



TRABAJO DE GRADO

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE FRESA
FRESCA DESDE IBAGUÉ – COLOMBIA HACIA LA CIUDAD DE PANAMÁ -
PANAMÁ**

**CAMILA ANDREA LEYTON DEVIA
PAULA ANDREA LOAIZA CRIOLLO**

DIRECTOR

ANDREA BENAVIDES BASTIDAS

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

IBAGUÉ

JUNIO, 2021



Agradecimiento

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por habernos permitido culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestras vidas, por haberles dado el recurso a nuestros padres y darnos la capacidad de entendimiento, sabiduría para poder alcanzar este logro tan importante.

En segundo lugar, nos gustaría agradecer a nuestros padres por su esfuerzo y apoyo incondicional durante todo el transcurso de la carrera universitaria, ya que sin ellos no sería posible este anhelado momento, además son el pilar de nuestra vida, muchas gracias a nuestras familias.

También nos gustaría agradecer a todos los profesores que en algún momento estuvieron presentes con diferentes enseñanzas teóricas y humanas, además por dirigirnos por un camino de sabiduría.



Dedicatoria

Camila Andrea Leyton Devia

Dedico este trabajo a mi padre celestial a Jesucristo y al espíritu santo de quienes recibí su gracia y favor para lograr esta meta.

También lo dedico a mi preciosa familia, mi madre, mi papá, mi abuela Gladys y a mi tía Astrid que hicieron parte de este gran anhelo de ser profesional.

Paula Andrea Loaiza Criollo

Dedico este trabajo a mi madre Adriana Lucía y a mi abuela Nelly Díaz y a mi familia ya que sin el apoyo de ellos no habría sido posible terminar esta etapa de mi vida profesional, también doy gracias a Dios por darme la oportunidad de poder ser alguien en la vida, asimismo a los profesores por todo, ya que este trabajo ha sido posible gracias a ellos.



Tabla de contenido

Resumen	7
Palabras claves.	7
Abstract	8
Key words.	8
Introducción	9
1. Justificación	11
2. Antecedentes	13
3. Objetivo general y específicos	19
4. Descripción del negocio	19
5. Análisis del mercado y la competencia	23
6. Plan de operación	33
8. Conclusiones y logros	44
9. Bibliografía citada	47
Anexos	50



Lista de Tablas

Tabla 1 Producción de fresa en Colombia por tonelada.....	15
Tabla 2 Exportación de Fresa desde Colombia	16
Tabla 3 Participación y crecimiento de los mercados seleccionados	17
Tabla 4 Análisis de las encuestas a proveedores	25
Tabla 5 Principales socios de Panamá.....	26
Tabla 6 Participación en el mercado de fresa fresca en Panamá	26
Tabla 7 Precio por KG en dólares	31
Tabla 8 Cargos Empresariales	50
Tabla 9 Lista de importadores de fresa fresca	51
Tabla 10 Clasificación de la maquinaria	51
Tabla 11 Inversión en activos fijos y depreciación	52
Tabla 12 Políticas financieras.....	53
Tabla 13 Valor FOB	54
Tabla 14 Costos por KG	54
Tabla 15 Ventas proyectadas.....	55
Tabla 16 Inversión Bancario.....	55
Tabla 17 Costos de producción	56
Tabla 18 Gastos administrativos.....	56
Tabla 19 Mano de obra directa e indirecta	57
Tabla 20 Estado de resultados	57
Tabla 21 Balance general	58
Tabla 22 Flujo de caja del proyecto	59
Tabla 23 Flujo de caja del inversionista	60
Tabla 24 Punto de equilibrio	61
Tabla 25 VPN	61
Tabla 26 TIR.....	62
Tabla 27 PRI.....	62
Tabla 28 RBC	63



Listas de gráficas

Gráfica 1 Promedio de crecimiento de frutas en Colombia desde el año 2007 hasta el año 2011	12
Gráfica 2 Canal de distribución	30
Gráfica 3 Variación de precio internacional	32
Gráfica 4 diagrama de flujo	35
Gráfica 5, Transporte interno para el despacho de Exportación de Fresas desde Ibagué-Buenaventura	37
Gráfica 6 Transporte Internacional para la exportación desde Colombia a Ciudad de Panamá	38

Listas de Ilustraciones

Ilustración 1 Fresa fresca	64
Ilustración 2 Logotipo de la Empresa	64
Ilustración 3 Plano de la Empresa	65
Ilustración 4 Organigrama de la Empresa	66
Ilustración 5 Encuesta	66
Ilustración 6 Contenedor de 20 pies refrigerado	70
Ilustración 7 Pallet 100x120 CM	70



Resumen

El presente trabajo; Estudio de prefactibilidad para la exportación de fresa fresca desde Ibagué – Colombia hacia la ciudad de Panamá - Panamá se basa principalmente en el aprovechamiento de las relaciones comerciales existente entre Panamá y Colombia, con el fin de abrir nuevos mercados en el exterior con productos colombianos, los cuales son de un alto nivel de calidad y es cultivado por campesinos colombianos.

Se realiza un análisis del mercado internacional de la fresa fresca en el que se involucra los datos de exportación e importación hechas por Panamá, por otro lado, a nivel nacional se analiza el mercado por medio de los productores encuestados con preguntas como: cantidad producida, precios, certificados, tipo de clientes entre otros.

Finalmente se desarrolla la pre factibilidad del proyecto en la que se desarrollara las proyecciones correspondientes a los primeros cinco años para identificar una posible demanda del producto, el mercado y los estados financieros de la empresa, examinando las utilidades o perdidas a futuro que obtendría la compañía.

Palabras claves.

Plan exportador, exportación, matriz de costos, incoterms, fresa.



Abstract

The present work; Prefactibility study for the export of fresh strawberry from Ibagué - Colombia to Panamá city - Panamá is based mainly on taking advantage of the existing commercial relations between Panamá and Colombia, in order to open new markets abroad with Colombian products, which are of a high level of quality and are cultivated by Colombian farmers.

On the other hand, a market analysis is carried out in which Panamanian distributors are involved, on the other hand, on a national level, the market is analysed by means of the surveyed producers with questions such as: quantity produced, prices, certificates, type of clients, among others.

Finally, the pre-feasibility of the project is developed in which the projections corresponding to the first five years are developed to identify the possible demand for the product, the market and the financial statements of the company, examining the future profits or losses that the company would obtain.

Key words.

Export plan, export, cost matrix, incoterms, strawberry.



Introducción

El presente trabajo tiene como fin elaborar un estudio de prefactibilidad para identificar la viabilidad de exportar fresa fresca desde Ibagué – Colombia hacia la ciudad de Panamá - Panamá, aprovechando el mercado tradicional de las exportaciones de este producto, asimismo se detalla las particularidades del mercado, y se describe las características que el producto ostenta.

El plan de negocios actual se realiza para evaluar el mercado exterior de la fresa fresca, identificando los beneficios de exportar al mercado internacional, se determina las fortalezas y debilidades que genera la creación de una C.I, de igual manera se ejecutará un estudio financiero para demostrar la inversión inicial, balanza comercial, costos de exportación, flujo de cajas, entre otros, por otro lado el objetivo general y los objetivos específicos son descritos de forma alcanzable, identificable, demostrable, en el proyecto.

La fresa es cada vez más reconocida a nivel nacional e internacional, los planes de desarrollo dirigidos por el gobierno colombiano para mejorar la eficiencia de recolección cosechas, es muestra del potencial que posee este producto para competir contra grandes productores y posicionar la fresa fresca colombiana entre los mejores del mundo. La demanda en el mercado internacional ha crecido con el paso de los años, “La Producción mundial de Fresa asciende a los 4,8 millones de toneladas, siendo los principales productores China y Estados Unidos. Obligando a los productores aumentar la producción de este producto” (Minagricultura, 2019), el principal socio internacional de Colombia es Panamá importando



las mayores cantidades de fresa fresca colombiana, se evidencia en la Tabla 1, lo anterior se demuestra con cifras en el desarrollo del actual plan de negocios.



1. Justificación

Para el sector agroexportador de COLOMBIA, existe la necesidad de llegar a la búsqueda de nuevos países para exportar la fresa por medio de estrategias que nos permita escoger el país con mayor beneficio y tener buena aceptación de mercado.

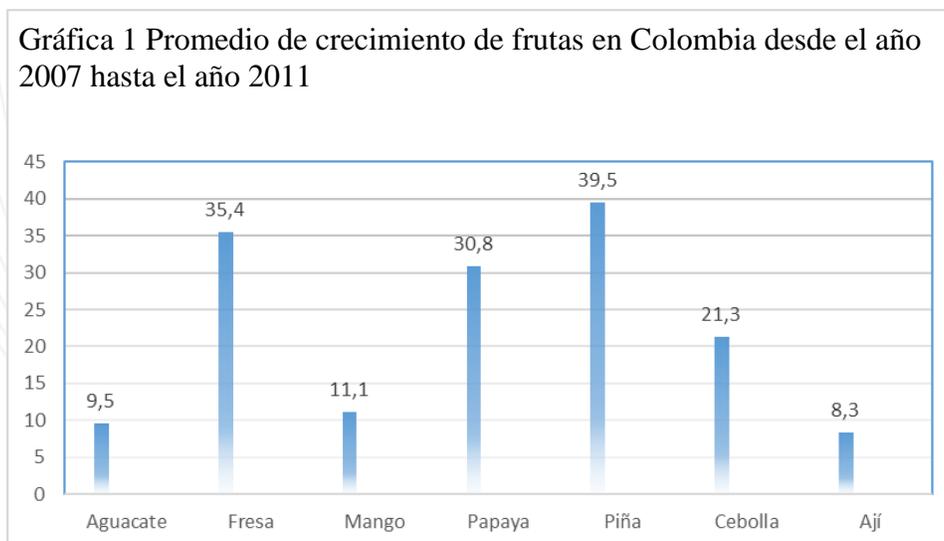
En los últimos años el estado colombiano ha mejorado la producción de la fresa, abarcando más hectáreas para poder cosechar, “Colombia es el tercer país latinoamericano con mayor área sembrada en cultivos frutales, entre los que se destacan el mango y la fresa. En el país se produce fresa todo el año.” (Minagricultura, 2019), los incentivos por parte del gobierno colombiano mejorarían significativamente las exportaciones de la fresa, estos incentivos garantizarían menor costos de producción, mano de obra, mejor calidad, mayor eficiencia, con la finalidad de beneficiar todas las empresas exportadoras y granjas productoras, así apoyar la economía colombiana e inclinar la balanza comercial a superávit.

Las fresas en Colombia generan participación en las exportaciones a países como Panamá y Estados Unidos, aunque son producciones muy bajas a comparación a años anteriores. (Minagricultura, 2019), con el cultivo de fresa se busca fomentar empleo, un crecimiento sostenible en la economía colombiana, lograr mayores alianzas estratégicas, internacionalización, tratados de libre comercio con otros países para generar mayor participación en el PIB del país.

La gráfica 1, muestra el promedio de rendimiento de Colombia durante el año 2007 al 2011, donde la fruta con mayor participación es la piña ocupó el primer puesto con 39,5 seguido con la fresa en 35,4 ocupando el segundo puesto con buenos rendimientos durante estos años. (Programa de Transformación Productiva , 2013).

Cundinamarca es el municipio con mayor producción de fresa en el país con 63,4% en el 2011, le sigue Antioquia con 23,8% y Norte de Santander 7% (Programa de Transformación Productiva, 2013). Esos porcentajes muestran que la fresa fresca cuenta con fuertes competidores y que es una fruta bastante apetecida por países como Panamá, EE. UU, entre otros.

Gráfica 1 Promedio de crecimiento de frutas en Colombia desde el año 2007 hasta el año 2011



Fuente: Elaboración Propia, Programa de transformación productiva (Promedio de rendimiento Colombia)

El superávit presentado por la balanza comercial colombiana de fresa fresca, es debido a las exportaciones anuales realizadas anualmente, en el año 2019 se exportaron 101 toneladas de fresas, el país con mayor participación en las exportaciones fue Panamá, además el país con mayores consumidores de fresa en los últimos años. (Minagricultura, 2019).

Lo que se busca es determinar la factibilidad de la exportación de fresa fresca con destino a Panamá desde el municipio de Ibagué-Colombia, este producto cuenta con una



ventaja competitiva favorable, en el cual el ingreso al país de destino es más factible ya que se tienen acuerdos comerciales que facilitan la entrada de fresas a Panamá

2. Antecedentes

Los antecedentes soportan el plan de negocios con información de proyectos similares, con el fin de explicar los fundamentos de la investigación, al mismo tiempo se responderá a preguntas como: ¿Por qué invertir?, ¿Por qué se realizará la investigación? ¿Cuál es el alcance del proyecto?, estas preguntas permiten establecer objetivos claros y alcanzables, los cuales estarán reflejados en el desarrollo del proyecto.

La fresa es un gran producto dentro del sector de las frutas, aunque es de tamaño pequeño y de color rojizo, lo cual se puede evidenciar en la Ilustración 1, el sabor que posee es increíble, además ostenta diferentes vitaminas y diferentes minerales positivos para la salud de la gente.

Contienen vitamina A (5 microgramos por 100 g), vitamina E (0,23 miligramos por 100 g) y menores cantidades de otras vitaminas como las B1, B2, B3 y B6. Entre sus minerales, las fresas aportan fundamentalmente potasio y magnesio, aunque también hierro, fósforo, yodo y calcio. Tienen 2,2 gramos de fibra por 100 gramos de producto, lo que supone un aporte moderado. (Surexport, 2019), el sabor dulce de la fresa fresca, combinado con las vitaminas, nutrientes que posee y las posibilidades de cocina que se obtiene con esta fruta, es un producto apetecido por la gente, por otro lado para la realización de la exportación es necesaria la partida arancelaria del producto, esta es 0810.10.00.00 identificando el producto



mundialmente, conjuntamente se obtiene las normativas reguladoras como aranceles, certificados, cantidad máxima

La producción de fresa fresca colombiana es una oportunidad de mercado que se puede aprovechar para fortalecer la economía colombiana, los países desarrollados son fortalecidos por la comercialización de diferentes productos, así mejorando su imagen en el mundo, el gran problema es ser dependiente o que el mayor porcentaje de exportaciones se concentre en solo un sector como el minero para generar ingresos de divisas al país, en Colombia es necesario diversificar las exportaciones para mejorar la balanza comercial, por ende la diversificación es indispensable para generar diferentes ingresos optimizando la economía colombiana, la internacionalización de los productos agrícolas son una salida de la dependencia del sector minero.

El diario de la república publicó un informe en el cual se destaca. “En los últimos siete años las áreas destinadas al cultivo de fresa en Colombia han crecido progresivamente, pasando de 791 hectáreas censadas oficialmente en 2004 a 1.300 hectáreas entre los años 2008 y 2011, con lo cual este segmento ha logrado una participación del 1% en el mercado de todos los frutales transitorios del país.” (La República, 2012), la producción de la fresa en Colombia ha presentado aumentos a lo largo de los años específicamente del año 2015 al 2019, lo cual se puede evidenciar en la Tabla 1, el principal productor es el departamento de Cundinamarca, el cual presenta un 64% de producción, esto indica que posee el territorio con las mejores condiciones para la cosecha de la fresa, condiciones naturales o mejores infraestructura mejorando el rendimiento por hectárea, en segundo lugar, se encuentra el departamento de Antioquia con un 19% de participación, le sigue el departamento del Norte

de Santander con un 5%, en caso contrario el departamento de Boyacá ostenta una contribución baja pero posee 167% de crecimiento el más alto en los últimos años, en los próximos años Boyacá se convertirá en un productor principal de este producto, puesto que el crecimiento es significativamente mayor que el resto de los departamentos, incluyéndolo como uno de los principales productores.

Tabla 1 Producción de fresa en Colombia por tonelada

Departamento	2015	2016	2017	2018	2019*	%	Variación 2015-2018
CUNDINAMARCA	38.573	41.426	54.124	54.917	62.151	64,60%	42%
ANTIOQUIA	9.304	11.179	14.396	16.241	19.584	19,10%	75%
NORTE DE SANTANDER	3.542	3.713	4.422	4.422	4.775	5,20%	25%
CAUCA	2.398	2.330	3.624	4.283	5.295	5,04%	79%
BOYACA	926	1.414	1.831	2.469	3.431	2,90%	167%
CALDAS	297	178	560	760	1.295	0,89%	156%
VALLE DEL CAUCA	332	763	606	655	910	0,77%	97%
SANTANDER	-	28	103	403	431	0,47%	100%
NARIÑO	233	254	337	366	427	0,43%	57%
TOLIMA	2	-	165	350	1.764	0,41%	232%
CAQUETA	80	159	110	130	125	0,15%	63%
QUINDIO	30	3	8	8	6	0,01%	-73%
RISARALDA	3	23	8	8	24	0,01%	167%
Total	55.719	61.468	80.293	85.011	100.215	100%	53%

Fuente: Ministerio de agricultura (Subsector productivo de la fresa)

Colombia ostenta los ambientes naturales necesarios para obtener cosechas de gran calidad, por otra parte el gobierno debe generar inversiones en tecnología para apoyar las siembras, así fortaleciendo la eliminación de plagas, del mismo modo mejorando la eficiencia de los cultivos, para poder competir internacionalmente, “ Sin embargo, la amplia brecha tecnológica, como también los costos variados del cultivo, han generado un reto en la competitividad de este producto en el mercado internacional”_(La Republica, 2012), los compradores internacionales demanda la máxima calidad de los productos que se



comercializan, por ende la existencia de los certificados tienen un rol importante, la fresa no es exento de esta condición, esta restricción no arancelaria es el principal obstáculo para la exportación del producto, “ Tener las certificaciones de BPA y la de exportación del ICA es muy complejo dado de que además de tener mucho orden y requerir el control de todo, hay ciertas actividades que a una granja no le son muy fáciles de lograr” (RINCÓN, 2019), por esto es necesario que el gobierno colombiano realice tratados o acuerdos que faciliten la penetración al mercado de la fresa, puesto que Colombia tiene el territorio y la capacidad para aumentar las exportaciones.

Se escoge como principal destino Panamá, específicamente Ciudad de Panamá, esta es la capital del país, el cual es centro de las grandes empresas financieras, distribuidoras, de consumo, entre otros, asimismo se analiza los datos históricos de las exportaciones de fresa realizadas por Colombia desde el 2012, como resultado se selecciona dos países como posibles mercados, lo cual se evidencia en la tabla 2.

Tabla 2 Exportación de Fresa desde Colombia

Importadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	CANTIDAD EXPORTADA, TONELADAS							
Mundo	64	91	121	101	101	87	72	15
Panamá	37	56	107	92	90	79	66	10
Curaçao	17	25	7	8	11	7	6	1
Países Bajos				1				0
Francia	2							
Aruba	6	10	7					
USA	1			0				

Fuente: Elaboración Propia, Trade Map (Exportación de Fresa desde Colombia)

Podemos observar en la tabla anterior que para el año 2017 las exportaciones al mundo de este producto empiezan a disminuir. Lo anterior obedece por un lado a la



disminución de exportaciones mundiales en todos los sectores económicos; de enero de 2015 a enero de 2016, las exportaciones cayeron en 34,5%, lo que significa una disminución del 2% mayor que la presentada en los 12 meses del año pasado. Por diferentes condiciones adversas internas y externas, el panorama para las exportaciones en el 2016 no era alentador. (Semana, 2016). Por otro lado el Ministerio de Agricultura menciona que las cantidades exportadas son muy bajas si se comparan con la producción total de fresas cultivadas en el país, debido a que las certificaciones son muy complejas de conseguir y mantenerlas, esto hizo que las exportaciones se frenaran por las exigencias de cada país. (RINCÓN, agronegocios.co, 2019).

También se descubrió que Panamá es el mayor importador de la fresa colombiana, obteniendo participación que superan el 80%, por otro lado Curacao es el segundo mercado con mayores importaciones de este producto nacional, no obstante el crecimiento de los dos prospectos son negativos, indicando la incapacidad competitiva internacionalmente, lo cual se demuestra en la tabla 3. Con los recursos necesarios, tecnología necesaria y apoyo gubernamental, la exportación de este producto es factible, por todas las cualidades naturales que ostenta Colombia.

Tabla 3 Participación y crecimiento de los mercados seleccionados

Años de 2012 a 2019		
País Importador	Participación	Crecimiento
Mundo	100%	-4,62921041
Panamá	80%	-2,55546902
Curacao	13%	-4,80293263

Fuente: Elaboración Propia, Trade Map (Exportación de Fresa desde Colombia)



Para la realización del proceso de exportación se requiere la creación de comercializadora, exportadora, encargada de los procesos de compra del producto nacional, del empaque y etiquetado, por ultimo de la venta a empresas distribuidoras en Panamá, de igual forma es necesario cumplir con los tramites obligatorios de formalización de la empresa.

La demanda de fresa a nivel mundial ha crecido con el paso de los años, indicando el aumento de producción del producto en los principales países exportadores, “De acuerdo con datos publicados por la FAO, los cinco países con mayor producción de fresa en el mundo son China, Estados Unidos, Turquía, México y España. Se proyecta un mercado mundial creciente con demandas insatisfechas, que plantea la posibilidad de cubrir esos espacios.” (Minagricultura, 2018), Colombia es uno de los principales productores de fresa en Latinoamérica pero las exportaciones realizadas son de bajo volumen, por diferentes restricciones no arancelarias como los certificados fitosanitarios, al superar este problema las exportadoras penetran el mercado internacional, el cual posee gran demanda para este producto, “El 80% de la Producción mundial de Fresa se dirige al Mercado en Fresco, y solo el 20% restante al mercado de congelados y conservas.” (Minagricultura, 2018), es de gran importancia que el mercado fresco se impone al mercado de conservados, ya que el proceso de empaque, etiquetado y transporte es factible para nuevas compañías exportadoras, también Colombia se caracteriza por los productos fresco y la gran calidad que poseen. La investigación de diferentes aspectos es necesario para desarrollar un plan de negocios de forma completa, por este motivo se formula la pregunta.



Según los análisis realizados en el presente trabajo, ¿es factible la exportación de Fresa fresca desde la ciudad de Ibagué-Colombia hacia Ciudad de Panamá - Panamá, evaluando aspectos logísticos, financieros y comerciales?

3. Objetivo general y específicos

Determinar la factibilidad de la exportación de Fresa fresca con destino a Ciudad de Panamá – Panamá desde Ibagué-Colombia

- Identificar las características principales del modelo negocio.
- Desarrollar una evaluación de mercado del país destino a partir de factores externos e internos.
- Desarrollar la viabilidad financiera desde la creación de empresa para la exportación de fresa.

4. Descripción del negocio

El tipo de empresa a crear es una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) conformada por dos propietarios y sin socios, se llamará MULTIFRES C.I SAS, se escoge este tipo de estructura por las características legales y administrativas que incentivan la creación de empresas de este tipo. Este tipo de empresa está normalizada por la ley 1258 del 2008 que regula el número de personas necesarias para la constitución de la empresa independientemente de la naturaleza de las personas. El beneficio con mayor impacto implícito internamente en este tipo de organización es el grado de responsabilidad de los socios, ya que son responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, además presenta



la facultad de poseer el respaldo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El mayor beneficio que se obtiene al momento de constituir una S.A.S es la reducción de los costos, además ofrecen la realización de cualquier actividad empresarial que puede ser utilizada por las micro, pequeñas y medianas, así como por las grandes, con lo anterior dicho la constitución de este tipo de empresa es la más beneficiosa para el proyecto y se obtiene más posibilidades de acción, del mismo modo es C.I, “según requisitos que establece el decreto 1451 de 2017” (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO , 2017) ya que el principal propósito es exportar productos colombianos al extranjero, “ Una Comercializadora Internacional son aquellas personas jurídicas que tienen por objeto social principal la comercialización y venta de productos colombianos al exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas.” (Procolombia, s.f.), al momento que una empresa se vuelve exportadora, comienza a obtener diferentes beneficios por parte del estado, así las C.I tienen privilegios otorgados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, según PROCOLOMBIA estos son los beneficios:

- Beneficiarse conjuntamente con su proveedor de las líneas de crédito de Bancóldex.
- Acceder directa o indirectamente a los sistemas especiales de importación - exportación.
- Obtener la exención del IVA y del impuesto de retención en la fuente por la compra de mercancías destinadas a la exportación.
- Importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación – Exportación Programas Plan Vallejo. (Procolombia, s.f.)



MULTIFRES C.I SAS, es una empresa diseñada para la comercialización de fresa fresca bajo la modalidad de exportación, donde su cliente potencial es Panamá, específicamente las empresa distribuidoras de frutas, aunque este país se caracteriza por la producción de frutas tropicales, la producción de fresa no abastece la necesidades internas del país, MULTIFRES C.I SAS tiene como Misión: Buscamos exportar la mejor calidad de fresa colombiana debido a las exigentes políticas productivas empleadas y requisitos instruidos por el ICA, brindamos excelente servicio, cumpliendo con los tiempos de entrega acordados, también garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes, del mismo modo la Visión de la empresa es: Ser una de las empresas líderes en el mercado internacional al 2027, con productos de excelente calidad y precios competitivos, en la venta y distribución de fresa fresca, además incluir diferentes productos frutales, apoyando y fortaleciendo las relaciones comerciales con los clientes y los proveedores, mejorando el canal de distribución y costos.

La bodega se utiliza de forma arrendada, se encuentra ubicada en Km4 Zona industrial en papayo del municipio de Ibagué-Tolima, cuenta con una infraestructura definida, repartida en una bodega con sus respectivas oficinas, cuarto de refrigeración para mantener la fruta fresca y en las mejores condiciones posibles, cuenta con un salón para el lavado, empaque, conteo y peso de la fresa, lo cual se representa en el plano detalladamente cada espacio de la empresa, esto se identifica en la Ilustración 3.

MULTIFRES C.I SAS, su actividad económica está enfocada a la exportación de fresas frescas en presentación de tamaño mediano (30-35mm), ya que es la más consumida y estándar al momento de adquirir, en el futuro se dispondrá de diferentes tamaños según las



exigencias de los clientes, además se diversificarán los productos a exportar para abarcar diferentes sectores de mercado internacional.

Principalmente la estructura jerárquica se representa en la Ilustración 4, con el objetivo de incorporar de manera sencilla el organigrama de la empresa, ya que facilita la ubicación de los cargos en los sectores administrativos y productivos, además determinar la jerarquización de la compañía, así obteniendo efectividad para resolver problemas de baja, media o alta dificultad, también refuerza la obtención de metas fijas planificadas, con la optimización del trabajo en equipo. La estructura organizacional es importante para las compañías, puesto que identifica los propósitos de los empleados y fija el área laboral de cada cargo, además beneficia a los altos mandos de las empresas, ya que reconocerá los errores de manera simple y los resolverá efectivamente, mejorando aspectos de la empresa.

Todos los cargos tienen actividades distintas, para lograr los objetivos empresariales y obtener resultados beneficiosos, cada cargo tiene un perfil y un propósito, tabla 8.

Claramente algunos son de mayor importancia y dificultad, pero todos son necesarios para poder ejecutar los procesos requeridos en la compañía, además la estructura empresarial determina los límites de cada cargo, con el fin de no incurrir a errores organizacionales. El financiamiento de la empresa corresponderá al 70% aportación propia y 30% a crédito, se llevará a cabo la proyección a 5 años de los indicadores financieros, para identificar las pérdidas o ganancias posibles, se determinará la devaluación de los muebles, maquinaria, equipos de cómputo, entre otros, por último el valor agregado al producto es indispensable para sobresalir de la competencia, esto es el seleccionado del producto de máxima calidad y el etiquetado con el logo de la empresa para resaltar en el mercado internacional



5. Análisis del mercado y la competencia

Se aplicará a los proveedores el instrumento de recolección de información por medio de encuesta, se realiza mediante Google forms, herramienta diseñada para facilitar este proceso, también mejora la eficiencia en la organización de la información recolectada, ya que se comparte directamente por los correo electrónicos, previamente se lleva a cabo la comunicación con la empresa vía telefónica, para solicitar el permiso adecuado de tal manera se pueda enviar la encuesta sin restricción y obtener respuesta del encuestado, el número de encuestados son 15 esta cantidad puede disminuir por situaciones externas, debido a que las empresas son estrictas con la información o no están disponibles por el tiempo manejado, selecciona este número de productores por factores como: la cercanía geográfica con la ciudad de Ibagué, por la calidad del producto y la experiencia en el mercado. El método para analizar los datos es descriptivo, el cual ayuda a medir la frecuencia de venta de los proveedores, determinar la confianza a los nuevos clientes, identificar los periodos de cosecha habituales de los productores, obteniendo los resultados necesarios para examinar el proyecto. Es importante este proceso, ya que expone aspectos cualitativos sobre la investigación y demuestra la cercanía con la realidad, así mismo identificando las fortalezas que presenta el mercado y que debilidades existen o prevalecen. Se utilizará la herramienta de Excel para el procesamiento de los datos, porque cuenta con diferentes funciones que ayudan al usuario a obtener distintos tipos de razonamientos, apoyado con los resultados obtenidos de Google form. El formato de la encuesta se encuentra en la Ilustración 5.



Se utilizará fuentes de información secundaria para apoyar los resultados obtenidos por las encuestas, estas fuentes son todas aquellas que ayudan a proporcionar soportes documentales para el presente proyecto, tales como bases de datos, artículos, estadísticas, informes. Trade Map proporciona estadísticas sobre el panorama mundial del comercio internacional con el fin de verificar las importaciones históricas del país objetivo, además se empleara la institución pública DANE de Colombia con el propósito de identificar la variación de las cosechas colombianas de la fresa fresca, del mismo modo se utilizara la información suministrada por SeaRate plataforma que proporciona información sobre los tiempos necesarios de transportes marítimos, aéreos y terrestres a nivel global, asimismo se recolectara artículos de diferentes periódicos como: La república, agronegocios, también se usara artículos científicos expuestos por agentes nacionales e internacionales como: el Ministerio de Agricultura, PROCOLOMBIA, el conjunto de todo lo dicho anteriormente son aportes de características cuantitativas y cualitativas, con el fin de dar veracidad al proyecto, además apoyar las estrategias de mercadeo propuestas.

Se logró realizar a 10 productores de fresa la encuesta planteada anteriormente como se muestra en la siguiente tabla, los resultados de las encuestas se analizan de forma de puntuación, se realizaron 12 preguntas, cada pregunta tiene un numero diferentes de respuestas, de igual forma se le otorga un puntaje a las respuestas, se otorga mayor puntaje a los resultados que beneficie al proyecto y menor puntaje al que afecte negativamente al proyecto, el puntaje máximo es de 36 puntos, indicando el proveedor perfecto para la empresa.



Tabla 4 Análisis de las encuestas a proveedores

PUNTUACION DE LOS ENCUESTADOS										
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3
2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3
3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1
4	1	2	3	1	1	4	2	2	2	3
5	5	5	5	3	3	2	1	4	3	5
6	1	5	4	5	5	5	2	5	2	2
7	3	3	2	2	1	2	3	3	2	1
8	3	2	1	2	3	2	3	1	3	3
9	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1
12	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2
Puntaje MAX	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Puntaje	29	31	29	24	26	29	24	28	24	28
Rango	A	A	A	B	B	A	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se observa que ningún proveedor obtuvo el máximo puntaje, los proveedores encuestados se clasifican entre altos con “A” y bajos con “B”, para discriminar entre ambos, se plantea un mínimo de puntuación a superar de 28,8 puntos, esto es el 70% de puntos máximos anteriormente mencionado, como consecuencia de este tipo de análisis, se determina que cuatro proveedores obtuvieron la calificación A siendo los proveedores 1, 2, 3 y 6 superando las pretensiones impuestas como: tener algún certificado fitosanitario, ofrecer un buen precio, manejar la máxima calidad de la fresa, producir grandes cantidades del producto, estas son las razones por el cual solo estos 4 productores son seleccionados como los indicados. Debido por las exigencias el restante no superaron las expectativas.

Panamá se caracteriza principalmente por los servicios que ofrece a nivel mundial, el más reconocido es el puerto de Panamá, por otro lado cuentan con factores naturales para crecer en el sector de la agricultura, así como la mayoría de los países latino americanos, pero existen frutas que aún no cumplen con la demanda interna necesaria, por esto es necesario las importaciones, por medio de la base de datos de Trade Map se utilizara la información suministrada hasta la fecha de 2017, se consulta los máximos socios que ostenta Panamá en relación a las importaciones de fresa, como se demuestra en la tabla 5.

Tabla 5 Principales socios de Panamá

Exportadores	Cantidad importadas Toneladas							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	168	211	217	206	136	222	254	194
Colombia	50	98	122	122	97	127	108	86
USA	93	104	85	77	35	74	97	80
Costa Rica	3	2	4	0	4	17	18	1

Fuente: Elaboración propia, Trade Map

Al momento de realizar el análisis de participación de los países en el mercado panameño, se concluye que Colombia es el mayor socio con un 51% de participación en el mercado de la fresa, como competencia directa, se encuentra el país de USA con un 40% y Costa Rica con un 3%, estos son los tres países que se concentra las importaciones de fresa en Panamá, Cómo se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 6 Participación en el mercado de fresa fresca en Panamá

Participacion importacion	
Países	Participacion
Colombia	51%
USA	40%
Costa Rica	3%

Fuente: Elaboración propia, Trade Map



Apoyando a estos hechos aportados la empresa Logispa de Panamá, redacta un informe sobre los principales países exportadores al mercado panameño “En primer lugar, se encuentra Japón, el cual obtiene cerca de US\$ 5,6 miles de millones de las importaciones panameñas. En segundo lugar, encontraremos a China, país que se reserva aproximadamente US\$ 5,09 miles de millones. En tercer lugar, se encuentran los Estados Unidos de América con US\$ 3,65 miles de millones. En cuarto lugar, podremos observar a Colombia, país con el cual comparte fronteras terrestres y marinas, con US\$ 1,9 miles de millones” (Logispa, 2017).

Por otro lado, el estado Panamá es un estado independiente y soberano, que se ejerce por medio de tres órganos: ejecutivo, legislativo, judicial. Al menos unas 826 organizaciones componen la administración pública de la república (SICA, s.f.) el estado de Panamá reconoce las leyes nacionales con dos grandes compromisos. “primero es garantizar a toda la población el disfrute del Derecho Humano a la Alimentación (DHA). Segundo, hacer realidad que en el país exista una situación permanente de seguridad alimentaria” (Ministerio de Desarrollo Social de Panamá, 2017-2021) cubriendo el marco ético y moral de los requisitos sanitarios y salud nutricional mediante la aplicación de las medidas necesarias relacionadas a productos susceptibles de afectar la salud humana que deberá contar con un registro sanitario expedido por el ministerio de salud o la autoridad panameña de seguridad de alimentos.

La alimentación de Panamá es el resultado de las influencias históricas en el país por las culturas hispana, africana, estadounidense, indígena. Se conoce por el alto consumo de arroz con diferentes preparaciones, otros muy importante son el plátano, maíz, gallina, pescado,



carnes, yuca y demás con los que se preparan diversos platos (ONG Voluntariado, s.f.), en los últimos años “De acuerdo con cifras oficiales del Ministerio de Salud 1 de cada 10 niños menores de 5 años y 3 de cada 10 adolescentes presentan exceso de peso y el 62% de los adultos panameños tiene problemas de sobrepeso y 2 de cada 5 padecen obesidad” (LA ESTRELLA DE PANAMA, 2020), debió a esto quieren fortalecer la relación entre consumidores y productores porque en panamá existen casi 250 mil productores donde el 80% representa a los agricultores familiares, por ende quieren que los consumidores adquieran productos saludables ya que en su mayoría compran productos importados que no cuentan con un sistema de etiquetado para identificar la tabla nutricional.

En los últimos años Panamá cambio radicalmente sus dietas y hábitos alimenticios, han pasado de platos elaborados ricos en nutrientes y fibras, a dietas hipercalóricas, con alto contenidos en grasa, sal y azúcar (La prensa, 2019).

Los compradores principales de la fresa fresca son las empresas distribuidoras mayoristas de vegetales, frutas y hortalizas “Panamá es un país que está situada en América central con una superficie de 75.420 Km² con lo que se encuentra entre los países más pequeños, actualmente cuenta con una población de 4.219.000 personas. Siendo la Ciudad de Panamá con 1.663.913 habitantes, Colón con 206.553 habitantes, Arraiján con 142.514 habitantes estas son las 3 principales ciudades más importantes, siendo la ciudad de Panamá la que representa casi un 40% de la población total del país, el cual es nuestro principal objetivo para nuestra oferta exportable, con un PIB de 59.670M.€ para el 2019, Su deuda pública en 2018 fue de 21.741 millones de euros, con una deuda del 39,49% del PIB. Su deuda per cápita es de 5.228€ euros por habitante.” (Datosmacro, 2020), Panamá tiene una

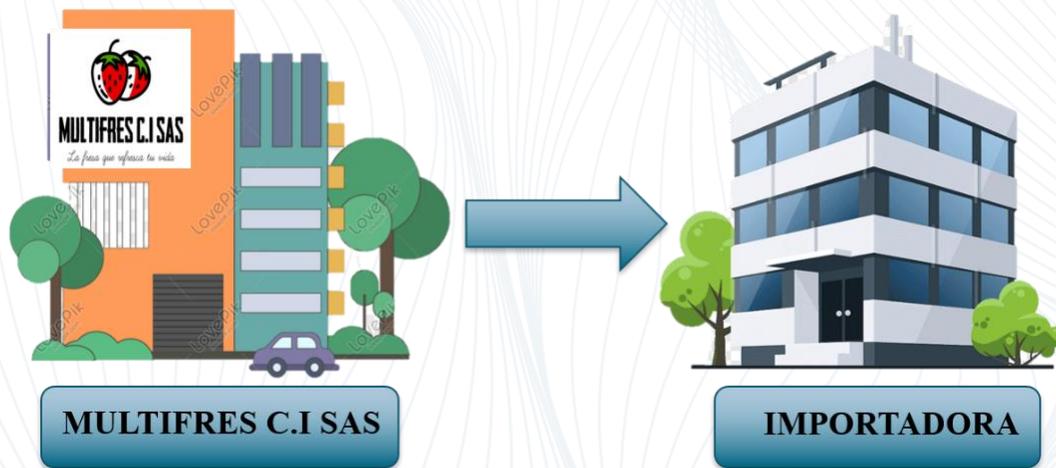


de las mejores economías de latino América, esto es debido a la gran influencia del canal de Panamá y las inversiones bancarias, debido a las normativas vigentes que generan pocas restricciones a esta, además indica que su economía estable facilita la inversión, puesto que las empresas nacionales y extranjeras confían en esta economía, “Las frutas como el banano, la piña, el plátano, el melón, la sandía y el café son productos agrícolas cultivados en Panamá que además de cubrir la demanda local, generan excedentes para exportar.” (Elcapitalfinanciero, 2014), Se indica que la fresa no es cultivada en Panamá, por ende diferentes distribuidoras o empresas importan este producto, este proyecto tiene como objetivo este tipo de empresas.

Existen gran número de importadores de fresa en Panamá, los precios establecidos por el mercado internacional superan en competitividad a los ofrecidos por los productores panameños, por esta razón los almacenes de cadena, supermercados, fruvers, compran productos importados como las frutas u hortalizas, “Si bien el país se encuentra en época de cosecha, cada vez son menos los productos locales que se encuentran en los supermercados. Colombia tiene oportunidades en ese mercado para verduras y frutas procesadas. Muchos de los supermercados y las tiendas de abarrotes se abastecen de las empresas importadoras y distribuidoras mayoristas. Los distribuidores mayoristas tienen el mayor flujo de mercancías extranjeras y cuentan con redes de comercialización hacia minoristas” (procolombia, 2012), posibles compradores de fresa fresca, tabla 9. Estas empresas son importadores de frutas, los cuales son potenciales clientes que favorecerán a la C.I en las ventas del producto.

El canal de distribución manejado por MULTIFRES C.I SAS es directo, como se representa en la gráfica 2

Gráfica 2 Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

No existe ningún tipo de intermediario en las negociaciones, la exportación y el pago, por estas razones se utiliza un canal de distribución directa, además la empresa posee un portafolio de servicio, con las presentaciones, características, dimensiones y precios, la toma de pedido es de forma personalizada, de igual manera se manejará un correo electrónico, llamadas telefónicas para la toma de pedidos y agilizar el proceso de exportación. El precio plasmado por los productores, distribuidores, exportadores, es vital para generar ganancias, los precios de los productos no son fijados exclusivamente por la empresa, es necesario analizar el mercado nacional e internacional. Se utiliza los datos suministrados por la base de datos de Trade Map para identificar el precio histórico internacional y su variación de la fresa fresca (tabla7).



Tabla 7 Precio por KG en dólares

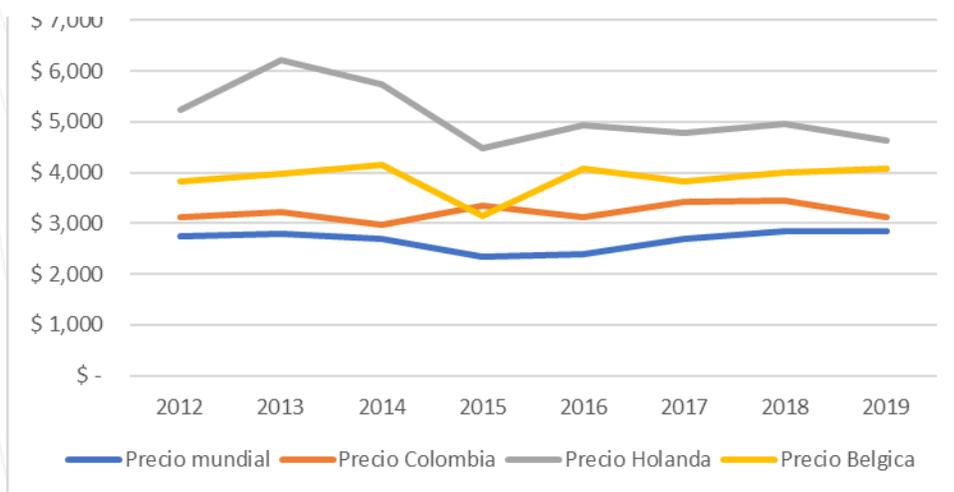
Precios por Kilograma de fresa fresca				
Año	Precio mundial	Precio Colombia	Precio Holanda	Precio Belgica
2012	\$ 2,73	\$ 3,13	\$ 5,25	\$ 3,83
2013	\$ 2,79	\$ 3,23	\$ 6,21	\$ 3,97
2014	\$ 2,69	\$ 2,97	\$ 5,74	\$ 4,16
2015	\$ 2,35	\$ 3,36	\$ 4,48	\$ 3,15
2016	\$ 2,38	\$ 3,11	\$ 4,93	\$ 4,08
2017	\$ 2,69	\$ 3,41	\$ 4,79	\$ 3,83
2018	\$ 2,84	\$ 3,46	\$ 4,95	\$ 4,00
2019	\$ 2,84	\$ 3,13	\$ 4,63	\$ 4,07

Fuente: Elaboración propia, Trade Map

la información demostrada en la tabla indica el precio de exportación a nivel mundial, asimismo de los países de Colombia, Holanda y Bélgica, por cada país existe variación en el precio del producto, si bien el precio de Colombia no es el más alto, este posee un aumento del 10% en comparación al precio mundial, a diferencia de Holanda o Bélgica que comercializan el producto un 60% más elevado, indicando que la fresa exportada desde Colombia es la más cercana al precio mundial, además identificando la estabilidad y sostenibilidad de este, en la gráfica 3 se denota las grandes diferencia entre las naciones analizadas.



Gráfica 3 Variación de precio internacional



Fuente: Elaboración propia, Trade Map



6. Plan de operación

La fresa es uno de los cultivos más difíciles de producir, debido a que es necesario una temperatura específica para que la cosecha sea eficiente, por esta razón la mayoría de los productores se encuentran en climas templados o fríos, en elevadas temperaturas las fresas no crecerán debidamente produciendo cosechas de mala calidad,” Las fresas prefieren un suelo bien drenado, con alto contenido de materia orgánica. Necesitan sol completamente para producciones más altas; por lo menos 6 horas al día.” (Extension.Illinois, s.f.), es necesario entender la siembra del producto, para determinar las ventajas, desventajas que posee este, además de identificar cada mes el proveedor que cosechara la mejor fresa, la C.I se encargara de atraer clientes potenciales internacionales, empacar debidamente el producto y generar utilidad con esta actividad.

La localización de la empresa presenta el espacio necesario para los procesos de selección, lavado, etiquetado y empacado de las fresas a exportar, así mismo tener vías de fácil acceso al momento del ingreso de tracto mulas para poder cargar la mercancía y la salida de esta, es importante el lugar de ingreso de los empleados, ya que cuenta con la seguridad requerida, puesto que cuenta con diferentes empresas establecidas en este lugar, además posee los servicios necesarios para el funcionamiento normal de la compañía los cuales son: servicio de luz, servicio de agua potable y alcantarillado, servicio de gas, servicio de internet, servicio de recolección de basuras.

La empresa necesita 120 m² para el funcionamiento y organización de los sectores que conforman la compañía, la mayor parte es requerida en el sector de producción, la zona



de refrigeración, la parte de cargue y descargue de la mercancía, la sección administrativa, oficinas, cuentan con menor terreno para operar.

La C.I contara con el equipo necesario para los procesos desempeñados, los equipos en el sector de producción son bascula, la función principal es verificar el peso de la mercancía comprada y la posible a exportar, así obteniendo y recibiendo lo acordado con los proveedores, compradores, el segundo es una máquina para poder lavar la fresa, es esencial que el producto este limpio sin ningún tipo de suciedad, además el tiempo es indispensable al momento de tratar con productos orgánicos, por último se adquiere una cinta transportadora para poder entrelazar a los operarios y seleccionar debidamente las fresas, asimismo empacándolas en la cajas, tabla 10.

La clasificación de la maquinaria para el proceso de embalaje de la mercancía se tiene en cuenta diferentes factores como: el pesaje del producto obtenido, verificando las cantidades acordadas con el proveedor, la selección de la mercancía para la exportación con base en que la fresa no debe presentar ningún tipo de mancha, no ostentar signos de plagas, mantener el color rojo y brillante, lo siguiente es el lavado y enjuague de la mercancía debidamente seleccionada. Por último, el empaqueo de esta con la debida protección y apropiadamente organizadas en las cajas doble corrugadas, el peso por caja debe ser de 20 KG, para observar de manera resumida el proceso de producción se puede visualizar en el diagrama de flujo ubicado en la gráfica 4.

Gráfica 4 diagrama de flujo

Pasos						Tiempo en Seg x CJ 20 KG	Distancia Mtrs	Personal	Descripción del cargo
Pesaje	X					60		3	Operario
Clasificación		X				160	2	3	Operario
Lavado	X					80	1	3	Operario
Enjuague	X					60		3	Operario
Embalaje	X					60		3	Operario
Total	4	1	0	0	0	420	3	3	Operario

Fuente: Elaboración propia

La exportación del producto posee especificación necesaria de cumplimiento los cuales son: el contenedor es refrigerado de 20 pies para conservar la fresa en estado de fresca, Ilustración 6. Además se cumplirá con el acuerdo sobre transportes internacionales de mercancías perecederas que se rigen en todos los países con el fin de garantizar al consumidor final que los alimentos lleguen en condiciones higiénicas adecuadas puesto que las fresas deben de estar una temperatura de 0°C para la buena conservación durante su transporte, (Tatoma, s.f.) además es debidamente embalado en pallet convencional de madera estándar con medidas de 100 cm de ancho por 120 cm de largo por la resistencia al peso y la reutilización con estas medidas es posible palletizar 10 pallets Ilustración 7, también se utilizara cajas de cartón con medidas de 50 cm de ancho con 60 cm de largo y 25 cm de alto, se harán filas de a 3 para un total de 120 cajas por contenedor debido a la distribución de las cajas y los pallets dentro del contenedor, se estima que cada caja contendrá 20 KG de fresa



fresca para un total de 2.400 KG por mes y anualmente 28.800 KG, estas cantidades son estimaciones al momento de exportar según la capacidad del contenedor elegido, se elige mantener una demanda constante porque existen muchos factores externos al momento de exportar, el principal objetivo de las cantidades dichas anteriormente es identificar la mejor condición comercial al momento de negociar las unidades a vender, es beneficio para las empresas exportadoras aprovechar el espacio posible del contenedor, se exportara en el término de negociación FOB por beneficio mutuo y efectividad aduanera.

Por otra parte, el régimen de exportación es para el consumo definitivo que consiste en la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado. Ofreciendo calidad y satisfacción al consumidor final. Para poder exportar a Panamá se debe hacer uso de los siguientes documentos que son trámites aduaneros que son exigidos para exportar:

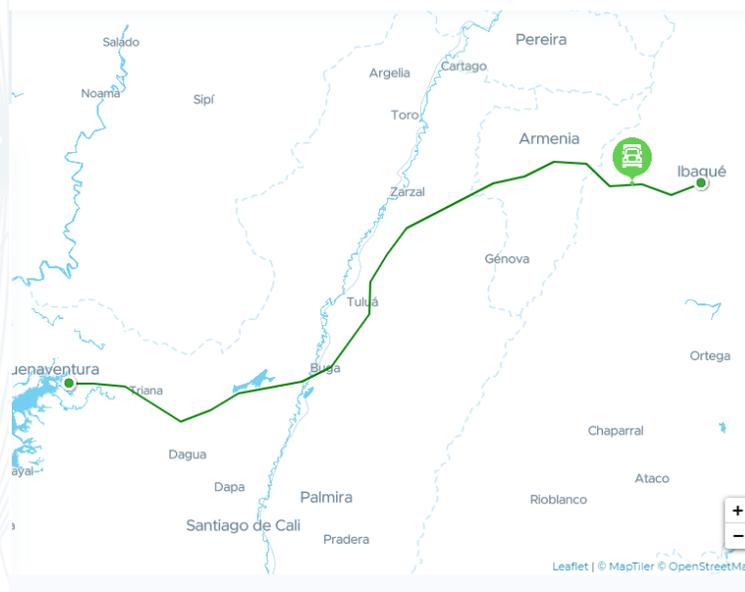
- Registro como exportador, factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, licencia de exportación, documento de transporte, certificado fitosanitario, certificado de preembarque, vistos buenos instituto colombiano agropecuario (ICA), registro Invima, documentos para procedimientos cambiarios (compra de divisas) (PROCOLOMBIA, s.f.).

Después de contar con cada uno de estos requisitos es necesario conocer la ruta exportadora. Los puertos marítimos tienen un papel fundamental en el desarrollo de las operaciones comerciales en el país, actualmente "Colombia cuenta con diez zonas portuarias, ocho de ellas en la Costa Caribe: la Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés, y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco" (PORTS

AND LOGISTICS, 2015), Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, son los principales puertos del Caribe colombiano.

Se escogió el puerto de Buenaventura porque se considera uno de los más importantes del pacífico colombiano, además porque es el puerto más cercano a la ciudad de Ibagué-Tolima, ahorrando costos y tiempo (SEAPORT, s.f.). Para el caso específico utilizaremos el modo carretero dentro de Colombia ya que es el principal medio de transporte para mercancías en Colombia, El recorrido por tierra tardara 9 horas, desde el punto de partida hasta el punto de llegada, como se muestra a continuación.

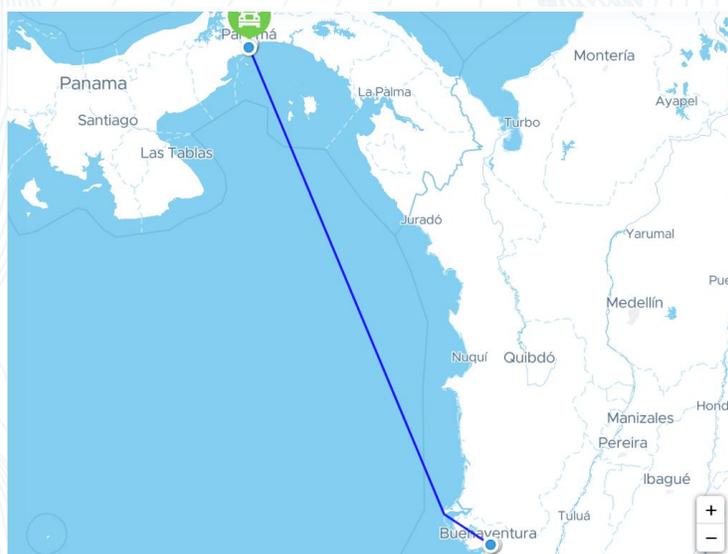
Gráfica 5, Transporte interno para el despacho de Exportación de Fresas desde Ibagué-Buenaventura



Fuente: SeaRates

Dentro de los principales puertos de Panamá se encuentran los 5 más importantes de este país: puerto de Balboa, Panamá International Terminal (PSA), Manzanillo International Terminal (MIT), Cristóbal- Panamá Ports Company (PPC), Colon Container Terminal (CCT) (PLP, 2018). Después de analizar los diferentes puertos de Panamá, se decidió elegir el puerto de Panamá International Terminal (PSA), porque es el puerto de llegada más cercano. Sobre las distintas alternativas que se tenían para el transporte marítimo de la mercancía se escogió la opción de contratar a la compañía MAERSK es la naviera seleccionada para la exportación con destino a Panamá en el puerto de PSA, sus frecuencias de tiempo nos sirven para entregar la mercancía en el menor tiempo posible ya que es directo el transporte internacional y el contenedor de 20 pies que hace que su entrega de mercancía sea posible, de esta manera el tiempo en tránsito desde el puerto de Buenaventura al puerto de PSA es de máximo 2 días por ser un bien perecedero, como lo podemos ver en la gráfica 6.

Gráfica 6 Transporte Internacional para la exportación desde Colombia a Ciudad de Panamá



Fuente: SeaRates



Una vez llegada la mercancía al país destino las empresas distribuidoras mayoristas de vegetales, frutas y hortalizas serán los encargados de llegar al consumidor final en la ciudad de Panamá – Panamá.

El aspecto ambiental es fundamental para cualquier tipo proyecto, ya que se identifican las posibles consecuencias que produce la ejecución de este, desde el inicio se pueden estimar que es complicado manejar los desechos residuales del proceso operativo, como las aguas, las fresas en descomposición, residuos de papelería, es importante realizar asociaciones con empresas que apoyen con el proceso ecológico de la empresa para facilitar el manejo de las basuras.

Se establece que la compañía es un sistema abierto que interactúa con el medio ambiente en la cual está ubicada y desenvuelven los procesos operativos, es necesario la reducción de los desperdicios de la fresa con labores sociales como la repartición del producto antes de que se deteriore y pueda consumirse por los habitantes o los trabajadores, aunque existe otro método de contribución a parte de la comunidad ibaguereña con los desperdicios del producto, los cuales son los convenios con granjas para vender estos desechos como alimento para animales, con esto se busca disminuir el impacto que podría generar al entorno ambiental; la utilización del agua es fundamental, ya que es un servicio principal para ejecutar el proceso productivo, asimismo se reutilizara para la contribución en el medio ambiente. Finalmente, el impacto social más significativo es la generación de nuevos empleos, tanto en el departamento del Tolima como en los departamentos que produzcan el producto, la presente propuesta tendría un impacto favorable.



7. Plan financiero

Para determinar la rentabilidad que tendrá la empresa MULTIFRES C.I. S.A.S, se presenta diferentes aspectos financieros como: Las inversiones iniciales, inversiones de los activos fijos y la su depreciación, los inicios de las empresas siempre es requerido lo mínimo necesario para comenzar las actividades económicas, por otro lado, se identifica la perdida en valor monetario de los activos, dependiendo de su naturaleza, los años, estos se evidencian en la tabla 11.

Las políticas contables que son de gran apoyo para iniciar el estudio financiero “La definición se está simplificando e indica que son principios específicos, bases de medición y prácticas; indicando que la práctica es una “forma común de actuar, la que usualmente se usa y se practica” (Bermúdez, 2017) dictan de qué forma hay que actuar en ciertos casos, como la compra de materia prima que se realiza al 100% a crédito o la ventas que son a 30% crédito y 70% a contado, se incluyen en la elaboración de los estados financieros, estas políticas se ven reflejadas en la tabla 12.

Para determinar los costos unitarios necesarios para la exportación de Fresa fresca hacia Ciudad de Panamá - Panamá, se identifica los insumos para la elaboración del producto, el costo de la mano de obra necesario para producir 1KG, los costos son reflejados en la tabla 13, los cuales son esenciales como base para determinar el precio FOB.



Los aspectos como: los costos por despacho, la financiación de la exportación y el valor de la inversión, son necesarios para completar el precio FOB, al cual se ofertará la mercancía, en la tabla 14.

Las ventas son necesarias para la continuidad de la empresa, “El término «ventas» comprende todas las actividades necesarias para proveer a un cliente o empresa de un producto o servicio a cambio de dinero. Sin embargo, para las empresas, las connotaciones de esta palabra van mucho más allá.” (Rios, 2019) por esta razón es de vital importancia mantener de manera positiva este factor, esto es representado en la tabla 15 proyectada a 5 años para suplir los costos de producción generados por la actividad económica de la compañía MULTIFRES C.I. S.A.S, el precio es dirigido a las empresas distribuidoras radicadas en Panamá, puesto que estas compañías se dirigirán al consumidor final, se resalta que los valores están en COP.

Para suplir los costos de la inversión la empresa MULTIFRES C.I. S.A.S, requiere el prestamos de la entidad bancaria Bancolombia, por un valor de \$23.613.354, con un interés del 1,95% mensual y 26% anual, los cual se refleja en la tabla 16. Los costos de producción el primer año alcanzan el valor de \$142.982.835 y ascienden en el quinto año a \$155.983.892, “Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento.” (fao, s.f.) estos son exhibidos en la tabla 17.

La compañía necesita de mano de obra indirecta que está compuesta por personal de aseo, y directa que lo conforma los operarios, ambos cumplen funciones que beneficia a la



empresa, el costo de este personal es representado en la tabla 18 y por último es fundamental el departamento administrativo, puesto que las decisiones de la empresa recaen sobre esta, porque está conformado por el gerente y el contador, igualmente el apoyo del departamento de ventas favorece a la compañía, los costos de estos dos departamentos se evidencian en la tabla 19.

Al momento de realizar el estado de resultado, se evidencia que se obtiene utilidad en el año 1, pero en año 2 se obtuvo una variación negativa respecto al año anterior, aunque se adquiere utilidad, por otra parte, los siguientes periodos crecen contestemente, esto es debido por el aumento en las ventas y por el decrecimiento de los gastos financieros, esto se ve reflejado en la tabla 20. El balance general de la empresa MULTIFRES C.I. S.A.S, demuestra la realidad financiera, reflejando estabilidad en 5 años, esto se evidencia en la tabla 21. El flujo de caja del proyecto es donde se presenta con detalle los ingresos y egresos que tiene la empresa en un periodo dado, esto permite medir la capacidad de pago que tiene la compañía para solventar sus deudas, se puede observar en la tabla 22. El flujo de caja del inversionista demuestra las ganancias o pérdidas que conlleva el proyecto, según el flujo de ingresos y egresos, identificado en la tabla 23. El punto de equilibrio tiene como función, determinar el número de unidades a vender para suplir los costos, se identifica que son requeridos 13.583kg anuales para no obtener perdidas y a partir de esos kilogramos se logran ganancias, se evidencia en la tabla 24.

los parámetros financieros tienen como objetivo medir los valores económicos del proyecto y representar la viabilidad de este, con el soporte de los resultados de los indicadores representados. El Valor Presente Neto (VPN) permite comprobar el cumplimiento de la



inversión, para esto es necesario los flujos de efectivo, “El VPN es, por tanto, una medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión a través de toda su vida útil.” (Granel, 2020) así para hallar el VPN obteniendo resultados positivos, esto se puede evidenciar en la tabla 25.

La TIR permite analizar la rentabilidad del proyecto, “La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.” (Arias, 2014) así demostrando soportes para aceptar o rechazar el mismo, la TIR posee un 76%, indicando que no se presentarán pérdidas, si todo sale según lo planeado las ganancias serán de montos significativos lo cual se evidencia en la tabla 26.

El PRI “El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente.” (Conexioesan, 2017), así obteniendo liberación de esta, se realiza con los flujos de fondos generados de cada periodo útil tabla 27.

El RBC es vital, ya que determina los beneficios por cada peso que invierte el proyecto, por ende, demuestra la viabilidad que tiene al momento de ejecutarse, “**La relación Beneficio/Costo** es el cociente de dividir el valor actualizado de los beneficios del proyecto (ingresos) entre el valor actualizado de los costos (egresos) a una tasa de actualización igual a la tasa de rendimiento mínima aceptable” (agroyectos, 2013) la empresa tiene una relación de costo – beneficio es de 1,15, indicando que los ingresos superan los egresos, lo cual se evidencia en la tabla 28



Todos los indicadores demostrados indican que el proyecto es financieramente positivo, así determinando la viabilidad económica de la empresa, la rentabilidad calculada identifica la explosiva utilidad a futuro del proyecto, al menos que exista factores externos que no se puedan calcular, como la tasa representativa del mercado (TRM).

8. Conclusiones y logros

Se concluye que el trabajo tendrá buena aceptación en el país destino, los datos demuestran que el producto es consumido, comercializado y poco producido en Panamá, mediante los datos de Trade Map, se identifica la participación de las exportaciones colombianas, a la balanza comercial panameña de la fresa fresca.

La localización de la planta en Ibagué facilita la movilización de los transportadores de la mercancía, ya que cuenta con una amplia salida y entrada a la empresa, además geográficamente Ibagué posee cercanía con los principales puertos, al establecer la planta en este municipio, conlleva beneficios a la sociedad de esta ciudad como la generación de empleo y mayor recolección fiscal por parte de la ciudad.

Se eligió Free on Board (FOB) como termino de negociación, ya que este tipo de termino beneficia al vendedor y al comprador, además las obligaciones del vendedor terminan al momento de que se embarca la mercancía, asimismo los costos no se elevaran, dando oportunidad a mejorar el precio a nivel internacional, mejorando la competencia en el mercado atrayendo nuevos clientes para obtener mejores beneficios.

Uno de los puntos a resaltar es el estado financiero realizado y demostrado, ya que determina la viabilidad del negocio, con resultados positivos en todos los aspectos económicos que conllevan realizar este proyecto, la utilidad se incrementa con el pasar del



tiempo si no existe ningún panorama anormal, como la pandemia sufrida por todo el mundo.

Por otro lado, es recomendable crear un plan alternativo para el transporte del producto desde Ibagué hasta el puerto en donde se embarcará, ya que es de vital importancia cumplir con los tiempos pactados.

Se logra recolectar y unificar información esparcida y sin valor, a poder darle un valor investigativo al momento de utilizarla como base para demostrar la viabilidad del proyecto, la fresa siempre es un producto difícil de conservar y cosechar, es necesario de terrenos, climas, técnicas perfectas, para obtener el mejor resultado posible, debido a esto muchos países no están capacitados para desarrollar el cultivo de esta fruta.

Es importante reducir el impacto ambiental en la zona que está ubicada la planta, ya que está cerca de empresas y sectores de habitantes, las cuales pueden ser afectados por no controlar los residuos de manera efectiva, evitando diferentes dificultades legales por los residuos.

Al momento de analizar a los compradores, se identifica la cantidad de empresas, comercializadoras, distribuidoras, que se establecen en Panamá, demostrando la capacidad de mercado existente en el país para realizar negocios con estos. Así intentar de implantar acuerdos con nuevos proveedores, ya que la empresa no puede depender de uno solo, esto mejoraría la confiabilidad de los demandantes.

Se logra establecer la ruta de comercio para el proyecto, identificando la más efectiva desde Ibagué, debido al análisis de los factores externos e internos del país destino, con el objetivo de poder reducir costos y mejorar las utilidades del negocio.



En el futuro es indispensable poder diversificar los productos a exportar y ampliar el mercado objetivo internacional, mejorando la capacidad de la empresa para desarrollar nuevas rutas de negocios, expandiendo los puntos de producción por todo el país, recolectando la mejor calidad de las diferentes frutas.



9. Bibliografía citada

- agroproyectos. (5 de Agosto de 2013). *Que es Relacion Beneficio Costo (R B/C)*. Obtenido de agroproyectos: <https://www.agroproyectos.org/relacion-beneficio-costo/>
- Arias, A. S. (15 de Julio de 2014). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Bermúdez, H. (24 de Octubre de 2017). *Políticas Contables*. Obtenido de incp.org: <https://incp.org.co/politicas-contables-2/>
- Conexioesan. (24 de Enero de 2017). *El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas*. Obtenido de Conexioesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/>
- Datosmacro. (2020). *Panamá: Economía y demografía*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/panama>
- Elcapitalfinanciero. (14 de Abril de 2014). *Evolución del mercado agrícola de Panamá y la competitividad*. Obtenido de Elcapitalfinanciero: <https://elcapitalfinanciero.com/evolucion-del-mercado-agricola-de-panama-y-la-competitividad/>
- Extension.Illinois. (s.f.). *Producción de Fresas*. Obtenido de Extension.Illinois: https://web.extension.illinois.edu/strawberries_sp/growing.cfm
- fao. (s.f.). *COSTOS DE PRODUCCION*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/V8490S/v8490s06.htm>
- Grael, M. (13 de Mayo de 2020). *¿Cómo calcular el valor presente neto?* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3892041-como-calcular-valor-presente-neto-ejemplos>
- LA ESTRELLA DE PANAMA. (30 de julio de 2020). *Cambiando la cultura hacia estilos de consumo saludable*. Obtenido de <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/salud/200730/cambiando-cultura-estilos-consumo-saludable>
- La prensa. (16 de octubre de 2019). *Una alimentacion saludable*. Obtenido de https://www.prensa.com/opinion/alimentacion-saludable_0_5419708082.html
- La Republica. (24 de 10 de 2012). *Fresa colombiana se impone en otros mercados*. Obtenido de larepublica: <https://www.larepublica.co/archivo/fresa-colombiana-se-impone-en-otros-mercados-2023898>
- Logispa. (2017). *Importaciones en Panamá*. Obtenido de Logispa: <https://www.logispa.com/logistica/importaciones-panama/>
- Minagricultura. (30 de 11 de 2018). *Cadena Nacional de la Fresa*. Obtenido de minagricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Fresa/Documentos/2018-11-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>



- Minagricultura. (30 de 09 de 2019). *Subsector Productivo de la Fresa*. Obtenido de sioc.minagricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Fresa/Documentos/2019-09-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf?ID=54>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO . (04 de 09 de 2017). *dapre.presidencia*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201451%20DE%20L%202004%20DE%20SEPTIEMBRE%20DE%202017.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Social de panama. (2017-2021). *Plan nacional de seguridad alimentaria y nutricional*. Obtenido de <https://www.mides.gob.pa/wp-content/uploads/2017/03/Plan-SAN-Panam%C3%A1-2017.pdf>
- ONG Voluntariado. (s.f.). *GASTRONOMÍA DE PANAMÁ – VOLUNTARIADO PANAMÁ*. Obtenido de <https://www.ongvoluntariado.org/gastronomia-de-panama-voluntariado-panama/>
- PLP. (8 de 05 de 2018). *5 PRINCIPALES PUERTOS MARÍTIMOS DE PANAMÁ*. Obtenido de <https://info.plp.com.pa/blog/5-principales-puertos-maritimos-de-panama#:~:text=El%20Puerto%20de%20Balboa%20ha,hacia%20la%20Costa%20Oeste%20de>
- PORTS AND LOGISTICS. (20 de 11 de 2015). Obtenido de <http://www.portsandlogistics.com/index.php/media-news/93-los-puertos-mas-importantes-de-colombia>
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *¿Qué documentos se requieren para exportar?* Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-documentos-se-requieren-para-exportar>
- Procolombia. (s.f.). *¿Qué es una Comercializadora Internacional?* Obtenido de colombiatrade: <https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-es-una-comercializadora-internacional>
- procolombia. (3 de Julio de 2012). *Importación de alimentos en Panamá va en alza*. Obtenido de procolombia: <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/importacion-de-alimentos-en-panama-va-en-alza>
- Programa de Transformación Productiva . (11 de 2013). *Plan de Negocios de Fresa*. Obtenido de colombiaproductiva: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1969eaaf-3bd2-4ba3-a9d9-e42ca9107607>
- RINCÓN, M. C. (9 de 10 de 2019). *CERTIFICACIONES, EL PRINCIPAL RETO DE LAS EXPORTACIONES DE FRESAS COLOMBIANAS*. Obtenido de agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/certificaciones-el-principal-reto-de-las-exportaciones-de-fresas-colombianas-2918876>
- Rios, P. (18 de Noviembre de 2019). *¿Qué son las ventas? Guía Práctica*. Obtenido de blog.hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-ventas>
- SEAPORT. (s.f.). *Puerto de Buenaventura*. Obtenido de <http://seaportsa.com/es/index.php/puertos/buenaventura#:~:text=El%20puerto%20de%20Buenaventura%20se,de%20la%20Rep%C3%BAblica%20de%20Colombia.&t>



ext=En%20t%C3%A9rminos%20de%20volumen%20de,m%C3%A1s%20importante%20del%20Pa%C3%ADfco%20colombiano.

SICA. (s.f.). *República de Panamá*. Obtenido de

<https://www.sica.int/miembros/pa/gobierno.aspx>

Surexport. (2019). *Fresas: variedades propias*. Obtenido de interempresas:

<https://www.interempresas.net/Envase/FeriaVirtual/Producto-Fresas-88363.html>



Anexos

Tabla 8 Cargos Empresariales

Cargo	Función	Perfil profesional
Gerente	Desempeña funciones de negociante con las demás empresas y es la cabeza visible la cual ingenia estrategias de mercado para mejorar las relaciones nacionales e internacionales con los socios comerciales.	Primero ser profesional en negocios o comercio internacional, economista con maestría en comercio internacional o negocios internacionales. Debe contar con experiencia de 3 años como gerente o administrador de alguna empresa. Poseer nivel alto de ingles Tendrá un sueldo de: 3'000.000
Contador	Llevar la contabilidad de la empresa, así identificando las entradas y salidas de dinero, también encontrar falencia contable y dar soluciones a estas.	Ser contador Público con experiencia de 1 año y este rubro. Tendrá sueldo de: 1'200.000
Asistente de marketing	Ayudará con las ventas de la empresa, identificando oportunidades de venta y creando proyectos de mercadeo.	Técnico en mercadeo con experiencia de 6 meses en ventas o marketing Tendrá sueldo de: 982.000
Operarios de producción	Se dedicarán netamente a los procesos que interfieran directamente con el producto, los insumos y las materias primas, también en procesos de lavado y empacado.	Que tenga mínimo el bachillerato con experiencia de 6 meses en empacado en frutas o verduras Tendrá sueldo de: 1.000.000
Aseadora	Cumple labores de limpieza para mantener el establecimiento limpio y pulcro y de servicio de bebidas a las oficinas.	Tener mínimo bachillerato y 6 meses de experiencia realizando actividad de aseo para empresas Tendrá sueldo de: 1.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Lista de importadores de fresa fresca

Lista de posibles importadores de fresa fresca		
Nombre	Actividad	Contacto
Master Shoe Panama, S A	Importador de Frutas	(2) 204 57 58
Caravan Sport Wear Ltd	Importador de Frutas	(2) 223 78 44
Ben Betesh	Importador de Frutas	(2) 263 79 65
Jmz Holding Inc	Importador de Frutas	(2) 264 16 41
Cerigrafía Ipsufacto	Importador de Frutas	(2) 390 61 85
New Wear Corporation	Importador de Frutas	(2) 206 05 55
Inversiones The Top Gear, S A	Importador de Frutas	(2) 265 12 37
Fluid Brands, S A	Importador de Frutas	(2) 270 01 70
Codifesa Latinoamérica	Importador de Frutas	(2) 260 74 14
Hang Ten Panama Inc	Importador de Frutas	4 471 511
Denim Zona Libre	Importador de Frutas	4 473 960

Fuente: Elaboración propia, El directorio Panamá

Tabla 10 Clasificación de la maquinaria

Nombre de la maquinaria	Marca	Imagen de la maquinaria	Capacidad de producción	Costo
Lavadora/burbuja de aire Lavadora/fruta industrial lavadora burbuja	Guoxin		3000 kg/h	9'000.000 de pesos
Básculas de sobresuelo de perfil bajo Bua231/Bua236	Mettler Toledo		1500kg	1'500.000 pesos colombianos

Cinta transportadora Ishida C.O LTD	Ishida		1000 kg	5'000.000 de pesos
-------------------------------------	--------	--	---------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Inversión en activos fijos y depreciación

Resumen de activos fijos			
Activos			
Maquinaria	Unidad	Precio unidad	Total
Máquinas de limpieza y enjuague	1	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Bascula industrial	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Cinta transportadora	1	\$ 6.000.000	\$ 5.000.000
Total maquinaria y equipo			\$ 15.500.000
Muebles y enseres- equip oficina	Unidad	Precio unidad	Total
Juego de oficina	3	\$ 550.000	\$ 1.650.000
Mesa ejecutiva	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Sillas ejecutivas	5	\$ 80.000	\$ 400.000
Sala de espera	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Total maquinaria y equipo		\$ 5.130.000	\$ 6.550.000
Equipos de oficina	Unidad	Precio unidad	Total
Computador	3	\$ 1.500.000	\$ 4.500.000
Impresora	3	\$ 700.000	\$ 2.100.000
Telefono	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Total equipo de oficina			\$ 7.050.000
Total activos			\$ 29.100.000



Depreciación	
Total maquinaria	\$ 15.500.000
Años a depreciar	10
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 1.550.000
Equipos de cómputo y comunicación	\$ 7.050.000
Años a depreciar	5
Depreciación cómputo y comunicación	\$ 1.410.000
Muebles y enseres	\$ 6.550.000
Años a depreciar	10
Depreciación muebles y enseres	\$ 655.000
Total depreciacion	\$ 3.615.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Políticas financieras

Política de ventas	
Tipo de modalidad	Porcentaje
Ventas a crédito	30%
Ventas de contado	70%
Plazo de cobro	30 Dias
Política de proveedores	
Ventas a crédito	100%
Plazo de pago	30 Dias
Política de inventarios	
Matrería prima	5
Productos terminado	5
Política diferidos	
5 Años de amortización	

Activos diferidos	
Gasto de constitución	\$ 544.500
Intalacion adecuaciones	\$ 15.000.000
Total	\$ 15.544.500

Politica financiera		
Aspecto	Monto	Porcentaje
Aporte propio	\$ 55.097.826	70%
Financiamiento	\$ 23.613.354	30%

Fuente: Elaboración propi

Tabla 14 Costos por KG

MANO DE OBRA			
ACTIVIDAD LABORAL	SALARIO POR HORA	TIEMPO EN SEG	TOTAL X KG
PESAJE	\$ 4.167	3	208
CLASIFICACION	\$ 4.167	8	556
LAVADO	\$ 4.167	4	278
ENJUAGUE	\$ 4.167	3	208
EMBALAJE	\$ 4.167	3	208
TOTAL	TOTAL	21,0	1.458
	TOTAL OPERARIOS	3	4.375

Insumos por KG				
Insumos	Unidad comercial	Precio unida comercial	Cantidad requerida	Total
Fresa	Kilogramo	\$ 1.000	1	\$ 1.000
Caja de cartón	Unidad	\$ 1.500	0,05	\$ 75
Etiquetas	Centenar	\$ 2.000	0,0005	\$ 1,000
Vinipel	Roll 150 MT	\$ 25.000	9,77778E-05	\$ 2,4444
Esquineros	Unidad	\$ 2.300	0,033333333	\$ 76,667
Grapas	Millar	\$ 10.000	4,16667E-05	\$ 0,42
Pallet	Unidad c.	\$ 40.000	0,008333333	\$ 333
Zuncho	Rollo x 100 MT	\$ 50.000	5,833333E-05	\$ 2,92
Total costo de insumos X kg				\$ 1.491,78

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Valor FOB

Valor inversion	
Valor carga	\$ 24.276.322
Costo flete	\$ 2.526.626
Seguro transporte 0,35%	\$ 84.967
Agencia de aduanas 0,40%	\$ 97.105
Costos portuarios	\$ 1.700.000
Representante en el exterior 1,5%	\$ 364.145
Comisiones bancarias mensaje vía swift aladi	\$ 116.736
Comisión bancaria envió de documentos	\$ 218.879
Total valor inversión	\$ 29.384.780
Total inversión X kg	\$ 12.244

Costos financieros	
Días de la operación	30
Tasa de oportunidad	17,39%
Valor de la inversión	\$ 29.384.780
Costo financiero X carga	\$ 425.834
Costo financiero X unidad	\$ 177



Costos por despacho	
Flete	\$ 2.526.626
Seguro	\$ 84.967
Costos portuarios	\$ 1.700.000
Total costos por despacho	\$ 4.311.593
Total costos por despacho X unidad	\$ 1.796

Precio FOB	
Total precio EXW x KG	\$ 10.115
Total costos por despacho X unidad	\$ 1.796
Costo financiero X unidad	\$ 177
Agencia de aduana	\$ 40
Representante en el exterior	\$ 152
Comisiones bancarias	\$ 54
Total precio FOB x unidad	\$ 12.335

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Ventas proyectadas

Presupuesto de ventas					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en unidades x KG	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Precio de venta	\$ 12.335	\$ 12.533	\$ 12.735	\$ 12.940	\$ 13.149
Total ventas en pesos	\$ 355.243.966	\$ 360.963.394	\$ 366.774.905	\$ 372.679.981	\$ 378.680.129

Fuente: Elaboración propia

Nota: El crecimiento año a año es obtenido por el IPC, el cual es de 4,12%

Tabla 16 Inversión Bancario

Tasa de Interes y periodos	
26%	EA
2%	MV
5 Años	Periodos
\$8.982.939	Cuota



Periodos	Cuota	Amortización	Intereses	Saldo
0	\$8.982.939			\$ 23.613.354
1	\$8.982.939	\$ 2.815.131	\$ 6.167.808	\$ 20.798.223
2	\$8.982.939	\$ 3.550.444	\$ 5.432.496	\$ 17.247.779
3	\$8.982.939	\$ 4.477.819	\$ 4.505.120	\$ 12.769.959
4	\$8.982.939	\$ 5.647.426	\$ 3.335.513	\$ 7.122.534
5	\$8.982.939	\$ 7.122.534	\$ 1.860.406	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Costos de producción

Presupuesto de costos de producción					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IMP	\$ -	\$ 399.925	\$ 400.872	\$ 407.326	\$ 413.884
Total compras MP	\$ 29.594.445	\$ 29.264.627	\$ 29.741.279	\$ 30.220.114	\$ 30.706.658
IFMP	\$ 399.925	\$ 400.872	\$ 407.326	\$ 413.884	\$ 420.548
Consumo MP	\$ 29.194.521	\$ 29.263.680	\$ 29.734.825	\$ 30.213.556	\$ 30.699.994
CIF	\$ 71.529.000	\$ 72.622.415	\$ 73.733.435	\$ 74.862.342	\$ 76.009.424
MOD	\$ 46.287.000	\$ 47.032.221	\$ 47.789.439	\$ 48.558.849	\$ 49.340.647
Costo de fabricación	\$ 147.010.521	\$ 148.918.316	\$ 151.257.699	\$ 153.634.747	\$ 156.050.065
IIPT	\$ -	\$ 4.027.685	\$ 4.079.954	\$ 4.144.047	\$ 4.209.171
IFPT	\$ 4.027.685	\$ 4.079.954	\$ 4.144.047	\$ 4.209.171	\$ 4.275.344
Costos de producción	\$ 142.982.835	\$ 148.866.048	\$ 151.193.607	\$ 153.569.622	\$ 155.983.892

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Gastos administrativos

Presupuesto de gastos de administración y ventas					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario básico	\$ 63.600.000	\$ 64.623.960	\$ 65.664.406	\$ 66.721.603	\$ 67.795.820
Prestaciones sociales	\$ 19.398.000	\$ 19.710.308	\$ 20.027.644	\$ 20.350.089	\$ 20.677.725
Subsidio de transporte	\$ 1.200.000	\$ 1.219.320	\$ 1.238.951	\$ 1.258.898	\$ 1.279.166
Dotación	\$ 2.340.000	\$ 2.377.674	\$ 2.415.955	\$ 2.454.851	\$ 2.494.375
Nomina administración	\$ 86.538.000	\$ 87.931.262	\$ 89.346.955	\$ 90.785.441	\$ 92.247.087
Salario básico	\$ 10.800.000	\$ 10.973.880	\$ 11.150.559	\$ 11.330.083	\$ 11.512.498
Prestaciones sociales	\$ 3.294.000	\$ 3.347.033	\$ 3.400.921	\$ 3.455.675	\$ 3.511.312
Subsidio de transporte	\$ 1.200.000	\$ 1.219.320	\$ 1.238.951	\$ 1.258.898	\$ 1.279.166
Dotación	\$ 1.620.000	\$ 1.646.082	\$ 1.672.584	\$ 1.699.513	\$ 1.726.875
Nomina ventas	\$ 16.914.000	\$ 17.186.315	\$ 17.463.015	\$ 17.744.170	\$ 18.029.851
Amortización diferidos	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900
Servicios públicos	\$ 9.000.000	\$ 9.144.900	\$ 9.292.133	\$ 9.441.736	\$ 9.593.748
Arrendamientos	\$ 30.000.000	\$ 30.483.000	\$ 30.973.776	\$ 31.472.454	\$ 31.979.161
Papelería	\$ 8.400.000	\$ 8.535.240	\$ 8.672.657	\$ 8.812.287	\$ 8.954.165
Total gastos de administración y ventas	\$ 153.960.900	\$ 156.389.617	\$ 158.857.437	\$ 161.364.988	\$ 163.912.911

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Mano de obra directa e indirecta

Presupuesto de mano de obra directa					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario básico	\$ 32.400.000	\$ 32.921.640	\$ 33.451.678	\$ 33.990.250	\$ 34.537.493
Prestaciones sociales	\$ 9.882.000	\$ 10.041.100	\$ 10.202.762	\$ 10.367.026	\$ 10.533.936
Subsidio de transporte	\$ 3.600.000	\$ 3.657.960	\$ 3.716.853	\$ 3.776.694	\$ 3.837.499
Dotación	\$ 405.000	\$ 411.521	\$ 418.146	\$ 424.878	\$ 431.719
Total mano de obra directa	\$ 46.287.000	\$ 47.032.221	\$ 47.789.439	\$ 48.558.849	\$ 49.340.647

Presupuesto mano de obra indirecta					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario básico	\$ 10.800.000	\$ 10.973.880	\$ 11.150.559	\$ 11.330.083	\$ 11.512.498
Prestaciones sociales	\$ 3.294.000	\$ 3.347.033	\$ 3.400.921	\$ 3.455.675	\$ 3.511.312
Subsidio de transporte	\$ 1.200.000	\$ 1.219.320	\$ 1.238.951	\$ 1.258.898	\$ 1.279.166
Dotación	\$ 1.620.000	\$ 1.646.082	\$ 1.672.584	\$ 1.699.513	\$ 1.726.875
Total MOI	\$ 16.914.000	\$ 17.186.315	\$ 17.463.015	\$ 17.744.170	\$ 18.029.851
Arrendamiento	\$ 30.000.000	\$ 30.483.000	\$ 30.973.776	\$ 31.472.454	\$ 31.979.161
Depreciaciones	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000
Servicios públicos	\$ 21.000.000	\$ 21.338.100	\$ 21.681.643	\$ 22.030.718	\$ 22.385.412
Total CIF	\$ 71.529.000	\$ 72.622.415	\$ 73.733.435	\$ 74.862.342	\$ 76.009.424

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 355.243.966	\$ 360.963.394	\$ 366.774.905	\$ 372.679.981	\$ 378.680.129
Costos de producción	\$ 142.982.835	\$ 148.866.048	\$ 151.193.607	\$ 153.569.622	\$ 155.983.892
Utilidad bruta	\$ 212.261.131	\$ 212.097.346	\$ 215.581.298	\$ 219.110.358	\$ 222.696.237
Gastos de administración y ventas	\$ 153.960.900	\$ 156.389.617	\$ 158.857.437	\$ 161.364.988	\$ 163.912.911
Utilidad operacional	\$ 58.300.231	\$ 55.707.729	\$ 56.723.861	\$ 57.745.370	\$ 58.783.326
Gastos financieros	\$ 6.167.808	\$ 5.432.496	\$ 4.505.120	\$ 3.335.513	\$ 1.860.406
Utilidad antes de impuestos	\$ 52.132.423	\$ 50.275.234	\$ 52.218.741	\$ 54.409.857	\$ 56.922.920
Impuestos (32%)	\$ 16.682.375	\$ 16.088.075	\$ 16.709.997	\$ 17.411.154	\$ 18.215.334
Utilidad neta	\$ 35.450.048	\$ 34.187.159	\$ 35.508.744	\$ 36.998.703	\$ 38.707.585

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Balance general

Balance general proyectado						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	AÑO 5
Activos						
Corrientes						
Caja	\$ 34.066.680	\$ 79.353.241	\$ 115.898.204	\$ 154.100.284	\$ 192.698.687	\$ 231.631.024
Inventarios	\$ -	\$ 4.427.610	\$ 4.480.826	\$ 4.551.373	\$ 4.623.055	\$ 4.695.892
C.X.C	\$ -	\$ 8.759.440	\$ 8.900.467	\$ 9.043.765	\$ 9.189.369	\$ 9.337.318
Total activos corrientes	\$ 34.066.680	\$ 92.540.292	\$ 129.279.498	\$ 167.695.422	\$ 206.511.112	\$ 245.664.234
Fijos						
Activos fijos brutos	\$ 29.100.000	\$ 29.100.000	\$ 29.100.000	\$ 29.100.000	\$ 29.100.000	\$ 29.100.000
Depreciación		-\$ 3.615.000	-\$ 7.230.000	-\$ 10.845.000	-\$ 14.460.000	-\$ 18.075.000
Total activo fijo neto	\$ 29.100.000	\$ 25.485.000	\$ 21.870.000	\$ 18.255.000	\$ 14.640.000	\$ 11.025.000
Otros						
Diferidos	\$ 15.544.500	\$ 15.544.500	\$ 15.544.500	\$ 15.544.500	\$ 15.544.500	\$ 15.544.500
Amortizaciones		-\$ 3.108.900	-\$ 6.217.800	-\$ 9.326.700	-\$ 12.435.600	-\$ 15.544.500
Total otros activos	\$ 15.544.500	\$ 12.435.600	\$ 9.326.700	\$ 6.217.800	\$ 3.108.900	\$ -
Total activos	\$ 78.711.180	\$ 130.460.892	\$ 160.476.198	\$ 192.168.222	\$ 224.260.012	\$ 256.689.234
Pasivos						
Corrientes						
Obligaciones bancaria						
cxp a proveedores		\$ 2.432.420	\$ 2.405.312	\$ 2.444.489	\$ 2.483.845	\$ 2.523.835
Impuesto por pagar		\$ 16.682.375	\$ 16.088.075	\$ 16.709.997	\$ 17.411.154	\$ 18.215.334
Total corrientes	\$ -	\$ 19.114.796	\$ 18.493.387	\$ 19.154.486	\$ 19.894.999	\$ 20.739.169
No corrientes						
Obligaciones financieras	\$ 23.613.354	\$ 20.798.223	\$ 17.247.779	\$ 12.769.959	\$ 7.122.534	\$ -
Total pasivo L.P	\$ 23.613.354	\$ 20.798.223	\$ 17.247.779	\$ 12.769.959	\$ 7.122.534	\$ -
Total pasivos	\$ 23.613.354	\$ 39.913.018	\$ 35.741.166	\$ 31.924.445	\$ 27.017.533	\$ 20.739.169
Patrimonio						
Capital reserva legal	\$ 55.097.826	\$ 55.097.826	\$ 55.097.826	\$ 55.097.826	\$ 55.097.826	\$ 55.097.826
Utilidad del ejercicio		\$ 35.450.048	\$ 34.187.159	\$ 35.508.744	\$ 36.998.703	\$ 38.707.585
Utilidades acumuladas		\$ -	\$ 35.450.048	\$ 69.637.207	\$ 105.145.951	\$ 142.144.653
Total patrimonio	\$ 55.097.826	\$ 90.547.874	\$ 124.735.032	\$ 160.243.777	\$ 197.242.479	\$ 235.950.065
Total pasivo y patrimonio	\$ 78.711.180	\$ 130.460.892	\$ 160.476.198	\$ 192.168.222	\$ 224.260.012	\$ 256.689.234

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Flujo de caja del proyecto

Flujo De caja						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas de contado	\$ -	\$ 248.670.776	\$ 252.674.376	\$ 256.742.433	\$ 260.875.987	\$ 265.076.090
Recaudo cartera	\$ -	\$ 97.813.750	\$ 108.147.991	\$ 109.889.174	\$ 111.658.390	\$ 113.456.090
Aporte de capital	\$ 55.097.826	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo bancario	\$ 23.613.354	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos	\$ 78.711.180	\$ 346.484.526	\$ 360.822.367	\$ 366.631.607	\$ 372.534.376	\$ 378.532.180
Egresos						
Compra materia prima	\$ -	\$ 27.162.025	\$ 26.859.316	\$ 27.296.791	\$ 27.736.269	\$ 28.182.823
Pago proveedores	\$ -	\$ -	\$ 2.432.420	\$ 2.405.312	\$ 2.444.489	\$ 2.483.845
Nomina	\$ -	\$ 166.653.000	\$ 169.336.113	\$ 172.062.425	\$ 174.832.630	\$ 177.647.435
Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arrendamiento	\$ -	\$ 60.000.000	\$ 60.966.000	\$ 61.947.553	\$ 62.944.908	\$ 63.958.321
Servicios públicos	\$ -	\$ 30.000.000	\$ 30.483.000	\$ 30.973.776	\$ 31.472.454	\$ 31.979.161
Papelería	\$ -	\$ 8.400.000	\$ 8.535.240	\$ 8.672.657	\$ 8.812.287	\$ 8.954.165
Inversión en activos fijos	\$ 29.100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferidos	\$ 15.544.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuotas bancarias	\$ -	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 16.682.375	\$ 16.088.075	\$ 16.709.997	\$ 17.411.154
Total egresos	\$ 44.644.500	\$ 301.197.965	\$ 324.277.404	\$ 328.429.527	\$ 333.935.973	\$ 339.599.843
Superávit o déficit	\$ 34.066.680	\$ 45.286.561	\$ 36.544.963	\$ 38.202.080	\$ 38.598.403	\$ 38.932.336
Saldo inicial	\$ -	\$ 34.066.680	\$ 79.353.241	\$ 115.898.204	\$ 154.100.284	\$ 192.698.687
Saldo final de caja	\$ 34.066.680	\$ 79.353.241	\$ 115.898.204	\$ 154.100.284	\$ 192.698.687	\$ 231.631.024

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Flujo de caja del inversionista

Flujo de caja del inversionista						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos	\$ -	\$ 355.243.966	\$ 360.963.394	\$ 366.774.905	\$ 372.679.981	\$ 378.680.129
Total ingresos	\$ -	\$ 355.243.966	\$ 360.963.394	\$ 366.774.905	\$ 372.679.981	\$ 378.680.129
Egresos						
Compra materia prima	\$ -	\$ 25.166.835	\$ 29.211.412	\$ 29.670.733	\$ 30.148.431	\$ 30.633.821
Nomina	\$ -	\$ 166.653.000	\$ 169.336.113	\$ 172.062.425	\$ 174.832.630	\$ 177.647.435
Arrendamiento	\$ -	\$ 60.000.000	\$ 60.966.000	\$ 61.947.553	\$ 62.944.908	\$ 63.958.321
Servicios públicos	\$ -	\$ 30.000.000	\$ 30.483.000	\$ 30.973.776	\$ 31.472.454	\$ 31.979.161
Papelería	\$ -	\$ 8.400.000	\$ 8.535.240	\$ 8.672.657	\$ 8.812.287	\$ 8.954.165
Cuotas bancarias	\$ -	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939	\$ 8.982.939
Depreciación	\$ -	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000
Amortizaciones	\$ -	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900
Total egresos	\$ -	\$ 305.926.674	\$ 314.238.604	\$ 319.033.983	\$ 323.917.550	\$ 328.879.742
Utilidad (uaii)	\$ -	\$ 49.317.292	\$ 46.724.790	\$ 47.740.922	\$ 48.762.431	\$ 49.800.386
Impoenta 34%	\$ -	\$ 16.767.879	\$ 15.886.429	\$ 16.231.913	\$ 16.579.227	\$ 16.932.131
Utilidad neta(udii)	\$ -	\$ 32.549.413	\$ 30.838.361	\$ 31.509.009	\$ 32.183.204	\$ 32.868.255
Depreciación. activos fijos	\$ -	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000
Depreciación. pre operativos	\$ -	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900	\$ 3.108.900
Inversión activos fijos	\$ (29.100.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión pre operativos	\$ (15.544.500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ (34.066.680)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito	\$ 23.613.354	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización crédito	\$ -	\$ 2.815.131	\$ 3.550.444	\$ 4.477.819	\$ 5.647.426	\$ 7.122.534
Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.066.680
Valor de salvamento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.550.000
Flujo de caja del inversionista	\$ (55.097.826)	\$ 42.088.444	\$ 41.112.705	\$ 42.710.728	\$ 44.554.530	\$ 95.331.368

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio							
Año	Costo fijo total	Precio	Costo variable unitario	Ingresos	Costo variable total	Costo total	Q*
Año 1	\$ 153.960.900	\$ 12.335	\$ 1.000	\$ 355.243.966	\$ 28.800.000	\$ 182.760.900	13.583
Año 2	\$ 156.389.617	\$ 12.533	\$ 1.016	\$ 360.963.394	\$ 29.263.680	\$ 185.653.297	13.579
Año 3	\$ 158.857.437	\$ 12.735	\$ 1.032	\$ 366.774.905	\$ 29.734.825	\$ 188.592.262	13.574
Año 4	\$ 161.364.988	\$ 12.940	\$ 1.049	\$ 372.679.981	\$ 30.213.556	\$ 191.578.544	13.570
Año 5	\$ 163.912.911	\$ 13.149	\$ 1.066	\$ 378.680.129	\$ 30.699.994	\$ 194.612.905	13.566

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 VPN

EVALUACIÓN FINANCIERA		
TASA CRECIMIENTO DEL SECTOR	Rm	3,00%
RIEGOS PAIS PANAMA	44	23,00%
BONOS DEL TESORO EEUU 5 AÑOS	Rf	1,58%
CAPITAL SOCIAL	(Sociedad)	\$ 55.097.826
PRIMA POR RIESGO	Rp	-20,00%
COSTO CAPITAL SOCIAL	Ke	-18,42%

FUENTE	VALOR	PARTICIPACIÓN	COSTO DE LA FUENTE	COSTO FUENTE DESPUES DE IMPUESTO	PONDERACIÓN
PASIVO	\$ 23.613.354	30%	26,12%	17,76%	5,33%
PATRIMONIO	\$ 55.097.826	70%	-18,42%	-18,42%	-12,89%
TOTAL	\$ 78.711.180	100%			-7,57%
TASA DE DESCUENTO	-7,57%				

VPN						
	-	1	2	3	4	5
FLUJO DE EFECTIVO	- 55.097.826	42.088.444	41.112.705	42.710.728	44.554.530	95.331.368
VALOR PRESENTE	- 55.097.826	45.533.273	48.118.053	54.079.786	61.031.755	141.275.162
VALOR PRESENTE NETO - VPN	294.940.204	294.940.204				

Fuente: Elaboración propia



Tabla 26 TIR

TIR						
	-	1	2	3	4	5
FLUJO DE EFECTIVO	-55097825,75	42.088.444	41.112.705	42.710.728	44.554.530	95.331.368
TASA INTERNA DE RETORNO - TIR	76%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 PRI

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION			
PERIODO	SALDO	ACUMULADO	
AÑO 1	\$ 42.088.444	\$ 42.088.444	\$ -55.097.826
AÑO 2	\$ 41.112.705	\$ 83.201.149	
AÑO 3	\$ 42.710.728	\$ 125.911.877	
AÑO 4	\$ 44.554.530	\$ 170.466.407	
AÑO 5	\$ 95.331.368	\$ 265.797.775	

VIGILADA MINEDUCACIÓN

PRI						
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-\$ 34.066.680	\$ 79.353.241	\$ 115.898.204	\$ 154.100.284	\$ 192.698.687	\$ 231.631.024
Flujo acumulado	-\$ 34.066.680	\$ 45.286.561	\$ 161.184.766	\$ 315.285.050	\$ 507.983.737	\$ 739.614.761

Ultimo año flujo de caja acumulado	1
Flujo de caja acumulado negativo	-\$ 34.066.679,64
Flujo de caja neto positivo	\$ 115.898.204,48
PRI	0,71

Fuente: Elaboración propia



Tabla 28 RBC

RELACION BENEFICIO COSTO - RBC						
PERIODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 355.243.966	\$ 360.963.394	\$ 366.774.905	\$ 372.679.981	\$ 378.680.129
VALOR RESIDUAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.066.680

	-	1	2	3	4	5
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	\$ -	\$ 355.243.966	\$ 360.963.394	\$ 366.774.905	\$ 372.679.981	\$ 412.746.808
VPB	\$ -	\$ 384.319.754	\$ 422.469.302	\$ 464.405.769	\$ 510.505.065	\$ 611.665.114
VPB	\$ 2.393.365.003	\$ 2.393.365.003				

	-	1	2	3	4	5
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	\$ -55.097.826	\$ 308.741.806	\$ 317.789.048	\$ 323.511.802	\$ 329.564.976	\$ 384.618.956
VPC	\$ -55.097.826	\$ 334.011.514	\$ 371.938.317	\$ 409.626.573	\$ 451.445.202	\$ 569.981.385
VPC	\$ 2.081.905.164	\$ 2.081.905.164				
RBC	1,15	1,15				

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1 Fresa fresca



Fuente: Ministerio de agricultura (Subsector productivo de la fresa)

Ilustración 2 Logotipo de la Empresa



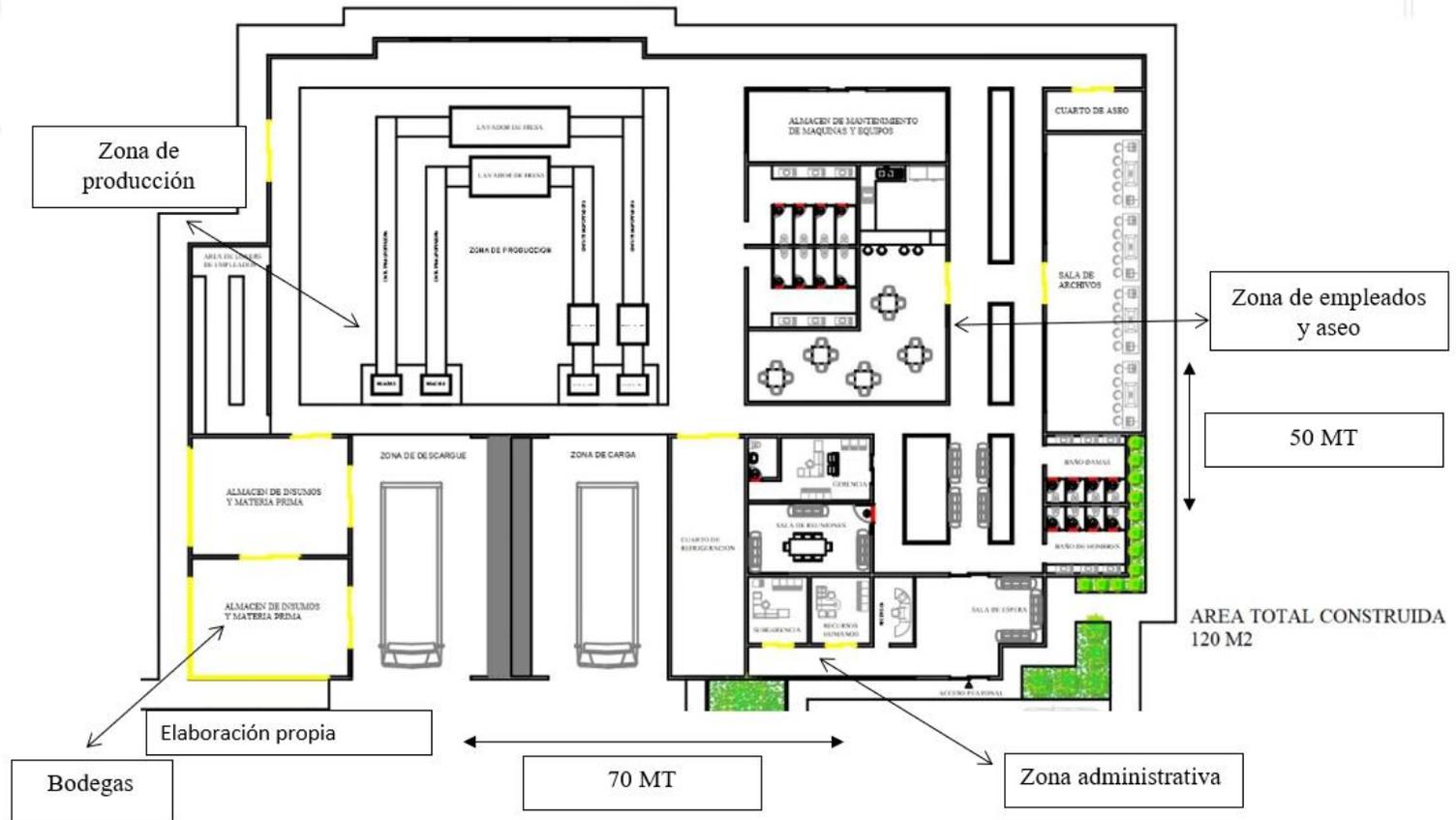
MULTIFRES C.I SAS

La fresa que refresca tu vida

Fuente: Elaboración Propia.

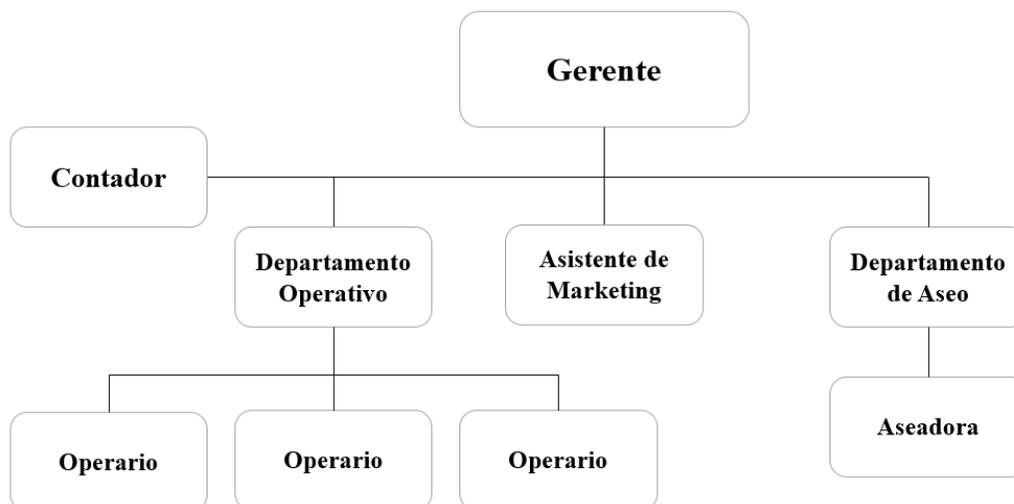
Ilustración 3 Plano de la Empresa

VIGILADA MINEUCACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 4 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5 Encuesta

Encuesta a productores sobre el mercado de fresa fresca en Colombia

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre el mercado nacional de fresa, asimismo el estado actual de su empresa o granja de producción, además el propósito de la recolección de los datos es analizar la posibilidad de exportar este producto al mercado.

Nombre de la empresa y del encuestado

Your answer _____

¿Cada cuanto hace la recolección de la siembra?

- 1 a 3 veces al año
- 4 a 6 veces al año
- 7 a 9 veces al año
- Other: _____



¿En que unidad de medida vende las fresas?

- Kilos
- Libras
- Toneladas
- Other: _____

¿Utiliza algún tipo de químico o insecticida en la socecha?

- Sí
- No

¿cual es su capacidad de producción actualmente por cosecha?

- 1 a 5 toneladas
- 6 a 10 toneladas
- 10 a 15 toneladas
- 15 a 20 toneladas



Indique el rango de precio habitual que vende la fresa (pesos colombianos)

- 1 a 5 millones
- 6 a 10 millones
- 10 a 15 millones
- 15 a 20 millones
- 20 a 30 millones

¿En que tipo de empaque entrega la mercancía?

- Cajas
- Guacales
- Bolsas
- Mallas
- Ninguno
- Other: _____



¿Tiene clientes exportadores?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Estaría dispuesto a cumplir peticiones por el cliente. Por ejemplo: color de la fresa, tiempo de entrega, condiciones de la fresa?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Esta satisfecho con la calidad de su producto?

- Sí
- No

¿Cuenta con los certificados fitosanitarios exigidos por el gobierno?

- Sí
- No

Fuente: Elaboración propia, Google form

Ilustración 6 Contenedor de 20 pies refrigerado



Fuente: ibercontainer.com

Ilustración 7 Pallet 100x120 CM



Fuente: <http://www.connec3.com/>