fuente. GS1. Costa Rica. Manual de Logística de Paletización. [Sitio web]. San José. CR. Sec. Documentos. p.5. noviembre, 2003 [Citado: 14, agosto, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.gs1cr.org/wp-content/uploads/2016/04/manual\\_logistica.pdf](https://www.gs1cr.org/wp-content/uploads/2016/04/manual_logistica.pdf).

Para la agrupación de nuestro empaque secundario se sobrepondrán las cajas de cartón corrugado sobre la superficie de la estiba, haciéndola más compacta y de un mayor tamaño para facilitar su transporte y agrupación, en la siguiente figura se muestra la organización de las cajas sobre la estiba de madera.

Figura 9. Organización de las cajas sobre la estiba.



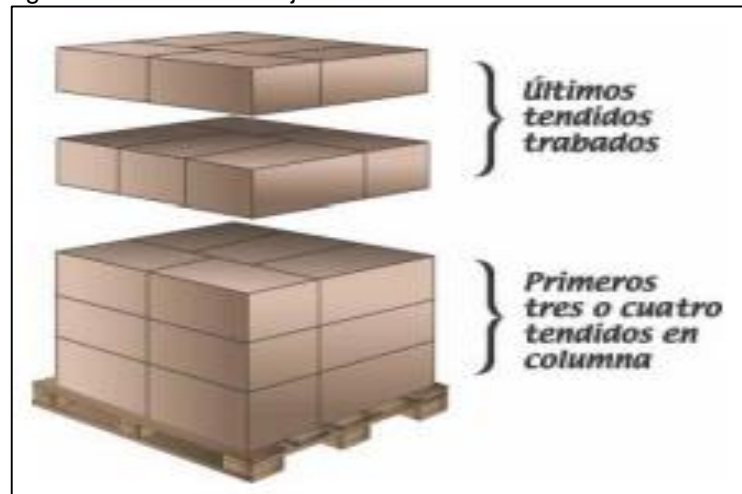
Fuente. GS1. Costa Rica. Manual de Logística de Paletización. [Sitio web]. San José. CR. Sec. Documentos. p.8. noviembre, 2003 [Citado: 14, agosto, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.gs1cr.org/wp-content/uploads/2016/04/manual\\_logistica.pdf](https://www.gs1cr.org/wp-content/uploads/2016/04/manual_logistica.pdf).

Debido a que en las esquinas se concentra la mayor parte de resistencia vertical de las cajas, se arrumaran en columnas haciendo coincidir sus esquinas obteniendo la máxima resistencia de las cajas.



Es evidente que un arrume en columna ofrece poca estabilidad, por esta razón se aconseja arrumar los primeros tres o cuatro tendidos en columna haciendo coincidir verticalmente las esquinas de las cajas, trabando el ultimo o los dos últimos tendidos como se muestra en la FIGURA 10.

Figura 10. Arrume de cajas en columnas.



Fuente. GS1. Costa Rica. Manual de Logística de Paletización. [Sitio web]. San José. CR. Sec. Documentos. p.12. noviembre, 2003 [Citado: 14, agosto, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.gs1cr.org/wp-content/uploads/2016/04/manual\\_logistica.pdf](https://www.gs1cr.org/wp-content/uploads/2016/04/manual_logistica.pdf).

La carga se paletiza para facilitar la organización del producto dentro de la empresa, y para una mayor facilidad al momento de transportarla, se usarán contenedores de 20 pulgadas estándar (20 x 8 x 8.6 ft) con una capacidad para albergar hasta 20 estibas, en donde se colocan las cajas una sobre la otra.

## 1.5 SUBPARTIDAS ARANCELARIAS

**1.5.1 Clasificación Arancelaria Para los Frutos Deshidratados en Colombia** El producto que se va a comercializar son los frutos deshidratados. Estos productos tienen propiedades anticancerígenas, ayudan a mejorar la digestión y previenen enfermedades circulatorias.

“Estas frutas en estado deshidratado son muy importantes en el tratamiento de procesos digestivos, como por ejemplo el estreñimiento y aunque hayan pasado por un proceso de deshidratación los nutrientes se conservan hasta en un 80% en provitamina A, en vitaminas del complejo B, como la B1 y B3, y los antioxidantes”.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> El HERALDO. Todos los beneficios de las frutas deshidratadas. [Sitio Web]. Cali.CO. Sec. Entretenimiento. 15, junio, 2015. [Citado 15, Agosto, 2019.]. Disponible en: <https://www.Elheraldo.Co/Tendencias/Las-Ventajas-De-Las-Frutas-Deshidratadas-199706>.

Según la estructura arancelaria los frutos deshidratados suministrada por la DIAN<sup>20</sup> se encuentran ubicados en la sección II (Productos del reino vegetal), Capítulo 8 frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. El cual a su vez se divide de la siguiente manera:

- Código 0801: Cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón (merey, cajuil, anacardo, cajú), frescas o secas, incluso sin cáscara o mondadas.
- Código 0802: Los demás frutos de cáscara frescos o secos, incluso sin cáscara o mondados.
- Código 0803: Bananas, incluidos los plátanos «plantains», frescos o secos.
- Código 0804: Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.
- Código 0805: Agrios (cítricos) frescos o secos.
- Código 0806: Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas.
- Código 0813: Frutas y otros frutos, secos, excepto los de las partidas 0801 a 08.06; mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo.
- Código 0813: Cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías, frescas, congeladas, secas o presentadas en agua salada, sulfurosa o adicionada de otras sustancias para su conservación provisional.

---

<sup>20</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Consulta por estructura arancelaria. Bogotá. CO. Sec. Consulta arancel. S.f. [citado : 15, agosto, 2019]. Disponible en: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

## 2. ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa implementara la comercialización de las frutas deshidratadas por medio de proveedores en Colombia, para luego exportarlas con destino a Ámsterdam Holanda. Esta operación se realizará de forma coordinada desde la recepción del producto hasta su entrega al cliente final, con ayuda de distribuidores en la ciudad de destino, esta estrategia se implementará con la finalidad de tener un mayor alcance al mercado, debido a que los distribuidores ya cuentan con un amplio conocimiento de las tendencias de los clientes, además se tendrá mayor flexibilidad para entrar a nuevos nichos de mercado en la ciudad de Ámsterdam.

**2.1.1 Ventajas de la estrategia de comercialización.** Entre algunas ventajas que trae este tipo de comercialización se encuentran:

- Se ahorra en costes administrativos, debido a que el distribuidor asume la mayor parte del trabajo operativo.
- El distribuidor asume la responsabilidad de la comercialización del producto en el país de destino.
- Experiencia en el mercado y conocer el sector.
- Ahorro de tiempo, ya que el distribuidor facilita la entrada al mercado objetivo.

### 2.2 ECONOMÍA DE HOLANDA

“Holanda, tiene una superficie de 41.540 Km. Cuenta con una población de 17.181.084 habitantes., su capital es Ámsterdam. Es la economía número 17 del mundo por volumen del Producto Interno Bruto (PIB). Su deuda pública en 2018 fue de 405.428 millones de euros. Es uno de los países con menos porcentaje de personas desempleadas y el producto Interno Bruto Per Cápita en el 2018 fue de 44.900 euros, por lo que se encuentra en un buen nivel de vida”.<sup>21</sup>

Es importante tener en cuenta estos datos para la futura exportación de las frutas deshidratadas y como nos damos cuenta Holanda se encuentra en una excelente posición a nivel global, debido principalmente a su desarrollo humano y el progreso del país a lo largo del tiempo obteniendo como resultado una excelente calidad de vida y facilidades para los negocios dado que la corrupción en este país es casi nula.

---

<sup>21</sup> DATOSMACRO. Holanda: Economía y Demografía. [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Noticias.s.f. [Citado: 21, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/holanda>.

**2.2.1 importaciones de mercancías.** En el año 2017 según la OEC Holanda importó \$485 Mil millones de euros, lo que lo convierte en el 8º importador más grande en el mundo. Las importaciones más recientes son lideradas por el petróleo crudo o minerales bituminosos, que actualmente representan el 7,49% del total de las importaciones, seguido por aceites de petróleo o de mineral bituminoso<sup>22</sup>. En la siguiente figura se pueden observar las importaciones de Holanda en los últimos años.

Figura 11. Importaciones de Holanda desde el año 1995 hasta el año 2017.



Fuente: OBSERVATORIO DE LA COMPLEJIDAD ECONOMICA . Balanza comercial . [Sitio web]. Sec. Países. s.f. [Citadol: 23, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://oec.world/es/profile/country/nld/#Importaciones>.

**2.2.2 Exportaciones de mercancías** La prosperidad con la que cuenta Holanda según SANTANDERTRADE<sup>23</sup> se ha basado principalmente en su comercio internacional y la ubicación del país lo que lo convierte en un centro comercial europeo, siendo Rotterdam el mayor puerto europeo. Con una gran industria y servicios de alta tecnología el comercio exterior es uno de los pilares de su economía, representando un 161.2% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2017. El país exporta principalmente aceites de petróleo distintos del crudo, alimentos procesados, máquinas automáticas de procesamiento de datos, medicamentos y aparatos electrónicos, entre otros.

<sup>22</sup> OBSERVATORIO DE LA COMPLEJIDAD ECONOMICA . Importaciones de Holanda . [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Países. s.f. [Citadol: 23, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://oec.world/es/profile/country/nld/#Importaciones>.

<sup>23</sup> SANTANDER TRADEPORTAL. Cifras del comercio exterior en los países bajos. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Mercados. Mayo, 2019. [Citado el: 20 de Agosto de 2019.]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/cifras-comercio-exterior>.

Al observar el comportamiento de las exportaciones de Holanda es alentador para nuestros productos ya que la mayoría de sus ingresos se basan en el comercio exterior y cuenta con unos socios comerciales a quienes le reexporta como lo es Alemania, Reino Unido, Francia, entre otros. Aumentando así el mercado disponible.

Cuadro 4. Exportaciones de Holanda desde el año 2015 hasta el año 2017.

<b>Holanda-Exportaciones de Bienes</b>		
<b>FECHA</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>BALANZA COMERCIAL</b>
2017	652.000 M.USD	101.801 M. USD
2016	569.705 M.USD	92.584 M. USD
2015	567.217 M. USD	87.010 M. USD

Fuente: elaboración propia, con base en SANTANDER TRADEPORTAL. Cifras del comercio exterior en los países bajos. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Mercados. Mayo, 2019. [Citado: 20, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/cifras-comercio-exterior>.

## 2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

“Los Países Bajos son un país de Europa occidental ubicado a orillas del Mar del Norte, en la desembocadura de los ríos Rin y Mosa. Limita con Bélgica al sur y con Alemania al este. Sus 41.500 km<sup>2</sup>, de los cuales aproximadamente el 20% son estuarios, pantanos, lagos y ríos.

Su territorio forma parte de la llanura del noroeste de Europa y su relieve, que apenas rebasa los 50 metros de altitud media culmina en Limburgo”.<sup>24</sup>.

El relieve de Holanda carece prácticamente de montañas lo que los vuelve un territorio donde difícilmente se dan los cultivos de fruta fresca, es por esto que este tipo de geografía favorece a nuestros productos principalmente porque se pueden consumir en todas las estaciones del año y son muy valorados en estos sitios al ser de tipo exótico.

<sup>24</sup> HOLANDA LATINA. Situación geográfica. [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Vivir en Holanda. s.f. [Citado : 29, agosto, 2019.]. Disponible en: <http://www.holandalatina.com/situacion.htm>.

Figura 12. Mapa geográfico de Holanda.



Fuente: HOLANDA LATINA. Mapa geográfico de Holanda. [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Fotografías. s.f. [Citado: 29, agosto, 2019.]. Disponible en: <http://www.holandalatina.com/situacion.htm>.

**2.3.1 Clima** “En Holanda el clima dominante es el oceánico, un clima templado. Éste se caracteriza por tener unas temperaturas bastante suaves y unas lluvias copiosas.

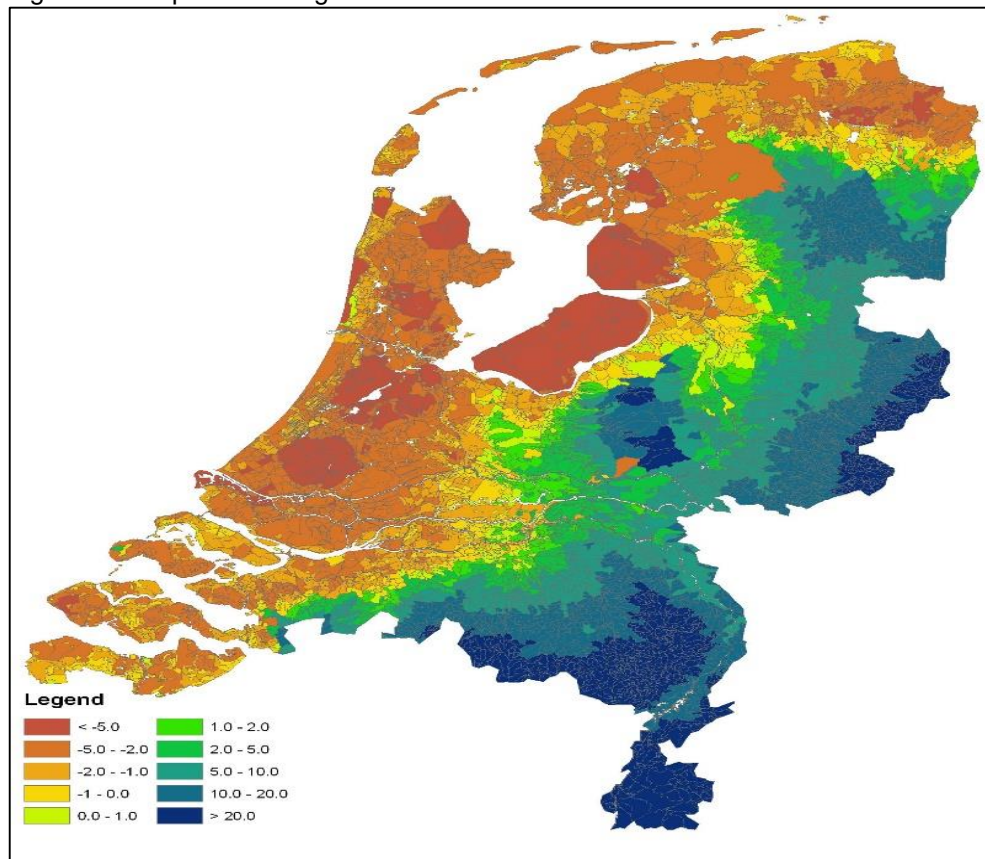
El clima de Holanda presenta unos inviernos fríos, con una temperatura media de 4°C. En verano la temperatura suele rondar entre los 20°C y los 22°C, por lo tanto,



suelen ser veranos más bien frescos y muy llevaderos. La pluviosidad anual es de 700 mm”<sup>25</sup>.

Este tipo de clima nos indica que no suelen haber temperaturas extremas en este país en ninguna época del año, pero sí muchos vientos y bastante humedad debido principalmente a que es prácticamente llano y no cuenta con barreras naturales que lo protejan. Lo que genera que su clima sea bastante impredecible y que haya mucha incertidumbre para el cultivo de diferentes tipos de alimentos.

Figura 13. Mapa climatológico de Holanda.



Fuente: MAPS NETHERLANDS. Mapa climático de los países bajos. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Inicio. S.f. [Citado: 3, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://es.maps-netherlands.com/mapa-clim%C3%A1tico-de-los-pa%C3%ADses-bajos#&gid=1&pid=1>.

## 2.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Holanda cuenta con una amplia diversidad de climas desde el invierno donde las temperaturas pueden llegar a los 4°C, hasta el verano con sus 20°C-22°C, esto ha llevado a que sus ciudadanos opten por incluir en su dieta diaria alimentos que no

<sup>25</sup> CLIMA DE COM . Clima de Holanda. [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Europa. s.f. [Citado : 3, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.clima-de.com/holanda/>.

sufran daños por las variaciones de clima y que puedan perdurar en el tiempo. Además de esto se han dado cuenta de los beneficios que trae para la salud el consumo de alimentos nutritivos y saludables que les brinde nutrición y facilidad al tomarlos como lo son las frutas deshidratadas.

Es por esto que nuestra empresa se fija en las tendencias a nivel global y apuntara a aquellos clientes que se preocupan por el bienestar de su salud y la calidad de alimentos que ingieren, tomando en cuenta el ajetreado y ocupado día que llevan los europeos, se perfilo nuestro consumidor aquellas personas entre 15 y 64 años que se preocupan por su salud comiendo sanamente, y que registran un ingreso que los posibilita a obtener el producto, con el objetivo de llevar un estilo de vida más saludable y libre de conservantes y aditivos.

**2.4.1 Importación de frutos deshidratados en Holanda** Holanda es uno de los países más importantes cuando se trata de importación de frutos secos y deshidratados según la Oficina Comercial de la Haya “es unos de los principales importadores de cajú y de cacahuets, con 41.000 toneladas de caju y 300.000 toneladas de cacahuets al año, aunque no todo es para el consumo nacional.

De las importaciones un tercio de estas se reexportan a otros países como Alemania, Francia, Bélgica. El resto es procesado en fábricas o destinados para el consumo local, lo que hace a los holandeses los principales consumidores a nivel mundial de cacahuets, con 13 kilos al año por persona”<sup>26</sup>.

Este comportamiento de los europeos se debe principalmente a una vida mucho más rápida y ajetreada, lo que genera que ya no consuman tantos alimentos preparados en sus hogares y tengan que buscar soluciones alimenticias rápidas y nutritivas como lo son las frutas deshidratadas. Esta conciencia de una vida más sana teniendo en cuenta el día a día rápido y sin pausa es una excelente oportunidad para nuestra empresa y productos.

---

<sup>26</sup> OFINICA COMERCIAL DE LA HAYA . Citado por: FRUTASANA. [Sitio web]. San jose. CR. Sec. Noticias. s.f. [Citado: 9, septiembre, 2019.]. Disponible en: <http://www.frutasanacr.com/noticias/el-mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-en-holanda/>.



**2.4.2 Cuantificación** La distribución de la población en Holanda para el año 2017 se proporciona por sexo y grupo de edad como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 5. Distribución poblacional en Holanda año 2017.

Distribución por edad Hombres/Mujeres	Etapas Laborales	Número de Hombres	Número de Mujeres	Cantidad Total	% de la población	Total
15-24 años	Temprana	1.050.889	1.010.596	2.061.485	12,11%	249.645,83
25-54 años	Máxima	3.400.998	3.377.311	6.778.309	39,83%	2.699.800,47
55-64 años	Madura	1.113.587	1.123.165	2.236.752	13,14%	293.909,21
						<b>3.243.355,52</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en. INDEXMUNDI. Países Bajos Distribución por edad. 2017 [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Población. 9, julio, 2017. [Citado: 6, septiembre, 2019.]. Disponible en: [https://www.indexmundi.com/es/paises\\_bajos/distribucion\\_por\\_edad.html](https://www.indexmundi.com/es/paises_bajos/distribucion_por_edad.html).

Gracias a este estudio podemos observar que se cuenta con un mercado atractivo de 3.243.355 habitantes y en principio el producto podría entrar a participar por un 5%, equivalente aproximadamente a 162.168 personas, e ir avanzando a lo largo del periodo previsto de 5 años de este proyecto para acceder al 7% equivalente aproximadamente a 225.035 habitantes.

## 2.5 PRODUCCIÓN NACIONAL

La producción de frutas deshidratada en Colombia es limitada debido especialmente por el desconocimiento sobre esta clase de productos, pero ha contado con un amplio margen de crecimiento debido a que muchos países con mayor producción importan la fruta fresca y la tratan en sus regiones. Al contar con la materia prima fresca, y la desaparición de los aranceles gracias al acuerdo de Colombia con la Unión Europea ha generado una reacción positiva en sus exportaciones permitiéndole competir a nivel internacional.

**2.5.1 Departamentos donde se produce frutas deshidratadas** Los principales departamentos donde se producen frutas deshidratadas son.

- Norte de Santander: uchuvas, papayas, fresas, duraznos.
- Santander: Piña, manzana.
- Boyacá: Duraznos, fresas, manzanas.

Frente a las posibilidades de exportar las frutas deshidratadas a Holanda, es importante identificar las empresas colombianas productoras y comercializadoras de estos productos, con el fin de tener una amplia gama de opciones para la posterior selección de precios y productos y así identificar aquella que nos brinde mejores beneficios para nuestros objetivos organizacionales.

En el siguiente cuadro se mostrarán algunas empresas productoras y comercializadoras de fruta deshidratada en Colombia.

Cuadro 6. Productores colombianos de fruta deshidratada.

Razón social	Ubicación
Del fruto S.A.S	Guamo, Tolima
Frutas deshidratadas del Tolima	Mariquita, Tolima
Naranjaverde	Dosquebradas, Risaralda
La gloria industrias alimenticias S.A.S	Palestino, Caldas
Fruandes	Bogotá, Colombia
Deshidratados Lara	Copacabana, Antioquia
Fruvefit	Norte de Santander
Suqa	Bogotá, Colombia

Fuente: elaboración propia, con base en. ALVIS, DANIEL. Producción y exportación de frutos deshidratados. Ibagué: Universidad de Ibagué. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Publicaciones. s.f. [Citado: 10, septiembre, 2019]. Disponible en: [https://www.academia.edu/12382264/PRODUCCION\\_Y\\_EXPORTACION\\_DE\\_FRUTOS\\_DESHIDRATADOS\\_INFORME](https://www.academia.edu/12382264/PRODUCCION_Y_EXPORTACION_DE_FRUTOS_DESHIDRATADOS_INFORME)

**2.5.2 Selección del proveedor** De acuerdo con la información recopilada de las empresas que producen y comercializan frutas deshidratadas en Colombia se tomó la decisión de seleccionar las empresas Naranjaverde y Suqa, por su recorrido y tradición en el mercado colombiano y sus precios competitivos que nos permitirán una mejor acogida en el mercado internacional.

La primera de estas empresas se ubica en la ciudad de Risaralda, pero cuenta con operaciones en Bogotá y brinda excelentes servicios en cuanto envíos y calidad de producto; la segunda se ubica en la ciudad de Bogotá y cuenta con una gran variedad de referencias en frutas deshidratadas y una excelente atención al cliente.

a continuación, en la siguiente tabla se podrán evidenciar algunos precios que manejan estas empresas.

Cuadro 7. Precios de las empresas seleccionadas.

REFERENCIA	NARANJAVERDE	SUQA
Fresa deshidratada (250g, 200g)	\$13.800	\$25.000
Banano deshidratado (250g, 300g )	\$7.900	\$20.000
Piña deshidratado (250g, 180g )	\$9.800	\$20.000
Manzana deshidratada (250g, 150g )	\$17.300	\$20.000
Mix de frutas deshidratadas (250g, 150g)	\$10.000	\$25.000

Fuente: elaboración propia.

Es de gran importancia para la empresa contar con más de un proveedor, esto con el fin de que si existe un retraso de algún pedido se tenga la posibilidad de contar con otra opción y no perder una posible venta en el extranjero. Cabe anotar que estos precios son al detal y que al requerir una exportación con un gran volumen se accederá a descuentos con estas compañías.

A continuación, se podrán evidenciar la presentación de fresa deshidratada por 250g de la empresa Suqa.

Figura 14. Fresa deshidratada por 200g.



Fuente: SUQA. Frutos deshidratados. [Sitio web]. Bogotá. Co. Sec. Tienda. s.f. [Citado: 17, agosto, 2019]. Disponible en: <https://www.suqa.co/tienda-frutos-deshidratados/>.

### **3. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN**

#### **3.1 RUTA EXPORTADORA**

Se define como las fases que se deben analizar, considerar y evaluar en un proceso de internacionalización de un producto, esto con el fin de cumplir a cabalidad procedimientos y requisitos necesarios tanto en el país de origen como el de destino para avanzar en el proceso de exportación.

Es muy importante anotar que existen productos como las flores, frutas y verduras que requieren un especial cuidado en el momento de su transporte al mercado internacional. Factores como los siguientes son vitales para asegurar su inocuidad y calidad para su disposición y consumo final:

- Temperatura.
- Cadena de frío.
- Peso y dimensiones.
- Empaque.
- Cumplimiento de normas de seguridad.

Las frutas deshidratadas para el mercado de Holanda se exportan preferiblemente en empaques herméticos que permiten un mejor manejo del producto salvaguardando sus propiedades nutricionales y otorgándole una mayor vital útil al mismo. Para su exportación se deben tener en cuenta las principales rutas hacia al país de destino Holanda, puesto que es fundamental conocer el tiempo y costos del transporte para su entrega final.

#### **3.2 RUTA DE EXPORTACIÓN DE COLOMBIA HACIA HOLANDA**

Al tratarse de frutas deshidratadas se cuenta con grandes ventajas por sus características microbiológicas, físicas y químicas pues al tener un reducido porcentaje de agua se evita la oxidación, principal causante del deterioro de la fruta además de esto el tamaño total del alimento también disminuye otorgando así beneficios para su transporte, gracias a que el volumen que ocupa es mucho menor que la fruta en estado natural.

Su transporte será de tipo multimodal, puesto que su primer flete será terrestre en camión desde nuestros proveedores hasta nuestras instalaciones, luego de esto se dispondrá la mercancía en el puerto de Santa Marta donde posteriormente se trasladará al mercado objetivo por vía marítima utilizando la ruta Santa Martha-

Rotterdam. Este tipo de transporte es el más adecuado para él envío del producto al país de destino, ya que por sus características de ser un producto no perecedero cuenta con una larga vida útil, teniendo a favor los tiempos de desplazamiento y los riesgos del daño del producto, reflejándose en una disminución considerable en el costo del transporte.

Figura 15. Acceso marítimo Colombia-Holanda.



Fuente: PROCOLOMBIA. Perfil logístico de Colombia hacia países bajos. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Documentos. p.4. s.f. [Citado: 13, septiembre, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>.

Los Países Bajos cuentan con una excelente infraestructura portuaria, tiene más de 40 puertos entre principales y auxiliares. Una de las mayores fortalezas de Holanda es contar con el puerto de Róterdam, puesto que es este el principal de Europa y del mundo donde la mayoría de líneas marítimas conectan y distribuyen carga a diferentes lugares en el mundo.

### **3.3 INCOTERM DE LA NEGOCIACIÓN**

**3.3.1 Que es un incoterm** Los incoterms son un grupo de términos comerciales (de tres letras cada uno) que se utilizan en las transacciones internacionales para aclarar los costes y determinar las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compraventa.

**3.3.2 Importancia de los incoterms** De acuerdo con KANVEL<sup>27</sup> El objetivo principal de los incoterms es establecer los criterios acerca de la distribución de los costes, así como de la transmisión de los riesgos entre el comprador y el vendedor en el contrato de una transacción comercial internacional. Es importante destacar que los incoterms no se tratan de un esquema jurídico de obligatorio cumplimiento, sino que son una serie de condiciones estandarizadas y aceptadas tanto por el comprador como por el vendedor. Gracias a esta normalización, ambas partes son conocedoras en todo momento de los requisitos a los cuales deben atenerse.

Básicamente, los incoterms se encargan de regular cuatro aspectos fundamentales en un contrato de compraventa internacional:

- Entrega de mercancías.
- Transmisión de los riesgos.
- Distribución de los gastos.
- Trámites en la aduana.

**3.3.3 Clasificación de los incoterms 2010** Los Incoterms 2010 se clasifican en cuatro grandes categorías, dependiendo del tipo de entrega y las responsabilidades adquiridas tanto por el comprador como por el vendedor. A continuación, en el cuadro 8 se podrá evidenciar esta clasificación.

---

<sup>27</sup> KANVEL. Logistics & Business Worldwide. ¿Qué son los incoterms? clasificación y tipos. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Noticias. 18, diciembre, 2017. [Citadol: 18, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://kanvel.com/incoterms/>.

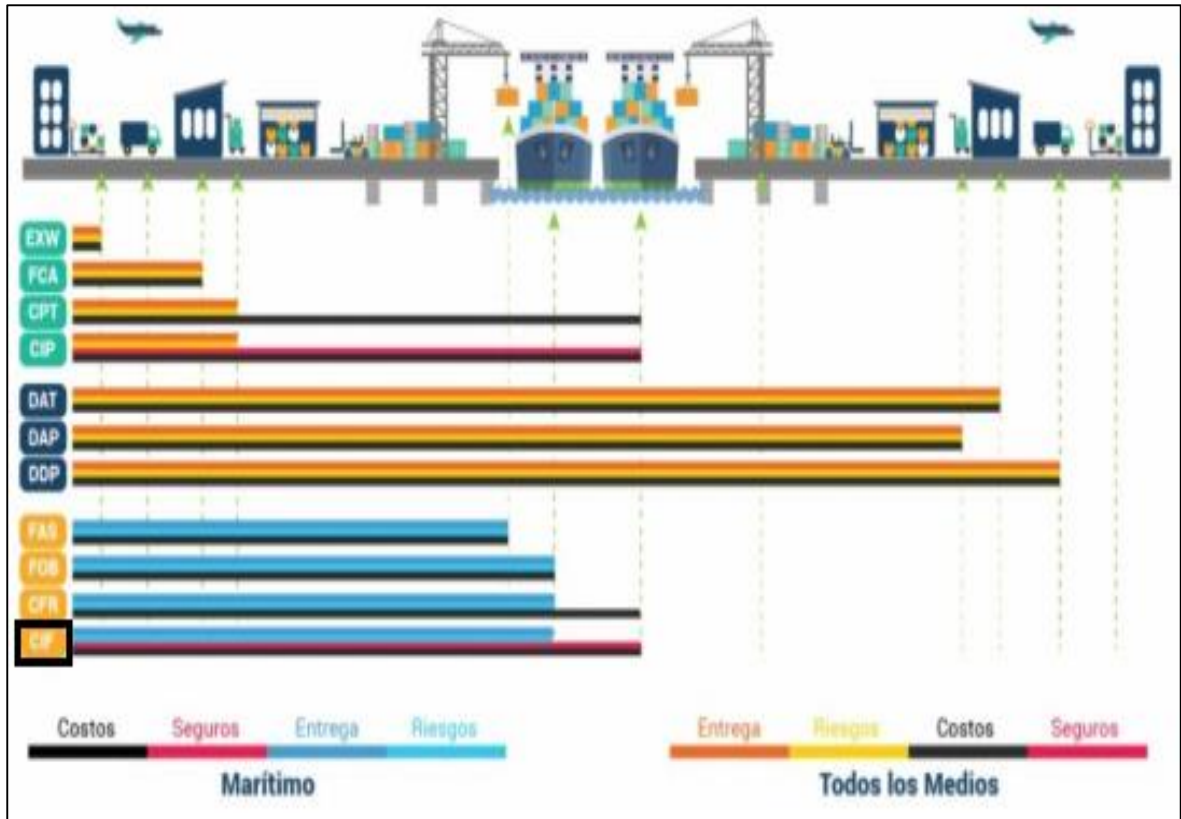
Cuadro 8. Clasificación Incoterms 2010.

INCOTERMS 2010	
<b>GRUPO E</b>	(Entrega directa a la salida): El vendedor proporciona la mercancía al comprador en sus propias instalaciones. Términos incluidos: EXW.
<b>GRUPO F</b>	(Entrega indirecta sin pago del transporte principal): En este caso, el vendedor debe entregar la mercancía a un transportista elegido y pagado previamente por la parte compradora. Términos incluidos: FCA, FAS, FOB.
<b>GRUPO C</b>	(Entrega indirecta con pago del transporte principal): El vendedor se encarga de contratar el medio de transporte, pero en ningún caso se responsabiliza de cualquier pérdida o deterioro de la mercancía durante el trayecto, ni tampoco de posibles costes adicionales generados después de la salida de la misma. Términos incluidos: CFR, CIF, CPT, CIP.
<b>GRUPO D</b>	(Entrega directa en el punto de llegada): En este tipo de entrega, el vendedor asume tanto los gastos como los riesgos que implique el transporte de la mercancía hasta el país de destino, los cuales se traspasan al comprador en el punto acordado. Términos incluidos: DAT, DAP, DDP.

Fuente: Elaboración propia, con base en. KANVEL. Logistics & Business Worldwide. Clasificación de los incoterms 2010 [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Noticias. 18, diciembre, 2017. [Citadol: 18, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://kanvel.com/incoterms/>.

**3.3.4 Selección del incoterm** El incoterm que la empresa seleccionará para la negociación con nuestro distribuidor será la CIF (Cost, insurance and Freight), en este caso se le hará entrega de la mercancía al comprador directamente en el puerto de destino, esto quiere decir que la empresa asumirá todo los costos y riesgos de transporte hasta que la mercancía se encuentre en el puerto de Róterdam. Luego de que esto suceda el comprador asume la totalidad de los costos y riesgo de la mercancía hasta que llegue a su destino final.

Figura 16. Incoterm CIF.



Fuente: MEXICO CARGO NEWS. ¿Cuáles son los Incoterms 2010? [Sitio web]. Ciudad de Mexico. MEX. Sec. Logística. 21, noviembre, 2018. [Citado: 18, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://kanvel.com/incoterms/>.

**3.3.5 Puerto de Rotterdam** De acuerdo con LOGISTICA PORTUARIA MARÍTIMA<sup>28</sup> El puerto de Rotterdam es el complejo industrial más grande de Europa con más de 40 km de longitud se considera el cuarto puerto principal del mundo en cuanto al tránsito de toneladas de mercancías. El puerto en sí mismo es una suma de puertos y zonas industriales donde se ofrece desde almacenamiento de contenedores hasta el tratamiento de productos petroquímicos. Es considerado la puerta de entrada al mercado europeo.

**3.3.6 Servicios marítimos** Según PROCOLOMBIA “Desde la Costa Atlántica colombiana, existen cuatro navieras que ofrecen servicios directos con destino a Rotterdam y origen en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, con tiempos de tránsito desde los 11 días; la oferta se complementa con siete navieras que tienen

<sup>28</sup> LOGÍSTICA PORTUARIA MARÍTIMA . Puerto de Rotterdam. [Sitio web]. Rotterdam.NL. Sec. Puerto internacional. s.f. [Citado: 19, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://logisticaportuariacbn.wordpress.com/puerto-de-rotterdam/>.



conexiones en Panamá, hacia Rotterdam y Ámsterdam, con tiempos de tránsito desde los 13 días”.<sup>29</sup>

Existen otras navieras para este destino desde Buenaventura de las cuales solo hay una que presta un servicio directo con un tiempo de tránsito de 18 días, de resto todas ofrecen el transporte con cambio de buque en Perú y Panamá, por lo que esta oferta es inviable para la empresa por su excesivo tiempo de transporte.

### 3.3.7 Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Holanda

Figura 17. Líneas navieras y consolidadores con servicios a Holanda.



Fuente: PROCOLOMBIA. Perfil de logística desde Colombia Hacia Países Bajos. Líneas navieras y consolidadores. [Sitio web ]. Bogotá. CO. Sec. Documentos. p.6. s.f. [Citadol: 19, septiembre, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>

En el siguiente cuadro se podrá observar el tiempo de tránsito directo y con conexión hasta la ciudad de Rotterdam, con su respectiva frecuencia semanal.

<sup>29</sup> PROCOLOMBIA. Perfil de logística desde Colombia Hacia Países Bajos. Servicios marítimos. [Sitio web ]. Bogotá. CO. Sec. Documentos. p.5. [Citadol: 19, septiembre, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>

Cuadro 9. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos.

Destino	Origen	Tiempo de tránsito (días) directo	Tiempo de tránsito (días) conexión	Frecuencia semanal
Rotterdam	Barranquilla	16	17-22	Semanal
	Santa Marta	11-12	15-18	Semanal
	Cartagena	11-13	19-25	Semanal
	Buenaventura	N.S	18-26	Semanal

Fuente: Elaboración propia, con base en. PROCOLOMBIA. Perfil de logística desde Colombia Hacia Países Bajos. Frecuencias y tiempo de transito desde los puertos Colombianos. [Sitio web ]. Bogotá. CO. Sec. Documentos. p.5. s.f. [Citado: 19, septiembre, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>

Se seleccionará el servicio que presta la empresa Maersk-line Colombia S.A, ya que por medio de este operador y ruta seleccionada se tendrá una frecuencia semanal de despacho, ruta directa sin conexiones y variedad de tipos de carga como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 10. Reporte de rutas de transporte marítimo.

Sistema de Información Comercial Logística de Exportación Reporte de Rutas de Transporte Marítimo								
País de Origen: Colombia			Punto Embarque: Santa Marta-Colombia					
País Destino: Países Bajos			Punto Desembarque: Rotterdam					
Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga	Observaciones
Hamburg sud Colombia Ltda	Hamburg sud	Santa marta	Rotterdam	Cartagena-Colombia	7	11	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC	2 veces por semana
Maersk-line Colombia s.a.	Maersk line	Santa marta	Rotterdam	Directo	7	11	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC	

Fuente: elaboración propia, con base en. COLOMBIATRADE. Reporte de transporte marítimo por ruta. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Herramientas. s.f. [Citado el: 21 de septiembre de 2019.]. Disponible en: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/rutas>.

**3.3.8 Tarifas de transporte marítimo por ruta.** Las tarifas marítimas varían de acuerdo al tipo de carga y su capacidad, para la exportación de las frutas deshidratadas se seleccionó un tipo de contenedor de 20 pulgadas el cual tiene una tarifa de 1.141 USD y un recargo de 11 USD, se eligió este contenedor debido a que nos brinda mayores facilidades en su palatización y una cantidad de producto suficiente para iniciar el plan de comercialización en el mercado objetivo, en el siguiente cuadro se podrán identificar las tarifas de transporte marítimo por ruta.

Cuadro 11. Tarifas de transporte marítimo por ruta.

Sistema de Información Comercial Logística de Exportación Reporte de Tarifas de Transporte Marítimo por Ruta				
<b>País de Origen:</b> Colombia		<b>Punto Embarque:</b> Santa Marta-Colombia		
<b>País Destino:</b> Países Bajos		<b>Punto Desembarque:</b> Rotterdam		
<b>Agente Comercial:</b> Empresa 8140		<b>Línea Marítima:</b> Naviera 16826		
<b>Punto de Embarque:</b> Santa Marta		<b>Punto de Desembarque:</b> Rotterdam		
<b>Nombre de Producto:</b> Carga general				
Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo	Moneda recargo
Contenedor de 20'	1.141	ISPS	11	USD
Contenedor de 20'	1.141	OCC	45	USD
Contenedor de 20'	1.141	BAF	290	USD
Contenedor de 20'	1.141	THC	175	USD
Contenedor de 40'	1.582	ISPS	11	USD
Contenedor de 40'	1.582	OCC	45	USD
Contenedor de 40'	1.582	BAF	580	USD
Contenedor de 40'	1.582	THC	175	USD
Contenedor de 40' high cube	1.582	OCC	45	USD
Contenedor de 40' high cube	1.582	ISPS	11	USD
Contenedor de 40' high cube	1.582	BAF	580	USD
Contenedor de 40' high cube	1.582	THC	175	EUR

Fuente: elaboración propia, con base en. COLOMBIATRADE. Reporte de transporte marítimo por ruta tarifas. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Herramientas. s.f. [Citado el: 21 de septiembre de 2019.]. Disponible en: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/tarifas-por-rutas>.

### 3.4 RUTA INTERNA

Las frutas deshidratadas se adquieren de proveedores locales de la ciudad de Bogotá, luego de este proceso se selecciona las frutas, se empacan y etiquetan. Posteriormente se dirige por vía terrestre a la ciudad de Santa Marta, donde se embarcará en el puerto de Santa Marta con destino a la ciudad de Rotterdam. En la siguiente FIGURA 18 se puede observar la ruta que se sigue.

Figura 18. Ruta interna Bogotá- Puerto de Santa Marta.





Fuente: GOOGLE MAPS. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Rutas. S.f. [Citado: 23, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.google.com/maps/dir/Bogot%C3%A1/puerto+de+Santa+Marta,+Maicao,+La+Guajira>.

Esta es la ruta 45 actualmente la más rápida porque evita tramos cortados y conecta con la ruta del sol, estimada en una duración de 16h 45 min y una distancia de 1.023 km.

**3.4.1 Tarifa de transporte terrestre.** En el CUADRO 11 se muestra la cotización del transporte terrestre por medio de la transportadora TCC que brinda a la empresa soluciones en logística a precios competitivos:

Cuadro 12. Cotización transporte terrestre.

Detalle de envío					
Ciudad de origen BOGOTA, D.C.- BOGOTA, D.C.	Ciudad destino SANTA MARTA- MAGDALENA				
 Paquete	 Documento				
Unidades					
Unidades	Peso real	Ancho	Largo	Alto	Valor
10	4080 Kg	100 cm	120 cm	120 cm	170,240,000 COP
DETALLE DE COTIZACIÓN					
<b>Origen:</b> BOGOTA, D.C.- BOGOTA, D.C.	<b>Destino:</b> SANTA MARTA- MAGDALENA	<b>Fecha:</b> 26/07/2019			
<b>\$ Valor total de mercancía:</b> COP\$ 170,240,000	<b>Tipo de envío:</b> PAQUETERÍA				
Unidad de negocio	Unidades	Kilos cobrados	Flete		
PAQUETERÍA	10	5.760	COP\$ 7,603,200		
*El valor arrojado en esta cotización es un valor aproximado			<b>Flete de manejo:</b>	COP\$ 1,702,400	
*El valor real será por nuestros auxiliares al momento de recoger la remesa			<b>VALOR ENVIÓ:</b>	COP\$ 9,305,600	

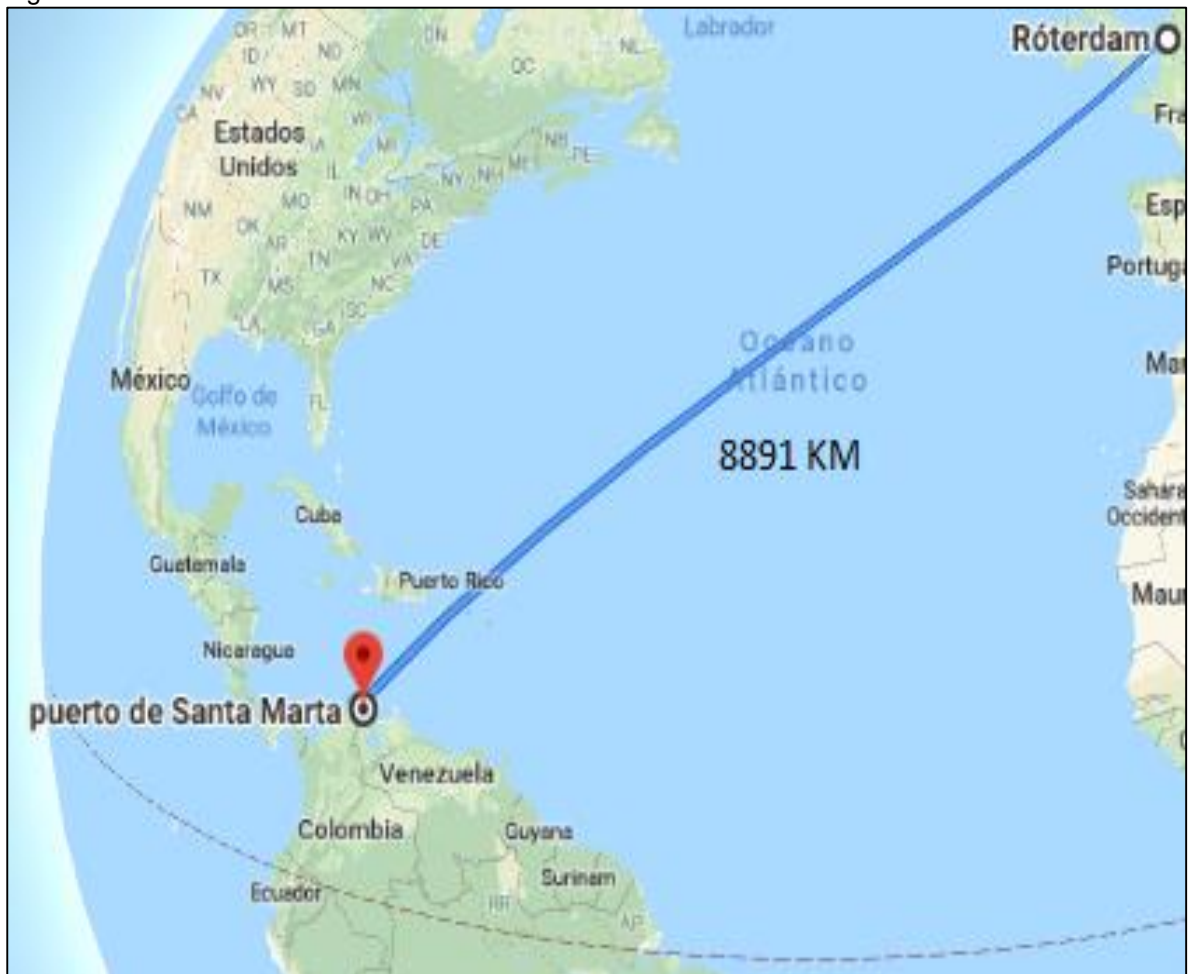
Fuente: elaboración propia, con base en. TCC CUMPLE. Cotización de pedidos. [Sitio web]. Colombia. BO. Sec. Servicios online. S.f. [Citado: 25, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.tcc.com.co/logistica/servicios-on-line/cotizar-envio/>.

Como se puede observar en la cotización realizada tendrá un costo de \$9.305.600, que incluye el transporte de 10 estibas, cada una con un peso promedio de 408 kg.

### 3.5 RUTA INTERNACIONAL

Cuando se tenga la mercancía ya dispuesta en el puerto de Santa Marta, Colombia, se trasladará hasta el puerto de Rotterdam-Holanda por vía marítima. Este trayecto tendrá una duración aproximada de 11 días por vía marítima y una distancia aproximada de 8891 km. Después de concluida la entrega a nuestro distribuidor en el puerto de destino el mismo tendrá que asumir los costos y riesgos del transporte de la mercancía hasta su disposición final. En la siguiente figura se puede observar la ruta marítima que se utilizara desde el puerto de Santa Marta, Colombia hasta el Puerto de Rotterdam, Holanda.

Figura 19. Ruta internacional.



Fuente: Google maps. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Rutas. S.f. [Citado: 27, septiembre, 2019]. Disponible en: <https://www.google.com/maps/dir/Rotterdam,+Pa%C3%ADses+Bajos/puerto+de+Santa+Marta,+Maicao,+La+Guajira>.



### 3.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

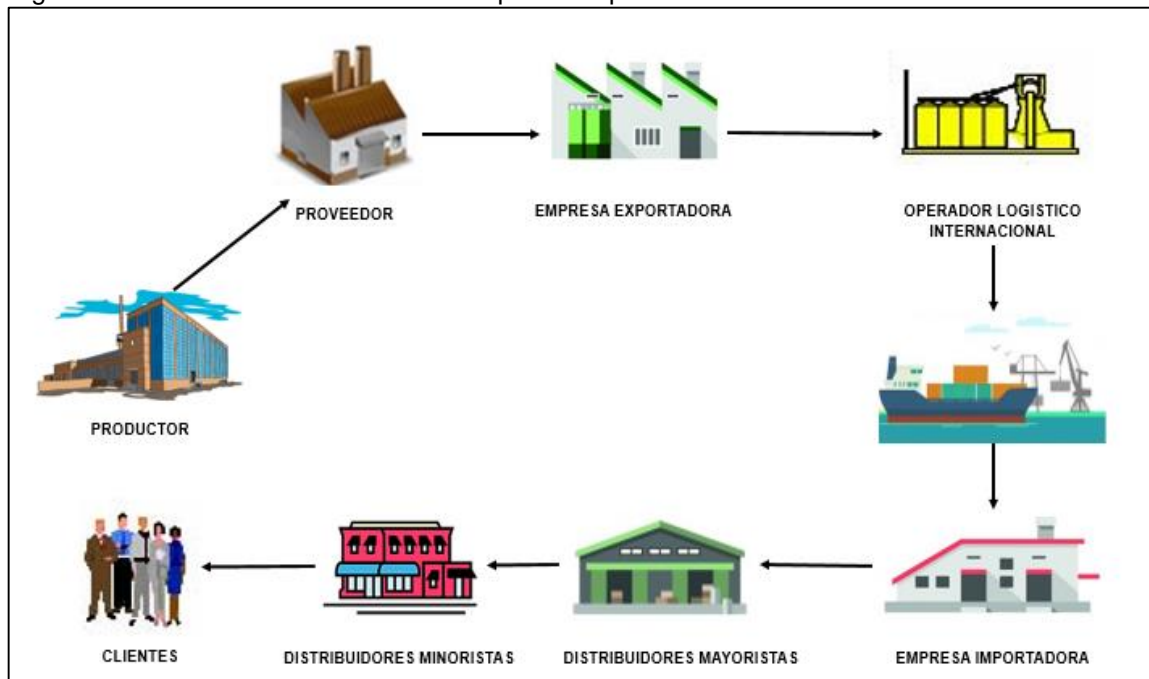
Para que la empresa tenga una buena cadena de distribución de sus productos, se ingresara al mercado objetivo por medio de canales indirectos como lo son los distribuidores y mayoristas. Esto con el fin de asegurar el buen movimiento y reconocimiento de nuestros productos.

El proceso de comercialización iniciara por el productor el cual brindara las frutas frescas de la mejor calidad a nuestros proveedores, ellos se encargarán de la deshidratación y tratamiento de las mismas para posteriormente ser recepcionadas por nuestra empresa la cual se encargará de la selección, clasificación y empaque de los productos para su futura exportación. Luego de que los productos se dispongan en el país de destino al importador o agentes de mercado, ellos se encargaran de enviar la mercancía a los distribuidores mayoristas y estos a los minoristas hasta llegar al consumidor final.

El sistema de negociación varía según las condiciones y las capacidades de cada cliente al cual se le importara. Temas como el financiamiento, almacenamiento, transporte y liquidez son vitales para asegurar que el producto se distribuya de una forma correcta. El esquema más frecuente es el pago de contado y la financiación a 1 mes.

A continuación, en la siguiente figura 20 se muestra el canal de distribución utilizado por la empresa

Figura 20. Canal de distribución utilizado por la empresa.



Fuente: elaboración propia.



**3.6.1 Canales de distribución en Holanda** A pesar de que el tamaño de su producción nacional es relativamente bajo, si se compara con otras naciones europeas, Países Bajos ha logrado perfeccionar un sistema de distribución altamente eficiente, en parte, gracias al gran volumen de reexportaciones que realiza de los productos que ingresan por sus puertos, para surtir a todo el continente.

“Existen diferentes alternativas para ingresar al mercado holandés. La principal sigue siendo la de utilizar un importador/mayorista o un agente, sin embargo, hay otros actores que cada día tienen mayor aceptación en este país, como las centrales de compra o las grandes cadenas detallistas que establecen una relación directa con el fabricante”<sup>30</sup>.

Una de las ventajas de utilizar un importador es que este cuenta con un mayor conocimiento del mercado que otros actores de la cadena. Además, ofrecen un servicio más completo, que puede incluir por ejemplo el etiquetado, el control de calidad y, en algunos casos, la cofinanciación.

**3.6.2 Estructura de los canales.** El comercio minorista se caracteriza por la gran cantidad de pequeñas tiendas para el abastecimiento local. La Oficina Central Holandesa de Estadísticas (CBS, por su sigla en holandés) estima que en el país existen cerca de 109.900 negocios de este tipo.

Esta situación se ha presentado en buena medida porque la reducción del consumo privado, observada en los últimos años que también ha afectado al sector minorista, señala un informe realizado por Germany Trade & Invest (GTAI).

Entre los que han sufrido más con esta coyuntura se encuentran las empresas que operan exclusivamente en el mercado nacional. El consumo de los hogares estuvo un 5% por debajo del que se presentó en el 2008, sin embargo, se prevé un incremento en el 2015 y en el 2016 del 1,8% y del 1,6%, respectivamente. El comercio al detal es liderado por los supermercados y grandes superficies, que en el 2013 tuvieron ventas por EUR 35.038 millones. Le siguen las droguerías, farmacias, los almacenes de materiales de construcción, las tiendas de alimentos y los almacenes especializados.

Los supermercados siguen siendo un canal clave para la distribución de productos, debido al número de puntos de venta, la flexibilidad de los horarios y el precio. Este país a cuenta con cerca de 4.300 supermercados de distintas categorías, algunos, como los denominados discounters, están enfocados en precio; otros, en servicio y otros más en productos especiales.

---

<sup>30</sup> LEGISCOMEX . Canales de distribución en Holanda . [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Noticias. s.f. [Citado : 27, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/canales-de-distribucion-holanda-2015-rci300>.

**3.6.3 Selección del distribuidor.** Durante los últimos años, la venta de los supermercados se ha incrementado en un 69%, seguida por las tiendas especializadas, con un 28,1%, y los mercados populares, con un 2,9%, según la Universidad de Wageningen.

La cadena de supermercados más importante del país es Albert Heijn/Ahold, que participó en 2014 con cerca del 34% del mercado. Le siguen Supernie, con el 29%; Jumbo, con el 19,8%; Lidl, con el 9,7%, y ALDI, con el 7,4%.

Albert Heijn/Ahold:

Figura 21. Cadena de supermercados Albert Heijn/Ahold.



Fuente: THE CURRENT DAILY. Albert Heijn [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Inicio. 23, octubre, 2018. [Citado: 28, septiembre, 2019.]. Disponible en: [https://thecurrentdaily.com/2018/10/24/amazon-go-competition-automated-stores/albert\\_heijn\\_storefront/](https://thecurrentdaily.com/2018/10/24/amazon-go-competition-automated-stores/albert_heijn_storefront/).

Jumbo:

Figura 22. Cadena de supermercados Jumbo.



Fuente: LA CAPITAL. Jumbo. [Sitio web]. Buenos aires. AR, Sec. Temas del día. 29, diciembre, 2016. [Citado: 30, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/el-supermercado-jumbo-presento-una-cautelar-y-tambien-podra-abrir-el-domingo-8-enero-n1311569.html>.

Lidl:

Figura 23. Cadena de supermercados Lidl.



Fuente: NOTICIAS ED. Lidl. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Noticias. S.f. [Citado: 30, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.noticiasde.info/Lidl-horario-verano-2019-Espana-consultar>.

ALDI

Figura 24. Cadena de supermercados ALDI.



Fuente: PQS LA VOZ DE LOS EMPRENDEDORES. Aldi: la mejor cadena de supermercados del mundo. [Sitio web]. Lima. PE. Sec. Economía. 15, enero, 2019. [Citado: 1, octubre, 2019.]. Disponible en: <https://www.pqs.pe/economia/aldi-mejor-cadena-supermercados>

Es por esta razón que la empresa tendrá como socio estratégico del negocio a la cadena de supermercados Albert Heijn/Ahold por su tradición, conocimiento y el incremento que ha tenido al pasar de los años.

## 4. AREA ADMINISTRATIVA

### 4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para la constitución de la empresa en Colombia se debe tener en cuenta que la Cámara de Comercio brinda diferentes tipos de conformación para un solo accionista como lo son: persona natural, persona jurídica o sociedades por acciones simplificadas.

**4.1.1 Formas jurídicas para la constitución de la empresa** Según la Cámara de Comercio de Bogotá las principales formas jurídicas para constituir una empresa son:

- **PERSONA NATURAL:** es aquel individuo que, actuando en su propio nombre, se ocupa de manera profesional de alguna o algunas de las actividades que la ley considera mercantiles. La persona natural responderá con todo su patrimonio, tanto personal como familiar, por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica.
- **EMPRESA UNIPERSONAL:** Es una persona jurídica conformada por la presencia de una persona natural o jurídica que destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial.
- Una vez inscrita ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la empresa unipersonal surge como una persona jurídica distinta al empresario o constituyente.
- **SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS:** Pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado. Adicionalmente, la constitución debe realizarse por escritura pública, cuando se aporten activos cuya transferencia requiera esta formalidad.<sup>31</sup>.

**4.1.2 Selección de la forma de constitución** Después de analizar las diferentes formas de constitución de una empresa con un solo accionista en Colombia, se tomó la decisión de elegir la sociedad por acciones simplificada, ya que inicialmente tendrá un solo accionista, pero se dejará la opción de poder ser capitalizada con más de uno a futuro.

**4.1.3 Características de una sociedad por acciones simplificada** Este tipo de figura jurídica permite una facilidad de adaptación a los diferentes escenarios empresariales, su flexibilidad puede contribuir a la creación de nuevas empresas que requieren de un alto campo de maniobra para su viabilidad financiera.

---

<sup>31</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Constituya su empresa. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Cree su empresa. s.f. [Citado: 1, octubre, 2019]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Entre sus principales características están.

- Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes.
- Tipo de sociedades autónomo.
- Es una sociedad conformada por capitales.
- Estructura de gobierno y capitalización flexible.

**4.1.4 Constitución de la sociedad** En lo referente a la constitución de la sociedad, se debe realizar por medio de un documento privado por sus accionistas o accionista en donde se evidencia la firma de los contribuyentes autenticada.

**4.1.5 Representación legal.** La representación legal, en la sociedad por acciones simplificadas estará a cargo de una persona natural o jurídica en el caso de nuestra empresa, la representará Henry Santiago Guillén accionista mayoritario.

## 4.2 EXIGENCIAS PARA EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Nuestra empresa dentro de su proceso de exportación debe tener en cuenta diferentes aspectos que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 13. Aspectos básicos para el proceso de exportación en Colombia.

ASPECTOS BASICOS	
<b>Creación de la empresa</b>	Es necesario la creación de la empresa frente a la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) para legitimar la actividad de exportación de bienes colombianos.
<b>Registro como Exportador</b>	Ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la empresa debe realizar el registro como exportador, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
<b>Selección de mercados</b>	Se debe realizar una investigación sobre las características del mercado externo: demanda del país, indicadores económicos básicos, costumbres comerciales, competencia, etc.
<b>Registro para determinación de origen y Certificado de origen.</b>	Las exenciones o reducciones arancelarias otorgadas en las negociaciones de los acuerdos de libre comercio, exigen la expedición de un Certificado de Origen para gozar de estas preferencias.
<b>Determinación clasificación arancelaria</b>	Los aranceles en general detallan los impuestos o derechos de aduana que se cobran sobre las mercancías que ingresan en forma definitiva a un país; también incluyen algunas condiciones de acceso a los mercados y las preferencias otorgadas en los acuerdos de libre comercio.



Cuadro 13. (Continuación)

<b>ASPECTOS BASICOS</b>	
<b>Solicitud de vistos buenos</b>	El cumplimiento de este requisito tiene que ver especialmente con la protección de la salud humana y animal, en tanto certifica la inocuidad y salubridad de los productos para uso o consumo de los seres humanos y animales.
<b>Términos de negociación internacional Incoterms</b>	Previo al procedimiento aduanero es importante celebrar un contrato de compraventa internacional que precisa los términos y condiciones tanto para el vendedor como para el comprador.
<b>Documentos de exportación</b>	Los documentos necesarios que solicita la aduana para realizar la exportación de las mercancías son: factura comercial, documento de transporte. Lista de empaque, vistos buenos, certificado de origen, declaración de exportación.
<b>Reintegro de divisas</b>	Es necesario pactar previamente con su contraparte en el exterior el medio de pago a utilizar, ya sea giro directo, o alguno que utilice una cobertura de riesgo, tal como las cartas de crédito y siempre canalizar los pagos a través de intermediarios financieros autorizados.

Fuente: elaboración propia, con base en: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Proceso general de exportación en Colombia. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Documentos. p.2. s.f. [citado: 26, agosto, 2019]. Archivo pdf. Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14388/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica>

#### **4.3 NOMBRE DE LA EMPRESA**

Frutiagro

#### **4.4 VISIÓN DE LA EMPRESA**

“Ser el mayor comercializador de frutas deshidratadas en la ciudad de Ámsterdam”.

#### **4.5 MISIÓN DE LA EMPRESA**

“Ser la empresa líder en la comercialización de frutas deshidratadas en la ciudad de Ámsterdam, brindando productos de buena calidad y excelente precio para logara la satisfacción de nuestros clientes.”

#### **4.6 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS**

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Estas herramientas nos permiten la administración del personal con eficacia y eficiencia simplificación el entendimiento de las tareas de los colaboradores.

A continuación, se especificarán la descripción de algunos de los cargos de nuestra organización.

Cuadro 14. Descripción del cargo de Gerente General Comercial.

<b>GERENTE GENERAL COMERCIAL</b>	
<b>Formación académica:</b>	Maestría en Administración de Empresas
<b>Objetivos del puesto:</b>	Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa. Asistiendo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales
<b>Conocimientos y competencias:</b>	Tener liderazgo, conocimiento de la industria, manejo de las herramientas tecnológicas
<b>Habilidades</b>	Conocimiento en producción, mercadeo y ventas
<b>Funciones:</b>	Asesorar a las gerencias en la toma de decisiones, aprobar y revisar los planes de trabajo de las gerencias, preparar y presentar los reportes de producción y financiero a la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Descripción del cargo de Gerente de Operaciones.

<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	
<b>Formación académica:</b>	Licenciatura en Ingeniería industrial o carrera afín.
<b>Objetivos del puesto:</b>	Asegurar de que las operaciones de la empresa se produzcan de forma efectiva cumpliendo con los tiempos y estándares de calidad previamente estipulados.
<b>Conocimientos y competencias:</b>	Experiencia en el manejo de personal operativo, facilidad de comunicación y entendimiento.
<b>Habilidades</b>	Administración de empresas, conocimiento en maquinaria de producción.
<b>Funciones:</b>	Revisar y aprobar los planes de la producción de la empresa con su respectiva planificación, verificar el correcto almacenamiento de los productos, desarrollar planes estratégicos de producción para la solución de incidentes.

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 16. Descripción del cargo de Gerente de Logística.

<b>GERENTE DE LOGÍSTICA</b>	
<b>Formación académica:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.
<b>Objetivos del puesto:</b>	Asegurar el correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa tanto como a nivel de producto como a nivel de gestión de personal
<b>Conocimientos y competencias:</b>	Conocimientos en el área de logística, así como en la preparación de pedidos, office e internet. Debe tener una buena planificación y organización de manera sistémica.
<b>Habilidades</b>	Maestría en Comercio Internacional, Conocimientos de exportaciones e importaciones.
<b>Funciones:</b>	Coordinar las entradas, reposiciones, preparaciones de pedidos y transporte de los mismos; organizar y planificar la preparación y distribución de los pedidos, crear estrategias de reducción de costos a partir del análisis de la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. Descripción del cargo de Administrador.

<b>ADMINISTRADOR</b>	
<b>Formación académica:</b>	Profesional en administración de empresas.
<b>Objetivos del puesto:</b>	Mantener la dirección del departamento o sucursal en todas sus áreas, asegurar el flujo de información de las jefaturas y sus subalternos.
<b>Conocimientos y competencias:</b>	Conocimientos en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercadeo, debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar.
<b>Habilidades</b>	Conocimiento de la legislación laboral, técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.
<b>Funciones:</b>	Realizar análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la sucursal, controlar los costos y egresos de la sucursal, elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de los resultados.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Descripción del cargo de Encargado de Importaciones.

<b>ENCARGADO: IMPORTACIONES/EXPORTACIONES</b>	
<b>Formación académica:</b>	Licenciatura en Comercio Internacional.
<b>Objetivos del puesto:</b>	Desarrollar los trámites de importación y exportación de los diferentes productos que maneja la empresa.
<b>Conocimientos y competencias:</b>	Conocimientos de los procedimientos establecidos por las Aduanas, manejo de la documentación requerida, manejar los diferentes tipos de aranceles.
<b>Habilidades</b>	Debe ser una persona ordenada, debe brindar buen trato a los demás, debe manejar el léxico de la industria.
<b>Funciones:</b>	Supervisar los despachos de exportaciones y los ingresos de las importaciones, elaborar los reportes de las exportaciones y las importaciones, cotizar y valorar las diferentes alternativas de despacho.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Descripción del cargo de Operario.

<b>OPERARIO</b>	
<b>Formación académica:</b>	Primaria concluida.
<b>Objetivos del puesto:</b>	Asegurar un buen funcionamiento de la línea de producción diaria de la empresa para evitar desperdicios y errores.
<b>Conocimientos y competencias:</b>	Conocimiento en el manejo de maquinaria de producción, términos técnicos, ser ordenado y enfocado a resultados.
<b>Habilidades</b>	Experiencia laboral en cadenas de producción.
<b>Funciones:</b>	Realizar sus labores dentro de la cadena de producción, asistir a sus compañeros en el ciclo de la producción, elaborar los reportes de fallas de la maquinaria, revisar la calidad de los productos.

Fuente: Elaboración propia

## 5. ESTUDIO ECONÓMICO

En el estudio económico se evidenciará los datos relevantes de carácter monetario, que serán de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto.

Este estudio en especial, comprende los costos y gastos de exportación, en los que van incluidos el costo de la materia prima, los gastos administrativos, los fletes de transporte, seguros de la mercancía, entre otros. Esto con el fin de tener el cálculo de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación, para determinar si el proyecto de exportación de la empresa es viable o no.

### 5.1 DETERMINACIÓN DE INVERSIONES

La cuantía de la inversión previa en la pre-operación y de aquellas que se realizarán durante la operación de la empresa, serán determinadas para la posterior evaluación económica del proyecto.

Para esto, el monto de la inversión total requerido se sintetizará en tres segmentos:

- Inversión fija.
- Inversión diferida.
- Capital de trabajo.

**5.1.1 Inversión fija** La inversión fija del proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como terreno, edificaciones; así como la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su pre-operación.

Por lo tanto, la inversión fija de este proyecto, quedara reflejada en las siguientes tablas.

Tabla 1. Mobiliario y equipo.

<b>INVERSIÓN FIJA</b>				
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Computadoras	6	1.670.000	10.020.000	3.144,0
Impresora	1	934.354	934.354	293,2
Sillas	14	100.000	1.400.000	439,3
Escritorios	6	224.000	1.344.000	421,7
Mesa de juntas	1	630.000	630.000	197,7
Teléfonos	7	87.200	610.400	191,5
Gabinetes para archivos	7	473.000	3.311.000	1.038,9
Vídeo Beam	1	1.469.900	1.469.900	461,2
Papeleras	8	18.900	151.200	47,4
<b>SUBTOTAL</b>			<b>19.870.854</b>	<b>6.235,0</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Escritura.

<b>ESCRITURA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Esferos	16	333	5.328	1,7
Lápices	16	243	3.888	1,2
Marcador Permanente	8	1.425	11.400	3,6
Correctores	8	4.000	32.000	10,0
Borradores	8	380	3.040	1,0
Tajalápiz	8	295	2.360	0,7
Resaltadores	8	1.045	8.360	2,6
Agendas	8	5.500	44.000	13,8
<b>SUBTOTAL</b>			<b>110.376</b>	<b>34,6</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Adhesivos.

<b>ADHESIVOS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Pegante en barra	8	909	7.272	2,3
Cinta transparente	8	1.121	8.968	2,8
Dispensador de cinta	2	12.350	24.700	7,8
Cinta de enmascarar	2	1.976	3.952	1,2
<b>SUBTOTAL</b>			44.892	14,1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Archivo.

<b>ARCHIVO</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Carpetas de cartón	80	314	25.120	7,9
Legajador A-Z	12	4.408	52.896	16,6
Archivador	8	32.338	258.704	81,2
Cajas y organizadores	8	3.126	25.008	7,8
Gancho Legajador	8	1.682	13.456	4,2
Separadores	8	637	5.096	1,6
Tabla Legajadora	8	3.500	28.000	8,8
<b>SUBTOTAL</b>			408.280	128,1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Escritorio.

<b>ESCRITORIO</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Cosedora	7	6.869	48.083	15,1
Perforadora	7	11.106	77.742	24,4
Cauchos	2	10.716	21.432	6,7
Bisturí	8	314	2.512	0,8
Clip	8	523	4.184	1,3
Grapas	8	2.214	17.712	5,6
Saca ganchos	8	1.549	12.392	3,9
Sellos	2	2.907	5.814	1,8
Tijeras	8	1.444	11.552	3,6
Calendario	7	6.000	42.000	13,2
<b>SUBTOTAL</b>			243.423	76,4

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Total, inversión fija.

<b>PAPELERÍA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Resma de papel	7	10.000	70.000	22,0
Notas adhesivas	8	15.324	122.592	38,5
Sobres de manila	80	95	7.600	2,4
Tarjetas empresa	1000	50	50.000	15,7
<b>Aseo</b>	1	517.608	517.608	162,4
<b>Caja Menor</b>	1	70.000.000	70.000.000	21.964,2
<b>TOTAL</b>			<b>91.445.625</b>	<b>28.693,3</b>

Fuente: elaboración propia.

**5.1.2 Inversión diferida** Este tipo de inversión se refiere a aquellos activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

La inversión diferida total que se contempla en este proyecto se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Total, inversión diferida.

INVERSIÓN DIFERIDA			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (\$)	VALOR TOTAL (\$)
<b>Constitución de la sociedad</b>	1	34.000	34.000
Impuesto de registro	1	70.000	70.000
Matricula persona jurídica	1	131.000	131.000
Formulario de registro mercantil	1	4.500	4.500
Inscripción de los libros	1	12.000	12.000
<b>SUB TOTAL</b>			251.500
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR MENSUAL (\$)	VALOR TOTAL (\$)
Contrato Energía Eléctrica	1	190.000	190.000
Contrato de Servicio de agua y alcantarillado	1	170.000	170.000
Contrato Servicio de Telefónica e Internet	1	150.000	150.000
<b>SUB TOTAL</b>			510.000
<b>TOTAL</b>			<b>761.500</b>

Fuente: elaboración propia.

**5.1.3 Capital de trabajo** La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función es financiar el desajuste que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos.

En este sentido, el capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto, Consta de tres rubros principalmente: Materia Prima, insumos y mano de obra; los cuales se especifican en las siguientes tablas.

Tabla 8. Costo materia prima.

CAPITAL DE TRABAJO				
COSTO MATERIA PRIMA				
CONCEPTO	CANTIDAD KILOGRAMOS	VALOR KILOGRAMO (\$)	VALOR TOTAL (\$)	VALOR TOTAL (USD)
Mix de frutas deshidratadas	700	10.000	28.000.000	8.786
Piña deshidratada	700	9.800	27.440.000	8.610
Banano deshidratado	700	7.900	22.120.000	6.941
Uchuva deshidratada	700	9.800	27.440.000	8.610
Fresa deshidratada	700	13.800	38.640.000	12.124
Mango deshidratado	700	9.500	26.600.000	8.346
<b>SUB TOTAL</b>			170.240.000	53.417

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Costo embalaje.

<b>COSTO EMBALAJE</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD UND</b>	<b>VALOR (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Empaque primario	16.830	287	4.830.210	1.516
Caja de cartón (canal simple)	990	1.594	1.578.060	495
Estibas	10	13.000	130.000	41
Plástico burbuja	20	60.000	1.200.000	377
Cinta de amarre	10	10.000	100.000	31
<b>SUB TOTAL</b>			<b>7.838.270</b>	<b>2459,5</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Costo insumos.

<b>COSTO INSUMOS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD UND</b>	<b>VALOR (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Arriendo bodega y oficina	1	6.500.000	6.500.000	2.040
Servicio de agua y alcantarillado	1	320.000	320.000	100
Energía Eléctrica	1	260.000	260.000	82
Servicio de Telefónica e Internet	1	220.000	220.000	69
Servicio de basuras	1	44.600	44.600	14
<b>SUB TOTAL</b>			<b>7.344.600</b>	<b>2.305</b>

Fuente: elaboración propia.



Tabla 11. Costo de exportación.

<b>COSTO DE EXPORTACIÓN</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>% PROMEDIO</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
<b>I. Transporte internacional</b>	0,05	582.389	183
<b>II. Costos internos</b>	0,12	1.553.036	487
<b>A. Autorizaciones previas</b>	0,00	51.768	16
<b>B. servicios en puertos</b>	0,01	142.362	45
a. Cargue/descargue, entrega de mercancías	0,01	116.478	37
b. Almacenamiento portuario	0,00	38.826	12
<b>C. Inspecciones de otras entidades distintas a Aduanas</b>	0,03	401.201	126
<b>D. Transporte</b>	0,05	634.156	199
a. Transporte interno de carga	0,04	556.505	175
b. Costos de manejo y movilización de contenedor	0,01	77.652	24
<b>E. Otros servicios</b>	0,03	323.549	102
a. Agenciamiento	0,01	129.420	41
b. Pagos informales	0,01	77.652	24
c. Pérdida de mercancías	-	-	-
d. Seguros sobre el valor de las mercancías	0,01	77.652	24
e. Costos adicionales	0,00	51.768	16
<b>Certificado Fitosanitario</b>		55.700	17
<b>Certificado Sanidad</b>		140.000	44
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0,2</b>	<b>2.331.125</b>	<b>731</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Total, Capital de trabajo.

<b>GASTO MANO DE OBRA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (USD)</b>
Gerente Comercial	1	3.200.000	1.004
Gerente Operaciones	1	3.000.000	941
Gerente de logística	1	3.000.000	941
Administrador	1	2.800.000	879
Encargado: importaciones/exportaciones	1	3.000.000	941
Operario	1	900.000	282
<b>Personal externo</b>	1	3.900.000	1.224
Contador	1	1.500.000	471
Abogado	1	1.500.000	471
<b>SUB TOTAL</b>		22.800.000	7.154
<b>TOTAL</b>		202.715.725	63.607

Fuente: elaboración propia.

**5.1.4 Inversión Total** El monto total de inversión requerido para la puesta en marcha del proyecto se resume en la siguiente tabla.

Tabla 13. Inversión total del proyecto.

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO (\$)</b>	<b>MONTO (USD)</b>
<b>Inversión fija</b>	91.445.625	28.693
<b>Inversión diferida</b>	761.500	239
<b>Capital de trabajo</b>	202.715.725	63.607
<b>Inversión total del proyecto</b>	294.922.850	92.539

Fuente: elaboración propia.

**5.1.5 Costo Transporte interno** El costo de transporte interno desde la ciudad de Bogotá hasta el puerto de Santa Marta, se realizó por medio de una cotización de la prestadora de servicios logísticos TCC donde se obtuvo como resultado que él envió de 10 estibas con un peso aproximado de 408kg tendría un valor de \$ 9.305.600, este valor se incluye en tipo de negociación que la empresa va a realizar con su distribuidor que es un Incoterm CIF.

**5.1.6 Costo Transporte Marítimo** El costo de transporte marítimo se calculó por medio del sistema de logística de exportación de Procolombia, como resultado de este reporte encontramos, que el transporte internacional por buque de un contenedor de 20 pulgadas desde el puerto de Santa Marta hasta el puerto de Rotterdam tiene un costo aproximado de \$ 3, 636,367 valor con el recargo incluido, este valor al igual que el transporte terrestre se incluyen en el tipo de negociación CIF.

**5.1.7 Depreciación de muebles y equipos.** En la siguiente tabla se podrá evidenciar el porcentaje de depreciación de los muebles y equipos que utilizará la empresa para su normal funcionamiento, donde cada porcentaje varía dependiendo de la naturaleza del activo.

Tabla 14. Depreciación de muebles y equipos.

<b>DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y EQUIPOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR (\$)</b>	<b>% DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>VALOR DEPRECIACIÓN ANUAL</b>
<b>Computadoras</b>	10.020.000	20%	2.004.000
<b>Impresora</b>	934.354	10%	93.435
<b>Teléfonos</b>	610.400	20%	122.080
<b>Vídeo Beam</b>	1.469.900	10%	146.990
<b>Sillas</b>	1.400.000	10%	140.000
<b>Escritorios</b>	1.344.000	10%	134.400
<b>Mesa de juntas</b>	630.000	10%	63.000
<b>Gabinetes para archivos</b>	3.311.000	10%	331.100
<b>Archivador</b>	258.704	10%	25.870
<b>Papeleras</b>	151.200	10%	15.120
<b>Cajas y organizadores</b>	25.008	10%	2.501
		<b>Valor total depreciación</b>	<b>3.078.497</b>

Fuente: elaboración propia.

**5.1.8 Amortización del crédito.** Como se puede apreciar la inversión total del proyecto es de \$ 295.995.107, de los cuales el 60% se va a obtener por medio de un préstamo con el Banco BBVA, esto equivaldría a \$177.597.064 el monto restante \$118.398.043 se obtendrá de un ahorro familiar con que se cuenta.

El préstamo bancario con el Banco BBVA maneja una tasa de interés de crédito de libre inversión anual del 27,50% y tiene las siguientes condiciones:

- Monto mínimo: \$1.000.000.
- Plazo: desde 12 hasta 72 meses.
- 12 a 14 cuotas anuales.

El monto total para poner en marcha el proyecto se pagará en un término de 5 años, con una tasa de interés del 2,30% mensual. En la siguiente tabla se observa el cálculo de la amortización del crédito con cuotas pagaderas mensualmente.

Tabla 15. Calculo de la cuota mensual.

<b>AMORTIZACIÓN DEL CREDITO</b>	
<b>Valor de la deuda</b>	177.597.064
<b>Tasa</b>	2,30%
<b>Periodos</b>	60
<b>Cuota</b>	5.486.853

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Amortización del crédito.

<b>n</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Cuotas</b>	<b>Intereses</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo final</b>
1	177.597.064	5.486.853	4.084.732	1.402.120,3	176.194.944
2	176.194.944	5.486.853	4.052.484	1.434.369,1	174.760.575
3	174.760.575	5.486.853	4.019.493	1.467.359,6	173.293.215
4	173.293.215	5.486.853	3.985.744	1.501.108,9	171.792.106
5	171.792.106	5.486.853	3.951.218	1.535.634,4	170.256.472
6	170.256.472	5.486.853	3.915.899	1.570.954,0	168.685.518
7	168.685.518	5.486.853	3.879.767	1.607.085,9	167.078.432
8	167.078.432	5.486.853	3.842.804	1.644.048,9	165.434.383
9	165.434.383	5.486.853	3.804.991	1.681.862,0	163.752.521
10	163.752.521	5.486.853	3.766.308	1.720.544,8	162.031.976
11	162.031.976	5.486.853	3.726.735	1.760.117,3	160.271.859
12	160.271.859	5.486.853	3.686.253	1.800.600,0	158.471.259
13	158.471.259	5.486.853	3.644.839	1.842.013,8	156.629.245
14	156.629.245	5.486.853	3.602.473	1.884.380,2	154.744.865
15	154.744.865	5.486.853	3.559.132	1.927.720,9	152.817.144
16	152.817.144	5.486.853	3.514.794	1.972.058,5	150.845.085
17	150.845.085	5.486.853	3.469.437	2.017.415,8	148.827.670
18	148.827.670	5.486.853	3.423.036	2.063.816,4	146.763.853
19	146.763.853	5.486.853	3.375.569	2.111.284,2	144.652.569
20	144.652.569	5.486.853	3.327.009	2.159.843,7	142.492.725
21	142.492.725	5.486.853	3.277.333	2.209.520,1	140.283.205
22	140.283.205	5.486.853	3.226.514	2.260.339,1	138.022.866
23	138.022.866	5.486.853	3.174.526	2.312.326,9	135.710.539
24	135.710.539	5.486.853	3.121.342	2.365.510,4	133.345.029
25	133.345.029	5.486.853	3.066.936	2.419.917,1	130.925.112
26	130.925.112	5.486.853	3.011.278	2.475.575,2	128.449.536
27	128.449.536	5.486.853	2.954.339	2.532.513,5	125.917.023
28	125.917.023	5.486.853	2.896.092	2.590.761,3	123.326.262
29	123.326.262	5.486.853	2.836.504	2.650.348,8	120.675.913
30	120.675.913	5.486.853	2.775.546	2.711.306,8	117.964.606
31	117.964.606	5.486.853	2.713.186	2.773.666,9	115.190.939
32	115.190.939	5.486.853	2.649.392	2.837.461,2	112.353.478
33	112.353.478	5.486.853	2.584.130	2.902.722,8	109.450.755
34	109.450.755	5.486.853	2.517.367	2.969.485,4	106.481.270
35	106.481.270	5.486.853	2.449.069	3.037.783,6	103.443.486
36	103.443.486	5.486.853	2.379.200	3.107.652,6	100.335.834

Tabla 16. (Continuación)

n	Saldo inicial	Cuotas	Intereses	Capital	Saldo final
37	100.335.834	5.486.853	2.307.724	3.179.128,6	97.156.705
38	97.156.705	5.486.853	2.234.604	3.252.248,6	93.904.456
39	93.904.456	5.486.853	2.159.802	3.327.050,3	90.577.406
40	90.577.406	5.486.853	2.083.280	3.403.572,5	87.173.834
41	87.173.834	5.486.853	2.004.998	3.481.854,6	83.691.979
42	83.691.979	5.486.853	1.924.916	3.561.937,3	80.130.042
43	80.130.042	5.486.853	1.842.991	3.643.861,8	76.486.180
44	76.486.180	5.486.853	1.759.182	3.727.670,7	72.758.509
45	72.758.509	5.486.853	1.673.446	3.813.407,1	68.945.102
46	68.945.102	5.486.853	1.585.737	3.901.115,5	65.043.987
47	65.043.987	5.486.853	1.496.012	3.990.841,1	61.053.145
48	61.053.145	5.486.853	1.404.222	4.082.630,5	56.970.515
49	56.970.515	5.486.853	1.310.322	4.176.531,0	52.793.984
50	52.793.984	5.486.853	1.214.262	4.272.591,2	48.521.393
51	48.521.393	5.486.853	1.115.992	4.370.860,8	44.150.532
52	44.150.532	5.486.853	1.015.462	4.471.390,6	39.679.142
53	39.679.142	5.486.853	912.620	4.574.232,5	35.104.909
54	35.104.909	5.486.853	807.413	4.679.439,9	30.425.469
55	30.425.469	5.486.853	699.786	4.787.067,0	25.638.402
56	25.638.402	5.486.853	589.683	4.897.169,6	20.741.233
57	20.741.233	5.486.853	477.048	5.009.804,5	15.731.428
58	15.731.428	5.486.853	361.823	5.125.030,0	10.606.398
59	10.606.398	5.486.853	243.947	5.242.905,6	5.363.492
60	5.363.492	5.486.853	123.360	5.363.492,5	0

Fuente: elaboración propia.

**5.1.8 Precio de venta.** Para hallar el precio de venta de nuestros productos se tuvo en cuenta primero que todo los precios promedio de venta de los frutos deshidratados en el mercado holandés y más específicamente en los almacenes donde se van a distribuir; para la presentación de los 250g estos rondan entre los 3,25 € y los 5,69 €, además de esto se tuvo en cuenta el margen de contribución que la empresa quiere recibir de la venta de sus productos que es equivalente al 40,5% de su costo de comercialización. En la siguiente tabla se muestran los precios de venta de los productos que se seleccionaron para su exportación.

Tabla 17. Precios de venta de las frutas deshidratadas.

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	VALOR (\$)	VALOR (€)
Mix de frutas deshidratadas	250g	16,800	4,6 €
Piña deshidratada	250g	16,500	4,5 €
Banano deshidratado	250g	13,300	3,7 €
Uchuva deshidratada	250g	16,500	4,5 €
Fresa deshidratada	250g	23,200	6,3 €
Mango deshidratado	250g	16,000	4,4 €

Fuente: elaboración propia.

## **6. VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO**

Para realizar el proceso de análisis de la viabilidad financiera del proyecto de exportación, se tomará una proyección a 5 años. En donde se iniciará exportando en el año 1 un contenedor mensual y se irá aumentando el número de contenedores, conforme se tenga conocimiento del mercado.

Se utilizarán como referencia los indicadores financieros como lo son el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), para determinar las ganancias o pérdidas del proyecto, estos valores serán presentados en pesos colombianos (COP).

## 6.1 ESTADO DE RESULTADOS PARA EL PRIMER AÑO POR MES

Tabla 18. Estado de resultados para el primer año por mes.

ESTADO DE RESULTADOS												
Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas</b>	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000	243.200.000
Margen de contribución	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
<b>Costo de ventas</b>	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962	200.695.962
Materia prima	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000	170.240.000
Costo embalaje	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270	7.838.270
Costo insumos	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600	7.344.600
Costo de exportación	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092	15.273.092
<b>Utilidad bruta</b>	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038	42.504.038
<b>Gastos</b>	39.286.477	38.997.803	38.964.932	38.931.305	38.896.905	38.861.713	38.825.712	38.788.883	38.751.207	38.712.664	38.673.235	39.029.935
Depreciación de muebles y equipos	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541	256.541
Administrativos	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000	22.800.000
Publicidad	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000	12.160.000
Financieros (interés a bancos)	4.069.935	4.037.803	4.004.932	3.971.305	3.936.905	3.901.713	3.865.712	3.828.883	3.791.207	3.752.664	3.713.235	4.069.935
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	3.217.562	3.506.235	3.539.106	3.572.733	3.607.133	3.642.325	3.678.326	3.715.155	3.752.831	3.791.374	3.830.803	3.474.103
<b>Impuestos</b>	714.299	778.384	785.682	793.147	800.784	808.596	816.588	824.764	833.129	841.685	850.438	771.251
<b>Utilidad neta</b>	2.503.263	2.727.851	2.753.425	2.779.586	2.806.350	2.833.729	2.861.738	2.890.391	2.919.703	2.949.689	2.980.365	2.702.852

Fuente: elaboración propia.

## 6.2 ESTADOS DE RESULTADOS AÑO A AÑO

Los estados de resultados año a año nos dejan identificar los costos según su tipo y los ingresos, obteniendo como resultado final la utilidad neta por año. Las tablas siguientes muestran los resultados de los estados financieros año a año.

- **Estado de resultado consolidado para el año 1**

Tabla 19. Estado de resultados año 1.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Año</b>	<b>1</b>
<b>Ventas</b>	3.161.600.000
Margen de contribución	390,00%
<b>Costo de ventas</b>	2.609.047.500
Materia prima	2.213.120.000
Costo embalaje	101.897.510
Costo insumos	95.479.800
Costo de exportación	198.550.190
<b>Utilidad bruta</b>	552.552.500
<b>Gastos</b>	508.432.169
Depreciación de muebles y equipos	3.335.038
Administrativos	296.400.000
Publicidad	158.080.000
Financieros (interés a bancos)	50.617.131
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	44.120.331
<b>Impuestos</b>	9.794.713
<b>Utilidad neta</b>	34.325.617

Fuente: elaboración propia.

- **Estado de resultado consolidado para el año 2**

Tabla 20. Estado de resultados año 2.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Año</b>	<b>2</b>
<b>Ventas</b>	3.414.528.000
Margen de contribución	390,00%
<b>Costo de ventas</b>	2.739.499.875
Materia prima	2.323.776.000
Costo embalaje	106.992.386
Costo insumos	100.253.790
Costo de exportación	208.477.700
<b>Utilidad bruta</b>	675.028.125
<b>Gastos</b>	559.995.226
Depreciación de muebles y equipos	3.335.038
Administrativos	311.220.000
Publicidad	204.871.680
Financieros (interés a bancos)	40.568.508
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	115.032.899
<b>Impuestos</b>	25.537.304
<b>Utilidad neta</b>	89.495.595

Fuente: elaboración propia.



- Estado de resultado consolidado para el año 3

Tabla 21. Estado de resultados año 3.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Año</b>	<b>3</b>
<b>Ventas</b>	3.635.840.000
Margen de contribución	390,00%
<b>Costo de ventas</b>	2.791.680.825
Materia prima	2.368.038.400
Costo embalaje	109.030.336
Costo insumos	102.163.386
Costo de exportación	212.448.704
<b>Utilidad bruta</b>	844.159.175
<b>Gastos</b>	589.526.737
Depreciación de muebles y equipos	3.335.038
Administrativos	317.148.000
Publicidad	236.329.600
Financieros (interés a bancos)	32.714.099
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	254.632.438
<b>Impuestos</b>	56.528.401
<b>Utilidad neta</b>	<b>198.104.037</b>

Fuente: elaboración propia.

- Estado de resultado consolidado para el año 4

Tabla 22. Estado de resultados año 4.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Año</b>	<b>4</b>
<b>Ventas</b>	3.952.000.000
Margen de contribución	390,00%
<b>Costo de ventas</b>	2.843.861.775
Materia prima	2.412.300.800
Costo embalaje	111.068.286
Costo insumos	104.072.982
Costo de exportación	216.419.707
<b>Utilidad bruta</b>	1.108.138.225
<b>Gastos</b>	625.446.529
Depreciación de muebles y equipos	3.335.038
Administrativos	323.076.000
Publicidad	276.640.000
Financieros (interés a bancos)	22.395.491
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	482.691.695
<b>Impuestos</b>	107.157.556
<b>Utilidad neta</b>	<b>375.534.139</b>

Fuente: elaboración propia.

- **Estado de resultado consolidado para el año 5**

Tabla 23. Estado de resultados año 5.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Año</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>	4.337.715.200
Margen de contribución	390,00%
<b>Costo de ventas</b>	2.869.952.250
Materia prima	2.434.432.000
Costo embalaje	112.087.261
Costo insumos	105.027.780
Costo de exportación	218.405.209
<b>Utilidad bruta</b>	1.467.762.950
<b>Gastos</b>	663.543.258
Depreciación de muebles y equipos	3.335.038
Administrativos	326.040.000
Publicidad	325.328.640
Financieros (interés a bancos)	8.839.580
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	804.219.691
<b>Impuestos</b>	178.536.771
<b>Utilidad neta</b>	625.682.920

Fuente: elaboración propia.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

El valor presente neto es una herramienta que sirve de indicador para determinar la viabilidad de una inversión o un proyecto en términos de rentabilidad y ganancia, el cual proporciona a partir de su análisis un marco de referencia para la toma de decisiones.

El (VPN) trae del futuro cantidades monetarias equivalentes al presente y se obtiene del resultado de restar el monto inicialmente invertido con el valor actual de los flujos que se proyectan recibir en el futuro, a los flujos se les descuenta una tasa de interés de oportunidad (TIO), de acuerdo con la siguiente fórmula.

Ecuación 1. Valor presente neto.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Fuente: Rankia. 2019. Calculo Valor Presente Neto. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Noticias.15, mayo, 2019. [Citado: 1, octubre, 2019.]. Disponible en: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3892041-como-calcular-valor-presente-neto-ejemplos>.

Donde:

$I_0$  = Inversión inicial preia

$F_t$  = Flujos netos de efectivo

$K$  = Tasa de descuento (TIO)

$n$  = Numero de periodos

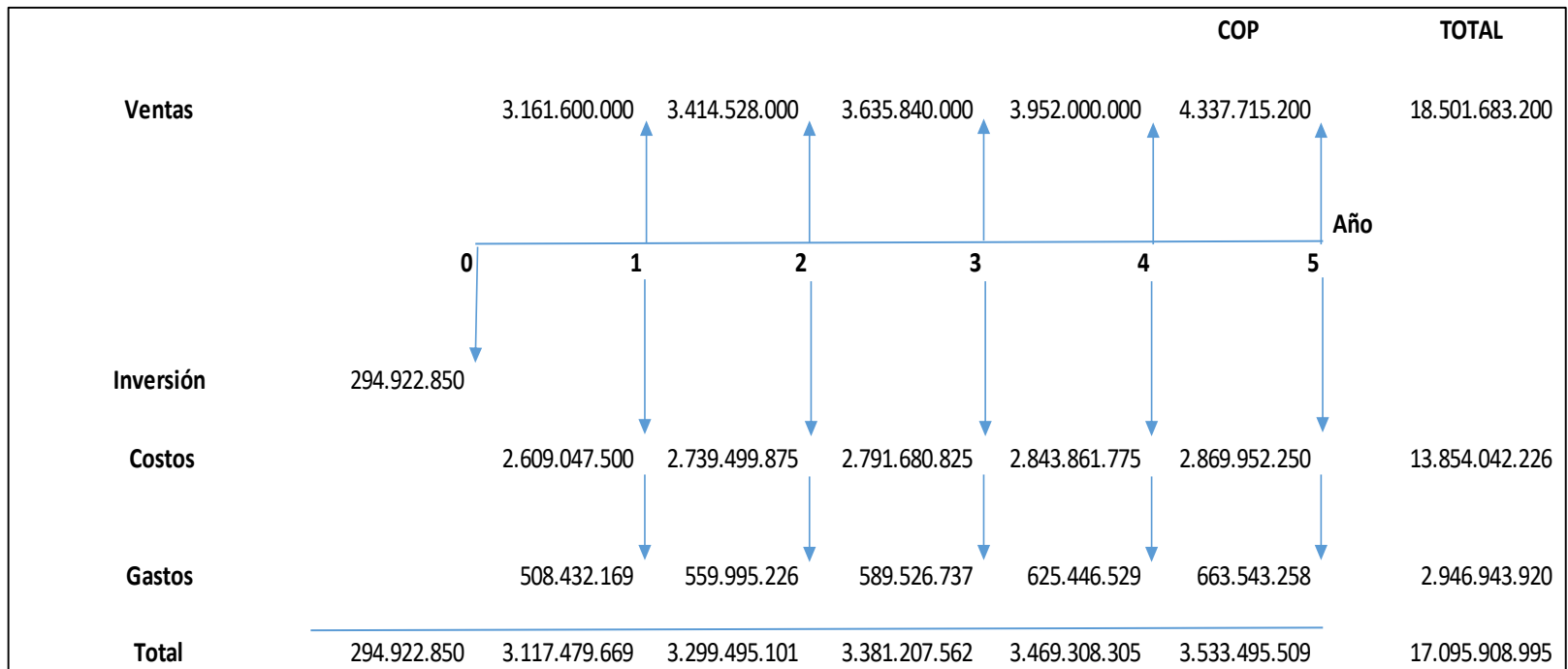
Los criterios de decisión para el resultado del valor presente neto (VPN) se basan en lo siguiente.

- $VPN > 0$ : El proyecto se considera atractivo para el inversionista ya que generara ganancias.
- $VPN < 0$ : El proyecto se considera poco atractivo para el inversionista ya que generara perdidas, por lo que se debe reformular.
- $VPN = 0$ : El proyecto de inversión no generara beneficios ni perdidas, por lo que su realización resulta ser indiferente

## 7.2 FLUJOS DE EFECTIVO

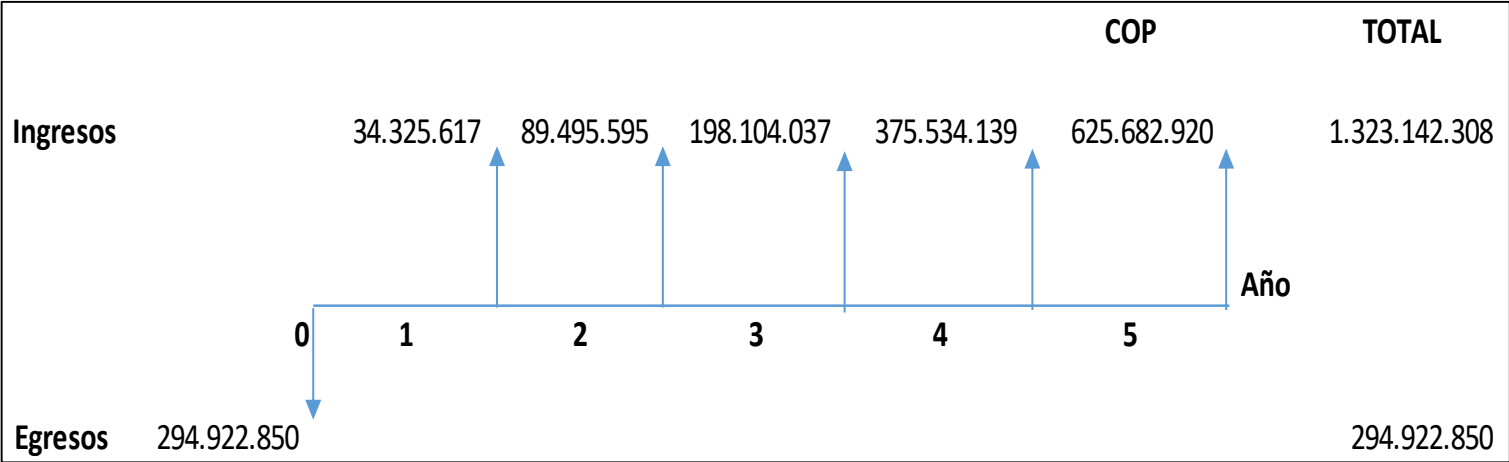
A continuación, en la siguiente figura, se representarán los flujos de efectivo de manera gráfica en periodos de tiempos iguales, en donde se tendrán en cuenta los ingresos y egresos del proyecto.

Figura 25. Flujos de efectivo.



Fuente: elaboración propia.

Figura 26. Flujos netos de efectivo.



Fuente: elaboración propia.

### 7.3 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que analiza en cuanto tiempo se recuperara el total de la inversión a valor presente y es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunos inversores a la hora de evaluar el proyecto. Por su sencillez a la hora de calcularlo y aplicarlo es considerado un indicador que permite visualizar la liquidez del proyecto como también sus riesgos asociados.

El cálculo del tiempo de recuperación del proyecto se determina por medio de la suma de todos los flujos monetarios del proyecto hasta que estos sobrepasen el valor de la inversión inicial. En la siguiente tabla se muestra dicho cálculo.

Tabla 24. Tiempo de recuperación de la inversión.

TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN				
INVERSIÓN INICIAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL	294.922.850	34.325.617	89.495.595	198.104.037
A USAR		34.325.617	89.495.595	171.101.637
CUBIERTO		34.325.617	123.821.213	294.922.850

Fuente: elaboración propia.

Para este proyecto se espera que la inversión inicial sea cubierta al finalizar el 3 año de operación una vez iniciadas operaciones.

### 7.4 CALCULO DE LA TIR

La tasa interna de retorno (TIR), es la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto de inversión y tiene como fin medir la rentabilidad de la inversión. Esto quiere decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá el inversionista.

Para determinar la TIR del proyecto, se evaluará la tasa de oportunidad calculado el valor presente neto (VPN) igual a 0, utilizando como herramienta el complemento SOLVER de Excel, se obtuvo como resultado la siguiente tabla.

Tabla 25. Flujo neto de efectivo por año.

FLUJO NETO DE EFECTIVO POR AÑO	
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-294.922.850
<b>AÑO 1</b>	34.325.617
<b>AÑO 2</b>	89.495.595
<b>AÑO 3</b>	198.104.037
<b>AÑO 4</b>	375.534.139
<b>AÑO 5</b>	625.682.920

Fuente: elaboración propia.

Al utilizar el complemento SOLVER de Excel con los flujos de caja mostrados obtenemos como resultado una TIR del 48%.

## 7.5 CONCLUSION DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se podrá observar el desarrollo de la ecuación del Valor Presente Neto (VPN) para el proyecto.

Ecuación 2. Desarrollo ecuación valor presente neto.

$$\begin{aligned}
 \text{VPN (0.15)} &= -294.922.850 + \frac{34.325.617}{(1+0.15)^1} + \frac{89.495.595}{(1+0.15)^2} + \frac{198.104.037}{(1+0.15)^3} \\
 &+ \frac{375.534.139}{(1+0.15)^4} + \frac{625.682.920}{(1+0.15)^5} \\
 &= 458.641.515
 \end{aligned}$$

Fuente: elaboración propia.

Al obtener estos resultados se puede concluir que la exportación de los frutos deshidratados a la Ciudad de Ámsterdam, es viable desde el punto de vista financiero para la empresa, debido a que aporta una ganancia de \$458.641.515 sobre la Tasa Interna de Retorno (TIO).

## 8. CONCLUSIONES

- El mercado de Holanda es muy atractivo para la exportación de frutas deshidratadas, por su estabilidad económica, sus socios comerciales europeos y su poca corrupción.
- Se ingresaría al mercado holandés con una participación aproximada del 5%, y en una proyección de tiempo de 5 años al 8%.
- A través del estudio económico se observa el total de los costos logísticos requeridos para la exportación, la inversión fija, diferida y el capital de trabajo; para una inversión total inicial equivalente a \$294.922.850.
- Por medio de la herramienta Valor Presente Neto se obtuvo que la exportación de los frutos deshidratados a la ciudad de Ámsterdam es viable, debido a que aporta una ganancia de \$458.641.515 y la inversión inicial se recupera en el tercer año de operación lo que hace que el proyecto sea altamente atractivo.



## **9. RECOMENDACIONES**

- Afianzar las relaciones con los distribuidores del mercado objetivo, para así tener una relación más estrecha con ellos.
- Realizar un estudio de mercado para poder abarcar más ciudades empezando por el resto de Holanda hasta llegar a las principales de Europa.
- Proyectar la operación a un periodo de tiempo mayor a 5 años para poder observar la rentabilidad a un largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

BUSINESSCOL. Incoterms international commerce terms [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Comunicación de prensa. S.f. [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Constituya su empresa. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Cree su empresa. s.f. [Citado: 1, octubre, 2019]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>.

CIBR MEDIO AMBIENTE. Asociación de bebidas refrescantes Anfra. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Medio ambiente. s.f. [Citado: 12, agosto, 2019.]. Disponible en: <http://www.cibr.es/medio-ambiente-envases-preguntas-frecuentes-tipos-de-envases>.

CLIMA DE COM. Clima de Holanda. [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Europa. s.f. [Citado: 3, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.clima-de.com/holanda/>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 3923 (02, octubre, 2013). Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrado de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos que se proceden, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional. Diario Oficial. Bogotá D.C. Tit.2 Cap. 2. Art 6.9.3.

COLOSI, THOMAS Y BERKELY, ARTHUR. Negociación Colectiva, El arte de conciliar conflictos, 1981. Citado por: GESIOPOLIS. Qué es negociación. [Sitio web]. Sec. Administración. 9, mayo, 2006 [Citado el: 9 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-negociacion-tipos-etapas-y-tecnicas-efectivas/>

DATOSMACRO. Holanda: Economía y Demografía. [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Noticias. s.f. [Citado: 21, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/holanda>.

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Consulta por estructura arancelaria. Bogotá. CO. Sec. Consulta arancel. S.f. [Citado: 15, agosto, 2019]. Disponible en: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

EL HERALDO. Todos los beneficios de las frutas deshidratadas. [Sitio Web]. Cali.CO. Sec. Entretenimiento. 15, junio, 2015. [Citado 15, agosto, 2019.].

Disponible en: <https://www.Elheraldo.Co/Tendencias/Las-Ventajas-De-Las-Frutas-Deshidratadas-199706>.

EN. Embalajes Nicolás. Embalaje Terciario. [Sitio web]. Toledo. ES. Sec. Productos y servicios. s.f. [Citado: 13, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://www.embalajesdemadera.net/embalaje-primario-secundario-y-terciario/>.

GALLAHER, Daniel; KALIORA, Adriana. Congreso de la Asociación Europea de Nutrición de 2013, investigación. Citado por: EL HERALDO. Todos los beneficios de las frutas deshidratadas. [Sitio web]. Cali. CO. Sec. Tendencias. 15, junio, 2015 [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/tendencias/las-ventajas-de-las-frutas-deshidratadas-199706>

GESTIOPOLIS. ¿Qué es un acuerdo comercial? [Sitio web]. Sec. Economía. 15. enero, 2002 [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-acuerdo-comercial/>

HOLANDA LATINA. Situación geográfica. [Sitio web]. Ámsterdam. NL. Sec. Vivir en Holanda. s.f. [Citado: 29, agosto, 2019.]. Disponible en: <http://www.holandalatina.com/situacion.htm>.

IBERGLOBAL. Qué es la internacionalización [Sitio web]. Sec. Inicio. s.f. [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>

ICESI. Consultorio de comercio exterior. [Sitio web]. Colombia. Cali. Sec. Artículos. S.f. [Citado el: 9 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>

INSTANTIA. Antecedentes de la Fruta Deshidratada. [Sitio web]. Sec. Fruta deshidratada. 7, diciembre, 2015. [Citado: 13, junio, 2019.]. Disponible en: <https://www.instantia.com/antecedentes-de-la-fruta-deshidratada/>.

KANVEL. Logistics & Business Worldwide. ¿Qué son los incoterms? clasificación y tipos. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Noticias. 18, diciembre, 2017. [Citado: 18, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://kanvel.com/incoterms/>.

KOTLER, BLOOM Y HAYES, Citado por: VILLANET. El estudio de mercado en las empresas. [Sitio web]. Sec. Marketing. 26, enero, 2016. [Citado: 9, junio, 2019]. Disponible en: <http://www.nube.villanett.com/2016/01/26/estudio-de-mercado-en-las-empresas/>

LAMB, CHARLES, MCDANIEL, CARL. MARKETING, Sexta edición. Citado por: PROMONEGOCIOS. Definición de logística. [Sitio web]. Sec. Artículo. S.f. [Citado:

9, junio, 2019]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

LEGISCOMEX. Canales de distribución en Holanda. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Noticias. s.f. [Citado: 27, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/canales-de-distribucion-holanda-2015-rci300>.

LOGÍSTICA PORTUARIA MARÍTIMA. Puerto de Rotterdam. [Sitio web]. Rotterdam.NL. Sec. Puerto internacional. s.f. [Citado: 19, septiembre, 2019.]. Disponible en: <https://logisticaportuariacbn.wordpress.com/puerto-de-rotterdam/>.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Perfil de Frutas Deshidratadas del Mercado de Estados Unidos. [Sitio web]. Lima. PE. Sec. Documentos. s.f. p.81. [Citado: 12, junio, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/10\\_Perfil\\_Frutas/10\\_Perfil\\_Frutas\\_EEUU6.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/10_Perfil_Frutas/10_Perfil_Frutas_EEUU6.pdf)

OBSERVATORIO DE LA COMPLEJIDAD ECONOMICA. Importaciones de Holanda. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Países. s.f. [Citado: 23, agosto, 2019.]. Disponible en: <https://oec.world/es/profile/country/nld/#Importaciones>.

OFINICA COMERCIAL DE LA HAYA. Citado por: FRUTASANA. [Sitio web]. San José. CR. Sec. Noticias. s.f. [Citado: 9, septiembre, 2019.]. Disponible en: <http://www.frutasanacr.com/noticias/el-mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-en-holanda/>.

PROCOLOMBIA. Perfil de logística desde Colombia Hacia Países Bajos. Servicios marítimos. [Sitio web]. Bogotá. CO. Sec. Documentos. p.5. [Citado: 19, septiembre, 2019.]. Archivo pdf. Disponible en: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>

PRODELAGRO. Frutas deshidratadas. [Sitio web]. Madrid. ES sec. Frutas. s.f. [Citado: 11, junio 2019.]. Disponible en: <http://www.prodelagro.com/es/frutas-deshidratadas>.

RAJA. Embalaje Primario, secundario y terciario: ¿En qué se diferencian? [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Blog. 26, septiembre, 2017. [Citado: 25, Julio, 2019.]. Disponible en: <https://www.rajapack.es/blog-es/embalaje/embalaje-primario-secundario-terciario-diferencian/>.

SANTANDER TRADEPORTAL. Cifras del comercio exterior en los países bajos. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Mercados. Mayo, 2019. [Citado el: 20 de agosto de

2019.]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/cifras-comercio-exterior>.

VELASCO, Félix. Aprender a elaborar un plan de negocios, Editorial Paidós, 2007. Citado por: GESIOPOLIS. ¿Qué es un plan de negocios? [Sitio web]. Sec. Emprendimiento. 12, abril, 2019 [Citado el: 9 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>