

PLAN EXPORTADOR DE PRODUCTOS ORGÁNICOS DE LA EMPRESA AGRO-
ORGÁNICOS ANDINOS LTDA. DESDE NARIÑO HACIA QUITO – ECUADOR

RUTH IVANIA HERRERA
VIRNA TATIANA RODRÍGUEZ G.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
MARZO 2007

PLAN EXPORTADOR DE PRODUCTOS ORGÁNICOS DE LA EMPRESA AGRO-
ORGÁNICOS ANDINOS LTDA. DESDE NARIÑO HACIA QUITO – ECUADOR

RUTH IVANIA HERRERA
VIRNA TATIANA RODRÍGUEZ G.

Trabajo de Grado presentado para optar
El Título Profesional en:
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Asesor
PABLO CESAR ROJAS CAICEDO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
MARZO 2007

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado A

Jurado B

San Juan de Pasto, Marzo de 2007

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño que nos acogió, para que parte de nuestros sueños se hicieran realidad; a cada uno de sus miembros que de alguna forma tuvieron que ver con nuestra formación, a aquellos destacados integrantes como Pablo Cesar Rojas Caicedo quien mas que un asesor de investigación, se convirtió en un amigo y de manera muy especial a Guido Pantoja Rodríguez quien con sus altísimas calidades humanas, morales e intelectuales, nos enseñó que a nuestra formación profesional le podíamos adicionar el afecto, cerrando este ciclo en calidad de jurado; Luis Carlos Gómez quien en su calidad de jurado, contribuyó con sus valiosos aportes.

A todos ellos Muchas Gracias; permanecerán por siempre en nuestros corazones.

*A mis padres Carlos Ignacio y Ana Margarita por dirigir mis pasos,
A mis hermanos Manuel Santiago, Germán Andrés y Ricardo,
A mis amigos mas cercanos Mario Fernando, Edilsa, Ingrid,
Humberto, Fernando, Pablo, Iván.
A ti Germán Guillermo por tu constante apoyo y colaboración.
Y a todos aquellos que hicieron parte y aportaron a este proceso.*

Virna Tatiana Rodríguez G.

A Dios que siempre ilumina mi camino.

A mi esposo y mi hijo que son la razón de mi existir

A mis hermanas Carol y Dirley

A mis padres por su apoyo incondicional

Y a toda mi familia que siempre está a mi lado.

Ruth Ivania Herrera Jurado

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidades exclusivas de las autoras”

Art. 1 de acuerdo No. 324 de Octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

RESUMEN

El proyecto esta direccionado hacia el desarrollo regional. En primera instancia, se destaca el conocimiento de las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa Agro-orgánicos Andinos Ltda. para poder incursionar en un nuevo mercado.

A través del análisis de la empresa se logra conocer y valorar las fortalezas y debilidades con que cuenta para abordar los nuevos mercados, de esta manera se hace una descripción detallada del portafolio de productos que maneja la empresa (incluye posición arancelaria).

En segunda instancia la formulación del Plan Exportador contempla que la empresa hace un análisis de las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional e internacional. Le permite determinar las amenazas y oportunidades de la empresa frente al análisis sectorial Colombiano, como es el comportamiento del sector al que pertenece la empresa en el mercado colombiano en aspectos como: crecimiento, exportaciones, importaciones y número de empresas.

Además, es importante evaluar cuál es la posición de la empresa frente a compañías similares del sector, ventajas competitivas con respecto a: precio calidad y diferenciación de producto.

Para llevar a cabo todas y cada una de las etapas del plan exportador de la empresa Agro-orgánicos Andinos Ltda., se hizo necesario implementar acciones hacia el plan de mercadeo internacional específicamente a Quito (Ecuador) lo que permite establecer los objetivos y las metas de la exportación.

Finalmente el plan exportador contiene un objetivo general y unos específicos, los cuales deben concluir con las metas propuestas en la planeación de exportación lo que garantiza el cumplimiento en el mediano y largo plazo de las recomendaciones expuestas en el presente documento.

ABSTRACT

The project is directed towards the regional development, in first instance, stands out the knowledge of the weaknesses and strengths whereupon it counts the company AGRO-ORGÁNICOS ANDINOS LTDA. to be able to get in a new market.

Through analysis of the company it is able to know and to value the strengths and weaknesses whereupon it counts to approach the new markets, this way a detailed description becomes of portfolio of products that handles the company (it includes tariff position).

In second instance, the formulation of the exporting plan contemplates that the company makes an analysis of activities of the trade, distribution and sale of its products, to respond in a effective way to the necessities and expectations of the client in the national and international markets. It allows to determine the threats and opportunities of the company in front of the Colombian sectorial ANÁLISIS, like it is the behavior of the sector to which the company belongs in the Colombian market, in aspects like: growth, exports, imports and number of companies.

In addition, it is important to evaluate which is the position of the company as opposed to similar companies of the sector. Competitive advantages with respect to: price product quality and differentiation.

In order to carry out all and each one of the stages of the exporting plan of the company AGRO-ORGÁNICOS ANDINOS LTDA. it was made necessary to implement actions towards the plan of international trade, specifically to Quito – Ecuador, what allows to establish the objectives and the goals of the export.

Finally the exporting plan contains a general mission and specific ones, which must conclude with the propose goals in the planning of export, that guarantee the accomplishment of the recommendations exposed in this document in the medium and large term.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	21
1. TÍTULO	23
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
2.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	24
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
4. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	29
5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	30
5.1. SISTEMATIZACIÓN	30
6. OBJETIVOS	31
6.1. OBJETIVO GENERAL	31
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
7. JUSTIFICACIÓN	32
8. MARCO DE REFERENCIA	35
8.1. MARCO TEÓRICO	35
8.1.1. Contexto del mercado mundial de ecológicos	35
8.1.2. Comercio mundial de ecológicos	38
8.1.3. Mercado de ecológicos en Colombia	40
8.1.4. Rasgos generales de la producción ecológica en Colombia	44
8.1.5. Capacidad empresarial y organización de los productores	44

8.1.6.	Comercialización de productos ecológicos	51
8.1.7.	Aspectos básicos de estrategia empresarial	51
8.1.8.	Reseña del Departamento de Nariño	56
8.2.	MARCO CONCEPTUAL	56
8.3.	MARCO LEGAL	67
8.3.1.	Plan Exportador	67
9.	COBERTURA DEL ESTUDIO	86
9.1.	TEMPORAL	86
9.2.	ESPACIAL	86
9.3.	VARIABLES	86
10.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	90
10.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	90
10.2.	ENFOQUE	90
10.3.	FUENTES	90
10.3.1.	Primarias	90
10.3.2.	Secundarias	90
11.	ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	91
11.1.	PERFIL DE LA EMPRESA	91
11.1.1.	Generalidades	91
11.1.2.	Actividades realizadas	93
11.2.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	93
11.2.1.	Misión	93
11.2.2.	Visión	93

11.2.3. Objetivos corporativos	93
12. SITUACIÓN DE LA EMPRESA	94
12.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	94
12.1.1. Organigrama	94
12.1.2. Análisis del equipo directivo	94
12.1.3. Cultura organizacional	97
12.1.4. Política de personal	97
12.2. ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN	98
12.2.1. Descripción proceso productivo	98
12.2.2. Tecnología local de producción	98
13. ELEMENTOS QUE EMPLEA LA EMPRESA PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO	99
13.1. MATRIZ DOFA	99
14. ANÁLISIS FINANCIERO	104
14.1. INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN A PARTIR DE LA NORMA ÚNICA DE DIAGNÓSTICO	104
15. PRODUCTO	104
15.1. DESCRIPCIÓN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	104
15.2. LAS CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS	104
15.3. EMPAQUE Y EMBALAJE	121
15.4. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	121
15.5. CAPACIDAD INSTALADA	121
15.5.1. Infraestructura que se proyecta conseguir	122

15.6.	PRECIO DE VENTA	122
16.	MERCADEO	124
16.1.	COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	124
16.1.1.	Destinos de las ventas	124
16.2.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	124
16.3.	EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	124
16.3.1.	Percepción del cliente	124
16.4.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	124
16.4.1.	Métodos de promoción	125
16.5.	POSICIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA	125
16.5.1.	Ventajas competitivas de la empresa	125
17.	ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO (ECUADOR)	126
17.1.	MERCADO OBJETIVO	126
17.1.1.	Factores macroeconómicos	126
17.1.2.	Análisis de la economía	127
17.2.	ANÁLISIS DE ENTORNO POLITICO	131
17.3.	COMERCIO EXTERIOR	132
17.3.1.	Análisis del comportamiento de la balanza comercial	132
17.3.2.	Análisis del intercambio bilateral con Colombia	136
17.3.3.	Análisis sector Ecuador	138
17.3.4.	Acceso al mercado de Ecuador	139

17.4.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	149
17.4.1.	Perfil del consumidor	149
17.4.2.	Tendencias de consumo y producción	149
17.5.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL	149
17.5.1.	Competencia nacional	149
17.5.2.	Proveedores de las importaciones por subpartida	150
17.5.3.	Costos de producción y publicidad	151
17.5.4.	Formas de organización de los negocios	152
17.6.	LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA	153
17.6.1.	Marco legal y condiciones generales	153
17.6.2.	Restricciones y limitaciones a la inversión extranjera	155
17.6.3.	Incentivos a las inversiones	156
17.6.4.	Requisitos para ser importador	157
17.7.	FINANCIAMIENTO DE NEGOCIOS EXTRANJEROS	158
17.7.1.	Préstamos a corto plazo	158
17.7.2.	Préstamos a mediano y largo plazo	159
17.8.	CULTURA DE NEGOCIOS	160
17.8.1.	Ética de negocios	161
17.8.2.	Reuniones	161
17.8.3.	Costumbres	161
17.8.4.	Viajes de negocios	161
18.	ANÁLISIS DEL MERCADO ALTERNO (PERÚ)	162
18.1.	PANORAMA ECONÓMICO Y POLÍTICO	162

18.1.1. Análisis de la economía	162
18.2. ANÁLISIS SECTOR PERÚ	165
18.2.1. Importaciones totales por capítulo	165
19. ANÁLISIS DEL MERCADO CONTINGENTE (VENEZUELA)	166
19.1. PANORAMA ECONÓMICO Y POLÍTICO	166
19.1.1. Análisis de la economía	166
19.2. ANÁLISIS SECTOR VENEZUELA	169
19.2.1. Importaciones totales por capítulo	169
20. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL (DFI)	170
20.1. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL	170
20.1.1. Identificación del producto	171
20.1.2. Características de la carga	171
20.1.3. Peso y unidades de Carga	171
20.2. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN	171
20.3. DISTRIBUCIÓN Y VENTA	172
20.3.1. Norma ISO 780 y 7000: Instrucciones sobre manejo y advertencia	173
21. LUGARES DE PASO	179
21.1. COSTO DE TRANSPORTE DE LA EXPORTACIÓN	179
21.1.1. Transporte terrestre	179
22. PLAN DE ACCIÓN	180
22.1. OBJETIVO GENERAL	180
22.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	180

22.3.	GENERALIDADES DEL PLAN EXPORTADOR	180
22.4.	ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE ACCIÓN	181
22.5.	ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO	181
22.5.1.	Empresas	181
22.5.2.	Precio	183
22.5.3.	Producto	184
22.5.4.	Promoción	185
22.5.5.	Distribución	186
	CONCLUSIONES	187
	RECOMENDACIONES	188
	BIBLIOGRAFÍA	189
	NETGRAFÍA	191
	ANEXOS	
	NORMA ÚNICA DE DIAGNÓSTICO (N.U.D.)	192

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Posición Arancelaria del producto	107
Cuadro 2. Rendimiento producto mensual	121
Cuadro 3. Producción mensual	121
Cuadro 4. Composición garantizada Minga-30	122
Cuadro 5. Precio venta al público nivel nacional	122
Cuadro 6. Datos mercado objetivo	126
Cuadro 7. Indicadores mercado objetivo	131
Cuadro 8. Balanza comercial Ecuador	132
Cuadro 9. Productos importados por Ecuador en 2004	133
Cuadro 10. Proveedores de las importaciones ecuatorianas 2004	135
Cuadro 11. Países destino de las exportaciones ecuatorianas 2005	136
Cuadro 12. Comercio bilateral Colombia - Ecuador	136
Cuadro 13. Sección y capítulo del producto	138
Cuadro 14. Importaciones totales del producto - Ecuador	138
Cuadro 15. Balanza comercial del producto - Ecuador	138
Cuadro 16. Importaciones por posición arancelaria	139
Cuadro 17. Principales proveedores de las importaciones por subpartida	150
Cuadro 18. Arancel destino	150
Cuadro 19. Impuestos adicionales para exportar a Ecuador	151

Cuadro 20. Arancel que paga Colombia	151
Cuadro 21. Posición y descripción de Perú	165
Cuadro 22. Importaciones totales Venezuela	166
Cuadro 23. Costos de distribución física internacional	178
Cuadro 24. Lugares de paso de la mercancía a transportar	179
Cuadro 25. Tarifas de transporte a Quito - Ecuador	179
Cuadro 26. Metas de exportación	181
Cuadro 27. Estrategias empresa	182
Cuadro 28. Estrategias precio	183
Cuadro 29. Estrategias producto	184
Cuadro 30. Estrategias promoción	185
Cuadro 31. Estrategias distribución	186

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Calificación de la empresa	104
Gráfica 2. Evaluación – Radar de la empresa	105
Gráfica 3. Calificación del producto	105
Gráfica 4. Resultados análisis financiero de la empresa	106
Gráfica 5. Balanza comercial Ecuador	132
Gráfica 6. Balanza comercial Colombia - Ecuador	137

LISTA DE MAPAS

	Pág.
Mapa 1. Ecuador	126
Mapa 2. Perú	162
Mapa 3. Venezuela	166

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Nacional pretendiendo enfrentar las políticas aperturistas, la globalización y la competitividad ha adoptado al interior del Estado y específicamente en los sectores productivos diferentes políticas para incentivar calidad de producción, variedad de producción y potencialidades de negocios mas allá de sus fronteras; esto en virtud a que son los sectores productivos el motor del crecimiento y del desarrollo económico de las regiones. En consecuencia la política del Estado Colombiano mira como una altísima fortaleza reestructurar su aparato productivo abriendo nuevos mercados y fortaleciendo los existentes.

Una de las estrategias en la política del Estado ha sido el de motivar mediante planes y programas las exportaciones de sus sectores productivos adecuando instrumentos, logísticas, trámites y procedimientos que les permita con mayor competitividad incursionar sosteniblemente en los mercados internacionales. Igualmente el Estado Colombiano ha identificado como una estrategia de alta competitividad por los mercados del mundo la creciente demanda de productos altamente orgánicos y en consecuencia ha sido uno de sus intereses fomentar la consecución de estos productos en las regiones del Estado.

El Departamento de Nariño siendo parte integral del Estado Colombiano no ha sido ajeno a las tendencias de la demanda competitiva y de la producción selectiva de bienes, productos y servicios. En esta medida, el Departamento de Nariño por su favorecida posición geográfica se viene constituyendo en un espacio privilegiado para el asentamiento de empresas productoras específicamente del sector agropecuario y particularmente de aquellas que han mirado como una gran alternativa de desarrollo la producción de productos orgánicos.

Prueba de ello podemos citar a la empresa AGRO-ORGÁNICOS ANDINOS LTDA. Productora de productos acondicionadores de suelos, enmiendas orgánicas y fertilizantes.

No obstante lo anterior como iniciativa del interés generado por los conocimientos temáticos obtenidos en el desarrollo del Comercio Internacional y Mercadeo se observa que en el campo de la productividad y el negocio de la producción orgánica la Empresa Agro-orgánicos Andinos Ltda. tiene altas potencialidades de negocios exitosos y esto exige que para el cumplimiento en el mediano y largo plazo de uno de los objetivos de la empresa como es el de incursionar sosteniblemente en mercados más allá de la frontera le es necesario la implementación y desarrollo de un Plan Exportador.

Para el logro del desarrollo del dicho Plan, se utilizó la metodología utilizada para el programa EXPOPYME, es así como se convierte en una herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar por sí mismo. Tiene por objetivo identificar necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa y sus productos para definir mercado, estrategias y actividades a cumplir en un tiempo determinado proyectando sus metas de exportación.

Para desarrollar el presente plan fue importante analizar la empresa, el producto y el mercado con el fin de formular un plan de acción, el cual se fundamenta en tres etapas básicas: análisis del potencial exportador, inteligencia de mercados y estrategia comercial.

Para llevar a cabo la primera parte del plan se desarrolló un análisis de la empresa y sus productos desde la teoría de competitividad soportada en la aplicación de la norma única de diagnóstico. Posteriormente se aplica la metodología para la inteligencia de mercados, cuyo resultado final es el mercado objetivo. Por último se diseña la estrategia comercial, el plan de acción para alcanzar dicha estrategia y se valora la estrategia por medio de proyecciones financieras que lleva a conocer el valor presente del proyecto de exportaciones.

1. TÍTULO

Plan exportador de productos orgánicos de la empresa Agro-orgánicos Andinos Ltda. desde Nariño hacia Quito – Ecuador.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto tiene como fin la exportación de productos orgánicos al mercado internacional logrando una alternativa adicional de empleo, a través del desarrollo de un plan exportador con el cual se pretende exportar insumos para el sector agrícola.

2.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto esta direccionado hacia el desarrollo regional tomando como centro de operaciones a San Juan de Pasto, teniendo en cuenta que es aquí donde se puede trabajar la logística de una manera más eficaz haciendo uso de las oportunidades que ofrece como capital del departamento.

Los costos de la agricultura ecológica pueden ser menores en contraste con la convencional, aunque al mismo tiempo otros pueden aumentar. Los costos pueden ser menores gracias a la no utilización de fertilizantes químicos, pero pueden aumentarse en la medida en que se necesita mayor mano de obra. Aunque situaciones de mayores costos se podrían ver compensadas con los mayores precios de este tipo de producto, para poder aprovechar el potencial productivo nacional y estos nuevos nichos de mercado es necesario tener claro la dimensionalidad de los costos de producción a nivel primario y la de la Cadena de comercialización. Por ello se recomienda realizar una exhaustiva investigación sobre estos tópicos.

Los precios de los productos ecológicos tienen una prima o mayor valor frente al convencional. Actualmente, Colombia está viviendo un proceso de transformación leve de algunos productores al sistema ecológico. Las hectáreas certificadas se encuentran en aumento y los consumidores empiezan a demandar este tipo de alimentos.

Los productores ecológicos colombianos no han desarrollado aún ciertas capacidades empresariales necesarias para competir en el mercado. El país cuenta con cierto desarrollo institucional alrededor de la producción ecológica que resulta significativo para su promoción.

La comercialización de la producción ecológica es cada vez mayor por medio de grandes cadenas de supermercados o tiendas especializadas. La reglamentación para la producción ecológica ya existe y es clave para participar en este tipo de producción.

Los países desarrollados subsidian los costos de certificación de la agricultura ecológica.

Para el caso de Colombia debe diseñarse y operarse un instrumento que subsidie también los costos de la certificación como los procesos de reconversión de la agricultura ecológica.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los ingresos de los agricultores han sufrido por los bajos precios internacionales de sus productos, a lo cual también se ha sumado la depreciación de las tasas de cambio y la mayor competencia con bienes importados debido a la liberación del comercio. Los pequeños agricultores han perdido gran parte de un acceso al crédito de fomento, y en la mayoría de los países, ha habido una reducción en los salarios agrícolas reales.

La agricultura latinoamericana ha avanzado poco en cuanto a su capacidad de resolver los problemas de seguridad alimentaria para la población de bajos ingresos del sector rural. La producción per cápita de alimentos y la proporción de la población que vive en pobreza han variado poco, mientras en términos absolutos ha seguido creciendo a una alta velocidad. Estos procesos afectados por la falta de un ajuste estructural y la liberación del comercio que desde tiempos de la apertura afectaba de manera directa al sector agropecuario y los sectores pobres del campo, se han ligado a otros como la devaluación de las monedas nacionales que redujeron la discriminación contra el sector agropecuario, pero la combinación de los bajos precios internacionales para los productores agropecuarios, la desprotección de la producción agropecuaria para el consumo doméstico y la presencia de monopolios u oligopolios comerciales y agroindustriales provocando, un estancamiento de la situación de los productores. El plan estratégico para la exportación pretende establecer las bondades que tienen los productos y así fortalecer de una u otra manera los precios relativamente menores de la tierra y la fuerza de trabajo. En conjunto con la ampliación de los mercados integrados, en la medida que exista cierta estabilidad política y un escenario macroeconómico favorable, atraen la inversión extranjera y la presencia de multinacionales hacia los agronegocios, incentivando la concentración y diversificación del comercio y la agroindustria. En algunas esferas de la vida rural la disminución o retiro del sector público ha sido particularmente sensible, como en la inversión social (educación, salud), el sistema financiero y la infraestructura. En estos ámbitos, mientras más se acentúa la demanda rural por inversión en capital humano, créditos y comunicaciones, para enfrentar desafíos de la competitividad, menor ha sido en el último tiempo la posibilidad de acceso de la población rural pobre a estos servicios.

Nuevos paradigmas se impusieron en el mundo de las organizaciones, como la calidad total, la planeación, la reingeniería y el kaizen al interior de las empresas, tendientes a disminuir los costos y aumentar la productividad y las alianzas estratégicas, las redes, la asociatividad, los clusters y la colaboración en cadenas productivas, como formas de elevar la competitividad de las empresas.

La asociatividad ha sido la estrategia mas poderosa encontrada por la empresas de menor tamaño en el país, también en otras naciones del mundo, para enfrentar tales cambios y sobrevivir en una competencia desigual donde la dolarización es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas, ricos y pobres. Colombia, al igual que otros países de similar nivel de desarrollo ha vivido desde su independencia de la corona española, hace casi 200 años, con el síndrome de la crisis, y esta se volvió una realidad tangible para cerca de 40 millones de sus habitantes en los años noventa, cuando se abrió apresuradamente nuestra economía a los capitales y firmas trasnacionales, ocasionando en el empresariado nacional esperanzas y desconcierto, en la medida en que simultáneamente se adelantaron profundas reformas en la constitución del país y en sus principales instituciones y sectores, quedando muchas de ellas a medio camino al terminar la década. Las esperanzas se cifraban en la posible correspondencia de las naciones industrializadas de permitir sin condiciones el acceso a mercados y el desconcierto porque a las empresas se les cambio todas las reglas de juego, sin consulta ni reparación previa, lo que ocasionó la desaparición en esos diez años de por los menos 1.000 empresas medianas y grandes (mayores de 100 trabajadores) y un poco mas de 5.000 pequeñas, reglas que junto con políticas económicas desacertadas llevaron al país al mayor nivel de desempleo abierto del siglo XX, cuyos niveles oficiales se registran en alrededor del 20% en 1999.

Esta apertura indiscriminada llevó colateralmente a que el aporte de la industria y la agricultura nacional, perdieran mas aceleradamente su participación frente al producto interno bruto, (cerca de 10 puntos de la participación en el PIB por parte de ambos sectores económicos en los últimos treinta años) ocasionando una verdadera desindustrialización en el área urbana y el abandono de la producción en el campo.

Ante este panorama el Estado Colombiano progresivamente a diseñado políticas, estrategias, planes y alianzas capaces de alcanzar en el corto, mediano y largo plazo un mayor posicionamiento de sus cadenas productivas en los mercados internacionales. Dentro de este contexto, el Gobierno Nacional dentro de una de sus estrategias ha implementado y apoyado los planes exportadores por ser una herramienta fundamental en los procesos exportadores y en la competitividad del mercado.

Es así como el plan exportador busca alcanzar las nuevas oportunidades de mercado movilizan la oferta agrícola hacia el exterior, mientras en paralelo se levantan las barreras proteccionistas y penetran los productos agrícolas al exterior. Esta progresiva evolución hacia una mayor competitividad se traduce en crecientes esfuerzos para aumentar productividad y calidad, reduciendo simultáneamente costos. La expansión de las escalas de producción (particularmente en cereales, carnes, oleaginosas y azúcar, aunque también en ciertos frutales y plantaciones) y los procesos de mecanización y automatización

simultáneos tienen grandes impactos en la ocupación rural y en los mercados de la tierra, como se aprecia hoy en día en los países signatarios del MERCOSUR y la CAN.

4. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

La competitividad es un factor que desde la apertura económica en Colombia ha venido preocupando día a día a empresarios y políticos y también al común de la gente. Uno de los factores que determina la crisis que se vive en el país se le ha dado un nombre propio, al denominarlo como la falta de competitividad de los productos nacionales frente a los extranjeros, lo que impide que entren en el mercado internacional; se pretende que el sector exportador sea motor de jalonamiento de la economía y no el de la construcción o de la infraestructura vial como en las décadas de los 70`s y 80`s.

Desde este punto de vista la competitividad de AGRO-ORGÁNICOS ANDINOS LTDA, en el mercado Ecuatoriano puede ser entendida como una inserción en dicho mercado con éxito, a partir de sus propias fortalezas y quizás la mas importante la creación de su propio conocimiento lo que revierte en un conocimiento altamente especializado y exclusivo.

Entonces la característica principal de la empresa es su desconocimiento del mercado externo y su "incapacidad" para asumir un proceso exportador que le permita insertarse en el mercado Ecuatoriano de abonos orgánicos con éxito y a la vez mantener los segmentos de mercado domésticos.

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener el Plan exportador de productos ORGÁNICOS a Ecuador de la empresa AGRORGÁNICOS ANDINOS LTDA.?

5.1. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Es preciso analizar el potencial exportador tendiente a determinar la capacidad de producción?
- ¿Es necesario realizar una inteligencia de mercados para los productos orgánicos?
- ¿Es necesario que la empresa base sus acciones en un marketing mix internacional?
- ¿Para llevar a cabo el plan exportador es necesario realizar un plan de acción?

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Exportador de productos orgánicos de la empresa Agro-
orgánicos Andinos Ltda., desde Nariño hacia Quito – Ecuador.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el potencial Exportador tendiente a determinar la capacidad de producción.
- Identificar el mercado externo a través de la Inteligencia de mercados.
- Realizar acciones de marketing mix internacional para la empresa.
- Elaborar un Plan de acción con el fin de tener un marco de referencia en cuanto a actividades propuestas y el presupuesto disponible para su ejecución.

7. JUSTIFICACIÓN

La agricultura surge como una creación del hombre para poder establecerse en un solo sitio y obtener el alimento necesario para sobrevivir, sin tener que recorrer grandes distancias en su búsqueda. Esa actividad se basa en la creación de un agro ecosistema donde los recursos suelo, agua y planta son aprovechados para la obtención de una mayor producción neta de alimentos en relación con lo que ocurre en un ecosistema natural (selva).

El arte de una agricultura bien lograda es mantener el ecosistema o agro ecosistema en un estado intenso de producción, sin agotarlo. Este sistema de producción fue ideado para disminuir riesgos ambientales y económicos manteniendo la base productiva en la agricultura a través del tiempo. La característica mas importante de un sistema agrícola es que esta conformado por varios componentes; estos presentan un orden y una organización, lo cual significa que sus partes o componentes no se acomodan desordenadamente si no que están articulados e interrelacionados dentro de una determinada estructura.

Una característica importante de la agroindustria es que son una de las principales fuentes de empleo e ingresos, por lo que proporcionan acceso a los alimentos y otros bienes necesarios a amplios grupos de la población. Por esta razón son elementos esenciales para alcanzar las metas de la seguridad alimentaria.

La evolución de la agroindustria internacional tiene consecuencias para los países en desarrollo y les ofrece la posibilidad de desarrollar sus sectores agroindustriales. Así pues, por una parte, es de esperar que el proceso gradual hacia una mayor liberalización del comercio y orientación al mercado de las políticas nacionales de los países desarrollados ofrezca oportunidades mayores a los países en desarrollo. Por otra, la necesidad de adaptar la producción a unas necesidades cada vez mas específicas y exigentes de estos mercados, constituye un desafío para la agricultura y la agroindustria de los países que desean abastecerlos.

La problemática ambiental asociada a la agricultura moderna ocurre por la pérdida de la visión de sistemas y el tipo de relaciones complejas que se establecen entre sus componentes. Cualquier variación implica una consecuencia, las excesivas modificaciones provocan desequilibrios los cuales hay que suplir con gasto excesivos de energía (insumos, laboreo) y recursos (agua, suelo) para mantener un nivel de producción adecuado en los agro ecosistemas.

Es así como la agricultura moderna o convencional recurre a fuentes de energía externa como son los agroquímicos y la maquinaria, para mantener el equilibrio

dentro del sistema, mientras que por otro lado ha permanecido latente la agricultura ecológica donde el equilibrio se logra fomentando los ciclos vitales de la naturaleza.

La agroecología o agricultura ecológica ha surgido como una disciplina científica que proporciona una metodología para obtener un conocimiento profundo de la naturaleza de los agro ecosistemas y los principios mediante los cuales funcionan.. La idea principal consiste en desarrollar sistemas agrícolas complejos con dependencia mínima de agroquímicos e insumos energéticos externos. Los sistemas sostenibles son producto del balance adecuado entre los cultivos, suelos, nutrientes, luz solar, agua y los organismos existentes. Para hacer frente a los desbalances que ocurren como parte de la dinámica de los sistemas naturales, la agroecología ha creado un conjunto específico de principios y técnicas, donde la biodiversificación es el principio importante para asegurar la autorregulación y sostenibilidad.

En efecto, el éxito de varios países en desarrollo en la expansión de su producción y exportaciones agroindustriales ha dependido en gran medida de su capacidad de satisfacer las exigencias de los mercados de países desarrollados.

Entonces mediante el análisis y estudio de las nuevas estructuras de la cultura empresarial la empresa busca posicionarse en los nuevos modelos de economías abiertas injertándose a través de la formulación de un plan estratégico exportador el cual servirá como referencia al momento de establecer estrategias para que así la empresa involucre su estructura y la de su marketing mix hacia los modelos de las economías globalizadas.

La vinculación academia – sector privado tiene su eslabón fundamental en la investigación para la aplicación del conocimiento teórico en la realidad. Para ello se necesita compromiso y sentido de pertenencia tanto de los estudiantes que practican en la empresa como de sus directivas y trabajadores implantando programas de sensibilización y responsabilización, estos basados en que las personas que trabajan en las organizaciones se comprometan con el objeto de mejorar en las áreas mas indispensables, como la calidad, el servicio y la productividad así como el desarrollo y el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores y la empresa en general en su conjunto.

La empresa se debe comprometer y además debe esforzarse para alcanzar un nivel alto de dedicación a los empleados, implementado también los programas de calidad total, el propósito de esto es aumentar la calidad de los productos fomentando la participación, el apoyo la responsabilidad y sistemas novedosos para que los colaboradores fijen sus propios objetivos, métodos de trabajo y toma de decisiones de todas las personas que integran a la organización.

Una característica del nuevo desarrollo agroindustrial es la importancia creciente de las actividades de elaboración y comercialización. Resultando esto decisivo para adquirir partes estables de los mercados internacionales, de ahí que Agro-orgánicos Andinos Ltda., bajo la concepción de tener un producto que contribuye a la protección del ecosistema y por ende a la transformación de productos con un gran contenido agro ecológico. Por otro lado su potencial no ha sido aprovechado en su totalidad en cuanto a productividad se refiere, puesto que tan solo utiliza un 8% de su planta instalada, lo que hace prever que tiene una gran posibilidad de explorar el mercado ecuatoriano y así contribuir al desarrollo de la estrategia de productos actuales para nuevos mercados.

Agro-orgánicos Andinos Ltda. adopta y se adapta a esta nueva característica del desarrollo agroindustrial mediante un lenguaje del cambio como componente esencial e importante de la innovación para el crecimiento empresarial.

8. MARCO DE REFERENCIA

8.1. MARCO TEÓRICO

8.1.1. Contexto del mercado mundial de ecológicos.¹ La agricultura ecológica se define como un sistema de producción que utiliza insumos naturales y prácticas especiales, como la aplicación de abonos verdes, control biológico, asociación y rotación de cultivos, uso de repelentes y funguicidas a partir de plantas y minerales, entre otras y prohíbe el uso de pesticidas y fertilizantes de origen químico. En tal sentido, se denomina producto ecológico a aquel cuyo proceso de producción se acoge a dichos parámetros y ha sido certificado como tal.

Los primeros desarrollos de este tipo de agricultura se presentaron en Alemania y Gran Bretaña, en los años treinta y cuarenta, expandiéndose rápidamente a los Países Bajos, Suiza y el resto de Europa especialmente, durante la década de los noventa, como resultado de las políticas de promoción y subsidio a la producción ecológica, adoptadas por los países miembros de la Unión Europea en el Programa Agroambiental establecido por el reglamento 2078/92.

El continente europeo representa el mercado más grande de ecológicos en el mundo y una de las principales regiones productoras, con una participación del 23% en el total del área certificada a nivel mundial. En otras regiones, como Oceanía, que participa con cerca del 48% del total del área certificada en el mundo, Latinoamérica (20%), Asia y África (con el 0,4%), la producción ecológica se desarrolló mucho más tarde a partir del crecimiento de la demanda por productos ecológicos en los países desarrollados.

Se estima que, en el año 2000, el área certificada en producción ecológica en el mundo, incluyendo el área dedicada a agricultura, ganadería, bosques, barbechos y apicultura, ascendió a 15,8 millones de hectáreas, destacándose Australia con 7,6 millones de hectáreas, Argentina con 3 millones, Italia con 958 mil, Estados Unidos con 900 mil y Alemania con 452 mil. Sin embargo, teniendo en cuenta la participación del área certificada sobre el total del área dedicada a actividades agropecuarias, los países europeos tienen la mayor concentración de hectáreas bajo sistemas ecológicos de producción en relación con el total nacional; así, en países como Liechtenstein, Austria, Suiza, Finlandia, Italia y Suecia, dicha área supera el 5%. Colombia, por su parte, con 20.000 hectáreas certificadas, ocupa el

¹ Este estudio está basado principalmente en el "Perfil de Frutas y Hortalizas Ecológicas" de la Corporación Colombia Internacional. Boletín SIM. Perfil de producto No. 12, Bogotá, abril-junio, 2001.3

puesto 24 en producción ecológica en el mundo, con un porcentaje inferior al 1% del total del área cultivada.

Además, el crecimiento del área en los últimos años superó el 15% anual en la mayoría de los países productores. En la Unión Europea la tasa de crecimiento anual de esta área, entre 1995 y el 2000, fue del 22,1%, mientras que en Norteamérica, la tasa fue de 18,2% entre 1997 y el 2000. Latinoamérica, entre 1996 y el 2000, también registró un importante aumento en países como Argentina, principal productor y exportador continental, donde el crecimiento fue del 71,4% anual.

Actualmente es posible encontrar más de 1500 distintos productos orgánicos frescos, congelados o procesados, entre los que destacan café, té, azúcar, frutas, hortalizas, cereales, algodón, carne, productos lácteos, aceites, harinas, chocolates, mermeladas, miel, condimentos, y vino, entre otros. De otra parte, el análisis de la producción mundial de alimentos ecológicos frescos y procesados señala la importancia de la Unión Europea y de Estados Unidos y a excepción de España e Italia, principales proveedores de alimentos ecológicos dentro de la comunidad, el nivel de la demanda y la tasa de crecimiento de la misma en los países de la Unión Europea y en Estados Unidos supera la oferta, por lo cual mantienen una dinámica actividad importadora.

En los países en desarrollo, con una demanda todavía incipiente, debido a la poca difusión del concepto de producto ecológico y de sus beneficios, la producción interna se dirige casi en su totalidad a abastecer la demanda de mercados desarrollados. La oferta exportable de alimentos ecológicos de estos países se concentra en productos como té, café, cacao, hierbas y especias, azúcares, edulcorantes, aceites vegetales, frutas frescas deshidratadas y procesadas, exóticas, estacionales y cítricos, en el caso de Argentina, Chile, Uruguay y China. Su producción se destina a proveer grandes mercados, con 1 producción propia, en épocas de desabastecimiento, siguiendo el patrón de intercambio que tienen estos productos en su línea convencional o no ecológica².

Australia y Nueva Zelanda, los mayores productores de ecológicos en Oceanía, constituyen uno de los pocos casos de países desarrollados cuya producción tiene como prioridad el mercado internacional, en especial los mercados de Japón, la Unión Europea y Estados Unidos. Así, las acciones gubernamentales australianas en esta temática tienen como objetivo incrementar las exportaciones, para lo cual se estableció que la respectiva normativa tuviera carácter voluntario cuando la producción se destinara al mercado nacional, pero que fuera de obligatorio cumplimiento si era para exportar. También se ha empezado a subsidiar el desarrollo de la industria de alimentos ecológicos cuando se oriente al mercado internacional; en consecuencia, se estima que actualmente entre el 25 y 30% de la

² Ibid

producción se dirige a ese mercado. Por su parte, en Nueva Zelanda, donde la demanda interna por ecológicos ha venido creciendo en los últimos años, se estima que el nivel de la producción que se exporta está alrededor del 60%.

Actualmente, no existe un reglamento internacional unificado que regule el comercio mundial de alimentos ecológicos, lo cual limita el intercambio de este tipo de productos. Frente a la multiplicidad de normas que obstaculizan el negocio, varios organismos internacionales, entre ellos la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Biológica (IFOAM), la Comisión del Códex Alimentarius de la FAO y la Red Demeter Internacional decidieron trabajar en el establecimiento de una equivalencia de los reglamentos sobre producción ecológica hacia el futuro. IFOAM, creada en 1972, es actualmente el principal organismo generador de normas a nivel internacional sobre productos ecológicos.

Entre las reglamentaciones nacionales o regionales más importantes desarrolladas hasta el momento se encuentran las de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Algunos de los temas tratados son: la duración del período de transición de la producción convencional a la ecológica; la definición de los sistemas ecológicos de producción agrícola, pecuaria, forestal y pesquera; los insumos permitidos en la producción ecológica primaria y en la industria de transformación; el aprovechamiento de productos de los ecosistemas; las condiciones de empaque, etiquetado, almacenamiento y transporte; los procedimientos para la certificación del producto; la acreditación de las entidades certificadoras y el reconocimiento de las reglamentaciones de terceros países.

La normatividad europea se recopila en el Reglamento (CEE) No. 2092/91 y se basa en las normas básicas de IFOAM y adicionalmente mediante la Resolución Comunitaria 2078 de 1992 se destinan recursos comunitarios y nacionales para apoyar la conversión de la producción convencional a ecológica. La reglamentación de Estados Unidos sobre producción, almacenamiento y presentación de productos y/o alimentos ecológicos expedida en el año 2000, y de obligatorio cumplimiento a partir del 2002, tiene como principal ventaja el carácter federal que la hace prevalecer sobre las normas estatales que venían aplicándose en el país. Finalmente, el Ministerio japonés de Agricultura, Silvicultura y Pesquerías (MAFF) introdujo nuevos estándares para la producción de alimentos orgánicos y su mercadeo en el 2000. Desde abril de 2001 todos los alimentos orgánicos comercializados en Japón deben cumplir con las Normas Agrícolas Japonesas (JAS, por sus siglas en Inglés). Las estrictas normas impuestas han sido la causa que muchos alimentos, que antes eran comercializados como orgánicos, hayan perdido este carácter después de la introducción de las normas.

Con respecto a la producción de frutas ecológicas, los países de la Unión Europea producen frutas de estación, como manzanas, peras, nectarinas, cerezas, duraznos y ciruelas, frutas secas (almendras, castañas, nueces, avellanas), cítricos (clementinas naranjas, pomelos), bayas (grosella negra, frambuesa,

mirtillo), higos, fresa, kivi, olivas, de las cuales importa menos del 10% del consumo, principalmente de Argentina, Chile y Estados Unidos y por el contrario, produce menos del 10% de frutas tropicales y exóticas que consume. Dentro de estas frutas se destaca las importaciones de banano y mango provenientes de países latinoamericanos y africanos. Adicionalmente, la producción de jugos de frutas es importante en la Comunidad Europea, pero aún no es autosuficiente e importa cerca del 50% de los productos que consume.

Estados Unidos tiene aproximadamente 49 mil acres en frutas ecológicas, principalmente, uvas, manzanas y cítricos y en menor escala fresas y duraznos. Y en Japón, aunque no hay estimativos de áreas sembradas en frutas ecológicas, se producen cítricos, caducifolios y algunas bayas, las demás frutas son importadas de países como Filipinas, Australia, Nueva Zelanda y República Dominicana.

En los últimos años, la tasa de crecimiento de las superficies cultivadas con frutas y verduras orgánicas ha aumentado. Sin embargo, el crecimiento no ha sido como el de otro grupo de productos orgánicos, como los cereales y, según el año, es inferior o igual a la media nacional de todos los productos orgánicos. En particular, la tasa de crecimiento de la producción de las frutas orgánicas es relativamente baja, debido principalmente a limitaciones técnicas. En los huertos frutales no es posible hacer rotaciones; por consiguiente, la presión de las plagas es mayor que en los cultivos orgánicos anuales, problema que se complica por la falta de suficientes plaguicidas orgánicos.

8.1.2. Comercio mundial de ecológicos. El mercado de ecológicos es un mercado especializado dentro del sector alimentario. El mercado mundial de productos ecológicos ha mostrado un crecimiento muy dinámico desde la década de los noventa, en particular en países desarrollados como los de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, esto debido a una mayor preocupación por una alimentación sana y un mayor compromiso con la conservación del medio ambiente. Esta dinámica representa importantes oportunidades de exportación para el sector hortofrutícola colombiano.

A nivel comercial, se estimó que en el año 2000 las ventas de alimentos ecológicos alcanzaron un valor de US \$19.727 millones, cifra que representó el 1% de las ventas minoristas totales de alimentos en el mundo y se proyecta que en los próximos años esta participación alcance el 10%, aproximadamente. El mercado más grande de ecológicos en el mundo es el de la Unión Europea, con un valor de US \$8.250 millones en el año 2000 y una participación sobre el total de las ventas minoristas del 41,8%. Le sigue en importancia Estados Unidos, con un valor de US \$8.000 millones y una participación del 40,5%. Alemania y Japón tienen ventas minoristas por un valor de US \$2.500 millones y una participación del 12,6% en las ventas mundiales de productos ecológicos.

La participación de las ventas orgánicas en el total del sector de las frutas y verduras es algo mayor que la de las ventas orgánicas en el total de las ventas de alimentos. En la mayoría de los países, la participación de los productos orgánicos en la ventas de frutas frescas se estima entre el 3% y el 5%, menos de la mitad de lo que representa el mercado de hortalizas orgánicas. Los valores de las ventas aumentaron en la mayoría de los mercados de los países desarrollados a tasas anuales que por lo general oscilaron entre 20% y 30% durante los últimos años del decenio del noventa, por las preocupaciones acerca de la inocuidad de los alimentos convencionales (principalmente productos cárnicos) que dieron lugar a una fuerte demanda de frutas y verduras en general y de productos orgánicos en particular.

Los estudios de mercado han indicado la existencia de un importante comercio de frutas y verduras frescas orgánicas dentro de la UE. Por ejemplo, los Países Bajos, Francia e Italia exportan grandes cantidades de productos frescos a otros países de la UE importadores netos de productos orgánicos, como el Reino Unido, Dinamarca y Bélgica.

La comercialización de frutas y hortalizas ecológicas frescas se lleva a cabo a través de tres canales principales: los supermercados, las tiendas especializadas en alimentos naturales y los mercados agrícolas, en los cuales el producto va directamente de la finca al consumidor final.

Es importante tener en cuenta que aunque se prevé que en los próximos años aumentará en los países desarrollados la producción interna de productos orgánicos (entre la transición y la producción de productos orgánicos certificados suele transcurrir un período de tres años), pero es improbable que satisfaga la demanda de la mayoría de los productos. La preferencia de los consumidores por frutas y 5 verduras orgánicas nacionales o regionales indica que las mejores oportunidades la tienen los productos frescos orgánicos de zonas templadas y no templadas que tienen las estaciones en sentido contrario.

Para los productos que no pueden producirse en los climas más fríos de los países desarrollados, la mayor parte de la oferta orgánica proviene de países productores cercanos a esos mercados, como los países de la zona mediterránea (Italia, España, Israel, Marruecos y Egipto).

- **Precios.** Aunque en general no se dispone de datos sobre los precios (al productor, FOB, CIF y minoristas), los estudios de mercado sobre orgánicos indican una tendencia creciente de los volúmenes de las ventas orgánicas en los mercados desarrollados y a una mayor transparencia y competitividad de los mercados, lo que se traducirá probablemente en una disminución de la diferencia de precios entre los productos orgánicos y los convencionales.

Se considera que los grupos de consumidores están dispuestos a pagar un cierto sobreprecio por los alimentos orgánicos. Los precios varían mucho con el tiempo, debido a las tendencias estacionales de la producción (y el consumo), pero también de un mercado a otro dentro del mismo país. El sobreprecio obtenido con respecto al convencional oscila entre 20% y 40% por ciento, pero las diferencias de precio suelen superar ese margen. El sobreprecio se debe en parte a las diferencias de los costos de producción y distribución.

8.1.3. Mercado de ecológicos en Colombia. Colombia cuenta con un área total certificada bajo sistemas de producción ecológica de cerca de 20 mil hectáreas, donde el café concentra la mayor parte con una participación del 40%; le siguen el palmito, la palma y la caña de azúcar. Otros renglones importantes dentro de esta oferta son el banano fresco y deshidratado, el mango fresco, el café verde tostado y molido, las plantas medicinales, el aceite de palma crudo y refinado, la panela, el cacao crudo en grano y algunos procesados de fruta. Productos como el café, el banano, la panela y las frutas procesadas se han orientado, principalmente, al mercado internacional.

A diferencia de los países europeos, norteamericanos y de algunos latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile y México, en Colombia no existe todavía una conciencia fuerte sobre la importancia de la alimentación sana, libre de contenidos tóxicos, ni de la conservación del medio ambiente, lo que se debe principalmente a la falta de campañas de sensibilización sobre estos temas a nivel nacional; esto ha incidido en un bajo consumo de alimentos ecológicos y en una escasa oferta nacional. Los bajos niveles de inversión por parte de las cadenas minoristas, en la promoción del concepto de producto ecológico y sus beneficios, también han contribuido a que el mercado de alimentos ecológicos no se haya desarrollado suficientemente.

El posicionamiento de los alimentos ecológicos en el mercado internacional depende, en gran parte, de la certificación de los mismos de acuerdo a las exigencias de los mercados específicos, así como de la capacidad que tengan los productores de vender a precios competitivos. La tendencia en el mediano y largo plazo es que los sobreprecios de los ecológicos se reduzcan, como consecuencia de la entrada de los supermercados en la distribución masiva de estos alimentos, del incremento de la oferta a partir del apoyo financiero gubernamental a la agricultura ecológica, y del atractivo que representa el crecimiento de la demanda.

La agricultura ecológica, orgánica o biológica enmarca todos los sistemas agrícolas que promueven la producción sana y segura de fibras y alimentos, desde el punto de vista ambiental, social y económico. Estos sistemas parten de la fertilidad del suelo como la base para una buena producción. Sin modificar las exigencias y capacidades naturales de las plantas, los animales y el paisaje, busca optimizar la calidad de la agricultura y el medio ambiente en todos sus aspectos. La agricultura ecológica reduce considerablemente las necesidades de

insumos externos al no utilizar fertilizantes ni pesticidas artificiales. Todos los procesos aplicados para la obtención de un producto orgánico deben estar garantizados ante los consumidores por medio de un sistema de certificación.

La creciente preocupación de los consumidores de los países desarrollados por la protección del medio ambiente y por el cuidado de la salud, sumada a la frecuente identificación de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs), han venido mermando la confianza de los consumidores en los sistemas convencionales de producción de alimentos y, simultáneamente, han generado un incremento en la demanda de productos de origen ecológico, con un crecimiento del 20% anual a partir de los primeros años de la década de los 80.

Estas circunstancias han impulsado en todo el mundo la producción y la comercialización de productos ecológicos. No obstante lo anterior, la oferta de estos alimentos continúa siendo deficitaria tanto en los mercados de Estados Unidos como en los de la Unión Europea que se abastecen de la creciente producción interna y de la procedente de Argentina, Chile y Costa Rica, principalmente.

La justificación para la promoción de los productos ecológicos es la siguiente: a) unirse al esfuerzo nacional para reducir la cantidad de pesticidas per cápita y el daño a las personas y al ambiente que se les atribuye³, y b) que los bienes ecológicos estén casi enteramente libres de sustancias perjudiciales y por lo tanto son más sanos para el consumo humano.

Pero más allá de estas dos importantes razones hay una tercera que es relevante para los argumentos sobre desarrollo, puesto que la producción ecológica es una industria intensiva en mano de obra, con buenos ingresos. Esta es una justificación válida para su promoción. En algunos casos, los ingresos pueden ser mayores pues el consumidor está dispuesto a pagar más por un producto que no afecta el medio ambiente y que produce menos riesgos para la salud humana.

En Colombia, la información de costos de la agricultura ecológica es aún incipiente y está sujeta a procesos de investigación y divulgación en curso. Sin embargo, existen algunas experiencias en agricultura ecológica, en las cuales ha participado el IICA, entidad que cuenta con algunos datos. Así por ejemplo, existe una finca en Puerto Lleras, Meta, que con base en la capacitación sobre elaboración de bio-preparados, estima que el costo de fertilización química bajó considerablemente utilizando este bio-insumo y aplicando aproximadamente 1 litro por planta en aspersión total. En consecuencia, la satisfacción del productor ha sido total, observando que donde se aplica se establecen plantas de pringamoza (material vegetal utilizado en el proceso de elaboración del biofertilizante). En definitiva, los ingresos diferenciales serán decisivos para el éxito del negocio. Estos ingresos

³ www.agrocadenas.gov.co

están en función de los rendimientos diferenciales y los sobrepuestos que se pueden obtener.

Es importante anotar que en algunas ocasiones los productos orgánicos son vendidos como convencionales y por lo tanto no existe diferenciación en el precio.

Colombia viene incursionando en el mercado de productos agrícolas ecológicos desde 1998. Las exportaciones de Colombia han ido evolucionando de US\$ 4 millones en 1998, a US\$ 9 millones en el 2000, US\$ 11 millones en el 2001 y US\$ 19 millones en el 2002, con un crecimiento anual entre el 10 y 20%. Según el Convenio PROEXPORT - PROTRADE, para 1999 el país ya contaba con 20 mil hectáreas certificadas como ecológicas, en el 2001 con 25 mil y en el 2003 alrededor de 30 mil hectáreas y más de 63 empresas certificadas.

Actualmente, se cuenta con casi 37 mil hectáreas de productos ecológicos. Los productos que Colombia está certificando como ecológicos son los mismos en los cuales se tienen ventajas comparativas normales y con los cuales se es competitivo en los mercados internacionales y en los que se cuenta además con volúmenes adecuados como café, banano, panela, aceite de palma, azúcar y bananito entre otros. Hay también nuevos productos de exportación que por falta de un tamaño adecuado de la oferta no se exportan normalmente y que en el mercado de productos ecológicos si han encontrado un nicho de mercado adecuado a la limitada oferta, tales como frutas procesadas, hierbas aromáticas, vinagres finos, pulpa de guayaba, carne de búfalo, hortalizas, leche, leguminosas, piña, naranja, café liofilizado y cítricos.

- **Café ecológico.** De acuerdo con PROEXPORT en 1999 había 8 mil hectáreas de café ecológico en Colombia, con una producción de 14.933 sacos de 60 Kg. certificados y 6.884 sacos en transición. Esta producción se distribuye en el país de la siguiente manera: 68.45% en el departamento del Magdalena, 14.7% en Santander, 10.7% en el Cesar y la Guajira, el 4.01% en Antioquia y el 2.14% en el Cauca. Así por ejemplo, en el departamento del Magdalena, hay 18.000 hectáreas cafeteras que producen 160.000 sacos de 70 kilos, de las cuáles 7.300 están dedicadas a la producción del millón de kilos de café ecológico certificado que es exportado. Para el 2004, la Federación de Cafeteros de Colombia estima la producción de café ecológico en 25 mil sacos de 70 Kg.⁴

Hoy existen varias empresas exportadoras como Eco-Bio Colombia y Café Mesa de los Santos, que suman exportaciones por casi US\$ 2 millones anuales. Actualmente la Federación de Cafeteros está terminando una guía ICONTEC

⁴ SÁNCHEZ, Ricardo. Proyecto ECOS, Banco Mundial, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

⁵ LEIBOVICH, J.; Vélez y González. Federación de Cafeteros: La caficultura orgánica en Colombia., nov. 1999.

⁶ Portafolio, "El café orgánico se expande en la Sierra", viernes 7 de mayo de 2004, Bogotá.

⁷ PAREDES, Carlos. Federecafé enero 2004.

sobre cultivo de café orgánico en la cual se tienen en cuenta las condiciones específicas de Colombia para el cultivo y desarrollo por parte de los caficultores.

Empresas certificadas que producen café orgánico son⁵: Comité Departamental de Cafeteros de Santander en Bucaramanga, Sociedad Orgánica Agropecuaria Tatamá en Pereira, Asoorgánicos en Armenia, Asociación de Pequeños Caficultores de Ocamonte en San Gil, Agropecuaria Berlín en Barranquilla, Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia en Riofrío Valle, Cooperativa de Caficultores de Aguadas en Caldas, Cooperativa de Caficultores de Salamina en Salamina Caldas, Cooperativa del Sur del Cauca Cosurca en Popayán, Ecobio de Colombia en Santa Marta, Fábrica de Café Liofilizado en Chinchiná, Fundación Colombia Nuestra en Cali, Grupo Ingruma en Riosucio, Hacienda La Rochela en Trujillo, Hacienda Las Flores en Bucaramanga, Hacienda Santa Rita en San Gil, Café Anei en la Sierra Nevada y Trilladora Mocca en Santa Marta.

- **Banano ecológico.** En Colombia se cultivan 41.300 Hectáreas de banano, de las cuales 10.300 se encuentran en el departamento del Magdalena y 31.000 en la Zona del Urabá Antioqueño. En 1999 se estimaron 400 hectáreas sembradas con banano orgánico certificado o en transición y se identificaron 3 empresas exportadoras.

- **Palma de aceite.** En 1999, PROEXPORT estimó 2.000 hectáreas cultivadas de Palma certificada o en transición en Colombia. En la actualidad existen 175 mil hectáreas cultivadas en el país, de las cuales 5 mil están en cultivos ecológicos, representando un 2.85% del área sembrada. Los productores han avanzado significativamente en el Manejo Integrado de Plagas, 27 empresas hacen control biológico exclusivamente y utilizan los subproductos como fertilizantes.

Las plantas de beneficio en un 98% cuentan con plantas de tratamiento de aguas residuales, 100% de las empresas tienen plan de manejo ambiental, remueven el 50% (2000 Tm.) del material emitido en partículas al aire. El gran reto de los productores de palma de aceite está orientado a la no intervención de ecosistemas naturales, cero emisiones e incorporación de la dimensión como factor de competitividad.

- **Aceite de palma ecológico.** Colombia exportó en 1997 a Francia 7.700 toneladas (IITC) y entre agosto de 1998 y agosto de 1999, 3.024 toneladas de aceite de palma ecológico, por un valor de U\$ 2.660 millones FOB. Los principales destinos fueron Bélgica (68%) y el Reino Unido (30%).

- **Mango ecológico.** PROEXPORT estimó para 1999, 239 hectáreas cultivadas de mango ecológico certificado o en transición en Colombia. El mango además se ha identificado como uno de los productos potenciales de la biodiversidad

⁵ www.agrocadenas.gov.co

colombiana que pueden tener mayor participación en los mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

- **Pulpa de mango.** Este producto se ha comercializado con gran éxito desde 1988 por la Compañía Envasadora del Atlántico CEA, en tambores de 50 litros para los mercados de empresas industriales europeas. Han participado en ferias internacionales y la demanda por el producto gracias a una adecuada comercialización y concepción es estable y creciente.

8.1.4. Rasgos generales de la producción ecológica en Colombia. La producción ecológica en Colombia se caracteriza por estar concentrada regionalmente, y por que en ella participan diversos productores con explotaciones medianas y pequeñas, bajo un sistema de parcelas individuales con uso de mano de obra familiar. Tales productores se encuentran dispersos y en su mayoría inician procesos asociativos con el fin de consolidar su posición en el mercado local, el cual para la mayoría de los productores (excepto los cafeteros) es el único mercado donde pueden comercializar su producto.

Hay que anotar que las principales razones identificadas que tienen los productores para realizar actividades agropecuarias ecológicas son los bajos costos de producción, el mejoramiento en salud y el medio ambiente, una actividad productiva de dedicación exclusivamente familiar, y la facilidad del manejo del sistema productivo (al interior de la finca se privilegia la elaboración de abonos y plaguicidas orgánicos y semillas), por último, es una actividad que en algunos casos recibe un acompañamiento por organizaciones privadas (ONGs).

8.1.5. Capacidad empresarial y organización de los productores. A nivel organizativo el tipo de gestión ideal que debería aplicar el productor sería aquella que involucre criterios racionales y empresariales. Sin embargo en la actualidad existe un manejo en el que, predomina el carácter de autosuficiencia a través de la diversificación de productos. Esto no permite que la administración de la unidad productiva incluya procesos complementarios de la Cadena productiva como el desarrollo tecnológico y la comercialización.

La principal característica en los productores, especialmente los pequeños, es la ausencia de una estrategia clara en la planeación de los cultivos, tampoco manejan metas, ni programas definidos hacia el futuro. Por tanto, la administración se basa en una simple operación que involucra cuanto gastó y cuanto recibió al final del período.

En la mayoría de los casos no existen registros de producción sobre la utilización y evaluación (cantidad, costo, rendimiento y calidad del producto final) de los insumos involucrados.

Sin embargo, hay que destacar que aquellos productores que hacen parte de un programa con una organización, ONG o asociación tienen beneficios indirectos como información sobre procesos de innovación tecnológica, de opciones de mercado y, en algunas ocasiones, de negociación de precios en mercados regionales, así como acompañamiento en el proceso productivo ecológico y de certificación.

- **Financiación.** A nivel financiero el principal problema de la unidad productiva es la falta de liquidez necesaria para atender las obligaciones de inversiones a mediano y largo plazo. El ingreso total de los productores proviene en su mayoría de la actividad productiva y se financia con recursos propios. Los niveles de ahorro y de inversión son bajos y/o inexistentes. La iliquidez se explica igualmente por la necesidad de contratar mano de obra cuando la familiar es escasa.

Los productores consideran difícil el acceso a los créditos; asimismo, no perciben tener otro instrumento o incentivo directo que favorezca la actividad agropecuaria ecológica. El único que conocen es el ICR y éste no es utilizado por estar ligado al crédito.

- **Conocimiento básico y aplicado.** Los productores que se relacionan principalmente con entidades privadas, ONG's y Cooperativas, obtienen, por lo general, asistencia técnica y otros servicios como el producto de la investigación básica, la puesta en prueba de nuevos procesos y capacitación.

El diagnóstico del estado del conocimiento destaca varios elementos:

- La mayoría de los productores desconocen las normas establecidas para el manejo de la erosión, la arborización y el vertimiento de aguas contaminadas.
- Los sistemas productivos utilizan en su mayoría cercas vivas, labranza cero y desyerbe con machete para evitar la pérdida de capa del suelo. Para la fertilidad del suelo se utiliza abono orgánico preparado en la finca.
- El control de plagas se realiza a través del manejo cultural y control biológico.

Los residuos sólidos son utilizados en la fabricación del abono. La heterogeneidad del estado de desarrollo de la producción agropecuaria ecológica que se observa en las diferentes regiones se explica más por la presencia de organizaciones privadas en el proceso productivo, que finalmente atienden las deficiencias de información, asistencia técnica, investigación y divulgación, que por la presencia institucional actual del sector en ciencia y tecnología.

En algunas regiones se ha encontrado que instituciones del Estado como el SENA y el ICA lideran procesos al interior de ellas para fomentar prácticas ecológicas,

sin embargo son pocos los casos de este tipo. El ICA a través de algunos convenios, como por ejemplo el convenio con el PLANTE, ha realizado capacitaciones en algunas regiones en el tema de agricultura ecológica. Entidades como las UMATA, el SENA, CORPOICA y PRONATA, muy presentes regionalmente, así como algunas universidades privadas, se han involucrado en ensayos interesantes propiciados por los particulares. Sin embargo, en el caso de CORPOICA y el SENA los procesos de investigación tropiezan con problemas de tipo presupuestal que limitan su continuidad y alcance.

- **Comercialización.** Los principales destinos de producción agropecuaria ecológica son los intermediarios donde el producto en la mayoría de los casos se vende como convencional y las cooperativas u ONGs, organizaciones que se encargan de realizar el proceso de comercialización.

Las dificultades descritas por los productores están relacionadas con el hecho de no tener asegurada la compra de la cosecha, con la dificultad de responder con una oferta de productos ecológicos constante, con la no diferenciación de sus productos con respecto a los convencionales y por consiguiente, no recibir ningún sobreprecio.

No existe ninguna forma de agremiación que permita una mayor integración de los productores con el mercado. La comercialización varía por regiones; entre las principales formas de vender los productos se destacan la venta realizada a través de las ONG's, la venta individual, la venta en grupos de productores a través de acuerdos en las plazas mayoristas y los mercados de confianza.

- **Eje laboral.** A nivel laboral el principal aspecto que se destaca es la utilización de mano de obra familiar en la mayoría de las unidades productivas pequeñas. En las fases de reconversión, para la elaboración de insumos orgánicos (plaguicidas y compost), se hace necesaria la contratación de mano de obra externa.

- **Eje institucional.** La entidad encargada de la formulación, promulgación y ejecución de las políticas y apoyo técnico y financiero desde el nivel público es el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Desde 1995 creó el grupo de Sostenibilidad Agropecuaria y Gestión Ambiental encargado de coordinar y promover la ejecución de políticas para el Desarrollo Sostenible en el Sector Agropecuario. En diciembre de 2001, mediante Resolución 00366, se asignaron funciones de asesoría en temas de sostenibilidad ambiental de los sistemas productivos, coordinación con el Ministerio del Medio Ambiente y entidades del Sistema Nacional Ambiental.

La agenda del Grupo abarca la Resolución 0074/02 el Componente de Sostenibilidad Ambiental de la Política Agropecuaria, el Programa Nacional de Agricultura Ecológica (AE), la reglamentación del Sello Ecológico y el diseño de

imagen, la elaboración de documentos soporte para la solicitud de equivalencia como país tercero ante la Unión Europea, el Plan de Contingencia y Mitigación de efectos sobre el Sector Agropecuario (causados por el Fenómeno El Niño 2002-2003), la difusión de la reglamentación sobre agricultura ecológica, la organización de jornadas académicas sobre experiencias exitosas e investigación en agricultura ecológica (AGROEXPO - 2003), la elaboración de la agenda conjunta de trabajo con el Ministerio del Ambiente, la creación y organización de los comités departamentales de agricultura ecológica (que cuenta con el apoyo del Banco Mundial y el Instituto Von Humboldt).

Así mismo, se está trabajando en un sistema de incentivos para la agricultura ecológica, con recursos del Sistema de Inteligencia de Mercados. Igualmente, se contrató una consultoría para identificar clusters de producción ecológica en el Valle del Cauca, Cundinamarca y Atlántico, y se organizó la Red de Agricultura Ecológica.⁶

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo, desde 1993 gracias a un crédito del Banco Mundial y contrapartida nacional, ejecutó el Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (PRONATA). A través de este programa se ejecutaron proyectos de transferencia de tecnología en el campo de la agricultura ecológica. Con recursos del Sistema de Inteligencia de Mercados se han elaborado estudios comparativos de costos de producción entre sistemas convencionales y ecológicos para el tomate, la panela, la ganadería, el mango y el banano.

El Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMER), cuyo objetivo es contribuir a la reducción de la pobreza rural en el país a través del incremento del empleo y de los ingresos de las familias más pobres, apoya para ello el desarrollo de las microempresas rurales. Los servicios no financieros que se le prestan al microempresario son: gestión empresarial, desarrollo productivo, mercadeo y comercialización, y desarrollo organizativo.

A través de recursos reembolsables, el Proyecto fomenta el desarrollo de sistemas de financiamiento rural como los fondos de microcrédito, los fondos de ahorro y crédito comunitario, los fondos rotatorios de ahorro y crédito, los fondos regionales de garantías, y los fondos de incentivos a la capitalización de las microempresas rurales.

El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, por intermedio de las Secretarías de Agricultura Departamentales, apoya el desarrollo y consolidación de iniciativas de producción y transformación agropecuarias, reuniendo distintos intereses

⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, República de Colombia. Situación Actual de la Agricultura y la Ganadería ecológica en Colombia. Bogotá, enero de 2004.

económicos alrededor de un proyecto productivo que busca responder a las necesidades de cada uno de ellos. En el sector agropecuario la Alianza se constituye entre los pequeños productores organizados, el sector empresarial, los comercializadores y los proveedores de insumos, bajo el lema “Todos aportan, Todos arriesgan y Todos ganan”.

Igualmente, a través de las cadenas productivas y con recursos de los Fondos Parafiscales se apoyan económica y técnicamente los distintos proyectos en agricultura ecológica.

Recientemente se creó la Corporación Colombiana para la Agricultura limpia que estará bajo la coordinación del Ministerio de Agricultura.

La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA) es una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que es responsable de la investigación en el sector agropecuario con recursos del presupuesto nacional y del sector privado, en temas como el manejo integrado de plagas, semillas limpias, bioinsumos, guía ambiental de la papa, sistemas agroforestales y silvopastoriles, mejoramiento de semillas, uso y conservación del suelo.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es una entidad adscrita al Ministerio de Trabajo que ejecuta recursos importantes de inversión a través del mecanismo creado por el artículo 16 de la Ley 344 de 1995. Creó a partir de 2004 una carrera técnica en agricultura ecológica en todas las regionales del país, para capacitar a unos 5 mil estudiantes por año. A través de redes de televisión se han realizado teleconferencias sobre reglamentación de agricultura ecológica, y sobre experiencias exitosas en este campo.

El Instituto Nacional Francisco José de Caldas para la Investigación Científica y Tecnológica (COLCIENCIAS) es la entidad responsable de la coordinación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. A través del Programa Nacional de Ciencias y Tecnologías Agropecuarias, COLCIENCIAS financia proyectos de investigación en el sector agropecuario. Asimismo, creó en 2003 la línea de investigación en agricultura ecológica, y es el punto focal de la Red XIX B Cyted.

La Corporación Colombia Internacional (CCI) es una entidad vinculada al sector agropecuario. Creada en 1992, inicia desde 1994 el proceso de certificación de productos ecológicos para el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, acreditada ante la Superintendencia de Industria y Comercio colombiana.

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es el responsable de generar normas técnicas que garanticen el registro y la comercialización de insumos de calidad para la producción ecológica. El ICA expidió el 21 de enero de 2003 la Resolución 00150 por la cual se adopta el Reglamento Técnico de Fertilizantes y

Acondicionadores de Suelos para Colombia, cuyo objeto es orientar la comercialización, el uso y el manejo adecuados y racionales de los fertilizantes y acondicionadores de suelos, tanto para prevenir y minimizar daños a la salud, como para la sanidad agropecuaria y para mantener el ambiente bajo las condiciones autorizadas, y para facilitar el comercio internacional.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es la entidad responsable de las políticas y de la promoción de las exportaciones y del comercio internacional. Este desarrolló el acuerdo de competitividad exportadora de los productos ecológicos, en concertación con el sector privado suscrito en Cartagena en marzo de 2002, en el cual se establecen los compromisos de ambas partes para la promoción de las exportaciones. El Fondo Nacional de Proyectos de Exportación (PROEXPORT) es una entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Labora en el posicionamiento de los productos ecológicos nacionales en los mercados internacionales a través de Planes Exportadores. Apoya el proceso de certificación hasta con el 50% del valor; identificación y clasificación de empresas: Tipo A certificadas internacionalmente, Tipo B en proceso de certificación, Tipo C en conversión, programa dirigido a Asia, alianza con Jetro de Japón.

El Instituto Alexander Von Humboldt es una entidad de investigación, adscrita al Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. Trabaja en temas tales como las buenas prácticas agrícolas y manufactureras para la conservación de la biodiversidad.

Así mismo, son importantes temas como el uso y aprovechamiento de la biodiversidad, la formulación de planes de negocios en productos de bio-comercio, las zonas especiales de interés (Andina, Amazonas, Orinoquia, Pacífico y Guajira), con recursos del Banco mundial, UNDCAT, GTZ.

El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial tiene las siguientes áreas de trabajo: Mercados Verdes, apoyo a procesos de certificación ecológica hasta el 60% del valor, campaña nacional de acceso a certificación y capacitación, apoyo a mercados regionales, convenio con universidades para la investigación en empaques ecológicos, el fortalecimiento a productores para exportar. Tiene una alianza con PROEXPORT, y brinda apoyo a las empresas que participen en Bioexpo 2004.

En la Universidad Nacional de Colombia a través de la Facultad de Agronomía y del Instituto de Estudios Ambientales IDEEA, se apoyan procesos productivos y de comercialización de plantas medicinales y aromáticas ecológicas. Además, se realizan estudios sobre la incidencia de la política agropecuaria en la agrobiodiversidad.

Las Secretarías de Agricultura de Cundinamarca y del Valle del Cauca apoyan técnica y económicamente procesos productivos y de comercialización de sistemas agropecuarios ecológicos.

También se encuentran entidades internacionales de apoyo tales como la Embajada de Holanda, el CBI (programa para productos orgánicos en Colombia, brinda información sobre empresas listas para exportar sólo alimentos procesados, y capacitación, asesoría, consultoría y financiación), Programa de Asesores Holandeses (ofrece asesoría en diferentes procesos para producción en fresco o procesados, brinda apoyo en formación de asociaciones). Igualmente, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), a través de su Unidad Agro-ecológica apoya a los productores, a los investigadores y a los funcionarios públicos con capacitaciones de alto nivel sobre diferentes temas de agricultura ecológica con conferencistas internacionales como la Dra. Ana Primavesi, experta en manejo ecológico del suelo tropical, en praderas ganaderas y en cultivos en invernaderos; el Sr. Mario Mejía, en lo relacionado con Agricultura Ecológica; Jairo Restrepo, con experiencia en agricultura orgánica (todo lo relacionado con abonos y caldos minerales); Miguel Altieri y Clara Nicholls, expertos en agroecología y agricultura.

El Banco Mundial financia el estudio sobre Incentivos a la Agricultura Ecológica (ECOS) y el Programa Nacional de Agro-Biodiversidad. GTZ brindó apoyo técnico en la formulación de un Programa Ambiental para Colombia, en temas como agua, bosques y suelo, mercados verdes y agricultura ecológica, labranza mínima, uso y conservación del suelo, sistemas agroforestales y silvopastoriles.

El sector privado también hace parte de la institucionalidad entorno a la producción ecológica con las siguientes entidades: Universidad Jorge Tadeo Lozano y el Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales CIAA (entidad de apoyo a la producción agrícola y agroindustrial y comercializa producción ecológica).

Igualmente, la Cámara de Comercio de Bogotá apoya procesos productivos y de transformación de productos agropecuarios ecológicos en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá; mediante la cofinanciación del 50% del valor de la certificación ecológica, la capacitación sobre certificación ecológica, la participación en Agroexpo. También brinda apoyo asumiendo parcialmente los costos de un stand para exhibición de productos ecológicos, la organización de productores en orgánicos de Colombia, y la promoción del comercio internacional a través de participación en ferias como Biofach en Alemania.

El Fondo Ganadero de Caldas apoya en Caldas la producción de carne Búfalo ecológica. La Federación de Cafeteros de Colombia a través de los Comités Departamentales apoya la producción de café ecológico.

8.1.6. Comercialización de productos ecológicos. Para comercializar los productos ecológicos, estos deben estar certificados por una entidad autorizada para tal efecto. La certificación es una práctica destinada a proteger los intereses de consumidores y productores ecológicos de manejos fraudulentos que puedan hacer pasar un producto convencional por ecológico. La certificación puede ser para la totalidad del predio o para una parte de éste y es renovable actualmente.

El mercado colombiano todavía es muy reducido debido a una falta de cultura sobre los productos ecológicos. Presenta una productividad más baja comparada con la agricultura convencional, y los productos son ofrecidos con sobreprecio al consumidor.

Sobre estos aspectos faltan estudios para identificar con mayor precisión y fundamento las ventajas y desventajas de la agricultura ecológica. Si se analiza la estructura de comercialización de productos en general, se observa que en Colombia sigue la tendencia mundial de urbanismo y concentración en supermercados de Cadena (60%).

Por otra parte las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.

Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de competitividad y utilidades.

Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.

Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estados superiores.

8.1.7. Aspectos Básicos de Estrategia Empresarial. La efectividad con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad

depende de lo bien que realicen su trabajo los administradores. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: “Eficiencia” y “Eficacia”, dice que “Eficiencia” es “hacer correctamente las cosas” y “Eficacia” es “hacer las cosas correctas”.

- **La organización estratégica.**

Origen de la estrategia: La palabra proviene del griego “strategeia”, que es el arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

- **Definición y concepto de estrategia.** La estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando

nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

K. I. Hatten, 1987. *Strategic Management. Analysis and Action*. Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga lo haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

H. Mintzberg, 1987. *Fine Ps for strategy*. La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

Plan, Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

Maniobra (Utiliza la palabra "**Play**"), dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Patrón, de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

Posición, identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)

Perspectiva, relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

F. David, 1994. *Gerencia Estratégica*. Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica le esencia de Gerencia Empresarial.

J. B. Quinn. 1991. *The strategic Process. Concepts. Context. Cases*. Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización

hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

C. H. Besseyre. La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

Theodore A. Smith. La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Chandler J. La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

Stephen hamill Wheeler, Davis. La estrategia puede ser defina con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

Kenneth, Andrew. La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección. Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales sobre estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización con su entorno.
- La administración de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.

Como es natural, la estructura de organización proporciona el sistema de papeles relaciones que ayudan a las personas a lograr sus objetivos.

De personal: Pueden haber muchas estrategias en el área de recursos humanos y relaciones publicas tratan de asuntos, tales como:

- Relaciones Laborales
- Compensación
- Selección
- Contratación
- Capacitación
- Evaluación, así como también, con áreas especiales de enriquecimiento de puestos.

Relaciones Públicas: Es difícil que las áreas estratégicas sean independientes, pero deben apoyar a otras áreas realizando esfuerzos importantes. Las estrategias deben diseñarse según el tipo de negocio al cual pertenece la compañía, su cercanía al público y su susceptibilidad de regulación por parte de las agencias gubernamentales.

• **Enfoques para la formulación de estrategias**

- *Enfoque Ascendente.* Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

- *Enfoque Descendente*. La iniciativa la toman los ejecutivos de la alta gerencia que pertenecen a la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de la gerencia media. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

- *Enfoque Interactivo*. Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

- *Enfoque a nivel dual*. La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización: ¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?, ¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

8.1.8. Reseña del Departamento de Nariño.⁷ Nariño, departamento de Colombia situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana.

Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y las papas (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. San Juan de Pasto es su capital.

8.2. MARCO CONCEPTUAL

Las matrices estratégicas que apoyan el plan de mercadeo son:

MATRIZ DE IGOR ANSOFF (Matriz de desarrollo producto mercado). Matriz de Igor Ansoff se compone de cuatro cuadrantes: Producto existente, Producto

⁷ Biblioteca de consulta Encarta 2005

nuevo, mercado existente, mercado nuevo, en esta matriz se pretende definir estratégicamente la posición que tiene un producto y las posibilidades de expandirse a un nuevo mercado.

PRODUCTO/MERCADO	Cientes actuales	Cientes nuevos
Productos actuales	Penetración	Desarrollo de mercado
Productos nuevos	Desarrollo de productos	Diversificación

ABONOS COMPUESTOS: Es la mezcla de dos o más fertilizantes líquidos primarios y cuya formulación es tal que no están expuestos a la precipitación o a la cristalización a las temperaturas.

ABONOS MINERALES CON ELEMENTOS PRINCIPALES (sólidos): Los abonos minerales son materiales, naturales o manufacturados, que contienen nutrientes esenciales para el normal crecimiento y desarrollo de las plantas. Son obtenidos mediante mezclas mecánicas íntimas de productos simples, añadiéndoles agua. Su presentación puede ser en polvo o granulado.

ABONOS NK: Se trata esencialmente del nitrato de potasa con una riqueza del 13 y 44 % de potasa, se presenta en forma de pequeñas bolitas. Su utilización es en cobertera (alrededor de la planta), en cultivos de hortalizas, flores, árboles frutales, etc.

ABONOS ORGÁNICO-MINERALES: Producto obtenido por mezcla o combinación de abonos minerales y orgánicos.

ABONOS ORGÁNICOS, ORGANOMINERALES Y ENMIENDAS ORGÁNICAS, ABONOS ORGÁNICO SÓLIDO: Toda sustancia orgánica sólida de origen animal, vegetal o mixto que se añade al suelo con el fin de mejorar su fertilidad.

ABONOS QUE CONTIENEN ELEMENTOS PRINCIPALES Y/O SECUNDARIOS CON OLIGOELEMENTOS APORTADOS AL SUELO: Fertilizantes que contienen elementos principales (Nitrógeno, Fósforo o Potasio) y elementos secundarios (Calcio, Azufre y Magnesio) más oligoelementos (Boro, cobalto, Cobre, Hierro, Manganeso, Molibdeno, Zinc)

ABONOS QUE SOLO DECLARAN UN OLIGOELEMENTO: Estos son: Boro, Cobalto, Cobre, Hierro, Manganeso, Molibdeno, Zinc. Actualmente la aplicación de oligoelementos es más necesaria para preservar la fertilidad del suelo y la productividad agrícola.

ABONOS SIMPLES: El que contiene uno de los tres nutrientes primarios (N, P, K) Las ventajas principales de los fertilizantes líquidos es que requieren una menor cantidad de mano de obra y puede aplicarse en combinación con los agroquímicos.

ABONOS, ENMIENDAS Y CORRECTORES CON ELEMENTOS SECUNDARIOS Y/U OLIGOELEMENTOS: Fertilizantes que responden a algún tipo de los definidos en lo anterior, contienen uno o varios elementos secundarios y/u oligoelementos.

ABONOS: Sustancias que se añaden a la tierra para proporcionar los elementos que requiere la nutrición de las plantas.

ACUERDOS COMERCIALES: Contratos entre dos o más países, mediante los cuales se regulan materias estrictamente comerciales. Tienen carácter de tratados arancelarios para procurar ventajas y seguridad en las aplicaciones de las tarifas y regímenes aduaneros que afectan a los contratantes.

ADHESIVOS: Sustancias que sirven para pegar dos cuerpos, se aplica a las sustancias que valen para fijar o adherir fertilizantes a la superficie aplicada.

ADITIVO: Producto que se incorpora a un fertilizante para mejorar su comportamiento (conservación durante el almacenamiento, facilidad de aplicación, etc.

AMBIENTE ECONÓMICO: Conjunto de factores (entre ellos el ciclo económico, la inflación y las tasas de interés) que influyen en las actividades mercadológicas de una organización.

ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: Estudio pormenorizado de la participación de una compañía en el mercado en cifras totales y también por línea de producto y por segmento.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO: Método para calcular el nivel de producción en que los ingresos totales son iguales a los costos totales, suponiendo cierto precio de venta.

ANÁLISIS DOFA: Identificación y evaluación de las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una organización.

ANÁLISIS SITUACIONAL: Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización, también, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

ANTIDUMPING. Derecho que intenta desalentar o prevenir el dumping; normalmente el objetivo es el de imponer un derecho que equivalga a la diferencia entre el precio de venta de los bienes en el país de origen, y el precio de venta en el país del importador.

ANTIGLOMERANTE: Sustancia con que se trata el fertilizante, por lo general superficialmente, para evitar su apelmazamiento.

ARANCEL ADUANERO. Lista oficial en la que se encuentran contenidas ordenadamente todas las mercancías susceptibles de ser objetos del comercio internacional, con indicación de los impuestos y demás gravámenes que afectan su importación.

ARANCEL: Impuestos que pagan los bienes que son importados a un país. Los aranceles son derechos de aduana que pueden ser específicos o ad valorem: los primeros obligan al pago de una cantidad determinada por cada unidad del bien importado, por cada unidad de peso o por cada unidad de volumen; los segundos se calculan como un porcentaje del valor de los bienes y son los que más se utilizan en la actualidad. Los aranceles aumentan el precio de los bienes importados.

ÁREA DE LIBRE COMERCIO. Forma simple de integración entre diversos países. Desaparecen los aranceles interiores pero cada país sigue teniendo su propio arancel para con terceros países.

BALANCE GENERAL: Estado financiero que resumen los activos, pasivos y capital contable de una compañía en determinado momento.

BALANZA COMERCIAL: En el comercio internacional, diferencia entre el valor de las importaciones de un país y el de sus exportaciones.

BALANZA DE PAGOS: Registro contable de todas las transacciones de un país con otras naciones del mundo.

BIOESTIMULANTE: Estimula el crecimiento natural de la planta incrementando, la división celular, acelerando el periodo de terminación de la semilla, estimula el crecimiento de las raíces así como su capacidad de absorción y formación.

CAMPAÑA PUBLICITARIA. Es un plan publicitario amplio para una serie de anuncios diferentes pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un período de tiempo.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN. El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. permiten el programa de

comercialización, traslado y ubicación del producto, fluidez en las ventas, influyen en el precio del producto y ayudan en la promoción de las ventas.

CLIENTE: Es la persona u organización que toma una decisión de compra y que tiene características de un mercado, tiene necesidades, tiene dinero, tiene deseos, pero está comprando o no ha comprado todavía; éste es el **Cliente potencial**, que es el que está con la competencia y son los que necesitamos para nuestra empresa.

COADYUVANTE: Toda sustancia sin propiedad fitosanitaria (excepto el agua) que mejora la pulverización y reduce los riesgos de aplicar agroquímicos.

COMERCIO EXTERIOR: Cuando se habla en términos de naciones es el comercio con el exterior; es decir, se piensa en la situación comercial de un país en relación con los países extranjeros. El comercio exterior es un sector de la actividad económica de un país; que plantea problemas y soluciones específicas para ese país.

COMERCIO INTERNACIONAL: Conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza, que se realicen entre naciones; es pues un fenómeno universal en el que participan las diversas comunidades.

COMPRADOR. Es el agente designado por la familia u organización para establecer la transacción de dinero a cambio de bienes y servicios.

CONSUMIDOR. Es la persona u organización que hace uso o destrucción total o parcial de un bien o servicio; la empresa ya lo tiene capturado, debe mantenerlo e informarlo de las últimas innovaciones, porque si no le damos lo que necesita, buena atención y servicio se cambia a la competencia. No existe el consumidor potencial.

CULTURA: Conjunto de símbolos y artefactos creados por la sociedad y transmitidos de una generación a otra como determinantes y reguladores del comportamiento humano.

DATOS PRIMARIOS. Datos que se recopilan a través de una investigación original.

DATOS SECUNDARIOS. Datos existentes en archivos públicos, bibliotecas y bases de datos.

DEMANDA TOTAL. La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica

definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

DEMOGRAFÍA: Estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras variables similares.

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA busca minimizar los costos y maximizar el servicio al cliente, incluyendo el almacenamiento, manejo materiales, proceso de pedidos y el transporte.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL: busca minimizar los costos y maximizar el servicio al cliente, incluyendo el almacenamiento, manejo materiales, proceso de pedidos y el transporte nacional como internacional.

DUMPING. La venta de un producto en moneda extranjera a precios más bajos de aquellos que el mismo producto se vende para el consumo doméstico en el país que lo produce.

EL MARKETING MIX MODERNO: Jerome Mc Carty estableció lo que se conoce como el marketing mix o mezcla de mercado, y lo llamó el de las cuatro p's.

EL PLAN DE ACCIÓN: Conjunto de actividades que se siguen para dar cumplimiento al desarrollo de unos objetivos.

EL PLAN DE MERCADEO: Toda actividad, sea ir de un cuarto a otro, ir de compras al supermercado iniciar un nuevo negocio o preparar una campaña de publicidad requiere de planeamiento. El planeamiento es esencial en toda actividad personal o empresarial, para tener un marco de referencia y medir resultados.

EMBALAJE: Elemento diseñado con el propósito de proteger la mercancía de los riesgos inherentes al transporte, manejo y almacenamiento. Protección de las mercaderías durante todas las operaciones de transporte y manejo que supone el proceso de exportación, de modo que lleguen a manos del cliente final, en el extranjero, en las mejores condiciones. Surtido total de productos para un punto de compra; éste se tiene en cuenta en el costo de producción.

EMPAQUE: es el elemento de protección especialmente diseñado para productos de consumo masivo; en los productos industriales se emplea para colocar

información adicional, es el genérico de envase, envoltura, y embalaje, pero cada uno es diferente.

ENMIENDAS MINERALES: Son productos químicos que se aplican cuando el pH de los suelos varía en suelos ácidos, suelos salinos, alcalinos o salino-alcalinos y suelos inundados.

ENVASE El que contiene directamente el producto. Contenedor interior o exterior con que normalmente se presentan las mercancías, siempre que éste sea común o usual en el comercio internacional.

ENVOLTURA. La protección que tiene el producto contra el medio ambiente. Es el itinerario o proceso que sigue un producto agrícola, pecuario, pesquero, forestal o artesanal a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor final.

ESTIBA. Traslado de la mercancía desde el gancho del buque hasta la bodega o cubierta de este, con el fin de organizarlas para su transporte.

ETIQUETA: Es la parte del producto que contiene la información acerca de éste y del vendedor. En algunos casos va en el empaque o adherida al producto directamente. La etiqueta de marca identifica y promociona al producto y a la compañía. La etiqueta descriptiva brinda información objetiva sobre el producto, aunque no la suficiente para motivar a la compra.

EXPORTACIÓN: Operación que supone la salida de mercancías fuera de un territorio aduanero y que produce como contrapartida una entrada de divisas.

FACTOR DE ESTIBA. Volumen que ocupa un producto por cada unidad de peso (mts). 3/ton).

FERTILIZANTE: Sustancia que contienen uno o más de los elementos esenciales (Nitrógeno, Fósforo y Potasio, Azufre, Calcio, Magnesio, Hierro, Manganeso, Molibdeno, Cobre, Boro, Zinc).

FINANCIAMIENTO: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.

GAP's: (GOOD AGRICULTURE PRACTICE) BUENAS PRACTICAS DE AGRICULTURA, procedimiento aplicado a productos en cultivos o cría.

GARANTÍA: Seguridad dada a los compradores de que se les resarcirá en caso de que el producto no cumpla con las expectativas razonables.

GMP's: (GOOD MANUFACTURER PRACTICE) BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA, procedimiento aplicado a productos en transformación industrial y de manipulación humana.

GRAVÁMENES ARANCELARIOS: Son los derechos contemplados en el Arancel de Aduanas.

IMPORTACIÓN: Es la introducción de mercancías procedentes de otros países o de zona franca industrial colombiana de bienes y servicios al resto del territorio aduanero nacional, previo el cumplimiento de requisitos legales establecidos. Incluye además, el suministro de insumos, financiamiento, seguros, maquinaria y equipos, así como las actividades que afectan de manera significativa a dichas actividades, como la investigación, capacitación y asistencia técnica.

INCOTERMS: (Términos de Negociación Internacional) Cláusula de negociación internacional determinadas por las diferentes operaciones comerciales dadas en una transacción de bienes.

INGRESO PROMEDIO: Precio unitario en determinado nivel de ventas unitarias. Para calcularlo se dividen los ingresos totales entre el número de unidades vendidas.

INOCULANTE: Producto de origen biológico incorporado al suelo y/o a la semilla que ayuda a que las plantas puedan aprovechar en mejor forma los elementos nutritivos, contienen bacterias vivas que requieren de condiciones particulares de almacenaje y manejo.

LÍNEA DE PRODUCTOS. Grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes, o están dentro de un rango de precios similares.

LOGÍSTICA. Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

LOGOTIPO. Es el tipo de letra característica de la marca.

MARCA REGISTRADA. Es aquella que ha sido adoptada por una empresa y tiene protección legal, incluye el emblema y el nombre de la marca.

MARCA. La marca es un nombre cuya finalidad es identificar al producto para diferenciarlo de los productos rivales. Esta compuesto por palabras, letras o números que puedan ser vocalizados. El emblema o logotipo es la parte de la marca que aparece en forma de símbolo, diseño, color o letrero distintivo.

MARCADO. Identificación de cada envío mediante datos básicos impresos en el embalaje y símbolos pictóricos que indican el manejo que se le debe dar a la carga.

MARK UP (INGLÉS). Margen de beneficio.

MARKETING. Es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades y deseos de un grupo social por medio del intercambio con beneficio.

MATERIAS PRIMAS: Bienes industriales que llegan a formar parte de otro producto tangible antes de ser procesados de alguna manera.

MENSAJES PUBLICITARIOS pueden ser demandados cuando incumplen o se presenta insatisfacción en lo ofrecido.

MERCADEO. Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. (P. Kotler).

MERCADO META. Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

MERCADO OBJETO. Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

MERCADO POTENCIAL. Es el objetivo hacia el cual nos dirigimos y no sabemos que resultado vamos a tener, especialmente cuando trabajamos con nuevos productos.

MERCADO. Es un grupo de personas con necesidades, dinero para gastar y deseo de gastarlo buscando satisfacción de las necesidades en la compra. Otra definición dice que mercado es cualquier persona o grupo con las que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio.

MEZCLA DE MERCADEO. Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes. Muchas veces esa necesidad de identificación es la que hace que la persona haga algo (consume algo) por imitación, porque quiere parecerse o ser como otro; éste es un aspecto más desde el punto de vista psicológico.

MEZCLAS SÓLIDAS O LÍQUIDAS DE OLIGOELEMENTOS: Son fertilizantes tradicionales que se combinan entre si al momento de su aplicación en cantidades pequeñas como Boro, Cobalto, Cobre, Hierro, Manganeso, Molibdeno, Zinc, cuya presentación varía.

MICO RIZAS: La extremidad de las raicillas más jóvenes de ciertas plantas que se halla revestida por un filtro espeso, constituido por el micelio de un hongo.

MUESTRA SIN VALOR COMERCIAL. Esta exportación se realiza con el fin de promover los pedidos sin ningún valor comercial, y que en ningún caso sobrepasa la cantidad y el valor por envío a los fijados por el Gobierno.

NECESIDAD. Es la carencia de algo.

NEGOCIACIÓN tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectuó la transferencia de propiedad o posesión.

NICHO DE MERCADO: Es un subgrupo mas reducido del mercado meta que tiene rasgos distintivos y que buscan una mezcla especial de beneficios.

NICHOS. En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades.

PALLET. Superficie realzada que permite agrupar mercancías y su manipuleo con montacargas y otros equipos mecánicos.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO: Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: Estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender mas de sus productos a sus mercados actuales.

PESO BRUTO. Peso de las mercancías con su respectivo empaque y embalaje.

PESO NETO. Peso de la mercancía sin tener en cuenta su embalaje. En algunos países no se tiene en cuenta tampoco el Empaque.

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO. Se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio. Esto es, poner al producto en una posición relevante ante las decisiones del comprador.

POSICIONAMIENTO. Es el lugar que ocupa un bien o servicio en la mente de un consumidor; se conoce también como recordación espontánea de marca y se logra mediante un slogan (Top of mint): Este concepto se suele confundir con posición de mercado y market share.

POTENCIAL DE VENTAS. Es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Este potencial es menor que el mercado potencia, no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable en relación con la competencia.

PRECIO. El precio es un elemento importante que no debe establecerse a la ligera, ya que es quien da estabilidad económica a la empresa. Es el catalizador del intercambio entre compradores y vendedores.

PRODUCTO: William Stanton lo define como un elemento con características tangibles e intangibles.

PROMOCIÓN. Es la función del marketing mix relacionada con la comunicación persuasiva hacia públicos objetivo que le brinda beneficios tangibles al producto o servicio. Forma de incentivar las ventas de un producto utilizando diferentes tácticas tales como: promoción de ventas, publicidad, propaganda, relaciones públicas y merchandising.

PROPAGANDA. Empleo de cualquier método visual, audiovisual u oral para dar a conocer personas, ideas, filosofías y doctrinas; es pagada por sus seguidores. No hay forma de presentar una demanda por incumplimiento y nadie es responsable de las consecuencias que se tengan.

PUBLICIDAD La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir mensajes a través de los medios con el fin de persuadir a la audiencia meta al consumo. Se define también como un objeto de estudio complejo debido a la cantidad de dimensiones que comprende: la dimensión económica, psicológica, sociológica y técnica.

PUNTO DE VENTA. Sitio o lugar geográfico donde se interrelacionan productos y compradores para intercambiar bienes y servicios siendo su principal impulsor el dinero.

QUELATO: Nutrientes metálicos protegidos por una estructura cíclica de un elemento quelatante, forma un compuesto con el componente inorgánico iónico formando una especie que es más estable que las dos moléculas.

REGULADOR DE CRECIMIENTO: Sustancia que estimula o bloquea la fisiología de una planta, en lo que tiene que ver con su crecimiento.

REGULADOR FISIOLÓGICO: Sustancia o mezcla de sustancias que modifican el desarrollo de las plantas produciendo una acción de tipo fisiológico, tales como: desecantes, defoliantes y madurantes.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Correspondencia entre la experiencia que origina un producto y las expectativas del consumidor.

SATISFACCIÓN. Es el grado de beneficio obtenido por el uso del bien o servicio.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. Es el proceso que consiste en dividir el mercado global de un bien o servicio en varios grupos más pequeños que internamente sean homogéneos. La clave de la segmentación radica en que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que inciden en la demanda del producto o servicio como son deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra.

UNITARIZACIÓN. Sistema para agrupar las unidades comerciales o piezas individuales sueltas en unidades de carga como el contenedor o el pallet.

VALOR AGREGADO: Valor monetario de la producción de una firma menos el valor de los insumos que les compra a otras compañías.

VENTAJA COMPARATIVA: Situación en que un país posee recursos naturales o humanos especiales, que le dan una ventaja en la elaboración de algunos productos.

8.3. MARCO LEGAL

8.3.1. Plan Exportador⁸

- **Etapas involucradas dentro del proceso exportador.** La inserción de la empresa en los mercados internacionales y el reto como empresario, va más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadores o realizar los trámites de exportación. La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un exportador exitoso.

Considere que algunos de los pasos pueden ser asumidos por el canal de comercialización y la operatividad de la exportación por una Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), sin embargo, es importante que usted conozca y pueda controlar todos los aspectos relacionados con la internacionalización de su empresa.

⁸ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

En el entorno de hoy, la exportación más que una opción es una imperiosa necesidad para aquellas empresas que buscan su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.

DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE⁹

Estudio del mercado objetivo¹⁰

- **Preselección de Países.** Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado, se escoge los países a los cuales se puede exportar su producto.

Para preseleccionar los países a los cuales exportar, se debe tener en cuenta las oportunidades que ofrece cada mercado, analizando los siguientes aspectos:

*1. Destino Actual De Las Exportaciones Colombianas Del Producto.*¹¹ Analizar las estadísticas de exportación de su producto puede ayudarle a conocer el mercado al cual se esta dirigiendo.

Analizar las estadísticas de exportación para la posición arancelaria de su producto. Al conocer hacia dónde se están dirigiendo las exportaciones colombianas, se puede:

Aprovechar el conocimiento que tiene ese mercado de los productos colombianos.
Percibir el potencial de demanda que hay en ese país para el producto.
Buscar las estadísticas de exportación colombianas de los últimos años

*2. Afinidad Cultural Y Comercial.*¹² De acuerdo a la experiencia se debe tener en cuenta las ventajas de comenzar por un país similar a Colombia. Analizar con base al nivel de experiencia y conocimientos de otros países, qué tan importante es comenzar por un país que tenga similitudes con Colombia.

Algunos aspectos importantes para evaluar son:

Idioma
Religión
Costumbres

⁹ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
¹⁰ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
¹¹ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
¹² www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

3. *Preferencias Arancelarias.*¹³ Algunos países ofrecen preferencias arancelarias sobre algunos productos, hay países que dan un tratamiento arancelario preferencial al producto.

Algunos países cuentan con páginas web en las cuales se puede encontrar el valor del gravamen arancelario, otros impuestos y restricciones a la importación y al consumo. Para ello se debe tener en cuenta la posición arancelaria del producto.

4. *Países Competidores.*¹⁴ Analizar países que exportan el mismo tipo de productos hacia el mismo mercado objetivo, esto servirá para descartar mercados que compren a precios inferiores o con un fuerte posicionamiento.

Analizar el valor y crecimiento de las importaciones de los países de interés en los últimos años y conozca el origen de las mismas.

Los países que exportan los mismos productos hacia ese mercado son la competencia.

El conocimiento de la posición competitiva del producto (precios y calidades) frente al producido por los países competidores servirá para descartar países que en principio parecían interesantes, pero que compran productos similares a precios inferiores o con posicionamiento fuerte.

El posicionamiento y el precio son condiciones relativas al mercado que se está analizando.

Analizar estadísticas de importaciones para diferentes países respecto al producto.

5. *Disponibilidad De Transporte.*¹⁵ Investigar la disponibilidad de transporte para el producto hacia el país preseleccionado. Analizar la disponibilidad de transporte para el producto hacia los países que se ha preseleccionado, información en transporte internacional, que comprende rutas, frecuencias y transportadores.

- **Selección del mercado**¹⁶

- **Reseña Económica, Geográfica y Política.** Se investiga los aspectos políticos, económicos y geográficos, para definir las estrategias de mercadeo.

¹³ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
¹⁴ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
¹⁵ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
¹⁶ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

Analizar Reseñas Para Cada País Preseleccionado. Esta información brinda un panorama general del país sobre los aspectos políticos, económicos (indicadores, ingreso, controles de cambio, etc.) comercial y geográfico lo cual contribuirá en la definición de las estrategias de mercadeo para así reducir los riesgos.

Permite analizar el potencial de venta del producto, teniendo en cuenta que éste no tendrá la misma acogida entre todos los clientes de un mismo mercado. Por lo tanto estudiar cuál sería el segmento objetivo: situación geográfica, estrato socioeconómico, nivel de ingresos, rango de edades, genero, costumbres, etc.

- **Costo Estimado del Transporte.** El costo del transporte en cada país depende de variables como:

Medio de transporte, destinos y tipo de producto.

Analizar los costos de transporte del producto a cada país preseleccionado, estos costos dependen de un número de variables (por ejemplo medio de transporte, tipo de producto, destinos y oferta de servicios).

Información referencial de Costos de Transporte o puede consultar directamente con los Agentes de Transporte.

- **Exigencias de Entrada del Producto y Régimen Comercial.** Los países exigen requisitos para la entrada de productos, como son las licencias, certificaciones y registros. Cada país exige cumplir unos requisitos impuestos para la entrada de los productos; Aranceles y otras tarifas; Restricciones a la importación, licencias previas, contingentes o cuotas de importación; Requerimientos técnicos del producto y del empaque; Requisitos fitosanitarios, certificaciones y registros ecológicos; Legalización de registro de productos, marcas y patentes; Analizar el régimen de importación de los países preseleccionados; Puede ser oportuno evitar aquellos con restricciones a las importaciones y con severos controles de cambios.

- **Obtener información del mercado**¹⁷

- *De Producto*

- ◆ Estudios o Sondeos Sobre Producto
- ◆ Tener en cuenta las opiniones que existen acerca del producto.
- ◆ Tomar en cuenta la percepción acerca del producto por parte de: Importadores del producto, Mayoristas, Consumidor final.
- ◆ Estándares del producto para ese mercado (Incluyendo estándares técnicos, etiquetado, idioma y empaque).
- ◆ Aceptación del producto en ese mercado.

¹⁷ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

- ◆ Requisitos de registros de productos, marcas y patentes.
- ◆ Producción en el país, importaciones, exportaciones, Consumo aparente (Producción nacional + Importaciones - Importaciones)
- ◆ Localización del consumidor.
- ◆ Elementos que inciden en la decisión de compra.
- ◆ Segmentación (geográfica, psicográfica o Demográfica)

- *De Precios*¹⁸

- ◆ Estudios o Sondeos de Precios
- ◆ Incluye toda la información de costos y rangos de precios.
- ◆ Información del rango de precios en punto de venta.
- ◆ Información del rango de precios de distribuidores e importadores (Márgenes del intermediario).
- ◆ Costo de transporte del puerto de desembarque hasta la bodega del comercializador y márgenes del intermediario.
- ◆ Percepción del precio de su producto entre distribuidores.
- ◆ Percepción del precio de su producto del consumidor final.

- *De Comercialización*¹⁹

- ◆ Estudios o Sondeos de Comercialización
- ◆ Analizar los canales de comercialización adecuados y su cobertura.
- ◆ Canales de comercialización adecuados al producto y utilizados en el mercado de interés.
- ◆ Estrategias de comercialización de la competencia (sistemas de negociación, plazos de entrega, márgenes, descuentos, si los hay).
- ◆ Listado de empresas en el canal de comercialización de ese producto y diferentes alternativas (importadores, mayoristas, minoristas, agentes o consumidores directos).
- ◆ Cobertura geográfica del canal.
- ◆ Funciones que puede asumir el canal.

- *De Competencia*²⁰

- ◆ Estudios o Sondeos de Competencia Local
- ◆ Buscar información acerca de la competencia local de su producto.
- ◆ Empresas competidoras (participación de mercado).
- ◆ Segmentos de mercado que cubren las empresas competidoras.
- ◆ Tipo de posicionamiento de la competencia en el mercado.

¹⁸ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

¹⁹ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

²⁰ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

- ◆ Estrategias de comercialización de la competencia.
- ◆ Características del producto por parte de la competencia.
- ◆ Productos complementarios y sustitutos
- ◆ Principales marcas

- *De Promoción*²¹

- ◆ Estudios de Promoción
- ◆ La promoción es utilizada como medio para introducir los productos y generar demanda.
- ◆ La promoción es el medio más utilizado para inducir y crear demanda de los productos en los mercados, consulte:
 - Medios de comunicación adecuados a la promoción del producto (por Ej. ferias, catálogos, folletos, videos, muestras, degustaciones, demostraciones técnicas, y demás medios de comunicación).
 - Costos de la promoción.
 - Lenguaje e imágenes adecuadas a la idiosincrasia.
 - Imagen de marca adecuada.

• **Evaluación de las condiciones de la compañía frente al mercado escogido**²²

- *Evaluación de la Empresa*

Es importante conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa para poder incursionar en un nuevo mercado.

La empresa deberá conocer y valorar las fortalezas y debilidades con que cuenta para abordar los nuevos mercados. Deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Organizacional*

Tenga en cuenta el funcionamiento y cultura de la empresa, para conocer la competitividad.

Este análisis permite definir la situación actual de la empresa con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que se cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador. Tenga en cuenta los siguientes aspectos

²¹ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

²² www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

Antecedentes del equipo directivo

- ◆ Formación académica
- ◆ Experiencia laboral
- ◆ Trayectoria dentro de la empresa
- ◆ Cargo actual

Cultura organizacional

- ◆ Nivel de delegación y asignación de funciones
- ◆ Canales de comunicación (Formales o Informales)

Políticas de personal

- ◆ Motivación
- ◆ Control
- ◆ Capacitación

- **Estructura Organizacional**²³

Producción

- ◆ Análisis de Producción
- ◆ Conocer el nivel productivo de la empresa, permite mejorarlo o hacerle los cambios necesarios para ser competitivo.
- ◆ Para conocer el nivel de productividad actual y las acciones para mejorarlo, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Descripción del proceso productivo
 - Cómo se produce actualmente
 - Cómo se podría mejorar la producción
 - Tecnología y estado del equipo
 - Nivel de utilización de la capacidad instalada
 - Grado de Mantenimiento del Equipo
 - Nivel de modernización o de obsolescencia de los equipos
 - Procesos de Control de Calidad
 - Procesos de control de calidad realizados por la empresa
 - Utilización de políticas ambientales dentro de la compañía

²³ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

Análisis Financiero²⁴

Conocer la situación financiera de la empresa permite saber las actividades y el manejo del presupuesto.

Para determinar la estrategia de financiación de las actividades y el manejo del presupuesto, es indispensable conocer la situación financiera y la estructura de costos que maneja la empresa. Se analiza los siguientes aspectos:

- ◆ Evolución financiera de los últimos tres años involucre los índices como:
 - Liquidez
 - Endeudamiento
 - Rotación del capital de trabajo
 - Rentabilidad

- ◆ Sistematización y método contable
 - Disponibilidad de información actualizada
 - Uso de la información

- ◆ Financiación
 - Créditos vigentes especificando (Destino de los créditos, monto, plazo, saldo actual)
 - Cuál ha sido la estrategia de financiación de las actividades de la empresa?
 - Cómo se planea financiar las actividades futuras de la empresa?
 - Qué garantías reales tiene la empresa para acceder a nuevos créditos.

- ◆ Política de costos
 - Se tiene un cálculo de los costos fijos?
 - se sabe cuál es el punto de equilibrio de la compañía?
 - se lleva un costeo por producto?
 - se discriminan los costos(manufactura, distribución, promoción, etc.)

- ◆ Política de compras
 - Pago a proveedores
 - Grado de dependencia de los proveedores
 - Reposición de materias primas
 - Planeación de las compras
 - Control de calidad de las materias primas

- ◆ Política de ventas
 - Plazos
 - Descuentos (selectivos por distribuidor, por volumen)

²⁴ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

Producto²⁵

- ◆ Análisis del Producto
- ◆ Conocer las características del producto lo ayudara a compararlo con los requerimientos del mercado.
- ◆ Definir los productos, calidades, precios y servicios que puede ofrecer la empresa, es parte indispensable dentro del Plan Exportador para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado y determinar los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.
- ◆ Descripción detallada del portafolio de productos que maneja la empresa (incluye posición arancelaria).
- ◆ Características y atributos (tipo de producto)
- ◆ Diseño
- ◆ Normas técnicas utilizadas para la fabricación
- ◆ Empaque
- ◆ Volumen de producción
- ◆ Capacidad instalada utilizada
- ◆ Costo de producción
- ◆ Precio de venta

Análisis de Mercadeo²⁶

El empresario debe tener en cuenta las actividades relacionadas con mercadeo, como la distribución, expectativas, precio y clientes potenciales.

Toda empresa debe estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional e internacional. Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- ◆ Descripción del comportamiento de las ventas a lo largo de los últimos 3 años:
 - Destinos a nivel nacional: Regiones
 - Destinos a nivel internacional: Países de destino
 - Productos
 - Volúmenes
 - Precios
- ◆ Expectativas de los clientes. Percepción del cliente sobre el producto respecto al de la competencia en cuanto a:
 - Precios
 - Plazos de pago

²⁵ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

²⁶ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

- Asistencia técnica
 - Servicio posventa
 - Tiempos de entrega
- ◆ Canales de distribución
 - ◆ Principales clientes
 - ◆ Estrategias de promoción utilizadas
 - ◆ Fortalezas y debilidades frente a la competencia

Competitividad²⁷

- ◆ Análisis de Competitividad
- ◆ El conocimiento de la competitividad de la empresa, permite reconocer las oportunidades y amenazas, para reaccionar a los posibles cambios del mercado.
- ◆ Le permite determinar las amenazas y oportunidades del entorno frente a la empresa
- ◆ Análisis sectorial colombiano, como es el comportamiento del sector al que pertenece la empresa en el mercado colombiano en aspectos como:
 - Crecimiento
 - Exportaciones
 - Importaciones
 - Número de empresas
- ◆ Cuál es la posición de la empresa frente a compañías similares del sector
- ◆ Ventajas competitivas con respecto a:
 - Precio
 - Calidad y diferenciación de producto
- ◆ Flexibilidad ante el cambio. Qué tan rápido puede responder la empresa ante un cambio del entorno para hacer ajustes
 - Capacitarse en los aspectos más débiles
 - Ser más competitivo y poder exportar con éxito
- ◆ Usted debe elaborar un análisis DOFA determinando las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Planeación de la Exportación²⁸

El plan de mercadeo internacional permitirá establecer los objetivos y las metas de la exportación. Es necesario diseñar un plan de mercadeo internacional, el cual establecerá objetivos y metas de exportación, indicando las estrategias y acciones que deberán realizarse para penetrar y/o consolidar el mercado escogido.

²⁷ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

²⁸ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

Objetivos del Plan de Exportación

El plan exportador debe contener el objetivo general y los específicos, los cuales deben concluir con las metas propuestas en la planeación de exportación.

El objetivo del Plan es definir y priorizar las actividades a realizar y proyectar las inversiones necesarias con el fin de desarrollar la ejecución y seguimiento adecuados al proceso de internacionalización de la empresa.

Se debe contar con un objetivo general y varios objetivos específicos definidos por mercados, productos (líneas) y por etapas, de manera que se pueda llevar una adecuada evaluación.

En todo caso las acciones a desarrollar deben corresponder a las metas y mercados de exportación, sin embargo en caso que se planea ejecutar una actividad diferente, se debe justificar su ejecución exponiendo los beneficios que reportará a la empresa.

Se debe justificar la selección del producto, observando en todo caso que esta fue el resultado de una preselección cuidadosa del total de productos de la empresa.

Estrategias del Plan de Exportación²⁹

- ◆ Es posible que para penetrar el mercado internacional sea necesario adecuar el producto o el proceso de producción.
- ◆ En algunos casos puede ser necesario someter su producto o el proceso productivo de su empresa a una adaptación para el mercado de exportación.

- ◆ Estrategias dirigidas a la empresa
 - Costo (manejo de proveedores, eficiencias en el proceso de producción, etc.)
 - Servicio (técnico o posventa)
 - Capital (adquisición o mejora de maquinaria y equipo)
 - Recurso Humano (capacitación)

- ◆ Dirigidas al producto
 - Calidad
 - Diseño
 - Empaque
 - Diferenciación

- ◆ Dirigidas al mercado

²⁹ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

- Precios (igual a la competencia, más alto o manejo de descuentos)
- Promoción (cómo dar a conocer la empresa o el producto)
- Distribución (cómo colocar el producto de manera eficiente)

Búsqueda de Clientes del Plan de Exportación³⁰

Existen diversas fuentes para encontrar información acerca de los clientes, que pueden ayudar a tener conocimientos más precisos de nuevas posibilidades de exportación.

Para la búsqueda de clientes usted puede utilizar fuentes indirectas como Directorios generales y especializados, Carteleros de Oportunidades Comerciales o Fuentes de Internet.

También pueden ser el resultado del estudio desarrollado en la etapa Obtener Información Comercial para mercados seleccionados o de contactos realizados durante ferias, misiones de estudios o visitas al mercado.

Además de una lista de potenciales importadores o distribuidores de su producto, es importante contar con información detallada de cada uno de aquellos con que se van a establecer vínculos comerciales. Para esto se puede acudir a empresas especializadas en investigación y suministro de reportes comerciales y financieros sobre empresas extranjeras como Credit Control S.A.

Mecanismos de Familiarización con el Mercado³¹

Existen diferentes formas para ingresar al mercado internacional desde conseguir representantes y agentes hasta realizar asociaciones con otras empresas, sin embargo las ferias internacionales ofrecen la oportunidad de hacer contacto directo ofreciendo su producto de manera más abierta.

Para lograr el ingreso de sus productos a los mercados internacionales, existen diferentes alternativas, tales como: conseguir un representante, agente, distribuidor, mayorista, minorista, vender al consumidor final, asociarse a través de Joint Ventures, consorcios, franquicias, licencias, acuerdos contractuales, etc.

Estos clientes los puede encontrar a través de información sobre solicitudes de productos, contactos directos, participación en ferias y misiones internacionales.

Las Misiones Internacionales son viajes de estudio donde se puede encontrar posibles clientes para los productos, generalmente son organizadas por Cámaras de Comercio nacionales o binacionales, entidades de promoción de exportaciones o gremios.

³⁰ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

³¹ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

Las ferias internacionales son el lugar de encuentro de empresarios y una excelente vitrina para vender su producto, generalmente son organizadas por cámaras de comercio nacionales o binacionales, entidades de promoción de exportaciones, gremios, y empresas organizadoras de eventos.

Cómo escoger la Feria adecuada³²

Las ferias internacionales constituyen una de las principales herramientas para promocionar productos en otros países, por lo tanto una buena preparación de las estrategias de promoción es fundamental para tener éxito en los mercados internacionales y para escoger la feria indicada.

Aspectos claves a tener en cuenta para seleccionar una feria:

- ◆ Existe una clara tendencia a la especialización de las ferias por industrias.
- ◆ Se debe tener en cuenta escoger el sector adecuado.
- ◆ Se debe definir los objetivos que persigue con la participación en una feria.
- ◆ Tener en cuenta que estos no deben ser solo comerciales. En una feria se puede conocer la competencia, observar nuevos productos, tendencias, conocer precios y nuevas tecnologías entre otros.
- ◆ De acuerdo con lo definido en el punto anterior, se podrá decidir si asiste a la feria como expositor o como observador. Antes de lanzarse como expositor, es aconsejable asistir anteriormente como observador y preparar muy bien su participación.
- ◆ No siempre las ferias más grandes son las más adecuadas para la empresa.
- ◆ Se debe tener en cuenta el tamaño del mercado, y la capacidad exportadora de la empresa.
- ◆ A las ferias internacionales no solo asisten compradores del país donde esta se desarrolla, así que debe estar preparado para recibir potenciales clientes de cualquier país.

Lista de Chequeo del Plan de Exportación³³

Después de haber investigado y desarrollado los pasos anteriores el empresario se encuentra en capacidad para resolver preguntas que puedan resumir y afianzar sus conocimientos.

Al llegar a este punto, y después de haber desarrollado los anteriores temas de investigación, usted debe estar en capacidad de responder los siguientes interrogantes, que le permitirán formular su estrategia de ingreso.

³² www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

³³ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

- ◆ ¿En qué momento se encuentra el mercado objetivo?
- ◆ ¿Qué requerimientos de calidad necesita su producto para competir en el exterior?
- ◆ ¿Qué tipos de requerimientos legales debe cumplir para el ingreso de su producto en el exterior?
- ◆ ¿Cuál es el nivel de riesgo de la estrategia de ingreso?
- ◆ ¿Qué innovaciones tiene el producto frente a productos sustitutos?
- ◆ ¿Tener la capacidad para cumplir los compromisos de entrega en términos de calidad, fecha y lugar?
- ◆ ¿Cuál es el objetivo con respecto a rentabilidad, volumen y participación en el mercado?
- ◆ ¿Necesita el producto sello ecológico?
- ◆ ¿Requiere alguna infraestructura física en el mercado objetivo?
- ◆ ¿A qué segmento de mercado se va a dirigir?
- ◆ ¿Conocer la legislación sobre registro de marcas y patentes, en el mercado de destino?
- ◆ ¿Qué aspecto de diseño, presentación, empaque y marca tendrá el producto en el mercado objetivo?
- ◆ ¿Qué tipo de intermediario utilizará en la distribución?
- ◆ ¿Qué márgenes se concederán a los intermediarios?
- ◆ ¿Qué costos debe tener en cuenta para fijar el precio mínimo de exportación?
- ◆ ¿Qué precio al consumidor tendrá el producto? ¿Es un precio competitivo?
- ◆ ¿Cuáles serán los medios de comunicación para promocionar el producto?
- ◆ ¿Qué antecedentes de crédito tienen los competidores?
- ◆ ¿Qué tipo de cotización INCOTERMS usará?
- ◆ ¿Conoce los apoyos estatales para exportar? ¿sabe cómo utilizarlos?
- ◆ ¿Elaborar un plan de logística internacional para la exportación?

Ejecución y Seguimiento del Plan de Exportación³⁴

Cuando el plan de penetración está listo, el siguiente paso es ejecutarlo.

Una vez preparado de forma integral un plan de penetración de mercado, estará listo para empezar la tarea de lograr la presencia de su empresa y su producto en el exterior.

Ejecución y Seguimiento

La ejecución del plan de exportación debe ser revisada periódicamente, con el fin de identificar los problemas y saber si se están cumpliendo los objetivos y metas trazados con anterioridad.

³⁴ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

Para empezar la etapa de ejecución es importante contar con un documento escrito aprobado por la dirección de la empresa en el cual se especifique:

- ◆ Objetivo general
- ◆ Segmento objetivo
- ◆ Estrategias para penetrar, consolidar o mantenerse en el mercado
- ◆ Metas de exportación anuales discriminadas por mercado y producto
- ◆ Actividades a ejecutar
- ◆ Cronograma de ejecución
- ◆ Presupuesto y fuentes de financiación

Es conveniente llevar un informe de avance trimestral indicando

- ◆ Cumplimiento de las actividades según el cronograma
- ◆ Progreso del plan
- ◆ Contactos realizados
- ◆ Negocios realizados
- ◆ Despachos efectuados

El grupo de dirección de la empresa deberá evaluar el progreso alcanzado, discutir los problemas que se hayan presentado, proponer soluciones y efectuar los cambios necesarios al Plan. Así mismo elaborar un acta con las modificaciones y nuevos compromisos adquiridos.

Cotización Internacional³⁵

La fijación del precio para el mercado internacional de un producto debe fijarse de acuerdo a unos factores que pueden ser externos a la empresa, por lo que se aconseja la contratación de los servicios de un experto. Los Incoterms buscan facilitar los aspectos de negociación, colocando en un lenguaje internacional los términos comerciales.

Establecimiento del Precio de Exportación³⁶

La estimación del precio de exportación es el resultado de un proceso de análisis de diferentes variables como: costos de producción; costos de distribución internacional, de promoción, y comercialización en general.

Si bien el precio de venta del producto en el mercado internacional tiene una base contable cierta, no es la única que lo sustenta, sino que actúa de forma integrada con otros factores externos a la empresa, como por ejemplo: necesidad del cliente en tamaño, frecuencia de las compras, plazos y lugar de entrega, moneda de

³⁵ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

³⁶ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

negociación, competencia doméstica e internacional del producto, y los instrumentos de competitividad como pueden ser el empleo de zonas francas, la utilización, los acuerdos comerciales o los incentivos que puedan existir para las exportaciones, entre otros.

Para que el precio del producto resulte competitivo, resulta conveniente contratar especialistas o auditorías en costo.

Existe un sinnúmero de escritos relacionados con los conceptos y métodos para estimar tanto los costos, puntos de equilibrio y precios de exportación.

Como orientación básica para la estructuración del precio de exportación se presenta una relación de los principales componentes de costo que deben considerarse para estimar el precio mínimo de exportación.

Costo del producto: No basado en el mercado interno. Se debe considerar la cuota de los gastos generales por la empresa, costos de investigación de adaptación del producto, financieros y variables.

Utilidad del productor: Precio puesto en Fábrica (Ex - works).

Comercialización: Margen o sobre precio del canal de Distribución (Importador, mayorista, detallista).

En cuanto a los costos de Distribución Física Internacional, componente importante del precio final del producto, Proexport desarrolló el Software sobre Distribución Física Internacional SDFI, que permite el análisis y cálculo minucioso de todos los eslabones de esta cadena considerando los diferentes términos de venta internacional (Incoterms). Para mayores detalles sobre este instrumento consulte el Portal de Proexport - Módulo - Quiénes Somos.

INCOTERMS 2.000³⁷

El adecuado uso y aplicación de los términos de comercio internacional INCOTERMS, en las transacciones internacionales propenden en gran medida por: facilitar la gestión de toda operación en comercio internacional, delimitar claramente las obligaciones de las partes disminuir el riesgo por complicaciones legales, y establecer unas reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales más utilizados.

Los Incoterms regulan cuatro grandes problemas que soporta toda transacción comercial:

³⁷ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

- ◆ La Entrega de la Mercancía
- ◆ Transferencia de Riesgos
- ◆ Distribución de Gastos
- ◆ Trámites Documentales

De esta forma, en caso de conflicto quedan claramente establecidas las responsabilidades y obligaciones de las partes que intervienen en la operación. Estas reglas son de aceptación voluntaria por cada una de las partes y pueden ser incluidas en el contrato de compraventa internacional.

- **Logística de Exportación.**³⁸ La logística es una labor que integra varias áreas de la empresa con el fin de optimizar el proceso de producción y distribución del producto. La Distribución internacional contiene todos los pasos necesarios de exportación desde que esta listo hasta el lugar de destino.

Para asegurar el éxito de la exportación es necesario realizar el proceso dentro de un plan logístico empresarial e integral.

- **Logística Empresarial.**³⁹ Es el proceso de planificación, operación y control del movimiento y almacenaje de mercancías desde el abastecimiento de materias primas, hasta el punto de venta del producto terminado, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente, en condiciones de óptima calidad, justo a tiempo, y precios competitivos.

La logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la empresa, desde la programación de compras hasta el servicio postventa, pasando por el aprovisionamiento de materias primas, la planificación y gestión de la producción, el almacenamiento, manipuleo y gestión de stocks, empaques embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información.

- **Distribución Física Internacional.**⁴⁰ Es el sistema que permite visualizar la cadena de eventos por la que atraviesa el producto de exportación desde que está listo en el local del exportador hasta que llega al local del comprador.

Un plan de distribución física para exportación permite evaluar, en función de alternativas de transporte, costos y tiempos, las mejores opciones de cada uno de los componentes de la distribución física internacional (DFI).

En un plan de DFI el producto se convierte en carga o en un embarque. Las principales variables que se deben tener en cuenta para el análisis de la DFI para la exportación son las siguientes:

³⁸ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
³⁹ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales
⁴⁰ www.proexport.com.co Ruta para penetrar mercados internacionales

- ◆ Características del embarque: Producto, características de la carga, condiciones de venta y lugares de paso.
 - ◆ Componentes de costo y tiempo de tránsito: en el país exportador, durante el tránsito internacional y en el país importador.
 - ◆ Entre los principales componentes directos de costo se encuentran: embalaje, mercado, documentación, Unitarización, manipuleos, seguros, transporte, almacenamiento, aduaneros, bancarios y agentes.
 - ◆ Se deben considerar además costos indirectos como son los administrativos y financieros.
 - ◆ Para cada una de las variables que integran el proceso de DFI, usted puede acudir directamente a los suministradores del bien o del servicio, pero la integración de la cadena debe ser elaborada por el exportador y objeto de seguimiento y ajuste permanente, pues el diseño de la DFI para cada cliente, producto o mercado se asemeje a un traje hecho a la medida.
- **Trámites de Exportación.**⁴¹ El proceso de exportación requiere llevar a cabo trámites ante diferentes organismos.

Para realizar una exportación se deben llevar a cabo diferentes trámites ante diversos organismos y diligenciar algunos documentos. Así mismo, dependiendo de la clase de producto que desea exportar, debe solicitar el Visto Bueno expedido por la entidad correspondiente.

- **Régimen Tributario Para Las Exportaciones**⁴²

Incentivos a Las Exportaciones

Con el fin de incentivar las exportaciones y ayudar al exportador se encuentran una serie de figuras y entidades dispuestas a colaborar con los procesos de exportación.

El Gobierno Nacional, con el ánimo de fomentar y diversificar las exportaciones, ha diseñado una serie de mecanismo que contribuyen al apoyo de los exportadores colombianos.

*Evaluación del Plan de Exportación*⁴³

La evaluación de resultados debe estar ligada al cumplimiento de las metas y objetivos.

⁴¹ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

⁴² www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

⁴³ www.proexport.com.co

Ruta para penetrar mercados internacionales

Una de las actividades más importantes es la evaluación de los resultados obtenidos.

- ◆ Se evaluará cada actividad con respecto al cumplimiento de objetivos fijados.
- ◆ El Plan se evaluará anualmente, cotejándolo con las metas propuestas.

El plan exportador es una herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar por sí mismo, tiene como objeto identificar las oportunidades, necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa y el producto para definir un mercado, estrategias y actividades a cumplir en un tiempo determinado proyectando sus metas de exportación.

Para desarrollar el plan exportador es importante manejar el programa que básicamente consta de tres etapas:

1. Análisis del potencial exportador: en esta etapa la empresa debe hacerse un análisis tanto interno como externo que le permita determinar las ventajas competitivas e iniciar el proceso exportador.

2. Inteligencia de Mercados: En este paso se obtiene la información para identificar y definir el como, donde, cuanto y a quien se puede vender sus productos en el mercado externo que le permita establecer estrategias tendientes a alcanzar las exigencias que demanda el mercado seleccionado y de esta manera poder abastecerlo con lo que la empresa y su producto pueden ofrecer.

3. Elaboración del plan de Acción: En esta etapa la empresa estará en capacidad de determinar las exigencias y requisitos de competitividad que demanda el mercado seleccionado y confrontarlo con la que su empresa y producto pueden ofrecer, de esa manera se podrá definir y priorizar las acciones a seguir y proyectar las inversiones necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a su proceso de internacionalización.

Todo PEX compromete recursos, tiempos y finalmente la sostenibilidad de la compañía por lo tanto deben fijarse políticas de medición, indicadores de gestión que permitan planear, ejecutar, ajustar y controlar las estrategias resultados de los procesos, mediante la realización de un diagnóstico empresarial, una investigación de mercados y un plan de acción que corresponda a la descripción detallada de las actividades que darán cumplimiento a las estrategias de producto, empresa y mercado, incluyendo el cronograma y presupuesto estimado para cada uno de ellos.

9. COBERTURA DEL ESTUDIO

9.1. TEMPORAL

El presente estudio se viene trabajando entre agosto y diciembre de 2006 y se pretende culminar dicho trabajo en el mes de febrero de 2007.

9.2. ESPACIAL

El trabajo se radicará en la ciudad de Pasto (Nariño – Colombia), en el corregimiento de Obonuco km. 2.

9.3. VARIABLES

Para el proyecto se tendrán en cuenta las variables que hagan parte del potencial exportador, la inteligencia de mercado y el plan de acción:

◆ POTENCIAL EXPORTADOR

Análisis interno y externo de la empresa

- Estructura organizacional
- Capacidad productiva
 - Descripción del portafolio de productos
 - Características y atributos del producto
 - Diseños
 - Normas técnicas utilizadas para la fabricación
 - Empaque
 - Volumen de producción
 - Capacidad instalada – utilizada
 - Costo de producción
 - Precio de venta
- Capacidad financiera
 - Evolución financiera
 - Métodos contables
 - Financiación
 - Política de costos
 - Política de compras

- Política de ventas
- Actividades de mercadeo distribución y venta de productos
 - Descripción comportamiento de las ventas en los últimos años
 - Canales de distribución
 - Principales clientes
 - Expectativas de los clientes
 - Estrategias de promoción utilizadas
 - Debilidades y fortalezas frente a la competencia
- Competitividad
 - Análisis sectorial colombiano
 - Posición de la empresa frente a la competencia
 - Ventajas competitivas respecto a: costos, precio, calidad y diferenciación de producto.
 - Flexibilidad ante el cambio.
- ◆ INTELIGENCIA DE MERCADO
- Mercado Objetivo.
 - Factores macroeconómicos
 - Tamaño del mercado
- Análisis del consumidor
 - Perfil del consumidor actual
 - Localización del consumidor
 - Elementos que inciden en la decisión de compra.
 - Segmentación (psicográfica, demográfica, estratos y geográfica)
 - Tamaño de los clientes
 - Destino del producto
- Tendencias de consumo y producción
 - Tasas de crecimiento
 - Ambiente (estímulos económicos, políticos, tecnológicos y acuerdos)
 - Características de la demanda (gustos, hábitos, temporadas de compra)
- Análisis de la competencia local e internacional
 - Principales empresas y /o marcas
 - Productos de la competencia

- Participación en el mercado
- Esquema de comercialización
- Precios
- Mercadeo y publicidad
- Situación del producto en el mercado
 - Políticas de fijación de precios
 - Nivel de calidad exigida en el mercado objetivo (normas técnicas)
 - Condiciones de empaque y embalaje
 - Condiciones de distribución
 - Exigencias de entrada.
- Canales de distribución
 - Tipos de canales de distribución existentes en el mercado
 - Alternativas de canales para la distribución del producto
 - Margen de intermediación dentro del canal
 - Cobertura del canal
- Promoción
 - Imagen de la marca
 - Selección de medios de comunicación
 - Costos de producción y publicidad
 - Métodos de producción
 - Eventos y ferias sectoriales
- Precio
 - Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado
 - Condiciones de pago
 - Seguros necesarios y demás impuestos
 - Riesgo cambiario
- ◆ PLAN DE ACCIÓN
 - Objetivo
 - Producto a exportar
 - Mercado
 - Canal de distribución
 - Metas de exportación
 - Mecanismos a utilizar
 - Tiempo

- Estrategias
 - Dirigidas a la empresa
 - Dirigidas al producto
 - Dirigidas al mercado
- Metas de exportación
 - Exportaciones dentro de los siguientes años
- Actividades a ejecutar, cronograma y presupuesto
- Fuentes de financiamiento
 - recursos propios
 - posibilidades de acceso a crédito
- Plan de contingencia

10. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El método utilizado será El científico – tecnológico puesto que genera valor al sector productivo y la metodología usada para la realización del proyecto será mediante la observación y aplicación de la norma única de diagnóstico utilizada por el programa EXPOPYME, con el fin de identificar las respectivas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, con el fin de medir la efectividad del mercadeo de la organización.

10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el desarrollo del estudio se determina que inicialmente el presente trabajo abordará una metodología de investigación será de tipo analítico – descriptivo.

El proceso investigativo partirá de la recolección de la información, el cual será sometido a un tratamiento analítico que comprende interpretación de las condiciones actuales tanto del mercado como del producto, para luego de manera coherente y lógica poder describir los resultados de la investigación que den solución a los interrogantes y a los objetivos planteados en este proyecto.

10.2. ENFOQUE

Esta direccionado hacia la actitud de las personas que trabajan en el sector agrícola con objeto de identificar el grado de atraktividad en el mercado.

10.3. FUENTES

10.3.1. Primarias. Las fuentes de información primarias son aquellas que se obtienen directamente de los entes implicados en el problema, se aplicó la norma única de diagnóstico, determinando el impacto de acciones en sus componentes: producción, organizacional y de mercadeo.

10.3.2. Secundarias. Se determina la oferta y la demanda de los productos orgánicos líquidos, obteniendo información de los estilos de vida, costumbres, gustos, a través de los siguientes organismos: PROEXPORT, INTELEXPORT, MINISTERIOS DE AGRICULTURA, INSTITUTO HUMBOLT, DIGECOMEX, ZEIKY, COMUNIDAD ANDINA, INTERNET, CHAT, Y E-MAIL.

El seguimiento del proceso productivo se realizo con visitas en el lugar de elaboración y en ciertos casos de transformación del producto.

11. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

11.1. PERFIL DE LA EMPRESA



11.1.1. Generalidades

NIT	814.001.785 - 0
Nombre comercial de la Empresa	Agro-orgánicos Andinos Ltda.
Dirección:	Km 2 Vía Obonuco.
Teléfonos:	7298135
E-mail:	Janes-tn @ telecom.com.co
Ciudad	San Juan de Pasto
Total Empleo directo	hombres 100 Mujeres 20
Total empleos indirectos	100

Trabajadores que laboran en la Empresa.

Permanentes:	7
Ocasionales:	5

Total Activos del último año \$90.000.000

Total ventas último año \$150.000.000

Representante Legal : Jaime Núñez

Objeto Social: Fabricación de enmiendas orgánicas y fertilizantes orgánicos.

Antecedentes: La empresa viene operando desde agosto de 1998, gracias a la unión de un grupo de profesionales que tuvieron por misión mejorar la actividad agrícola nacional.

AGRO-ORGÁNICOS ANDINOS LTDA. Fue creada en la ciudad de Pasto el 24 de Agosto de 1.998 con el objeto social de: Investigar todo lo concerniente a pruebas

de eficacia; Aplicaciones Agroindustriales, Desarrollo de nuevos insumos agro biológicos para la agricultura, Desarrollar formulas estructurales de origen orgánico biológico, vegetal y mineral, registrarlas y fabricarlas, para uso comercial. Comprar materias primas para la fabricación de abonos orgánicos, biológicos, fungicidas, insecticidas, distribuir y comercializar todos los productos y subproductos de la Empresa, como también, la tecnología agroindustrial desarrollada por la misma.

Con Resolución ICA No. 01496 de Junio 8 de 2.000 fue certificada la empresa como productora de acondicionadores de suelo, enmiendas orgánicas y fertilizantes.

Conformó su departamento técnico, aprobado bajo Resolución ICA No. 1318 de Junio 22 de 2.001, para el estudio y formulación de productos que generen beneficios en el sector Agropecuario Colombiano. Desarrollando hasta la fecha las formulas de los siguientes productos:

Relación de productos:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Agroandinos LOMBRICOMPUESTO. | Registro de venta ICA No. 3582 |
| 2. Agroandinos REABONO. | Registro de venta ICA No. 3372 |
| 3. Agroandinos DESARROLLO. | Registro de venta ICA No. 3373 |
| 4. Agroandinos MINGA-30 | Registro de venta ICA No. 4602 |
| 5. Agroandinos VAQUERO | Registro de venta ICA No. 5475 |
| 6. Agroandinos BOROMIN - K | Registro de venta ICA No. 5484 |
| 7. Agroandinos YUNTA | Registro de venta ICA No. 5203 |
| 8. Agroandinos N – K | Registro de venta ICA No. 5689 |
| 9. Agroandinos SURCO | Registro de venta ICA No. 5690 |
| 10. Agroandinos MAGNESIO – S | Registro de venta ICA No. 5691 |
| 11. Agroandinos GRANJERO | Registro de venta ICA No. 5692 |

La empresa ha tenido experiencias favorables en cuanto al ensayo de sus productos, tal como lo manifestó en Julio 12 de 2005 el Ministerio de Agricultura, donde se probaron los productos en fincas de agricultores que presentaban altos porcentajes de cafetos paloteados (caída de hojas); con el fin de remediar dicho mal se aplico al suelo al pie de cada árbol en corona empapando el suelo, el producto Agroandinos Reabono en dosis de 200 c.c. por bomba de espalda o 2 lts por tanque de 200 lts de agua. Igualmente se lo utilizó para preparar el sustrato de los almácigos de café, se utilizó reabono inyectando a las plantas improductivas de café (3 meses de edad) 60 c.c. por planta de una disolución de 2 lts del producto en 200 lts de agua. De esta manera de las diferentes aplicaciones efectuadas se observó nuevos rebrotes como también nueva afloración y buena producción, garantizando así un buen desarrollo de las plantas.

Por otro lado PROFICAMPO ha demostrado la efectividad de sus productos en cultivos de papa, leguminosas, cereales y café especialmente; lo que ha llevado a analizar que los productos tengan un buen grado de aceptación.

En miras de mejorar administrativamente se pretende establecer estrategias en la parte administrativa y financiera, es así también de fundamental análisis aprovechar las fortalezas para tener posibilidades de exportación.

11.1.2. Actividades realizadas.⁴⁴ Dentro del proceso de mercadeo se ha optado por dar a conocer a la empresa y a sus productos a través de todas y cada una de las ferias del sector tanto a nivel nacional como regional como lo son:

Feria CORPOICA – Bogota SAGAN

Feria Grajales, Bogota 1983

Feria Agroindustrial y Equina – FEDEGAN, Bogota 1984

Feria de las Flores, Medellín 2005.

Misión Comercial Quito 2005.

11.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA⁴⁵

11.2.1. Misión. Crear, y desarrollar nueva formulas de acondicionadores de suelo y fertilizantes, basada en las buenas practicas agrícolas que permitan un desarrollo integral a las familias colombianas.

11.2.2. Visión. Con la implantación de las buenas practicas agrícolas, se pretende mejorar nuestros suelos, aumentar la productividad, formar cadenas productivas, capacitar a nuestros agricultores y mejorar nuestro nivel de vida, para que las nuevas generaciones tengan un espacio sano, sin contaminaciones con una economía estable y una sociedad llena de privilegios y comodidades.

11.2.3. Objetivos corporativos La empresa no tiene delineados los objetivos corporativos.

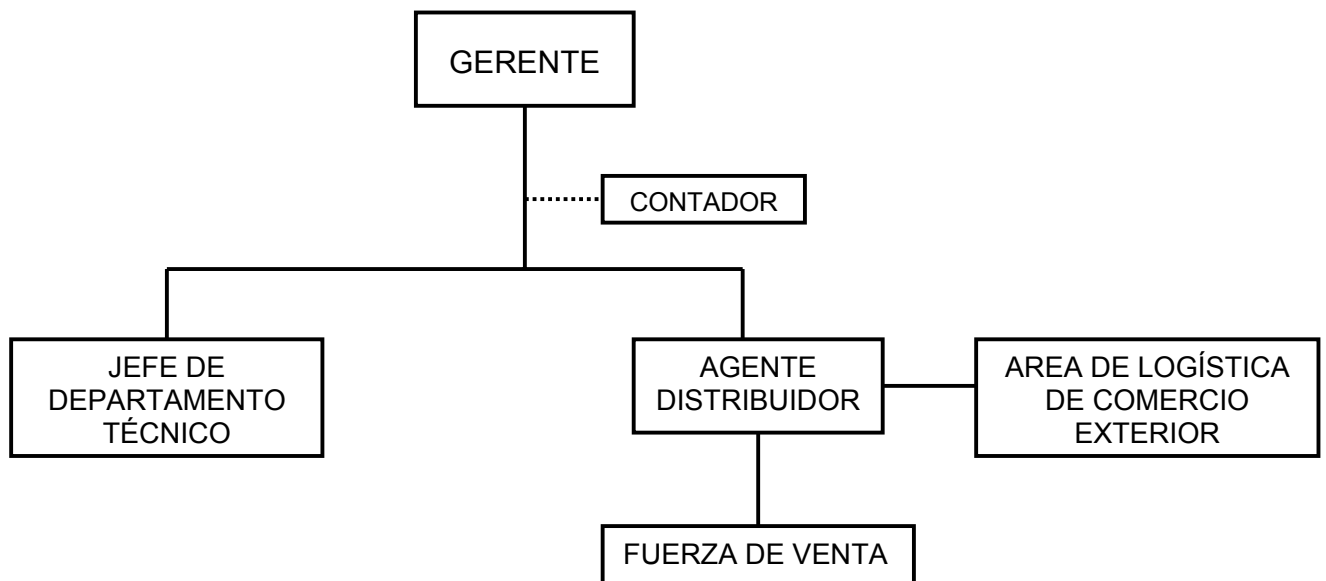
⁴⁴ AGROORGÁNICOS ANDINOS Ltda.

⁴⁵ AGROORGÁNICOS ANDINOS Ltda

12. SITUACIÓN DE LA EMPRESA

12.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

12.1.1. Organigrama:⁴⁶



12.1.2. Antecedentes del equipo directivo⁴⁷

- **Junta Directiva**

Gerente:

JAIME NUÑEZ

Presidente:

ROBERTO MUÑOZ

Tesorero

RICARDO NUÑEZ

Secretaria

LETICIA ALVARADO

⁴⁶ AGROORGÁNICOS ANDINOS Ltda

⁴⁷ AGROORGÁNICOS ANDINOS Ltda

- **Funciones**

La Gerencia

- ◆ El Gerente tendrá como función planificar, dirigir, controlar, evaluar, y ejecutar la actividades de la empresa.
- ◆ Diseñar estrategias con el equipo de trabajo que permitan como mínimo exceder el punto de equilibrio de la compañía.
- ◆ Establecer objetivos medibles, cuantificables y controlables que se puedan cumplir con la ayuda de los miembros de la organización.
- ◆ Tomar las decisiones oportunamente para evitar o anticiparse a los posibles inconvenientes u oportunidades que se puedan presentar en desarrollo del objeto social de la empresa.
- ◆ Establecer y guiar reuniones permanentes que tengan como objetivo velar por el buen funcionamiento de la compañía.
- ◆ Generar incentivos a los colaboradores, logrando de esta manera una mayor efectividad en el desarrollo de las funciones por parte de estos.
- ◆ Realizar inteligencia de mercados para identificar potenciales nichos de mercados.
- ◆ Ser el representante legal de la empresa en todos los actos administrativos y contractuales encaminados en el desarrollo del objeto social de la empresa.
- ◆ Velar por el cumplimiento de los indicadores administrativos, financieros y de logística.
- ◆ Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de su desempeño laboral en la empresa.

Área Comercial Y Logística

- ◆ Generar estrategias que tengan como objetivo el incremento en las ventas de la empresa.
- ◆ Establecer objetivos medibles que lleven a un incremento en los ingresos de la compañía.
- ◆ Evaluar permanentemente los objetivos y metas planteadas en ventas.
- ◆ Estar en contacto permanente con los clientes proveedores y compradores de la empresa para dar cumplimiento a los compromisos de comercialización establecidos por la empresa con base en su objeto social.
- ◆ Presentar Informes e indicadores de gestión permanentes a la gerencia y/o junta de socios sobre los niveles de ventas alcanzados en un periodo de tiempo establecido.
- ◆ Elaborar o diseñar de manera conjunta con la Gerencia un plan estratégico de mercadeo y ventas acorde con las exigencias del mercado.
- ◆ Realizar un análisis permanente sobre la eficiencia de la distribución física internacional para hacer que las operaciones comerciales de compra y venta por parte de la empresa sea mas competitivas.

- ◆ Brindar asesoría personalizada a los proveedores en cada una de las áreas pertinentes e involucradas en el proceso de introducción de productos en los mercados internacionales.
- ◆ Realizar cotizaciones a los clientes que lo requieran.
- ◆ Permanecer en contacto con las empresas productoras de la región con el objetivo de identificar necesidades que nuestra empresa pueda suplir.
- ◆ Elaborar cronograma de actividades para una un mayor aprovechamiento del tiempo.
- ◆ Corregir errores que se puedan presentar en la prestación del servicio.
- ◆ Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de su desempeño laboral en la empresa.

Área Financiera

- ◆ Velar y dar cumplimiento a la normatividad y a la legislación Colombiana que sobre las transacciones de comercio Exterior han sido establecidas.
- ◆ Llevar los respectivos libros contables que para el caso exige la ley Colombiana.
- ◆ Presentar periódicamente informes de resultados financieros, con el objeto de monitorear la actividad económica de la empresa.
- ◆ Preservar la documentación que representan la actividad legal del comercio y que son necesarios ante las instituciones de control que para el caso son autorizadas por la legislación Colombiana.
- ◆ Realizar el ejercicio contable producto de las transacciones realizadas por la empresa.
- ◆ Realizar los pagos por las transacciones contraídas por la empresa en función de su objeto social.
- ◆ Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de su desempeño laboral en la empresa.

Área Operativa

- ◆ Realizar todo tipo de diligencias que la empresa requiera par su buen funcionamiento.
- ◆ Tener una correcta atención a los clientes cuando se tenga contacto con ellos.
- ◆ Seleccionar la correspondencia para ser distribuida de acuerdo a su destinación.
- ◆ Efectuar los diferentes pagos correspondientes al objeto social de la empresa.
- ◆ Hacer el recaudo de los pagos efectuado por el Distribuidor.
- ◆ Mantener siempre al día con suministros necesarios para la empresa como, papelería y equipos de oficina.
- ◆ Realizar un eficiente manejo de la información que identifica el objeto social de la empresa.

- ◆ Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de su desempeño laboral en la empresa.

Área técnica

- ◆ Desarrollar fórmulas estructurales para ser registradas ante las autoridades competentes
- ◆ Desarrollar pruebas de eficacia
- ◆ Realizar ensayos de los productos
- ◆ Desarrollar capacitaciones con el fin de estimular la cultura agro ecológica
- ◆ Realizar asistencia técnica a los diferentes agricultores que han sido objeto de los ensayos de los productos.

12.1.3. Cultura organizacional⁴⁸

- **Valores corporativos.** Seriedad, responsabilidad, compromiso y Calidad.

Nivel de delegación Se ha establecido que para la estructura organizacional, AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA conformó los siguientes niveles:

- ◆ Gerencia
 - ◆ Comité Técnico
 - ◆ Comité de compras
 - ◆ Comité de Ventas
 - ◆ Comité de relaciones publicas
- **Canal de comunicación.** AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA mantiene una estructura de tipo funcional lo que hace que el nivel de comunicación establecido sea de carácter vertical.

12.1.4. Política de personal⁴⁹

- **Motivación.⁵⁰** Se dan incentivos por ventas y reconocimiento por su buena labor durante el año, en ciertos casos se bonifican por volumen de ventas y en el caso de reconocimiento se promueve actividades recreativas y lúdicas.
- **Control.⁵¹** Hasta cuando no este maduro el producto no se puede pasar de una fase a otra, tal es el caso del compostaje, donde se analiza la respectiva composición del producto la cual no debe tener ninguna bacteria ni contaminante

⁴⁸ AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA..

⁴⁹ AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA.

⁵⁰ AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA.

⁵¹ AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA.

alguno; esto debido a la reglamentación que posee el ICA en cuanto a fabricación de abonos orgánicos se refiere.

- **Capacitación.**⁵² Al personal se le da la respectiva inducción, y posteriormente participa en procesos de capacitación como: asistencia técnica y ventas, con el fin de dar la información requerida del producto.

12.2. ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

12.2.1. Descripción proceso productivo

Proceso de fermentación el cual dura un mes
Luego pasa a un proceso de oxireducción que dura 15 días
Luego pasa al proceso de oxidación
Pasa al proceso de filtrado
Pasa al proceso de balanceo
Posteriormente pasa el proceso de filtrado
Y por ultimo pasa al proceso de envasado.

12.2.2. Tecnología Local de Producción⁵³

Maquinaria

- 3 Tanques licuadora
- 1 Tanque de cuatro litros
- 1 Tanque de fermentación
- 1 Zaranda de filtración
- 1 Tanque de balanceo

⁵² AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA.

⁵³ Ibid

13. ELEMENTOS QUE EMPLEA LA EMPRESA PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO

13.1. MATRIZ DOFA

Para realizar El análisis de La matriz DOFA se tuvo en cuenta la información recolectada a través de la Norma Única de Diagnostico (N.U.D)

Resultados de la empresa

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas Producción con base en protección y fortalecimiento de los suelos	Debilidades

• Rivalidad

Oportunidades Gran numero de empresas que incursionan en el consumo de productos ecológicos Tendencias del mercado, a producir productos que no afectan al ecosistema.	Amenazas Ingreso de nuevos competidores. Falta de cultura de la agroecología El grupo estratégico cuenta con proveedores materia prima de alta calidad, con alta capacidad productiva y tecnología avanzada.
Fortalezas	Debilidades Ausencia de investigación de mercados.

• Poder de los clientes

Oportunidades Actitud de compra de los clientes potenciales a nivel nacional e internacional.	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

• Poder de los proveedores

Oportunidades Se cuenta con un buen numero de proveedores para el abastecimiento del mercado, lo que hace posible la generación de empleo en familias	Amenazas
---	-----------------

campesinas	
Fortalezas	Debilidades Nariño no ha fortalecido el desarrollo de la cultura agro ecológica

• **Amenaza de nuevos ingresos**

Oportunidades	Amenazas Poder de negociación y trabajo en equipo por parte de empresas del sector.
Fortalezas Producto nuevo y único en el mercado	Debilidades

• **Amenaza de sustitutos**

Oportunidades	Amenazas Entrada de productos de países europeos y americanos. Productos sustitutos con alta tecnología y gran investigación y desarrollo.
Fortalezas	Debilidades

• **Efecto del gobierno sobre el sector**

Oportunidades Existencia de entidades que apoyan al empresario	Amenazas Clima poco propicio para la inversión nacional y extranjera. Infraestructura física deficiente. Falta de un entorno económico e institucional que facilite la integración del sistema empresarial. Contrabando. Altos costos de transporte. Deficiente infraestructura en el departamento de nariño para el subsector. Falta de centros de investigación y desarrollo. Inexistencia de laboratorios especializados en inspección de insumos y productos terminados. Falta de políticas dirigidas hacia el crecimiento del subsector. Centralización de las políticas en cuanto a servicios, transporte y créditos. Déficit presupuestal, escasez de recursos de fomento.
Fortalezas	Debilidades

• **Estrategia competitiva actual**

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas Precios competitivos Producto innovador	Debilidades Desconocimiento de información de competencia

• **Logística interna**

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades Manejo deficiente de inventarios.. No existen áreas de almacenamiento especializado.

• **Operaciones**

Oportunidades Crecimiento de talleres empresas que producen agro ecológicos. Fortalecimiento de programas, de entidades que apoyan al subsector	Amenazas Falta de creación de cadenas productivas.
Fortalezas Habilidad de los trabajadores Asistencia técnica Conocimiento del producto	Debilidades Ausencia de maquinaria moderna Métodos ineficientes de inspección Falta de seguridad industrial Deficiencias en planta de producción No existen métodos de control formales

• **Logística externa**

Oportunidades	Amenazas Fuerte Red de distribución por la competencia a nivel nacional
Fortalezas Buscan a través de su distribuidor aliado el máximo cumplimiento en cuanto a entrega de pedidos a sus clientes se refiere. Aprovechamiento de participación en exposiciones y ferias del sector..	Debilidades

• **Mercadeo y ventas**

Oportunidades	Amenazas Mercado altamente competitivo Empresas nacionales orientadas hacia el mercado y no hacia la producción
Fortalezas Actitud de compra positiva de clientes	Debilidades Falta de estrategias de ventas.

<p>potenciales hacia el producto. Satisfacción de los clientes por precios competitivos. Fuerte servicio postventa, puesto que apoya en asistencia técnica representada en aplicaciones y seguimiento a ensayos.</p>	<p>Ausencia de campañas de promoción y publicidad. Desconocimiento del mercado regional, nacional e internacional. Ausencia de puntos de venta. Falta de inteligencia de mercadeo. Baja segmentación. Ausencia de investigación de mercados.</p>
--	--

• **Abastecimientos**

<p>Oportunidades La tecnología dura no es determinante en la competitividad.</p>	<p>Amenazas No hacen compra de tecnología y maquinaria No se adquieren artículos publicitarios.</p>
<p>Fortalezas Cercanía de proveedores</p>	<p>Debilidades</p>

• **Desarrollo tecnológico**

<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Fortalezas Investigación y desarrollo</p>	<p>Debilidades No existen áreas ni personal dirigido al desarrollo tecnológico. Inexistencia tecnológica y sistemas de información avanzados. No esta sistematizada área de servicio al cliente.</p>

• **Administración del recurso humano**

<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Fortalezas Uso intensivo de la Mano de obra. Mano de obra barata Aplicación de conocimientos Aprendizaje empírico de los procesos técnicos Experiencia generacional acumulativa de la fuerza de Trabajo. Capacitación técnica y comercial. Motivación y buenos niveles de ingreso del empresario y del trabajador. Incentivos y bonificaciones al personal de la empresa Se cuenta con personal en mercadeo y ventas.</p>	<p>Debilidades Ausencia de mano de obra especializada. Bajo nivel educativo, de los empleados. Falta de conocimiento del mercado externo, hace que el sistema organizacional tenga poca efectividad al momento de abordar el proceso de internacionalización de la empresa. Procesos de selección e inducción inadecuados No hay personal de quejas y reclamos.</p>

- **Infraestructura**

<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p> <p>Empresas nacionales orientadas hacia el mercado y no hacia la producción</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Estructura organizacional plana</p>	<p>Debilidades</p> <p>Inadecuada distribución de planta. Falta de planeación. Comunicación informal entre propietarios y empleados Baja aceptación al cambio de los empresarios Falta de instalaciones propias</p>

14. ANÁLISIS FINANCIERO

14.1. INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN A PARTIR DE LA NORMA ÚNICA DE DIAGNÓSTICO

Análisis del Potencial Exportador

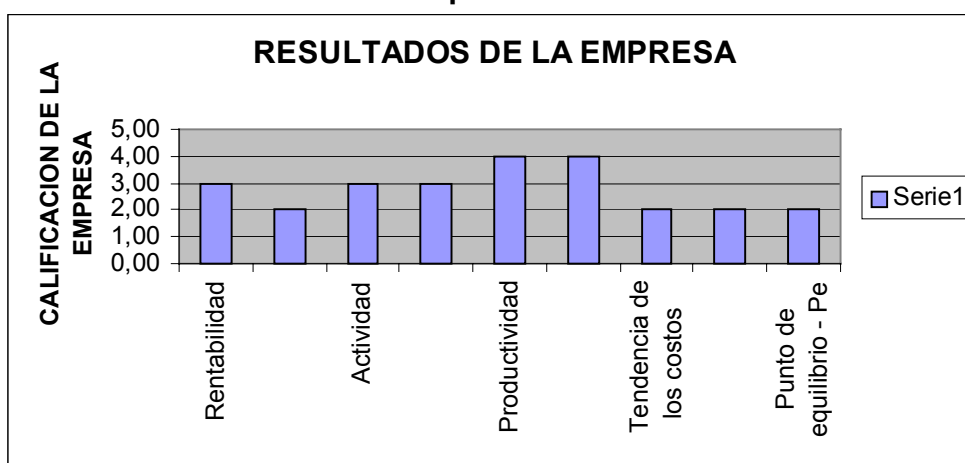
Para establecer los criterios de evaluación se tuvo en cuenta la información diligenciada en la N.U.D. soportada en la calificación de 78 variables agrupadas en cuatro categorías de evaluación:

Resultados
Análisis del sector
Estrategia competitiva
Cadena de valor

Cada variable se califico de 1 a 5, siendo 1 lo peor y 5 lo mejor para la empresa en cada caso. El resultado final se refleja en un gráfico radial donde se muestra en que porcentaje esta la empresa frente al óptimo, dando así un indicio del camino que la empresa debe recorrer para cerrar esta brecha.

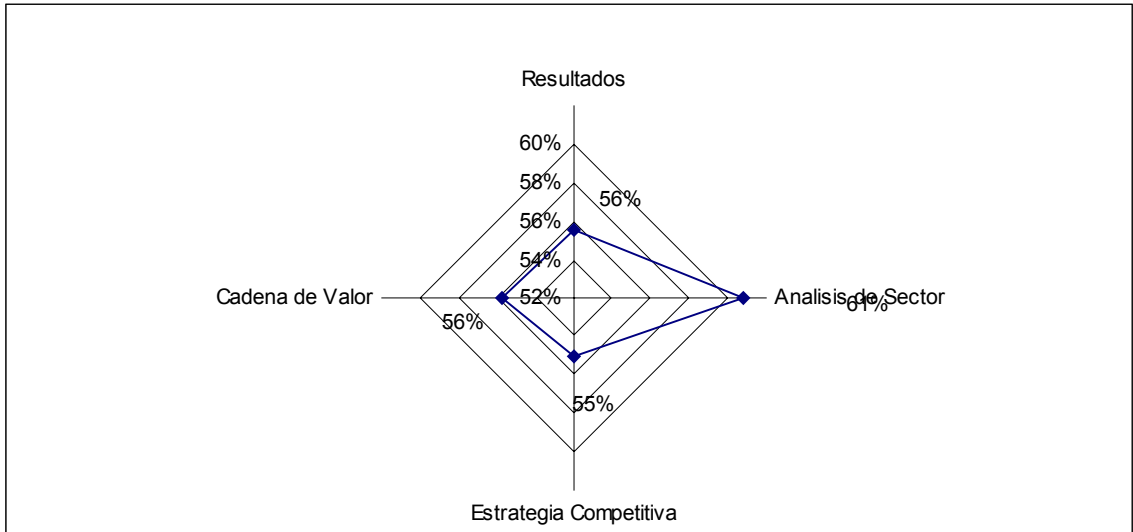
Así mismo se califico el potencial exportador por producto, donde se consideraron 11 variables, calificadas de igual forma, dando como resultado el producto seleccionado para realizar el plan exportador.

Gráfica 1 Calificación de la empresa



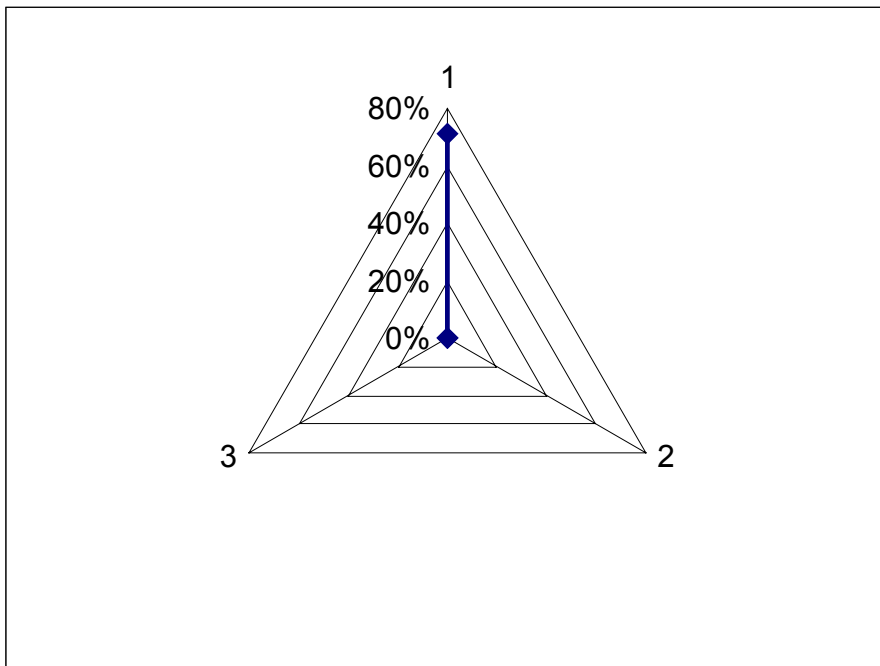
Fuente Agroorgánicos Andinos Ltda.. Resultados aplicación Norma Única de Diagnostico

Gráfica 2 Evaluación – Radar de la empresa



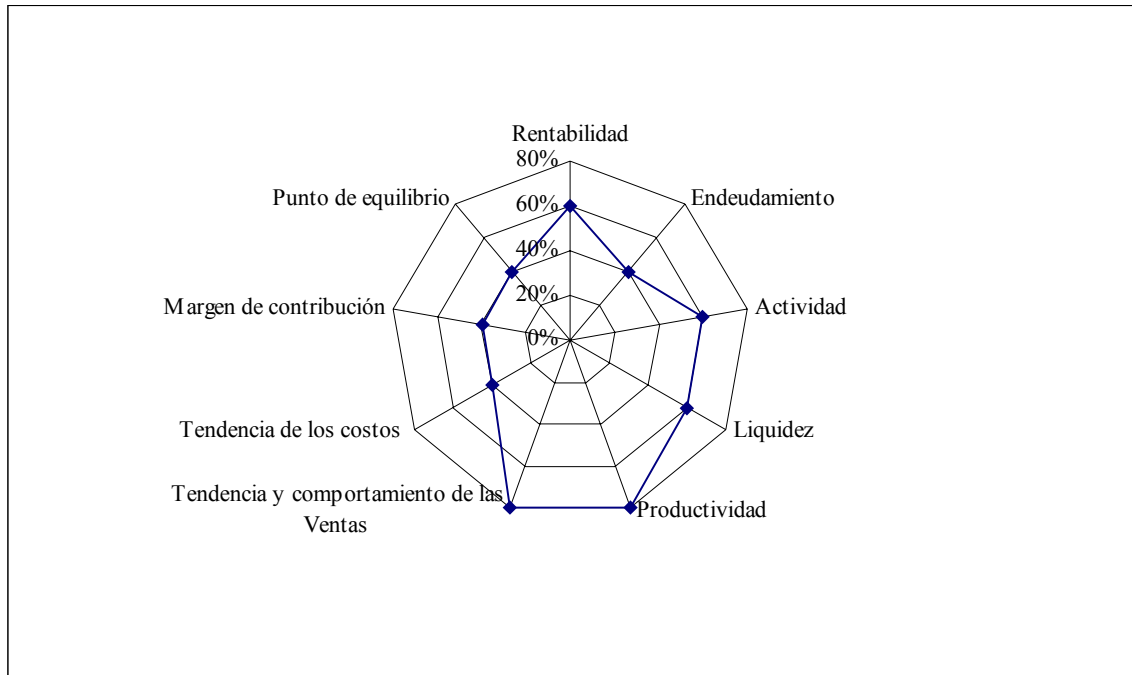
Fuente Agroorgánicos Andinos Ltda.. Resultados aplicación Norma Única de Diagnostico

Gráfica 3 Calificación del producto



Fuente Agroorgánicos Andinos Ltda.. Resultados aplicación Norma Única de Diagnostico

Gráfica 4. Resultados análisis financiero de la empresa



Fuente Agroorgánicos Andinos Ltda.. Resultados aplicación Norma Única de Diagnostico

La Gráfica muestra que la empresa tiene una gran fortaleza financiera, lo que hace prever que los movimientos tienen en sí un gran comportamiento hacia las ventas (80%) razón por la cual todas y cada una de las operaciones generan un alto grado de rentabilidad. El poseer a un aliado como PROFICAMPO, hace que los clientes garanticen los pedidos de manera periódica. Como se había mencionado con anterioridad la empresa actualmente tiene un grado de rendimiento en productividad de tan solo el 20%, no obstante puede obtener un grado más alto gracias a que su producción se puede elevar a 60.000 litros con respecto a la actual producción que son 5.000 litros.

15. PRODUCTO

15.1. DESCRIPCIÓN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS⁵⁴

Agroandinos LOMBRICOMPUESTO.
Agroandinos REABONO.
Agroandinos DESARROLLO.
Agroandinos MINGA-30
Agroandinos VAQUERO
Agroandinos BOROMIN - K
Agroandinos YUNTA
Agroandinos N – K
Agroandinos SURCO
Agroandinos MAGNESIO – S
Agroandinos GRANJERO

Cuadro 1. Posición Arancelaria

PRODUCTO	POSICIÓN ARANCELARIA
ABONO ORGANICO	31.01.00.00.00

Fuente: Arancel Armonizado Colombiano

15.2. LAS CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS.

- **AGROANDINOS® LOMBRICOMPUESTO:** Registro de venta ICA No. 3582



⁵⁴ Fuente: AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA. Esta investigación

Características Técnicas.

Acondicionador Orgánico para aplicación al suelo.

Polvo color café oscuro obtenido de las excretas de la lombriz roja californiana.

Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento

Composición Garantizada.

Materia Orgánica	66.4 %
Nitrógeno (N)	2.1 %
Relación Carbono / Nitrógeno	18.0 %
Capacidad de Intercambio Cationico	117 meq/100gr
Cenizas	18.5 %
Humedad	20.0 %

Beneficios.

Mejora la estructura del suelo.

Regula los procesos químicos del suelo.

Mejora la capacidad de intercambio cationico de los suelos.

Mejora el crecimiento radicular de las plantas.

Suministra alimentos y energía a los microorganismos del suelo, los cuales se encargan de liberar los nutrientes para las plantas.

Épocas de Aplicación y Dosis.

Se aplica al momento de la siembra; Al reabono y a la producción de almácigos.

Dosis: Utilice una tonelada por hectárea.

Según el análisis de suelos y bajo la prescripción de un ingeniero Agrónomo.

Precauciones.

Manténgase el producto fuera del alcance de los niños.

Agroandinos Lombricompuesto no causa daños al medio ambiente ni a la salud

Presentación comercial del producto.

Sacos de polipropileno y bolsa interior plástica con un peso bruto de 40 kilos al momento de empacar.

- **AGROANDINOS® REABONO: Registro de venta ICA No. 3372**



Características Técnicas

Acondicionador Orgánico – Mineral para aplicación al suelo.

Líquido color café oscuro soluble en agua.

Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición Garantizada

Materia Orgánica	38.30 g/l
Carbono Orgánico Oxidable	15.10 g/l
Nitrógeno Total (N)	132.20 g/l
Nitrógeno Amoniacal.	3.20 g/l
Nitrógeno Nítrico.	120.30 g/l
Nitrógeno Orgánico	8.70 g/l
Fósforo Asimilable (P ₂ O ₅)	15.00 g/l
Potasio Soluble en Agua (K ₂ O)	7.30 g/l
Calcio (CaO)	4.40 g/l
Magnesio (MgO)	1.90 g/l
Azufre (S)	2.60 g/l
Hierro (Fe)	0.40 g/l
Cobre (Cu)	0.40 g/l
pH solución al 10 %	4.00
Densidad a 20° C.	1.070 g/ml

Beneficios

Recupera suelos bajos en materia orgánica.

Aumenta la capacidad de intercambio cationico de los suelos.

Recupera suelos de baja actividad microbiana.

Aumenta la capacidad de absorción y retención de agua en los suelos.

Suministra elementos mayores y menores para un buen desarrollo de los cultivos.

Potencializa la fertilización con N, P, K.

Épocas de Aplicación y Dosis.

Se aplica al suelo en corona a la base de las plantas.

Se debe aplicar en los primeros estados de desarrollo de los cultivos y en los reabonos.

La dosis recomendada es de 1 a 2 litros por tambor de 200 litros de agua, o 100 a 200 c.c. por aspersora de espalda de 20 litros.

Advertencias

El producto debe emplearse bajo la prescripción de un ingeniero agrónomo, con base en análisis de suelos. El producto es un complemento y no un sustituto de fertilizantes Radiculares.

Precauciones.

No ofrece peligro para humanos o animales, se recomienda no ingerirlo ya que esta formulado únicamente para uso agrícola.

Manténgase el producto fuera del alcance de los niños.
Evítase el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lávelos con abundante agua.
Agroandinos Reabono no causa daños a la salud ni al medio ambiente.

Presentación comercial del producto.

Envase plástico de 1 – 4 – 20 – 60 y 200 litros.

- **AGROANDINOS® DESARROLLO: Registro de venta ICA No. 3373**



Características Técnicas

Fertilizante Orgánico – Mineral para aplicación Foliar.
Líquido color café oscuro, soluble en agua.
Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición Garantizada

Materia Orgánica	14.70 g/l
Carbono Orgánico Oxidable	7.30 g/l
Nitrógeno Total (N)	19.00 g/l
Nitrógeno Amoniacal.	5.60 g/l
Nitrógeno Nítrico.	0.90 g/l
Nitrógeno Orgánico	12.50 g/l
Fósforo Asimilable (P ₂ O ₅)	28.00 g/l
Potasio Soluble en Agua (K ₂ O)	7.00 g/l
Calcio (CaO)	1.80 g/l
Magnesio (MgO)	1.80 g/l
Azufre (S)	2.00 g/l
Cobre (Cu)	0.20 g/l
pH solución al 10 %	4.00
Densidad a 20° C.	1.070 g/ml

Beneficios

Estimula el crecimiento balanceado radicular y foliar de las plantas.
Ideal para sostener cultivos con estrés por sequía; en prevención de heladas.
Mejora los cultivos con desarrollos raquíticos.
Aumenta la floración y engrose de frutos.

Suministra elementos mayores y menores para un mejor desarrollo de los cultivos. Evita la caída de flores y frutos en etapas prematuras de desarrollo de los cultivos. Recupera cultivos con deficiencias manifiestas o no de elementos mayores y menores.

Épocas de Aplicación y Dosis.

Se aplica foliarmente desde los primeros estados de desarrollo de los cultivos.

En prefloración y llenado de granos y tuberización en cultivo de papa.

La dosis recomendada es de 1 litro por tambor de 200 litros de agua, o 100 c.c. por aspersora de espalda de 20 litros.

Advertencias

El producto debe emplearse bajo la prescripción de un ingeniero agrónomo, con base en análisis de suelos o de tejido foliar.

El producto es un complemento y no un sustituto de fertilizantes radiculares.

Precauciones.

No ofrece peligro para humanos o animales, se recomienda no ingerirlo ya que esta formulado únicamente para uso agrícola.

Manténgase el producto fuera del alcance de los niños.

Evítase el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lávelos con abundante agua.

Agroandinos Desarrollo no causa daños a la salud ni al medio ambiente.

Presentación comercial del producto.

Envase plástico de 1 – 4 – 20 – 60 y 200 litros.

- **AGROANDINOS® MINGA – 30: Registro de venta ICA No. 4602**



Características Técnicas

Acondicionador Orgánico de suelo.

Líquido color café oscuro soluble en agua.

Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición Garantizada

Nitrógeno Total (N)	2.52 g/l
Potasio Soluble en Agua (K ₂ O)	16.30 g/l
Carbono Orgánico Oxidable	31.20 g/l
Carbono de ácidos Humicos (CAH)	27.80 g/l
Carbono de ácidos Fulvicos (CAF)	3.40 g/l
pH solución al 10 %	9.33
Densidad a 20° C.	1.033 g/ml

Beneficios

Aumenta la capacidad de intercambio catiónico de los suelos.

Da mayor aireación a los suelos.

Aumenta la capacidad de infiltración de agua.

Potencializa la acción de los fertilizantes edáficos haciéndolos más aprovechables por las plantas.

Estimula el desarrollo radicular de las plantas.

Activa la microfauna del suelo.

Incrementa la producción.

Épocas de Aplicación y Dosis.

Al suelo: al momento de la siembra y en las diferentes etapas del cultivo. En dosis de 2 a 3 litros por tambor de 200 litros de agua, ó 200 a 300 c.c. por aspersora de espalda de 20 litros.

En uso Foliar: Aplicar en las diferentes etapas de crecimiento de los cultivos en dosis de 1 a 2 litros por tambor de 200 litros de agua, ó 100 a 200 c.c. por aspersora de espalda de 20 litros.

Advertencias

El producto debe emplearse bajo la prescripción de un ingeniero agrónomo, con base en análisis de suelos.

El producto es un acondicionador orgánico de suelo y no un sustituto de fertilizantes radiculares.

Precauciones.

No ofrece peligro para humanos o animales, se recomienda no ingerirlo ya que esta formulado únicamente para uso agrícola.

Manténgase el producto fuera del alcance de los niños.

Evítase el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lávelos con abundante agua.

Agroandinos Minga – 30 no causa daños a la salud ni al medio ambiente.

Presentación comercial del producto.

Envase plástico de 1 – 4 – 20 – 60 y 200 litros.

- **AGROANDINOS® VAQUERO: Registro de venta ICA No. 5475**



Características Técnicas

Fertilizante Orgánico – Mineral para aplicación Foliar o al suelo.

Líquido color café oscuro soluble en agua.

Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición Garantizada

Nitrógeno Total (N)	132.00 g/l
Nitrógeno Amoniacal.	123.00 g/l
Nitrógeno Nítrico.	9.00 g/l
Magnesio (MgO)	3.24 g/l
Azufre (S)	5.97 g/l
Cobre (Cu)	1.10 g/l
Carbono Orgánico Oxidable.	26.20 g/l
pH solución al 10 %	4.20
Densidad a 20° C.	1.065 g/ml

Beneficios

Estimula el crecimiento balanceado radicular y foliar de los pastos.

Ideal para pastos en estrés por sequía; en prevención de heladas y desarrollo raquítico

Suministra elementos indispensables para un buen desarrollo de los pastos

Aumenta el contenido proteínico de los pastos.

Aumenta el macollamiento y producción de hojas.

Épocas de Aplicación y Dosis.

Aplicar a la siembra incorporado al suelo.

Aplicarse después del corte o pastoreo, Repita la aplicación veinte días después en dosis de 1 a 2 litros por tambor de 200 litros, ó 100 a 200 c.c. por aspersora de espalda de 20 litros.

Advertencias

El producto debe emplearse bajo la prescripción de un ingeniero agrónomo, con base en análisis de suelos o de tejido foliar.

El producto es un complemento y no un sustituto de fertilizantes radiculares.

Precauciones.

No ofrece peligro para humanos o animales, se recomienda no ingerirlo ya que esta formulado únicamente para uso agrícola.

Manténgase el producto fuera del alcance de los niños.

Evítese el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lávelos con abundante agua.

Agroandinos Vaquero no causa daños a la salud ni al medio ambiente.

Presentación comercial del producto.

Envase plástico de 1 – 4 – 20 – 60 y 200 litros.

- **AGROANDINOS® BOROMIN – K: Registro de venta ICA No. 5484**



Características Técnicas

Fertilizante orgánico – Mineral para aplicación foliar o al suelo.

Líquido color café oscuro soluble en agua.

Formulado con una solución orgánica la cual reduce el riesgo de fitotoxicidad

Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición Garantizada

Boro Total (B)	50.10 g/l
Potasio Soluble en agua. (K ₂ O)	26.30 g/l
Carbono Orgánico Oxidable	27.50 g/l
pH solución al 10 %	5.68
Densidad a 20° C.	1.118 g/ml

Beneficios

Suministra a los cultivos Boro, Potasio y materia orgánica líquida.

Interviene en la activación de encimas, la formación de carbohidratos, esencial en la síntesis de proteínas y ayuda a regular la transpiración de las plantas.

Aumenta la resistencia en las plantas contra enfermedades y daños ocasionados por heladas.

Evita la caída prematura de botones florales y frutos.
Mejora la fecundación y evita las rajaduras de los frutos.
Mejora y prolonga la conservación de los frutos después de las cosechas, garantizando un mejor nivel de comercialización de los mismos en los mercados de consumo.

Épocas de Aplicación y Dosis.

Hortalizas, Coliflor, aplíquese diez días después del transplante en dosis de 100 c.c. por aspersora de espalda de 20 litros ó un litro por tambor de 200 litros.
En Papa aplique en prefloración, floración y tuberización. En dosis de 100 c.c. por aspersora de espalda de 20 litros ó un litro por tambor de 200 litros.

Advertencias

El producto debe emplearse bajo la prescripción de un ingeniero agrónomo, con base en análisis de suelos o de tejido foliar.
El producto es un complemento y no un sustituto de fertilizantes radiculares.

Precauciones.

No ofrece peligro para humanos o animales, se recomienda no ingerirlo ya que esta formulado únicamente para uso agrícola.
Manténgase el producto fuera del alcance de los niños.
Evítese el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lávelos con abundante agua.
Agroandinos Boromin-k no causa daños a la salud ni al medio ambiente.

Presentación comercial del producto.

Envase plástico de 1 – 4 – 20 – 60 y 200 litros.

- **AGROANDINOS® YUNTA: Registro de venta ICA No. 5203**



Características Técnicas

Acondicionador Orgánico para aplicación al suelo.

Polvo color café oscuro procedente de materia orgánica vegetal turba.

Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento

Composición Garantizada

Nitrógeno (N)	1.17 %
Fósforo (P ₂ O ₅)	3.58 %
Calcio (CaO)	9.36 %
Carbono Orgánico Oxidable	23.00 %
Relación Carbono / Nitrógeno	20.00 %
Capacidad de Intercambio Cationico	84.00 meq/100gr
Cenizas	25.70 %
Humedad	20.00 %
Densidad	0.6 0 g/c.c.
Capacidad de retención de agua-	118.00 %
Conductividad Eléctrica.	15.60 ds/n
Residuo insoluble en agua.	8.00 %

Beneficios

Regula los procesos químicos del suelo

Mejora la capacidad de intercambio cationico de los suelos.

Facilita la asimilación de los nutrientes químicos del suelo a las plantas.

Mejora las características físicas, químicas y biológicas del suelo.

Aporta a las plantas a través de la descomposición biológica. Materia Orgánica, nitrógeno, fósforo y calcio en forma asimilable.

Mejora el crecimiento radicular de las plantas, fortaleciendo sus tallos.

Suministra alimentos y energía a los microorganismos del suelo, los cuales se encargan de liberar los nutrientes para las plantas

Épocas de Aplicación y Dosis.

Se aplica al momento de la siembra; reabono, producción, almácigos.

Dosis: Una tonelada por hectárea.

Según el análisis de suelos, bajo prescripción de un ingeniero Agrónomo.

Recomendaciones.

Se recomienda usar el producto en suelos pobres de materia orgánica.

En suelos deteriorados por el mal uso de maquinaria agrícola.

Precauciones.

Manténgase el producto fuera del alcance de los niños.

Agroandinos Yunta no causa daños al medio ambiente ni a la salud

Presentación comercial del producto.

Sacos de polipropileno y bolsa interior plástica con un peso bruto de 40 kilos al momento de empacar.

• **AGROANDINOS N – K: Registro de Venta ICA No. 5689**

Características técnicas

Fertilizante mineral para aplicación foliar o fertirriego sólido soluble en agua.
Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición garantizada.

Nitrógeno Total (N).	12.00	%
Nitrógeno Nítrico (N-No3)	11.20	
Nitrógeno Amoniacal (N-Nh4)	0.80	
Potasio soluble en agua (K2O)	39.20	%
pH Solución al 10%	4,28	
Solubilidad	5.00	g/100ml

Beneficios

Fertilizante potásico Nitrogenado de alta solubilidad
Ideal para explotaciones intensivas de flores y hortalizas.
Interviene en la fotosíntesis de las plantas
Ayuda a regular la transpiración de las plantas
Aumenta la resistencia de de las plantas a enfermedades foliares y a daños ocasionados por heladas.
Prolonga la conservación de los frutos, después de la cosecha.

Épocas de aplicación y dosis

Aplicar durante el período vegetativo de los cultivos en dosis de: 1 kilo por tambor de 200 litros de agua o 100 grs. Por aspersora de espalda de 20 litros de agua.

Advertencias.

Este producto es un complemento y no un sustituto de los fertilizantes radiculares.
El fabricante garantiza que las características físico químicas del producto corresponden a las anotadas en la etiqueta y mediante registro oficial de venta, se verifico que es apto para los fines indicados de empleo.

Precauciones.

Manténgase fuera del alcance de los niños.
Se recomienda no ingerirlo ya que es un producto formulado únicamente para uso agrícola.
Evítase el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lavarlos con abundante agua.

Presentación comercial.

El Producto se presenta en bolsas plásticas de 1, 5, 10 y 25 Kilos.

- **AGROANDINOS SURCO: Registro de Venta ICA No. 5690**

Características técnicas

Fertilizante mineral para aplicación foliar o fertirriego sólido soluble en agua.
Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición garantizada.

Nitrógeno Total (N).	10 %
Nitrógeno Nítrico (N-No3)	3.90
Nitrógeno Amoniacal (N-Nh4)	6.10
Fósforo Asimilable (P2O5)	31 %
Potasio (K2O)	13 %
Magnesio (Mgo)	3 %
pH Solución al 10%	3,88
Solubilidad	3.00 g/100 ml

Beneficios

Estimula el crecimiento balanceado, radicular y foliar de las plantas.
Ideal para sostener cultivos en estrés por sequía, en prevención de heladas y cultivos con desarrollo raquítico.
Regula la transpiración de las plantas
Da mayor vigor a los cultivos.
Incrementa la producción.

Épocas de aplicación y dosis

Aplicar durante el período vegetativo de los cultivos en dosis de: 1 kilo por tambor de 200 litros de agua o 100 grs. Por aspersora de espalda de 20 litros de agua.

Advertencias.

Este producto es un complemento y no un sustituto de los fertilizantes radicales.
El fabricante garantiza que las características físico químicas del producto corresponden a las anotadas en la etiqueta y mediante registro oficial de venta, se verifico que es apto para los fines indicados de empleo.

Precauciones.

Manténgase fuera del alcance de los niños.
Se recomienda no ingerirlo ya que es un producto formulado únicamente para uso agrícola.
Evítase el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lavarlos con abundante agua.

Presentacion comercial.

El Producto se presenta en bolsas plásticas de 1, 5, 10 y 25 Kilos.

- **AGROANDINOS MAGNESIO – S: Registro de Venta No. 5691**

Características técnicas

Fertilizante mineral para aplicación foliar o fertirriego sólido soluble en agua.
Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición garantizada.

Magnesio soluble en agua	16.3 %
Azufre soluble en agua (S-So4)	13.3 %
pH Solución al 10%	3,53
Solubilidad	2.00 g/100ml

Beneficios

Se recomienda aplicar en todos los cultivos con deficiencia de Magnesio y azufre.
Facilita la fijación del nitrógeno
Incrementa la actividad de las enzimas en la translación del fósforo.
Aumenta la resistencia de de las plantas a las enfermedades.
Incrementa la producción.

Épocas de aplicación y dosis

Aplicar en los primeros estados de desarrollo de los cultivos en dosis de: 1 kilo por tambor de 200 litros de agua o 100 grs. Por aspersora de espalda de 20 litros de agua.

Advertencias.

Este producto es un complemento y no un sustituto de los fertilizantes radicales.
El fabricante garantiza que las características físico químicas del producto corresponden a las anotadas en la etiqueta y mediante registro oficial de venta, se verifico que es apto para los fines indicados de empleo.

Precauciones.

Manténgase fuera del alcance de los niños.
Se recomienda no ingerirlo ya que es un producto formulado únicamente para uso agrícola.
Evítese el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lavarlos con abundante agua.

Presentación comercial.

El Producto se presenta en bolsas plásticas de 1, 5, 10 y 25 Kilos.

- **AGROANDINOS GRANJERO: Registro de Venta ICA 5962**

Características técnicas

Fertilizante mineral para aplicación foliar o fertirriego soluble en agua.
Altamente estable bajo condiciones normales de temperatura y almacenamiento.

Composición garantizada.

Nitrógeno Total (N)	7.93 %
Nitrógeno Nítrico (N-NO ₃)	5.36 %
Nitrógeno Amoniacal (N-NH ₄)	2.57 %
Fósforo Soluble en Agua (P ₂ O ₅)	11.80 %
Potasio Soluble en Agua (K ₂ O)	18.10 %
Magnesio (MgO)	2.21 %
Azufre (S-SO ₄)	4.14 %
Hierro (Fe)	0.80 %
Cobre (Cu)	2.58 %
Zinc (Zn)	1.98 %
Boro (B)	0.78 %
pH Solución al 10%	3
Solubilidad	2.00 g/100ml

Beneficios

Interviene en la activación de enzimas y la formación de carbohidratos esenciales en la síntesis de proteínas

Ayuda a mejorar la transpiración de las plantas.

Estimula el desarrollo de raíces.

Prolonga la conservación de los frutos, después de la cosecha.

Incrementa la producción.

Épocas de aplicación y dosis

Aplicar desde el inicio de prefloración hasta la maduración de los cultivos, en dosis de 1 kilo por tambor de 200 litros de agua o 100 grs. Por aspersora de espalda de 20 litros de agua.

Advertencias.

Este producto es un complemento y no un sustituto de los fertilizantes radiculares.

El fabricante garantiza que las características físico químicas del producto corresponden a las anotadas en la etiqueta y mediante registro oficial de venta, se verifico que es apto para los fines indicados de empleo.

Precauciones.

Manténgase fuera del alcance de los niños.

Se recomienda no ingerirlo ya que es un producto formulado únicamente para uso agrícola.

Evítese el contacto con la piel y los ojos, en caso de contacto lavarlos con abundante agua.

Presentación comercial.

El Producto se presenta en bolsas plásticas de 1, 5, 10 y 25 Kilos.

15.3. EMPAQUE Y EMBALAJE

La empresa cuenta con su respectivo envase y embalaje, contribuyendo así a dar una mejor imagen del producto.



15.4. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Rendimiento esperado

Cuadro 2. Rendimiento producto mensual

Producto	Rendimiento	Unidades
Lombricompuesto	100%	12.000 bultos
Líquidos	100%	60.000 lts.

Fuente: AGROORGANICOS ANDINOS LTDA. Esta investigación

Cuadro 3. Producción mensual.

PRODUCTOS	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lombricompuesto	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Líquidos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Fuente: AGROORGANICOS ANDINOS LTDA. Esta investigación

15.5. CAPACIDAD INSTALADA

Sede arrendada, salón para bodega, Salón para visitantes, cocina y unidad sanitaria.

15.5.1 Infraestructura que se proyecta conseguir. Con el animo de contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad del producto se esta construyendo una nueva planta física, la cual busca incrementar el volumen de producción, ya que en el momento posee una capacidad de 60.000 litros en el caso de líquidos y de 20.000 bultos en el caso de lombricompuesto.

15.6. PRECIO DE VENTA⁵⁵

Cuadro 4. Composición Garantizada MINGA - 30

Nitrógeno Total (N)	2.52 g/l
Potasio Soluble en Agua (K ₂ O)	16.30 g/l
Carbono Orgánico Oxidable	31.20 g/l
Carbono de ácidos Humicos (CAH)	27.80 g/l
Carbono de ácidos Fulvicos (CAF)	3.40 g/l
pH solución al 10 %	9.33
Densidad a 20° C.	1.033 g/ml
% COSTOS MATERIA PRIMA (54%)	\$7.020.00

Costos etiqueta y envase

Etiqueta	\$ 260
Envase	\$1.200
TOTAL	\$1.460

RENTABILIDAD

$$PV = \text{COSTOS} / (1 - \text{Mg})$$

Donde:

COSTOS= costos totales

Mg= margen de utilidad (35%)

$$PV = 8480 / 0.65$$

$$PV = 13.046$$

Cuadro 5. Precio venta al publico nivel nacional

Producto	Precio \$	Presentación <i>n</i>	Producción mensual
Lombricompuesto	19.500	40 kilos	1.500
Líquidos	13.000	1 litro	5.000

Fuente AgroORGÁNICOS Andinos Ltda..

⁵⁵ Fuente: AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA. Esta investigación

Dependiendo la composición de los productos varían sus componentes con respecto a (Sales de zinc, sulfato de potasio, sulfato de magnesio).

AGROANDINOS DESARROLLO, REABONO, BOROMINKA, BAQUERO.
AGROANDINOS LOMBRICOMPUESTO
AGROANDINOS YUNTA

• **Presentación del producto:** Para la realización de los diferentes componentes del producto, (etiqueta, envase, empaque), la empresa contrata servicios especializados para su correspondiente elaboración:

- Etiqueta: tipografía cabrera
- Envase: Envases Ltda. Cali
- Empaque: Cartonera Nacional Cauca

16. MERCADEO

16.1. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

16.1.1. Destinos de las ventas. Se vende a clientes locales en volúmenes de 18.000 Uds de lombricomposteo y 60.000 unidades de Líquidos en el año en valor pesos \$ 150.000.000

16.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

A nivel local el producto llega directamente al consumidor final a través del punto del canal aliado el cual cuenta con su propia fuerza de venta.

Productos Fitosanitarios para el Campo (PROFICAMPO LTDA.)

Gerente: Roberto Muñoz

Nit. 800.099.960-3

Dirección Calle 12 No.8 A 05 Chapal

Se pretende establecer una alianza a nivel nacional ENCIFONPA con el objeto de distribuir el producto en el eje cafetero y centro del país.

16.3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

La perspectiva hacia el fortalecimiento de la agricultura ecológica, hace que el cliente tienda a buscar productos saludables y por ende que contribuyan a la protección del medio ambiente.

16.3.1. Percepción del Cliente

- **Frente a la empresa.** El producto es novedoso y gracias a que tiene como papel fundamental la protección del medio ambiente, tiende a ser uno de los productos que garantiza un crecimiento favorable en cuanto a ventas se refiere.
- **Frente a la competencia.** Se debe fortalecer las acciones hacia el conocimiento y análisis de información de la competencia, lo que contribuirá a implementar un sistema de información de mercadeo.

16.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN⁵⁶

⁵⁶ Fuente: AGROORGÁNICOS ANDI NOS LTDA

16.4.1. Métodos de promoción. Gracias a las diferentes alianzas estratégicas utiliza métodos como

- **Venta personal.** Es el principal método utilizado por el distribuidor, el cual cuenta una fuerza de ventas representada por: - 7 Vendedores externos distribuidos; 3 en el sur del Departamento (Pupiales, Potosí, Córdoba, Iles, Ipiales, Contadero, Puerres y Funes); 2 Para la zona Pacífica (Tumaco y Llorente); 1 Para la Zona de Pasto y Occidente (Consacá, Sandoná y Linares); y 1 para la Zona Norte.

Convirtiéndose así en unos de los principales contactos directos entre los productos y el consumidor final, puesto que su fortaleza es realizar ensayos del producto para después realizar las respectivas pruebas demostrativas.

- **Promoción.** El distribuidor aliado, tiene estipulado este método promocional, en donde se logra estimular la demanda por medio de descuentos al por mayor para intermediarios y descuentos en la venta directa.

También tienen boletines, plegables, portafolios, tarjetas de presentación, se invierte en cuñas radiales; en cierta oportunidad se maneja un programa radial.

Además dan a conocer los productos en eventos feriales y exposiciones, en ensayos y aplicaciones.

16.5. POSICIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA.⁵⁷

16.5.1. Ventajas competitivas de la empresa.⁵⁸

- **La Estrategia de Mercado de la Competencia:** Manejan la distribución (cobertura), ellos tienen clientes Periódicos.

- **La Estrategia de Precios de la Competencia:** La competencia tiene cierto grado de competitividad con respecto a lombricompost, se marca diferencia en los líquidos puesto que es un producto innovador, el cual posee los respectivos vistos buenos de la entidad competente que para el Caso es el ICA.

⁵⁷ Fuente: AGROORGÁNICOS ANDI NOS LTDA

⁵⁸ Fuente: AGROORGÁNICOS ANDI NOS LTDA

17. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO (ECUADOR)

17.1. MERCADO OBJETIVO

17.1.1. Factores macroeconómicos.

- Información general de Ecuador

Mapa 1. Ecuador



Cuadro 6. Datos mercado objetivo

Capital:	QUITO
Población:	13,215,089
Idioma:	ESPAÑOL
Tipo de Gobierno:	REPUBLICA; PRESIDENTE: ALFREDO PALACIO
Religión:	CATOLICA 95% - OTROS 5%
Moneda:	DOLAR

PIB:	Valor PIB per Capita Crecimiento de PIB %: 3.30	US\$: 33,062,171,000.00 US\$: 2,502.00
Tasa de Devaluación %:	0.00	
Cambio de la moneda X US\$:	1.00	
Deuda Externa US\$:	17,603,000,000.00	
Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del Pais :	Valor Col\$: 2,320.77	
Desempleo %:	9.30	
Tasa de Interés :	Tasa de Interes Activo %:	9.34
	Tasa de Interes Pasivo %:	3.53
Inflación %:	2.39	

Fuente: www.Proexport.com.co

17.1.2 Análisis de la economía⁵⁹

• **Sectores Dinámicos.** En Ecuador los sectores que se encuentran con mayor dinamismo son; el petrolero y minero, agrícola y pesquero, manufacturas y construcción.

La producción de petróleo y las exportaciones agrícolas continúan formando los pilares de la economía ecuatoriana. El sector de petróleo es controlado principalmente por el estado, contribuye con 30,5% del rendimiento del sector público, y también genera el 19,1% de las ganancias de exportación, asegurando un equilibrio favorable de comercio para Ecuador.

Ecuador es el país exportador más grande de banano y el mayor productor de camarón, que junto con las rosas suman aproximadamente el 50% de las exportaciones no tradicionales del país. Los agricultores ecuatorianos también producen una variedad de productos de consumo doméstico.

La industria está principalmente orientada a producir para el mercado doméstico, pero la integración económica regional está creando más oportunidades de la exportación para estos productores. El sector de servicios proporciona alguna infraestructura moderna y el gobierno espera aumentar la importancia del sector.

⁵⁹ Fuente: Análisis Preliminar de las Economías de América Latina y Caribe a 2005. CEPAL. Tomado el 04/08/06.7

En agricultura y pesca, Ecuador es en gran parte un país agrícola y que mantiene abundancia de tierra, bien regada y de clima suave. Los campesinos y comerciales de la sierra trabajan con granos y ganado para el consumo doméstico y están desarrollando el potencial del agro exportador de la producción cortada de la flor.

Las tierras bajas costeras producen plátanos, camarón, café, cacao, arroz, y frutas para la exportación.

- **Análisis de la Economía a 2005.** En el 2005, se estima que la tasa de crecimiento de la economía ecuatoriana será de un 3%, menos de la mitad de la registrada en el 2004 (6,9%), principalmente debido a la desaceleración del crecimiento de la actividad petrolera. Para el 2006, se espera una tasa de crecimiento un poco más alta, del orden del 3,2%. Durante el 2005 el sector externo continuó experimentando condiciones favorables, debido a que el precio del petróleo se mantuvo elevado. En el contexto fiscal, además de aumentar el déficit del gobierno central durante el 2005, el presupuesto aprobado para el 2006 incorpora un elevado incremento del gasto público. Se espera que el gobierno central muestre un déficit global equivalente al 1,4% del PIB en el 2005.

Durante el primer semestre del 2005, los ingresos del SPNF aumentaron más que los gastos (12,2% y 10,2%, respectivamente). En particular, se registró un marcado incremento (38%) de la recaudación del impuesto a la renta, debido al aumento de las ganancias de las empresas petroleras. Los ingresos petroleros por exportaciones se acrecentaron considerablemente, en consonancia con el alza de los precios internacionales de los hidrocarburos, pero disminuyó la recaudación por concepto de la venta de derivados. Esto obedeció a que los precios internos de la venta de derivados fueron inferiores a los precios internacionales a los que PETROECUADOR importa esos productos. En diciembre del 2005 el gobierno colocó 650 millones de dólares en bonos en el mercado internacional, a una tasa de rendimiento del 10,77%. En julio del 2005 el Congreso aprobó la ley que reforma la ley orgánica de responsabilidad, estabilización y transparencia fiscal.

Además de limitar el crecimiento anual del gasto primario del gobierno central al gasto primario corriente, en virtud de dicha ley eliminó el Fondo de estabilización, inversión social y productiva y reducción del endeudamiento público, creado en el 2002, y lo reemplazó por una cuenta autónoma con una asignación de usos diferente, denominada Cuenta especial de reactivación productiva y social, del desarrollo científico-tecnológico y de la estabilización fiscal. A fines de noviembre, el Congreso aprobó el proyecto de presupuesto del gobierno central para el 2006, que incluye importantes incrementos de gastos con respecto al presupuesto aprobado para el 2005.

La expansión de la masa salarial en los últimos años, así como los aumentos otorgados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) a las pensiones

(el 40% del cual es cubierto por el gobierno), han hecho muy vulnerable al presupuesto público ante un descenso de los ingresos petroleros. Cabe recordar que una parte importante de la recaudación del impuesto a las ganancias también depende del petróleo, pues corresponde a los pagos de las empresas petroleras privadas.

La inflación anual, calculada sobre la base de la variación del índice de precios al consumidor, se redujo a un mínimo del 1,2% en abril del 2005, para luego comenzar a subir nuevamente hasta alcanzar el 3,6% en octubre del 2005⁶⁰. Este aumento se explica, al menos en parte, por la devolución de los fondos de reserva del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El tipo de cambio real efectivo se depreció en promedio un 5,6% en los primeros diez meses del año, debido principalmente a las apreciaciones cambiarias de Colombia y Brasil. La tasa de interés activa referencial varió poco entre diciembre del 2004 y octubre del 2005, alcanzando en ese último período el 8,03%; la tasa pasiva también se mantuvo estable y en octubre del 2005 era del 3,95%. Cabe destacar que los préstamos suelen incluir comisiones que pueden ser significativas. Se mantuvo la tendencia ascendente de la proporción de la cartera bancaria destinada a créditos de consumo, que pasó del 16,3% en mayo del 2004 al 22% en octubre del 2005, probablemente influenciado por la rentabilidad de los préstamos de consumo en comparación con otras alternativas de inversión. Se mantuvo también el bajo interés del sector bancario privado en adquirir bonos del gobierno central, puesto que en octubre del 2005, no solo se redujo la proporción de dichos bonos en los activos bancarios a solo el 2,1% (216 millones de dólares) sino también su acervo nominal, que disminuyó un 10,4% con respecto al promedio del 2004. El principal comprador de bonos de deuda interna del gobierno central durante el 2005 continuó siendo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En el primer semestre del 2005, el PIB se incrementó un 3,1% con respecto al mismo período del 2004. Para finales del año, se estima que la tasa de crecimiento será del orden del 3%, principalmente por el aumento en la actividad comercial y en menor medida por la actividad manufacturera y la agricultura.

Durante el 2005 la extracción de petróleo crudo creció muy poco: mientras en el 2004 el promedio diario fue de 526 mil barriles, en los primeros diez meses del 2005 fue de 524 barriles, a pesar de los altos precios internacionales y la capacidad de transporte excedente existente en los oleoductos. Este bajo crecimiento se debió, entre otras razones, a que no se licitaron nuevos campos petroleros, a la limitada capacidad operativa y a las restricciones financieras de la empresa estatal de petróleo PETROECUADOR, a los diferendos entre algunas empresas petroleras multinacionales y el Estado ecuatoriano sobre traspasos de la propiedad de los campos y juicios pendientes por temas impositivos, y a los

⁶⁰ Fuente: Análisis Preliminar de las Economías de América Latina y Caribe a 2005. CEPAL. Tomado el 04/08/06.

crecientes conflictos con las poblaciones locales por la extracción de hidrocarburos, como quedó demostrado en agosto del 2005 en la huelga realizada en dos provincias. En cuanto al gasto, el crecimiento estuvo impulsado fundamentalmente por el aumento del consumo de los hogares, estimulado por la devolución de los fondos de reserva por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social durante la segunda mitad del año, a diferencia de lo observado durante el 2004, cuando fueron las exportaciones las que impulsaron al alza la economía ecuatoriana. Durante el primer semestre del año, la formación bruta de capital fijo creció moderadamente (3,5%). En relación con el empleo, no se han observado mejoras. La tasa de desocupación total osciló alrededor del 11% desde mediados del 2004 hasta septiembre del 2005, mientras la tasa de ocupación “adecuada” ha disminuido levemente respecto de septiembre del 2004, y muestra una mejora en comparación con el mínimo registrado en mayo de este año⁶¹. En particular, los sectores que más han crecido (el comercio y el agro, entre otros) no son habitualmente capaces de crear empleo “adecuado”. Por otra parte, el aumento del gasto público por concepto de sueldos y salarios elevó las remuneraciones de distintos grupos de empleados públicos. El año 2004 cerró con un déficit en la cuenta corriente de 154,7 millones de dólares y se espera que en el 2005 el déficit sea menor. Asimismo, se espera que las remesas de emigrantes repitan lo observado durante la primera mitad del año y asciendan a unos 2.100 millones de dólares en el 2005.

La inversión extranjera directa aumentó respecto del 2004 y se espera que sea de alrededor de 1.500 millones de dólares en el 2005. Prácticamente toda la IED estuvo dirigida al sector petrolero, tal como ocurrió en el 2004, cuando dicho sector también captó la mayor parte de la IED (77,8%). En cuanto a los errores y omisiones, utilizados habitualmente como variables representativas para determinar la fuga de capitales privados, se registró una salida de capitales de 480 millones de dólares durante el primer semestre del 2005, lo que coincidió con un período de inestabilidad política que culminó con la salida del Presidente Lucio Gutiérrez y su reemplazo por el Vicepresidente Alfredo Palacio en abril del 2005. Con fines comparativos, cabe mencionar que en la partida de errores y omisiones en todo el 2004 se registraron entradas de 126,9 millones de dólares. Durante los primeros nueve meses del 2005, el valor de las exportaciones aumentó un 26,7%, lo que obedeció principalmente a las exportaciones de petróleo crudo, que aumentaron un 35,3%, y contribuyeron con un 66,3% a este aumento, mientras las exportaciones de derivados contribuyeron con un 8,1%. Este acentuado incremento se debió sobre todo a un alza de los precios, de 29,6 a 40,5 dólares por barril en promedio durante los primeros nueve meses del año, mientras en el mismo período la cantidad de barriles de crudo exportados disminuyó un 0,5% respecto de los primeros nueve meses del 2004.

⁶¹ ibid

Dentro de las exportaciones no petroleras, cabe destacar el aumento de las exportaciones de camarón, tras varios años de recuperación del flagelo del virus de la mancha blanca, de los enlatados de pescado y de los vehículos destinados a otros países andinos. Las importaciones aumentaron un 24,5% durante los primeros nueve meses del 2005 respecto del mismo período del 2004.

Cuadro 7. Indicadores

Datos	2003	2004	2005 (p)*
Población	12.8	13	13,2
Producto interno bruto (mill. De Pesos corrientes)	27.201	30.281	33.602
Producto interno bruto cambio anual %	2,7	6,6	3,3
PIB per capita	2.118	2.352	2.502
Inflación	6,1	2,75	2,39
Desempleo	9,8	10,97	9,30

Fuente: www.Proexport.com.co

17.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO

El sistema de gobierno está dividido en tres órganos: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El gobierno está centralizado, siendo Quito, la capital, en donde se concentran casi todas las instancias, de toma de decisiones especialmente, y desde donde se distribuyen y se asignan todos los recursos a escala nacional, sin embargo, actualmente se ha abierto el debate sobre la descentralización del estado.

El Vicepresidente y Presidente de la República son elegidos por mayoría absoluta, a través de las elecciones que se efectúan cada cuatro años. En este mismo proceso se eligen los diputados nacionales y al congreso nacional y los diputados provinciales, cuya duración es solo de dos años en funciones y se vuelven a elegir al término de este tiempo.

El sistema político funciona con base en los partidos políticos de los cuales la mayor cuota de poder se distribuye entre los partidos de centro y de derecha, y que representan a los grupos económicos de la costa y de la sierra. Los principales partidos políticos son: el partido Social Cristiano (PSC), la Izquierda democrática (ID), la Democracia Popular (DP), el Partido Rodolsista Ecuatoriano (PRE) y Pachakutik –Nuevo País.

17.3. COMERCIO EXTERIOR

17.3.1. Análisis del comportamiento de la balanza comercial

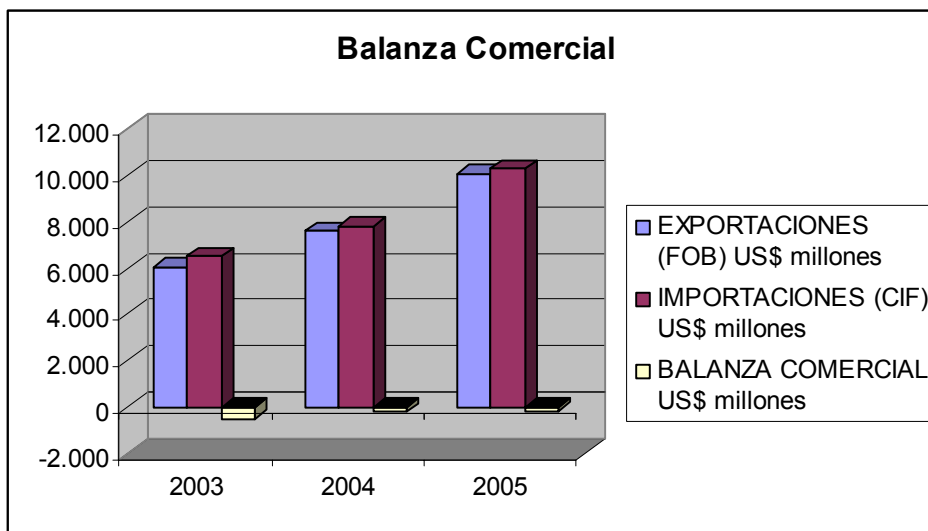
Cuadro 8. Balanza comercial Ecuador

	2003	2004	2005
EXPORTACIONES (FOB) US\$ millones	6.038	7.600	10.100
IMPORTACIONES (CIF) US\$ millones	6.534	7.822	10.287
BALANZA COMERCIAL US\$ millones	-496	-222	-187

Fuente: www.Proexport.com.co

Durante los últimos tres años la balanza comercial ecuatoriana ha presentado □éficit decreciente, al pasar de US\$ 495,9 millones en 2003 a US\$ 186,8 millones en el último año lo que represento un decrecimiento del promedio anual del 43,08%. En 2005, el □éficit se redujo en 15,61% con respecto al año anterior.

Gráfica 5 Balanza Comercial Ecuador



Fuente. Banco central del Ecuador

- **Importaciones** Al observar el comportamiento de las importaciones ecuatorianas durante el período 2003 – 2005, se encuentra un crecimiento promedio anual de 26,14%, al pasar de US\$ 6.534 millones en 2003 a US\$ 10.286 millones en 2005. Durante el último año las importaciones aumentaron en 31,52%.

Cuadro 9. Productos importados por Ecuador en 2004

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Participac. (%)
1	2707501000	NAFTA DISOLVENTE	462,790,830	4.50
2	2711190000	GAS DE PETRÓLEO Y DEMÁS HIDROCARBUROS GASEOSOS: LOS DEMÁS LICUADOS	358,391,810	3.48
3	8525201100	TEL+FONOS M-VILES	338,577,420	3.29
4	8703230090	LOS DEMÁS VEHÍCULOS CON MOTOR DE ÉMBOLO (PISTÓN) ALTERNATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA: LOS DEMÁS	248,747,950	2.42
5	3004902900	MEDICAMENTOS (EXCEPTO LOS PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 30.02, 30.05 Ó 30.06) CONSTITUIDOS POR PRODUCTOS MEZCLADOS O SIN MEZCLAR, PREPARADOS PARA USOS TERAPÉUTICOS O PROFILÁCTICOS, DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS DESTINADOS A SER ADMINISTRADOS POR VÍA TRANSDÉRMICA) O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR: LOS DEMÁS	234,208,660	2.28
6	2716000000	ENERG-A EL+CTRICA	142,081,470	1.38
7	2710191990	ACEITES DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMINOSO (EXCEPTO LOS ACEITES CRUDOS) Y PREPARACIONES NO EXPRESADAS NI COMPRENDIDAS EN OTRA PARTE, CON UN CONTENIDO DE ACEITES DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMINOSO SUPERIOR O IGUAL AL 70% EN PESO, EN LAS QUE ESTOS ACEITES CONSTITUYAN EL ELEMENTO BASE, EXCEPTO LOS DESECHOS DE ACEITES: LOS DEMÁS	141,782,920	1.38
8	8704310010	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES PARA TRANSPORTE DE MERCANCÍAS: LOS DEMÁS, CON MOTOR DE ÉMBOLO (PISTÓN), DE ENCENDIDO POR CHISPA: EN CKD	127,594,320	1.24
9	8525201900	APARATOS EMISORES CON APARATO RECEPTOR INCORPORADO: LOS DEMÁS	116,819,760	1.14
10	2304000000	TORTAS Y DEM-S RESIDUOS S-LIDOS DE LA EXTRACCI-N DEL ACEITE DE SOJA (SOYA), INCL	105,314,630	1.02
11	8704220090	LOS DEMÁS, CON MOTOR DE ÉMBOLO (PISTÓN), DE ENCENDIDO POR COMPRESIÓN (DIESEL O SEMIDIESEL): LOS DEMÁS	104,380,620	1.01
12	8528129000	APARATOS RECEPTORES DE TELEVISIÓN, INCLUSO CON APARATO RECEPTOR DE RADIODIFUSIÓN O DE GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE SONIDO O IMAGEN INCORPORADO: LOS DEMÁS	97,523,390	0.95
13	1001109000	TRIGO DURO: LOS DEMÁS	86,675,360	0.84
14	7304290000	TUBOS DE ENTUBACIÓN ("CASING") O DE PRODUCCIÓN ("TUBING") Y TUBOS DE PERFORACIÓN, DE LOS TIPOS UTILIZADOS PARA LA EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO O GAS: LOS DEMÁS	78,774,890	0.77

15	8703230010	AUTOMÓVILES DE TURISMO Y DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMÓVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02), INCLUIDOS LOS DEL TIPO FAMILIAR ("BREAK" O "STATION WAGON") Y LOS DE CARRERAS: - LOS DEMÁS VEHÍCULOS CON MOTOR DE ÉMBOLO (PISTÓN) ALTERNATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA: EN CKD	69,045,020	0.67
16	8703240090	AUTOMÓVILES DE TURISMO Y DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMÓVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02), INCLUIDOS LOS DEL TIPO FAMILIAR ("BREAK" O "STATION WAGON") Y LOS DE CARRERAS: - LOS DEMÁS VEHÍCULOS CON MOTOR DE ÉMBOLO (PISTÓN) ALTERNATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA: LOS DEMÁS	64,493,630	0.63
17	8704210010	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES PARA TRANSPORTE DE MERCANCIAS: LOS DEMÁS, CON MOTOR DE ÉMBOLO (PISTÓN), DE ENCENDIDO POR COMPRESIÓN (DIESEL O SEMIDIESEL): EN CKD	62,395,270	0.61
18	7207110000	DE SECCI-N TRANSVERSAL CUADRADA O RECTANGULAR, CUYA ANCHURA SEA INFERIOR AL DOBL	62,218,440	0.60
19	8473300000	PARTES Y ACCESORIOS DE M-QUINAS DE LA PARTIDA 84.71	59,651,830	0.58
20	7207200000	CON UN CONTENIDO DE CARBONO SUPERIOR O IGUAL AL 0,25% EN PESO	58,686,540	0.57
21	3901100000	POLIETILENO DE DENSIDAD INFERIOR A 0,94	55,514,050	0.54
22	8703220090	LOS DEMÁS VEHÍCULOS CON MOTOR DE ÉMBOLO (PISTÓN) ALTERNATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA	53,774,780	0.52
23	3102100000	UREA, INCLUSO EN DISOLUCI-N ACUOSA	53,270,790	0.52
24	7208390000	DE ESPESOR INFERIOR A 3 MM	47,443,890	0.46
25	1507100000	ACEITE EN BRUTO, INCLUSO DESGOMADO	46,555,460	0.45
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS			3,276,713,730	31.85
OTROS PRODUCTOS			7,010,169,900	68.15
TOTAL IMPORTACIONES			10,286,883,630	100.00

Banco Central del Ecuador. Tomado el 04/08/06.

Los principales productos importados por Ecuador durante 2004 y su participación frente al total exportado fueron: nafta disolvente (4,50%); gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos (3,48%); teléfonos móviles (3,29%); los demás vehículos con motor de émbolo o pistón (2,42%); los demás medicamentos para uso humano preparados (2,28%), entre otros.

Los diez principales productos concentran el 22,13% de las importaciones totales.

Cuadro 10. Proveedores de las importaciones 2005

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LAS IMPORTACIONES - 2005		
País	Valor (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	1,842,700,000	17.91
COLOMBIA	1,383,200,000	13.45
BRASIL	685,200,000	6.66
VENEZUELA	450,700,000	4.38
CHILE	409,900,000	3.98
PERU	364,900,000	3.55
JAPON	347,100,000	3.37
ARGENTINA	345,900,000	3.36
MÉXICO	303,000,000	2.95
ALEMANIA	232,200,000	2.26
OTROS PAISES	3,922,083,630	38.13
TOTAL IMPORTACIONES	10,286,883,630	100

Banco Central del Ecuador, ALADI. Tomado el 04/08/06.

Los principales socios proveedores de las importaciones ecuatorianas a 2005 fueron: Estados Unidos con el 17,91% sobre el total importado, seguido de Colombia con el 13,45%, Brasil con el 6,66%, Venezuela con el 4,38%, y Chile con el 3,98%, Perú con el 3,55%, Japón con el 3,37%, Argentina con el 3,36%, México con el 2,95% y Alemania con el 2,26%. Estos concentran el 61,38% del total importado.

• **Exportaciones** En los últimos tres años las exportaciones ecuatorianas presentaron un crecimiento promedio anual de 29,78%, al pasar de US\$ 6.038 millones en 2003 a US\$ 10.100 millones en 2005, mientras que, en el último año el crecimiento fue de 32,89%.

Los principales productos exportados por Ecuador durante 2004 fueron: aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso (53,43%), bananas o plátanos, frescos o secos, tipo "cavendish valery" (10,30%), los demás langostinos congelados (4,46%), fueloils (3,50%) y atunes (2,87%) entre otros. Los diez principales productos concentran el 81,78% del total exportado.

Los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas para el 2005 fueron: Estados Unidos con una participación de 49,01% sobre el total exportado, seguido

de Perú con 8,58%, Colombia con 4,53%, Italia con 3,73%, Chile con 2,98%, España con 2,03%. Alemania con 1,95%, Holanda con 1,89%, Venezuela con 1,17% y Brasil con 0,87%. Estos países concentran el 76,74% del total.

Cuadro 11. Países destino de las exportaciones 2005

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES - 2005		
País	Valor (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	4,949,900,000	49.01
PERU	866,700,000	8.58
COLOMBIA	457,400,000	4.53
ITALIA	377,100,000	3.73
CHILE	300,600,000	2.98
ESPAÑA	205,300,000	2.03
ALEMANIA	196,500,000	1.95
HOLANDA (PAISES BAJOS)	190,900,000	1.89
VENEZUELA	118,200,000	1.17
BRASIL	88,200,000	0.87
OTROS PAISES	2,349,230,720	23.26
TOTAL EXPORTACIONES	10,100,030,720	100

Fuente: www.Proexport.com.co

17.3.2 Análisis del intercambio bilateral con Colombia

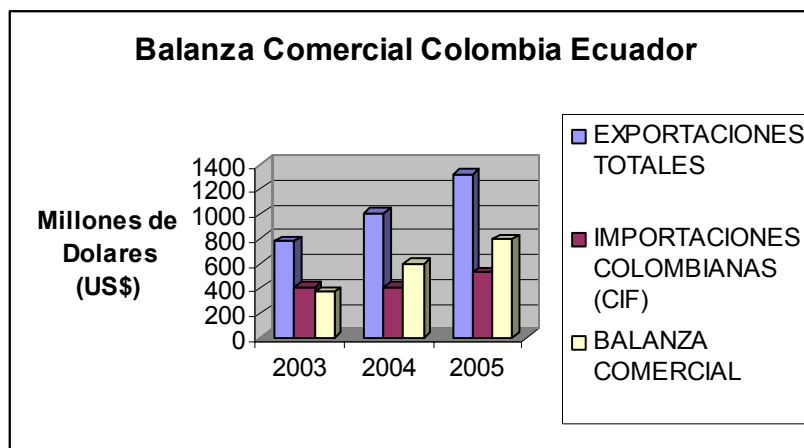
Cuadro 12. Comercio Bilateral Colombia - Ecuador

Intercambio Bilateral	2003	2004	2005
EXPORTACIONES TOTALES	779,7	1010,7	1324,4
1. Exportaciones Tradicionales (FOB)	8,7	46,1	144,9
2. Exportaciones No Tradicionales (FOB)	771	964,6	1179,5
IMPORTACIONES COLOMBIANAS (CIF)	409,7	412,4	529
BALANZA COMERCIAL	370	598,3	795,4

Fuente: www.Proexport.com.co

La balanza comercial bilateral ha venido presentando en los últimos tres años saldos favorables para Colombia, cuyo principal ha pasado de US\$ 370 millones en 2003 a US\$ 795,4 millones en 2005, para un crecimiento promedio anual del 43,92%. En el 2005 se presentó un crecimiento del 32,94% frente al 2004. Dicho resultado ha sido producto del importante incremento registrado en las exportaciones principalmente.

Gráfica 6 Balanza comercial Colombia Ecuador



Fuente: www.Proexport.com.co

• **Exportaciones colombianas a Ecuador** En los últimos tres años el incremento promedio anual en las exportaciones colombianas totales hacia Ecuador fue de 30,42%, al pasar de US\$ 779,7 millones en 2003 a US\$ 1.324 millones en el último año. En 2005, se presentó un crecimiento de 31,04% frente al año anterior.

Las exportaciones de productos tradicionales pasaron en el período analizado de US\$ 8,7 millones a US\$ 144,9 millones en 2005, presentando un crecimiento promedio anual del 248,62%, mientras que, en el último año el crecimiento fue del 214,51%. Las exportaciones tradicionales concentran el 10,94% del total.

Las ventas de productos no tradicionales mostraron durante el período 2003-2005, un crecimiento promedio anual de 23,53% al pasar de US\$ 771 millones en 2003 a US\$ 1.179 millones en el último año. En 2005, se presentó un crecimiento de 22,28% frente al año anterior. Las exportaciones no tradicionales concentran el 89,06% del total vendido a Ecuador.

Los principales productos no tradicionales exportados durante el año 2005 y sus respectivos porcentajes de participación son los siguientes: energía eléctrica (13,34%), los demás vehículos con encendido de chispa con cilindrada mayor a 1500 pero menor o igual a 3000 cm³ (4,16), demás de los demás medicamentos para uso humano, dosificados o acondicionados para la venta al por menor (3,77%), los demás vehículos automóviles para transporte de mercancías, con motor de embolo, de encendido por chispa de peso total con carga máximo inferior a 10000 libras americanas (2,70%) y compresas y tampones higiénicos (2,28%). Los diez principales productos representan el 35,14% del total de no tradicionales.

- **Importaciones colombianas provenientes de Ecuador** En el período 2003 – 2005 las importaciones provenientes de Ecuador crecieron a una tasa promedio anual de 14,52%, pasando de US\$ 409,6 millones en 2003 a US\$ 529 millones en 2005. En el último año, el incremento fue de 28,99%.

17.3.3. Análisis sector Ecuador

- **Importaciones Totales Por Capitulo**

Cuadro 13. Sección y capítulo del producto

PAÍS:	ECUADOR
SECCION VI.	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O DE LAS INDUSTRIAS CONEXAS
CAPITULO 31.	ABONOS

Fuente: www.Proexport.com.co

- **Posición y descripción de Ecuador**

31010000 abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre si o tratados químicamente; abonos procedentes de la mezcla o del tratamiento químico de productos de origen animal o vegetal.

Cuadro 14. Importaciones totales del producto - Ecuador

IMPORTACIONES TOTALES					
Posición	Descripción	2002	2003	2004	PARTICIP. 2004
		CIF (US\$)	CIF (US\$)	CIF (US\$)	(%)
3101000000	ABONOS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL, INCLUSO MEZCLADOS ENTRE S- O TRATADOS QU-MICA	2,070,103	1,143,453	2,484,000	100.00
TOTAL		2,070,103	1,143,453	2,484,000	100.00

Fuente: www.Proexport.com.co

Cuadro 15. Balanza comercial del producto - Ecuador

Comercio Exterior	2003 (US\$)	2004 (US\$)	2005 (US\$)
EXPORTACIONES	6,038,498,710	7,600,136,709	10,100,030,720
IMPORTACIONES	6,534,404,850	7,821,564,353	10,286,883,630
BALANZA COMERCIAL	-495,906,140	-221,427,644	-186,852,910

Fuente: www.Proexport.com.co

Posición y descripción de ecuador 3101000000 abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre si o tratados químicamente

Cuadro 16. Importaciones por posición arancelaria

Año	Peso Neto (Kg)	Valor (US\$)
2002	3,756.00	18,145.00
2003	1,200.00	3,600.00
2004	0.00	19,000.00

Fuente de información: Banco Central del Ecuador. Tomado en Marzo de 2003.

17.3.4. Acceso al mercado de Ecuador

ECUADOR

Análisis de los diferentes acuerdos comerciales en los que participa Ecuador y de los diferentes esquemas preferenciales que otorga, con énfasis en los que se beneficie Colombia.

• **Acuerdos comerciales**

Comunidad Andina de Naciones – CAN: El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, fue suscrito en Bogotá. Entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALADI obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973. Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976.

El Acuerdo ha sido objeto de varias modificaciones, pero fue el Protocolo de Trujillo, suscrito por los Presidentes andinos con ocasión del VIII Consejo Presidencial celebrado en la ciudad de Trujillo, Perú en marzo de 1996, mediante el cual se crea la Comunidad Andina.

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela,

Acuerdo de Complementación Económica No.59 CAN – MERCOSUR

Los países miembros de la Comunidad Andina (Con excepción de Bolivia) y MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), suscribieron el 18 de octubre de 2004 el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica No. 59, el cual entró en vigencia a partir del 1 de febrero de 2005.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo destacó la importancia que tiene el Tratado de Libre Comercio para el país, Mercosur ofrece a la Comunidad Andina un mercado potencial de 222 millones de habitantes, con un producto interno bruto

cercano al billón de dólares, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US\$ 63.000 millones y exportaciones de US\$ 80.000 millones.

Programa de liberación (PLC)

Uno de los objetivos centrales del Acuerdo es la conformación de una Zona de Libre Comercio que se alcanzará mediante un Programa de Liberación Comercial (PLC) aplicado sobre el universo de los productos originarios de los territorios de las Partes Contratantes.

Las desgravaciones son anuales y progresivas y se aplican sobre el arancel vigente para terceros países. En virtud de ello los márgenes de preferencia van creciendo en forma progresiva hasta alcanzar el 100%. El PLC refleja el reconocimiento de las asimetrías entre los países signatarios, y establece cronogramas diferenciados - nivel de inicio, ritmo de la desgravación y plazo, según se trate de las concesiones dadas y recibidas entre la Argentina, Brasil, Paraguay o Uruguay, con Colombia y Venezuela, y entre cada uno de los cuatro Estados Partes del MERCOSUR con Ecuador.

Desgravación arancelaria

Para propósitos de la desgravación arancelaria el Acuerdo establece que la misma se aplicará "sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países al momento de la aplicación de las preferencias de conformidad con lo dispuesto en sus legislaciones".

No obstante, para ciertos productos agrícolas (incluidos en el Anexo I del Acuerdo) sujetos a un Mecanismo de Estabilización de Precios (MEP) - Franja de Precios - según lo establecido en la legislación andina vigente, la desgravación se aplicará únicamente sobre los aranceles consignados en dicho Anexo y que corresponden al componente fijo del arancel del Sistema Andino de Franjas de Precios, con lo cual se preserva la permanencia de este mecanismo.

También se establece que para todos los productos, excepto los que figuran en el Anexo I, la preferencia se aplicará sobre el total de los aranceles, incluidos los derechos aduaneros adicionales.

El margen de preferencia inicial de desgravación arancelaria, varía según cada cronograma de liberación.

En el PLC se establecen cronogramas generales y cronogramas especiales. Éstos últimos se aplican a los productos del Patrimonio Histórico de la ALADI, a los productos sensibles y a los productos de desgravación inmediata y semiinmediata. En los diferentes cronogramas varía el nivel inicial de la preferencia, el ritmo de la desgravación y el plazo para llegar al 100% de preferencia. También cabe señalar que para algunos productos la desgravación progresiva comienza luego de un período de estabilización o en otros casos la desgravación progresiva se estanca por un período determinado para luego continuar hasta alcanzar la desgravación total.

Cronogramas de liberación arancelaria

El Acuerdo contempla la liberalización progresiva de aranceles a partir de su puesta en vigor. Se debe señalar que los cronogramas de desgravación fueron concebidos previendo que el ACE N° 59 entraría en vigor antes del 31 de diciembre de 2004. En efecto, el Programa de Liberación establece que los márgenes iniciales regirán hasta el 31 de diciembre de 2004 y que a partir del 1° de enero de 2005, se iniciarán los diferentes cronogramas previstos. Teniendo en cuenta que la entrada en vigencia del ACE N° 59 será posterior a lo previsto, los niveles a aplicar se alinearán con los de la fecha efectiva de aplicación del Acuerdo según el cronograma correspondiente.

El Acuerdo contiene un anexo (Anexo II) donde figuran los distintos cronogramas de desgravación y apéndices (Apéndices I, II, III y IV) donde constan los cronogramas de desgravación de aquellos productos sensibles que fueron negociados con condiciones especiales (observaciones, cupos, etc.). Los productos están ordenados en diferentes categorías, productos del Patrimonio Histórico, productos sensibles, y productos de liberación inmediata y semiinmediata:

- A - cronograma general (4,5,6,8,10 y 12 años) (productos nuevos)
- B - cronograma para el P. Histórico (de 1 a 10 años)
- C - cronograma para sensibles (12,13 y 15 años)
- D - liberación inmediata
- E - liberación semiinmediata

Una categoría de desgravación contempla a los productos de desgravación inmediata a la puesta en vigencia del Acuerdo.

El resto de los productos están distribuidos en diferentes cronogramas de desgravación donde el libre comercio se alcanza entre los 4 y los 15 años. Por lo tanto, a partir del 1° de enero del año 2018 el universo arancelario habrá alcanzado el 100% de margen de preferencia.

Excepciones al libre comercio.

Es importante señalar que el texto del ACE N° 59 no hace mención a excepciones al proceso de desgravación. No obstante, para algunos productos se fijan cupos con preferencias arancelarias estáticas y se identifican en el Programa de Liberación, “con nota”. Los ítems identificados “con nota” corresponden básicamente a productos sensibles y donde se destaca el tratamiento de algunos sectores estratégicos para el desarrollo regional como por ejemplo el sector automotriz. Se trata de pocos productos y en total son 15 ítems de MERCOSUR y 134 de los tres países de la Comunidad Andina.

Normas de origen

Para que un producto pueda gozar de la preferencia arancelaria establecida en el Programa de Liberación, debe cumplir con la condición de originario. A tal efecto, el Acuerdo establece en el Anexo IV la normativa para la calificación, declaración, certificación, control, y verificación del origen de las mercaderías.

Al respecto, además de los productos obtenidos en su totalidad en el territorio de las Partes se consideran originarios aquellos bienes cuya producción cumpla con alguna de las siguientes condiciones:

- los materiales no originarios utilizados en el proceso de fabricación determine un cambio de partida en el sistema armonizado

- los productos cumplan con un porcentaje de contenido regional que se estableció en:

1. 60% en el caso de la Argentina y Brasil,
2. 50% en el caso de Colombia, Venezuela y Uruguay hasta el séptimo año y a partir del octavo año pasará al 55% analizándose la posibilidad de alcanzar el 60%,
3. 40% en el caso de Ecuador y Paraguay hasta el quinto año, a partir del sexto año pasará a 45% y a partir del décimo alcanzará el 50% de contenido regional estableciéndose también la posibilidad de que llegue al 60%.

- Para los productos que resulten de un proceso de ensamblaje o montaje los porcentajes de materiales originarios son iguales al punto anterior.

Asimismo se incorporó un artículo sobre Requisitos Específicos de Origen para las mercancías que utilicen materiales no originarios, y que prevalecerán sobre los criterios de carácter general. Estos REOs acordados en forma bilateral corresponden básicamente a productos de los sectores agrícolas, textil y siderúrgico. Por su parte para el sector automotor se establecieron REOs que toman en cuenta las distintas categorías de países.

Se acordó asimismo que la Comisión Administradora podrá establecer nuevos requisitos específicos o modificar y eliminar los existentes cuando existan razones para ello.

La normativa de origen contempla la “acumulación regional de origen” mediante la cual se permite a las empresas utilizar en sus procesos de producción materiales o insumos originarios en cualquiera de los países del MERCOSUR o de la Comunidad Andina (inclusive de Bolivia y Perú). En estos casos los materiales utilizados serán considerados como originarios del país exportador.

Asimismo el Acuerdo regla la certificación de origen, el documento correspondiente, la emisión y validez de ese certificado por parte de las autoridades competentes, la verificación del origen y el proceso de consulta cuando existan dudas o discrepancias, entre otros aspectos.

Normas, reglamentos técnicos y evaluación de la conformidad

El Anexo correspondiente a este tema (Anexo VII) tiene como objetivo evitar que las normas y reglamentos técnicos se constituyan en obstáculos técnicos innecesarios al comercio recíproco. Al respecto se reafirmaron los derechos y obligaciones contenidos en los acuerdos que sobre esta materia rigen en la OMC y en la ALADI.

En forma adicional y con la finalidad de alcanzar la compatibilidad de las normas y reglamentos entre las Partes, el texto acordado fomenta la celebración de Acuerdos de Reconocimiento entre sus respectivas autoridades en las áreas de metrología, normalización, reglamentación técnica y evaluación de la conformidad.

Se acordó asimismo un marco de cooperación y asistencia técnica y un mecanismo de transparencia mediante el cual las Partes se notificarán los nuevos reglamentos técnicos y cualquier medida obligatoria que se pretenda adoptar.

Medidas sanitarias y fitosanitarias

El capítulo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias está contenido en el Anexo VIII y a través del mismo las Partes acordaron el compromiso de alinearse con el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC (MSF/OMC) y por lo regido en el Acuerdo.

Asimismo se comprometen a que sus medidas sanitarias y fitosanitarias solo se apliquen en cuanto sean necesarias para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales, basadas en principios científicos, de conformidad con lo establecido en la OMC.

Se establecen mecanismos y procedimientos con plazos debidamente acordados, a través de los cuales las Partes adelantarán procesos de armonización y equivalencia de sus respectivas medidas, como instrumento de facilitación del comercio.

Se incorporaron también disposiciones sobre transparencia y contra-notificaciones mediante las cuales los países deberán notificar aquellas medidas sanitarias y fitosanitarias que pretendan adoptar.

- **Aranceles y otros impuestos a las importaciones**

Estructura Arancelaria. Como parte del proceso de integración económica de la Comunidad andina, Ecuador actualmente mantiene aranceles de importación que varían entre el 5% y el 20%, con excepción de la importación de automóviles que está sujeta a un arancel del 35% cuando son importados de países que no pertenecen a la Región andina. El IVA a pagar es del 12%.

Exención de Impuestos y Gravámenes Arancelarios.⁶² La importación y exportación de mercancías, bienes, materias primas, insumos, equipos, maquinarias, materiales y demás implementos, que realicen los usuarios de las zonas francas de conformidad con la autorización de operación gozarán de la exoneración total de los impuestos, derechos y gravámenes arancelarios.

- **Regulaciones y normas.** Ecuador prohíbe la importación de cualquier sustancia psicotrópica (y/o controlada) como consta en una lista publicada por el MCE. Las sustancias controladas de uso médico únicamente pueden ser importadas con la expresa autorización del MCE. Recientemente el Ecuador prohibió la importación de desechos tóxicos y nucleares.

Ecuador requiere la autorización previa de varios Ministerios para un número de mercancías incluyendo: alimentos procesados; cosméticos; licores; ampollas; jeringuillas; vendajes; ciertas materias agrícolas; equipo del juego; pienso; fertilizantes mineral; y gérmenes vegetales.

La importación de los vehículos de motor, de los neumáticos y de la ropa usada todavía está prohibida.

Varias mercancías agrícolas están conforme al sistema andino a la venta con precios que protegen a productores locales. Bajo este sistema una variable adicional se establece para las importaciones de terceros en la relación con precios de mercado internacional.

Las importaciones de armas, de municiones, de explosivos, de vehículos armados, de helicópteros, de aeroplanos, de naves, y de otros productos en sí relacionados, requieren la autorización previa del Ministerio de la Defensa.

- **Ley de régimen de Maquila.**⁶³ La Ley de régimen de Maquila establece un marco tributario y laboral favorable dentro del cual la maquiladora puede proceder

⁶²Fuentes: Página web de la Secretaría General de la Comunidad Andina - Información de la Oficina Comercial de Proexport en Quito. Tomado 30/04/05.

⁶³ Fuentes: Informe Legal - Guía para hacer negocios en el Ecuador - Estudio Jurídico Cordova y Asociados, Quito, Ecuador. Haciendo negocios en el Ecuador - BDO Stern Cía . Ltda. Auditores. Tomado 30/04/05.

a la elaboración, perfeccionamiento, transformación o reparación de bienes de procedencia extranjera, importados bajo un régimen de Admisión Temporal Especial, para su reexportación posterior, con la incorporación de componentes nacionales sí fuera del caso.

Las empresas que deseen acogerse al régimen de maquila, deberán solicitar previamente al Ministerio de Comercio Exterior, la correspondiente calificación y consiguiente registro como maquiladora, reunidos los requisitos se deberá conceder la aprobación en un plazo máximo de 10 días.

Los bienes que se pueden ingresar al país bajo el régimen de maquila son;

- a. Materias Primas, insumos, envases, material de empaque o embalaje, etiquetas, folletos manuales técnicos, clisés, matrices, moldes y patrones necesarios para ejecutar la producción programada;
- b. Herramientas, equipos y accesorios para la producción y seguridad industrial, manuales de trabajo, planes técnicos e industriales; y,
- c. Maquinarias, partes de piezas, aparatos e instrumentos para el proceso productivo y sus correspondientes repuestos, equipos de laboratorio, de medición y de prueba de los productos de que se trate, equipos e implementos para el control de calidad y para capacitación de personal. Se exceptúan aquellos bienes que son nocivos para la salud o produzcan deterioro del medio ambiente.

- **Etiquetado.** El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) reúne todos los requisitos. El etiquetado se debe hacer en español y debe incluir el nombre de la compañía, dirección y número telefónico, el número de etiqueta comercial, del país de origen, de la unidad, del peso neto, y del número de registro sanitario si este es requerido.

PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA ECUADOR

Principales características de las condiciones de acceso físico desde Colombia hacia Ecuador, en términos de los diferentes modos de transporte, frecuencias, tiempos de tránsito, costos de referencia y otros aspectos importantes de logística en el mercado de destino.

- **Panorama general.** En el comercio entre Colombia y Ecuador predomina el uso del transporte terrestre y marítimo. En el 2005 el 50% de las mercancías colombianas exportadas a Ecuador se movilizaron vía terrestre, el 49% se movilizó vía marítima, mientras que el 1% restante de las mercancías lo hizo vía aérea. Todos los productos que ingresan por vía terrestre al Ecuador lo hacen por

el Puente Internacional de Rumichaca. La oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos.

- **Acceso terrestre.** El acceso terrestre a Ecuador desde Colombia se hace por la Carretera Panamericana, vía Ipiales-Tulcán, pasando por el Puente Internacional de Rumichaca. Desde Bogotá hasta el Puente Internacional hay una distancia de 880 kilómetros, mientras que desde Cali la distancia es de 441 kilómetros. Ahora bien, la ruta Rumichaca – Quito tiene una distancia de 243 kilómetros, mientras que la ruta Rumichaca – Guayaquil tiene una distancia de 664 Kilómetros.

Ecuador cuenta en la actualidad con una red vial de alrededor de 43.197 kilómetros, de los cuales 7.287 kilómetros son carreteras pavimentadas en condiciones aceptables de señalización y seguridad. Las carreteras son el principal medio de comunicación del país y existen varias empresas de transporte terrestre que cubren todo el territorio.

La máxima autoridad de transporte en Ecuador, el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, adscrito al Ministerio de Gobierno y Policía, ha adoptado las regulaciones de la Comunidad Andina en materia de transporte terrestre de carga internacional, consignados en la decisión 399 de la CAN. Al amparo de lo establecido en esta decisión, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar en forma directa el traslado de carga de exportación. Sin embargo, conflictos de diverso orden han hecho del trasbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual.

Si desea conocer detalles sobre servicios terrestres de exportación desde Colombia, a este destino consulte: Oferta de Servicios de Transporte Terrestre. Allí encontrará información sobre prestatarios de servicios, rutas y tiempos de tránsito, entre otros. Para referencia en cuanto a tarifas consulte: Tarifas Transporte Terrestre.

- **Acceso marítimo.** Este es uno de los medios de mayor movilización de carga internacional, no solo por los bajos costos sino adicionalmente por la eficiencia en sus instalaciones portuarias, destacándose el puerto de Guayaquil como uno de los más importantes de Latinoamérica.

El sistema portuario de Ecuador está compuesto de siete puertos estatales y de diez muelles privados, que incluyen tres puertos petroleros (Balao, La Libertad y Salitral) y cuatro utilizados para el comercio de bienes (Guayaquil, Puerto Bolívar, Esmeraldas y Manta). De estos últimos el más importante es el Guayaquil, ya que maneja la mayoría de las importaciones y exportaciones de Ecuador y es el que recibe la mayoría de las mercancías procedentes de Colombia.

Existe una variedad de alternativas para que los exportadores colombianos movilicen sus mercancías a cualquiera de los puertos mencionados. Sin embargo es de tener en cuenta que la mayoría de la oferta se presenta desde el Puerto de Buenaventura.

Si desea conocer detalles sobre servicios marítimos de exportación desde Colombia, a este destino consulte: Oferta de Servicios de Transporte Marítimo. Allí encontrará información sobre navieras, rutas, frecuencias de zarpe y tiempos de tránsito, entre otros. Para referencia en cuanto a tarifas consulte: Tarifas Transporte Marítimo..

Para detalles sobre servicios marítimos de exportación desde Colombia, consulte: Oferta de Servicios de Transporte Marítimo. Allí encontrará información sobre navieras, rutas, frecuencias de zarpe y tiempos de tránsito, entre otros. Para referencia en cuanto a tarifas consulte: Tarifas Transporte Marítimo.

- **Acceso aéreo.** La vía aérea es la tercera en importancia en movimientos de carga. El uso de éste medio se restringe por sus altos costos, principalmente a mercancías de alto valor o de pesos y volúmenes inferiores, así como a envíos urgentes.

Los dos principales aeropuertos de Ecuador son el Mariscal Sucre (Quito) y el Simón Bolívar (Guayaquil). Estos son los principales destinos de la carga colombiana por vía aérea.

La oferta de servicios aéreos desde Colombia a Ecuador es en su mayoría en aviones de pasajeros y en menor proporción en aviones de carga pero con la ventaja de contar con frecuencias regulares.

Como aspecto importante, la carga de importación que no haya sido nacionalizada o transferida dentro de los 75 días desde su arribo al territorio ecuatoriano, es trasladada a la bodega aduanera fuera del perímetro de la ciudad, lo cual acarreará mayores gastos y dificultades.

Si desea conocer detalles sobre servicios aéreos de exportación desde Colombia, a este destino consulte: Oferta de Servicios de Transporte Aéreo. Allí encontrará información sobre aerolíneas, rutas, frecuencias, tipo de equipo, etc. Para referencia en cuanto a tarifas consulte: Tarifas Aéreas de Referencia.

- **Otros aspectos importantes para la logística**

Documentos Requeridos para Ingreso de Mercancías

Envíos Comerciales

Cinco (5) facturas comerciales que deben contener: el valor FOB, los cargos específicos del flete (debe ser exactamente igual para el AWB) y cargos adicionales. También debe tener una declaración firmada que diga : “Declaramos bajo juramento que todas las cantidades, precios y más detalles de esta factura comercial son exactos y verdaderos”.

Permiso de importación, valido para 180 días, para todos los bienes con un valor CIF de USD 1.500 en adelante. Debe ser obtenido antes del embarque. El valor actual no debe exceder el 10% del permiso de importación.

Certificado de Origen con copia.

Envíos de Muestras sin valor Comercial: Generalmente para este tipo de envíos se requieren los siguientes documentos: factura comercial y guía aérea (AWB). Ahora bien, si el envío es de muestras de alimentos es recomendable tener el certificado del INVIMA y además el Permiso de Importación de Alimentos. En el caso de envíos de muestras de textiles no se requieren documentos adicionales.

Transporte de muestras sin valor comercial: Dentro del manejo de mercancías por vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las ALIANZAS que PROEXPORT Colombia ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por nuestra entidad. Como alternativa para envíos de carácter urgente, de exportaciones en volúmenes pequeños y muestras sin valor comercial, se encuentran los servicios de carga y courier los cuales garantizan mejores tiempos de entrega.

Normatividad fitosanitaria: Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria; Ecuador aplica la norma NIMF-15 desde el 30 de septiembre de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.

Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF-15 en Español: DOCUMENTOS DE LA FAO

Links de interés

Aduana ecuatoriana: En esta página, que concentra toda la información de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, encontrará Información sobre los documentos requeridos para ingresar mercancías a Ecuador, Servicios Aduaneros, publicaciones etc.

Servicio de Información Agropecuaria: En esta página encontrará entre otras cosas los requerimientos para la exportación a Ecuador de productos agropecuarios.

17.4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

17.4.1. Perfil del consumidor Elementos que inciden en la decisión de compra.

- El consumidor no sólo se limita a comprar, ahora verifica el origen del producto y sus impactos.
- El consumidor demanda una producción agroindustrial “ambientalmente sana” y “segura para la salud humana”.
- En Europa la sensibilidad ha crecido a causa de las crisis sanitarias, desde los 80s, incluyendo los más recientes que involucran la enfermedad de las vacas locas.
- Aumento de los “Mercados Verdes”.
- Necesidad de asegurar la calidad. CERTIFICACIÓN.

17.4.2. Tendencias de consumo y producción⁶⁴ El mercado de los productos ecológicos es un mercado naciente que se encuentra en fuerte crecimiento. Colombia tiene grandes posibilidades, siempre y cuando certifique sus productos por entidades que sean reconocidas internacionalmente. Es importante sistematizar la información económica sobre producción ecológica en el país para poder tener datos más concretos y así evaluar de manera más acertada la competitividad en esta actividad.

17.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL

17.5.1. Competencia nacional⁶⁵

SECTOR: Químico

SUBSECTOR: Abonos

POSICIÓN ARANCELARIA: 3101000000

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN ARANCELARIA: Abonos de Origen Animal o Vegetal Tratados Químicamente.

- **Empresas productoras del producto en Colombia** Según la Nandina (Decisión 570 de la CAN): 3101.00.00 Abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre sí o tratados químicamente; abonos procedentes de la mezcla o

⁶⁴ www.agrocadenas.gov.co

⁶⁵ www.comunidadandina.org

del tratamiento químico de productos de origen animal o vegetal, las empresas productoras de esta clase de productos son:

- Abonos integrales mi granja Ltda.
- Exporganics Ltda.
- Humus de lombriz San Rafael Ltda.
- Kimel de Colombia S.A.
- Leal Rodríguez Rafael
- Salgado Villegas Álvaro

17.5.2. Proveedores de las importaciones por subpartida

Sección: VI. Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas

Capítulo: 31 abonos

Posición arancelaria: abonos de origen animal o vegetal tratados químicamente.

Cuadro 17. Principales proveedores de las importaciones por subpartida (Posición Arancelaria y descripción de ECUADOR)

Participación %	
ITALIA	24.92
HOLANDA (PAISES BAJOS)	12.16
ESPAÑA	11.03
INDIA	10.02
BÉLGICA	9.50

Fuente: Proexport Colombia

AGROORGÁNICOS ANDINOS Ltda. A nivel local tiene competencias en cuanto a la producción de lombricomposto, mientras que para la de Orgánico líquidos la empresa no tiene competidor alguno.

EXIGENCIAS DE ENTRADA

ACCESO AL MERCADO ECUADOR

Cuadro 18. Arancel destino

País	ECUADOR
Subpartida	310100
Descripción Subpartida	ABONOS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL. INCLUSO MEZCLADOS ENTRE SI O TRATADOS QUIMICAMENTE. ARONOS PROCEDENTES DE LA MEZCLA O DEFI

	TRATAMIENTO QUIMICO DE PR
Posición Arancelaria	3101000000
Descripción Posición	Abonos De Origen Animal O Vegetal, Incluso Mezclados Entre Si O Tratados Químicamente; Abonos Procedentes De La Mezcla O Del Tratamiento Químico De Productos De Origen Animal O Vegetal
Gravamen General	5 %
Notas	Los embarques con valor FOB superior a US \$ 4.000 están sujetos a inspección y certificación pre-embarque

Fuente: Proexport 2006.

Cuadro 19. Impuestos adicionales

Impuesto	Valor	Notas	Descripción
IVA	0 %		ECUADOR - IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
CORPEI	US\$5; 0.025 %	Se aplica sobre el Valor FOB. US \$5 por importaciones menores de US\$ 20.000; y 0.025% por importaciones iguales o mayores de US\$ 20.000. Importaciones originarias y procedentes de la CAN están exentas de esta cuota.	ECUADOR- CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES
FODINFA	0.5 %	Se aplica sobre el valor CIF.	ECUADOR- FONDO DE DESARROLLO PARA LA INFANCIA
TASA MODER	0.10 %		ECUADOR- TASA DE MODERNIZACIÓN

Fuente: Proexport 2006.

Cuadro 20. Arancel que paga Colombia

País Exportador	Gravamen preferencial	Notas	Acuerdos
COLOMBIA	0 %		Comunidad Andina

Fuente: Proexport 2006.

17.5.3. Costos de promoción y publicidad

- **Mercadeo de productos y servicios⁶⁶**

Distribución y ventas. Un agente o un representante local, necesita para vender con éxito en Ecuador y se requiere legalmente para las ventas al gobierno. Los compradores ecuatorianos prefieren comprar directamente del fabricante.

Para las ventas de la maquinaria y del equipo, un factor dominante es la disponibilidad de partes y del servicio del distribuidor o del agente local.

Quito y Guayaquil son los centros de distribución principales para los productos importados.

Cuenca y Santo Domingo de Los Colorados son los terceros y cuarto más grandes centros respectivamente. Porto viejo constituye el quinto centro más grande mientras que incorpora los recursos industriales y portuarios de Manta con su negocio y actividades comerciales. La mayoría de distribuidores cubre el país entero y utiliza su propia fuerza de ventas.

Muchos tienen ramificaciones y almacenes en las ciudades principales. Las opciones para la distribución en Ecuador incluyen:

Distribuidores. Estos son comúnmente firmas de medio o gran tamaño que representan a compañías extranjeras y que importan cantidades grandes de productos para la distribución al por mayor. Las firmas mantienen terrajas grandes y ponen las órdenes para la salida directa a los clientes.

Agentes Comisionistas. Estos son generalmente firmas o los individuos especializados que toman órdenes en Ecuador para las mercancías extranjeras por medio de una fuerza de ventas bien enseñada y experimentada. Los agentes son pagados a una comisión por la compañía de los EE.UU. que llena estas órdenes. De vez en cuando, los agentes pueden importar mercancías con sus propios fondos para la reventa.

Importadores Directos. Los importadores directos son generalmente compañías de fabricación y agencias de estatal grandes que compran el equipo o los materiales para su propio uso. Las compras se hacen normalmente directamente del fabricante.

17.5.4. Formas de organización de los negocios⁶⁷

⁶⁶ Fuentes: BDO, Stern, Cía.
GUIA PARA EXPORTAR A ECUADOR

⁶⁷Ibid

- **Agentes, Distribuidores y Socios** Antes de realizar un contrato con un agente o distribuidor es recomendable asesorarse jurídicamente para asegurarse de que sus acuerdos de distribución les den la protección apropiada.

Es recomendable designar a representantes no exclusivos por un período de tiempo limitado, e incluir una cláusula de arbitraje como medio de resolver cualquier conflicto que pueda presentarse.

Servicio comercial de la embajada americana, que ofrece un programa modificado para requisitos particulares de la búsqueda. Otras fuentes incluyen abogados, consultores, y las baterías locales.

- **Franquicias y licencias** La autorización previa se requiere para los contratos de tecnología, incluyendo licencias o franquicias. Ningún límite existe en la cantidad de derechos que puedan ser otorgados. Todos los contratos de tecnología se deben hacer con el Ministerio de Industria y comercio. En septiembre de 1997, el congreso Ecuatoriano abogó la Ley para la protección de representantes, de agentes y de distribuidores de las empresas, que impusieron restricciones discriminatorias ante las compañías extranjeras en sus reparticiones con sus agentes Ecuatorianos, ya que un número de empresas previamente registradas contra compañías de los Estados Unidos, abogaron al sistema judicial de Ecuador. Además, por lo menos una serie de nuevos distribuidores se han quejado formalmente contra compañías importantes de los Estados Unidos también ante el sistema judicial.

Varias franquicias de los Estados Unidos ahora están funcionando en Ecuador, incluyendo Tricon (pizza Chicken /Taco frito Hut / Kentucky Bell), el rey de la hamburguesa, Mc Donald's, el vídeo de la pizza del dominó, y de la bomba del superdomicilio. El banco Citibank (los E.E.U.U.), y el Lloyd (Reino Unido), y El banco ABN AMRO (Países Bajos) tienen operaciones con el banco comercial en Ecuador. Telefónica Movistar funciona como uno de los dos servicios telefónicos móviles de Ecuador.

17.6. LEY DE INVERSION EXTRANJERA⁶⁸

17.6.1. Marco legal y condiciones generales. El Ministerio de Comercio Exterior (MCE) coordina la promoción de inversiones extranjeras efectuadas por entidades del sector público. En el Ecuador se distingue las siguientes clases de inversión extranjera: Inversión Extranjera Directa, Inversión Subregional e Inversión Extranjera Neutra. La Inversión Extranjera puede efectuarse en todos los sectores económicos, sin autorización previa del Ministerio de Comercio Exterior,

⁶⁸ Fuentes: Córdoba y asociados (Informe Legal – Guía para hacer Negocios en Ecuador), y Stern Cía, Abril de 2002.

en las mismas condiciones en que pueden hacerse las inversiones de personas naturales o jurídicas ecuatorianas.

Toda inversión extranjera debe ser registrada en el Banco Central del Ecuador. Este registro podrá ser solicitado por el inversionista extranjero, por quien lo represente, o por el representante legal de la empresa en que se haya efectuado la inversión. El Banco Central del Ecuador registrará estas inversiones como inversión extranjera Directa, Subregional o Neutra a la cotización vigente en el mercado libre de cambios a la fecha del registro.

La Ley ecuatoriana también establece que tanto los inversionistas nacionales como los extranjeros, debe otorgarles los mismos derechos y tratarlos por igual ante la Ley. A pesar de que las políticas comunes hacia naciones no miembros de la Comunidad Andina y de la Asociación Latinoamericana de Integración han sido discutidas, no se ha llegado a consenso alguno y cada nación es responsable por implementar sus propias políticas de desarrollo.

El Ecuador ha estado gradualmente liberalizando el clima existente para inversiones a través de la apertura de zonas francas, permitiendo y estimulando Maquila y aumentando incentivos disponibles para inversión en industrias nacionales existentes. Mientras que la mayoría de la fuerza laboral es empleada en el sector agrícola y la mayoría de bienes elaborados están destinados para consumo doméstico, el gobierno está tratando de estimular mayor desarrollo técnico e industria.

Financiamiento, créditos tributarios y remisión ilimitada de utilidades están disponibles para aquellos que escogen invertir en ciertos sectores económicos considerados necesitados de mayor desarrollo por el gobierno.

- **La Inversión Extranjera Directa** es la que se constituye por los aportes provenientes del exterior de propiedad de personas naturales o jurídicas extranjeras, al capital de una empresa, en moneda libremente convertible o en bienes físicos o tangibles, tales como plantas industriales maquinarias nuevas y reacondicionadas, equipos nuevos y reacondicionados, repuestos, partes y piezas, materias primas y productos intermedios.

También se considera Inversión Extranjera Directa a las inversiones en moneda nacional provenientes de recursos con derecho a ser remitidos al exterior y a las reinversiones que se efectúen de conformidad con la Ley.

- **La Inversión Subregional** es la que proviene de un inversionista nacional de cualquier país Miembro del Acuerdo de Cartagena, distinto del país receptor.

- **La Inversión Neutra** es aquella que proviene de las inversiones de las entidades financieras Internacionales públicas de las que forman parte todos los países Miembro del Acuerdo de Cartagena.
- **Remisión al exterior de utilidades** El decreto ejecutivo 415 establece que los propietarios de una inversión extranjera directa y los Inversionistas subregionales, tendrán derecho a transferir al exterior, en divisas libremente convertibles, en los términos previstos en la Ley, las utilidades netas que provengan de su inversión.
- **Registro de la Inversión** Como se ha indicado la inversión extranjera directa, subregional o neutra, se registrará en el Banco Central del Ecuador. El registro de la inversión extranjera podrá ser solicitado por el inversionista extranjero, por quien lo represente o por el representante legal de la empresa en que se haya efectuado la inversión.

Según la modalidad de la inversión, para el registro se debe presentar los siguientes documentos; Copia de la respectiva escritura pública, comprobante de venta de divisas cuando este hubiere recibido en el país, permiso de importación no reembolsable o documento que acredite la transferencia en que solicite el registro.

Se establecen las siguientes garantías para la inversión extranjera:

- La libre transferencia al exterior, en divisas, de las utilidades que haya generado la inversión.
- Libre remisión de recursos obtenidos por la venta de acciones, participaciones o derechos adquiridos en razón de la inversión efectuada, previo pago de los impuestos correspondientes.
- Aprovechamiento de las ventajas derivadas de la aplicación del programa de Liberación de la Comunidad andina, así como de las preferencias arancelarias otorgadas por terceros países al Ecuador.
- Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación y similares en las mismas condiciones previstas para las empresas nacionales.
- Estabilidad tributaria.

17.6.2. Restricciones y limitaciones a la inversión extranjera La decisión 291 del acuerdo de Cartagena (el documento que se establece al Pacto Andino, el Mercado Común Andino), habiéndose establecido en 1991, ha hecho mucho para liberalizar la restricción y regulación de la inversión extranjera en el Ecuador.

Normas reglamentarias nacionales sobre inversión extranjera y contratos de transferencia de tecnología, marcas, patentes. Licencias y regalías, no prohíben la inversión extranjera. Sin embargo en la actualidad, Leyes especiales todavía restringen o prohíben la participación extranjera en ciertas actividades, como son:

- Actividad pesquera
- Servicios aéreos nacionales
- Transporte marítimo de hidrocarburos
- Transporte marítimo fluvial internos
- Radiodifusión y televisión
- Medios de comunicación impresos
- Defensa y municiones

Además todavía existen restricciones locales que prohíben la inversión extranjera en compañías estatales y sus subsidiarias. Por otra parte, Ecuador recibe con beneplácito y estimula la inversión extranjera de capital productivo en muchos de sus sectores económicos.

Aunque el alcance para la participación privada del sector se ha ampliado en años recientes, inversionistas extranjeros, e inversionistas locales también, funcionan con limitaciones en ciertos sectores de la economía:

Petróleo. Todos los recursos del subsuelo pertenecen al estado. Las compañías Petroleras extranjeras se conectaron previamente a actividades de la exploración y el desarrollo bajo contratos de riesgo en servicio con la compañía petrolera del estado PETROECUADOR. Las inversiones en el sector de petróleo ahora utilizan los contratos producción compartida que dan a inversionistas privados el derecho de compartir los hallazgos. Las compañías privadas, incluyendo las extranjeras, pueden ahora participar en la distribución del combustible, la refinación y actividades domésticas del transporte.

Explotación minera. El sector de minas está abierto a la inversión extranjera en general, con los arreglos individuales de la concesión que se resuelven con el Ministerio de Energía y de Minas. Se prohíbe a los inversionistas extranjeros obtener los derechos de explotación minera en zonas adyacente a límites internacionales sin el permiso del presidente y de la aprobación de las fuerzas armadas.

17.6.3. Incentivos a las inversiones. Los propietarios de una inversión extranjera directa, subregional o neutra tienen el derecho a transferir al exterior en divisas libremente convertibles, las utilidades netas que provengan de su inversión registrada. Las empresas extranjeras definidas en los términos de la decisión 291 del Acuerdo de Cartagena, tienen acceso a todos los mecanismos de promoción en las mismas condiciones previstas para los empresarios nacionales o mixtos.

El estado ecuatoriano no exigirá el cumplimiento de los convenios de transformación suscritos por empresas extranjeras sujetas a las regulaciones del Pacto Andino.

Los proyectos de inversión provenientes de los Estados Unidos y registrados con el gobierno del Ecuador están políticamente asegurados con O.P.I.C. (Corporación Privada de Inversión Extranjera) bajo el acuerdo de garantía de Inversión renovado en 1984. De igual manera las inversiones financiadas por los Estados Unidos u otros países pueden obtener un seguro de cobertura de riesgo político a través del M.I.G.A. (Agencia de Garantías en Inversiones Multilaterales) del Banco Mundial.

El trato de promoción recíproca y protección a las inversiones entre el Ecuador y los Estados Unidos, ratificado en el congreso a principios de 1994, estipula similar trato a inversionistas locales que inviertan en cualquiera de los dos países. Un anexo al Tratado incluye la participación de los inversionistas estadounidenses en el programa de igualdad crediticia cuando se establecen en el Ecuador. Tratados similares se han firmado con Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Paraguay, y Venezuela, están listos para ser firmados con España y Gran Bretaña, han sido negociados con China, Corea, El Salvador, Perú y Países Bajos.

Ecuador garantiza incentivos adicionales señalados en forma de subsidio, facilidades de crédito, garantías crediticias, depreciaciones especiales, exenciones y deducciones para el pago del impuesto ala renta y otros tributos; En el **desarrollo turístico** en el Ecuador, existen incentivos que permiten deducir el 100% de las inversiones, nuevas inversiones y reinversiones que efectúen estas empresas, con aprobación previa del Directorio de CETUR (Corporación ecuatoriana de Turismo) en cualquiera de los siguientes fines; adquirir, construir, ampliar o mejorar los inmuebles destinados a esta actividad, financiar programas específicos de promoción turística en el país.

17.6.4. Requisitos para ser importador

- **Personas naturales**

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Cédula de Ciudadana
- Copia de la cédula de ciudadanía de la persona autorizada para suscribir los documentos de importación.
- Con estos requisitos se obtiene el visto bueno del banco corresponsal del Banco Central del Ecuador

- **Contratación internacional**

- Documento Único de importación (DUI)
- Nota o carta de pedido
- Póliza de seguro si hubiere
- Certificado de cumplimiento de obligaciones para con la Superintendencia de Compañías sujetas a control
- Visto bueno del banco corresponsal
- Formulario de autorización previa.

- **Documentos de embarque**

- Factura comercial
- Conocimiento de embarque
- Nota detallada de gastos
- Lista de embarque
- Certificado de origen
- Manifiesto de embarque
- DUI por sextuplicado

- **Pago de impuestos y tasas**

- Impuesto ad—valorem (arancel nacional)
- Salvaguardia
- Tasa de modernización 0,10% CIF
- Fondo de desarrollo para la infancia (FODINFA) 0,5% CIF
- Inspección Previa mayor o igual a 2.000 US\$
- Exentas en origen cuyo valor sea inferior a 500 US\$
- Valor de la Inspección Previa de 1 % del valor FOB Y el valor mínimo de 180 US\$.
- Tasa de almacenaje 0,0006 UVC en cubierta y 0.0005 UVC sin cubierta
- Tasa de control 0,5% del valor- CIF 12% del IVA

- **Desaduanamiento (declaración aduanera)⁶⁹**

- Original o copia del conocimiento de embarque
- Factura comercial
- Original del DUI con el visto bueno
- Certificado de inspección previa

17.7. FINANCIAMIENTO DE NEGOCIOS EXTRANJEROS

17.7.1. Préstamos a corto plazo

⁶⁹ <http://www.micip.gov.ec/>

- **Línea de Comercio Exterior CFN (Corporación Financiera Nacional)** Sirve para financiar actividades de Pre-embarque, Pre-post embarque, Post embarque, Importación de materias primas o insumos necesarios para la elaboración de productos de exportación. El monto de los créditos es de hasta US\$ 5 millones o su equivalente en sucres. Si supera este monto la CFN realizará la evaluación del proyecto para determinar su viabilidad. Cuenta con un plazo de hasta 1 año, y la amortización al vencimiento es de una sola cuota que incluya capital y los intereses.

La tasa de interés será informada por la CFN, el margen de la Intermediaria Financiera (IFI) será en sucres hasta el 6% anual y en dólares hasta el 4% anual. Los pagos, la fecha de inicio será la fecha de suscripción del pagaré ente la IFI y el Banco de Fomento.

Pueden acceder a este tipo de crédito personas naturales, jurídica privada o fideicomiso mercantil, legalmente establecido en el país que realice exportaciones de bienes, o que participe en el proceso productivo de bienes exportables.

Se accede en las instituciones financieras públicas o privadas que han firmado convenio con la Corporación Financiera Nacional, o en Quito en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca:

Av. Amazonas y Eloy Alfaro

Tel. 544-587 O en las oficinas de CFN:

Juan León Mera 130 y Av. Patria

Tel. 562-393.

Para la Importación de Materias Primas o Insumos al Ecuador⁷⁰ se requiere:

- Solicitud.
- Aplicación a la facilidad de crédito.
- Factura definitiva.
- Conocimiento del embarque o guía aérea o terrestre.
- Copia del documento por el cual se realizó el pago.
- Pagaré por 100% del crédito endosado a favor de la CFN.

17.7.2. Préstamos a mediano y largo plazo

• **Programa Global de Crédito Multisectorial** Este programa sirve para financiar todas las actividades desarrolladas por el sector privado, tales como:

- Industria Manufacturera: Textil, Madera, Alimentos y Bebidas, Cuero, Químicas y Otras.
- Agroindustria, Pesca y Acuicultura, Minería, Agricultura.

⁷⁰ <http://www.micip.gov.ec/>

- Servicios: Transporte, Turismo, Procesamiento de Datos, Salud, Educación y otros autorizados por la CFN. Se exceptúa el financiamiento al comercio interno, adquisición de vehículos de uso particular y vivienda.

Estos créditos son de hasta \$ 5`000.000,00 dólares ó su equivalente en sucres o UVC`s. Para activos fijos con plazos de hasta 10 años y máximo hasta 3 años de gracia. Para capital de trabajo de hasta \$ 5`000.000,00 dólares, sucres o UVC`s, con plazos en dólares hasta 2 años y 6 meses de gracia, y en sucres hasta 3 años y 1 año de período de gracia, los pagos en los dos casos se realizarán en forma trimestral o semestral.

Pueden acceder a este tipo de crédito, personas naturales o jurídicas del sector productivo privado, legalmente establecidas en el país, que a juicio de las intermediarias financieras, tengan la capacidad administrativa, técnica, financiera y legal para realizar los proyectos.

Se puede acceder en las oficinas bancarias o financieras privadas que hayan suscrito el Convenio con la Corporación Financiera Nacional

Trámite:

- Se presenta la solicitud de crédito ante la IFI (Intermediaria Financiera) de confianza.
- Si el análisis de la solicitud de crédito de la IFI es favorable, ésta aprueba el crédito y se firman los documentos de respaldo y constitución de garantías, para el desembolso del crédito.

17.8. CULTURA DE NEGOCIOS

Las costumbres de negocios en Ecuador son similares a otros países americanos latinos. Los ecuatorianos son formales cuando se encuentran en relaciones de negocios. El traje de corbata es lo usual en reuniones de negocios. Las reuniones de negocio se llevan a cabo en las oficinas o los restaurantes, este último usado a menudo para conseguir un socio potencial de negocios.

Las reuniones comienzan normalmente algo después del tiempo designado. Las horas de oficina normales son 9:00 a 1:00 P.M. y 3:00 a 6:00 P.M. La charla pequeña precede generalmente la discusión del negocio. Con respecto a cortesías sociales, los ecuatorianos son muy corteses y de trato amable. A los superiores se les trata de una manera sencilla pero respetuosa, y el uso de un título (tal como doctor, economista o ingeniero) antes del nombre es muy común. El negocio se dirige en español. Para las invitaciones a los hogares de un ecuatoriano, un regalo tal como flores se aprecia.

17.8.1. Ética de negocios. El ecuatoriano enfatiza la importancia de las relaciones personales algunas veces por encima de las relaciones profesionales

- Se acostumbra el vestido de corbata para los hombres en los encuentros de negocios; en el caso de las mujeres el sastre.
- Aunque la mujer ocupa generalmente posiciones secundarias dentro de las empresas debe brindárseles un trato profesional y respetuoso y nunca confundir su comportamiento amistoso con un acercamiento personal.
- Los ecuatorianos presentan un frente unido dentro de las organizaciones dejando en cabeza del superior todas las decisiones referentes al tema.

17.8.2. Reuniones

- Estrechar las manos tanto a hombres como mujeres es usual al conocerse, sin embargo en los encuentros siguientes no se acostumbra.
- Cuando existe confianza se acostumbra los besos y abrazos entre hombres y mujeres.
- Los títulos son indicadores del status personal y se usan comúnmente
- El anfitrión de una reunión generalmente presenta cada invitado individualmente a los demás invitados.

17.8.3. Costumbres. Si es invitado a cenar en casa de personas adineradas, es recomendable que deje algo de comida en el plato. Si la invitación es hecha por un hogar más humilde, no debe dejar la comida ofrecida.

- **Ejemplos de Proceder Incorrecto.** Evite temas como la religión política y economía ó cualquier otro tema que implique la inferioridad del ecuatoriano. Evite hacer malos comentarios acerca de la tauomaquia, la cual es considerada un arte.

- **Ejemplos de Proceder Correcto.** Los visitantes de Quito deben llegar al país con un día de anticipación para acostumbrarse a la altitud.

17.8.4. Viajes de negocios

- **Horarios**

- Los Bancos abren de lunes a viernes de 9: 00 a.m. a 1: 30 p.m.
- Las oficinas de administración pública abren de lunes a viernes de 8: 00 a.m. a 12: 30 p.m. y de 2:00 p.m. a 5: 00 p.m.
- El comercio abre de lunes a viernes de 9: 00 a.m. a 1: 00 p.m. y de 3:00 p.m. a 7: 00 p.m.
- Algunos Centros Comerciales también abren sábados y domingos y existe libertad de horarios comerciales.

18. ANÁLISIS MERCADO ALTERNO (PERÚ)

Mapa 2. Perú



18.1. PANORAMA ECONÓMICO Y POLÍTICO

18.1.1. Análisis de la economía. La economía peruana se expandió un 6%, la mayor tasa desde 1997, gracias a la coyuntura externa extremadamente favorable y a políticas macroeconómicas que fortalecieron las expectativas de los agentes privados en el mercado interno. A pesar del alza de los combustibles, la inflación se mantuvo baja, con un 1,1% interanual al mes de noviembre, es decir, levemente inferior al rango establecido en el esquema de metas de inflación del Banco Central de Reserva del Perú (un punto en ambas direcciones respecto de la meta del 2,5%). El dinamismo de las exportaciones redundó en un nuevo aumento del superávit de la balanza comercial y un inédito superávit de la cuenta corriente de la balanza de pagos, superior al 1% del PIB. Debido a la menor expansión de las exportaciones y del gasto público, para el 2006 se prevé una leve moderación del crecimiento que, sin embargo, ascendería a un 5%, mientras la inflación se mantendría dentro del mencionado rango.

En el 2005, la política económica estuvo orientada a establecer un marco favorable para el crecimiento económico (cumplimiento de metas fiscales y

monetarias, reducción y reprogramación de la deuda pública, tasas de interés bajas) y mejorar los mecanismos de prevención (aumento de reservas internacionales netas, fomento de la desdolarización) frente a posibles conmociones.

A corto plazo, la política fiscal tuvo por principal objetivo incrementar los ingresos, aumentando la eficiencia recaudatoria y aplicando el impuesto temporal a los activos netos. Por otra parte, con la reforma de un sistema de pensiones para empleados públicos (“cédula viva”), se logró controlar un importante gasto posterior. Además, mediante un prepago se reprogramó la deuda con el Club de París, lo que facilitó el manejo futuro de su servicio. Los ingresos del gobierno central aumentaron considerablemente (14% en términos reales en los primeros diez meses), sobre todo gracias al dinamismo de la actividad interna y a los altos precios de los productos mineros. En consecuencia, y a pesar de que la política fiscal estuvo bajo la presión de un año preelectoral y que los gastos excedieron lo programado originalmente, se prevé que el déficit del sector público no financiero (SPNF) sea inferior a la meta del 1% del PIB y que el superávit primario sobrepase el 1% del PIB. Para el 2006 se espera que el superávit primario aumente levemente. Gracias en parte a la evolución del tipo de cambio, la deuda pública bajó de un 45,1% del PIB en diciembre del 2004 a un 38,7% en septiembre del 2005.⁷¹

Dado que la inflación interanual descendió durante el año y se mantuvo dentro del rango establecido conforme a la meta de inflación, o incluso levemente por debajo, las autoridades mantuvieron la tasa de referencia para los créditos en moneda nacional en un nivel bajo y estable hasta el mes de diciembre, cuando la subieron un cuarto de punto porcentual, a 3,25%, en reacción a la depreciación de la moneda nacional. Las tasas activas bancarias (promedio con estructura fija) continuaron bajando, de un 18,7% en el 2004 a un 18,0% en el promedio enero noviembre del 2005, mientras las tasas en dólares crecieron, respondiendo a las tendencias externas. Hasta el mes de octubre el crédito del sistema financiero se expandió un 12% respecto del mismo mes del año anterior, en tanto la morosidad bancaria disminuyó a menos del 3%. Se tomaron nuevas medidas para fomentar la desdolarización del sistema financiero, y el crédito en moneda nacional aumentó su participación de un 29,3% en diciembre del 2004 a un 32,1% en octubre del 2005. En la comparación interanual se observa que durante la mayor parte del año el tipo de cambio real del nuevo sol frente al dólar continuó con la apreciación registrada el año anterior. Sin embargo, a partir de agosto se observó una tendencia a la depreciación de la moneda nacional y hasta el mes de octubre los tipos de cambio real bilateral y real efectivo subieron un 4,9% y un 6,1%, respectivamente, en relación con el mismo mes del 2004, por lo que el promedio

⁷¹ Fuente: Análisis Preliminar de las Economías de América Latina y Caribe a 2005. CEPAL. Tomado el 10/12/2006.

enero-octubre registra una escasa variación respecto al mismo período del año anterior.

A fines del año concluyeron las negociaciones sobre un tratado de libre comercio con los Estados Unidos, iniciadas conjuntamente con Colombia y Ecuador, pero continuadas por separado, y se firmó un acuerdo comercial de alcance parcial con Tailandia.

El crecimiento de la economía peruana superó las expectativas iniciales. En los primeros nueve meses del año se expandió un 5,9%. En este contexto, destacó el dinamismo de las exportaciones (+14,2% en los primeros nueve meses) y la formación bruta de capital fijo (+11,5%, con un aumento del crecimiento tanto de la inversión privada como pública).¹ También el consumo privado (+4,3%) y el público (+7,3%), que en el 2004 habían aumentado un 3,4% y un 4,1%, respectivamente, contribuyeron a superar el crecimiento del PIB del año anterior (4,8%). Con la excepción de la pesca, todas las ramas de actividad crecieron un 5% o más; entre ellas, cabe mencionar la industria manufacturera no primaria, que registró un crecimiento del 8%. La inflación descendió de un 3,5% a fines del 2004 a un 1,1% en noviembre del 2005. Las alzas de los combustibles se amortiguaron por medio de un fondo de estabilización y no influyeron significativamente en otros precios. La baja de los precios de los alimentos, que se habían incrementado el año anterior por razones climáticas, también incidió en este resultado.

Siguiendo la expansión de la producción, la generación de empleo formal superó el 4%, con un dinamismo mayor en algunas ciudades de provincia. En Lima, por otra parte, el empleo formal también aumentó pero el mercado de trabajo en su conjunto no se mostró muy dinámico, lo que se reflejó en una baja de la tasa de ocupación, un leve aumento de la tasa de desempleo y un estancamiento de los ingresos laborales reales.

Las exportaciones de bienes crecieron notablemente (36% hasta el mes de septiembre), gracias a los altos precios de los productos mineros, pero también a un mayor volumen exportado de productos como oro, molibdeno, plomo y muchos productos no tradicionales. Entre las importaciones (+25%), las compras de bienes intermedios y de capital siguieron aumentando a tasas del 25% o más, pero también registraron un mayor dinamismo las de bienes de consumo (+21% acumulado hasta el mes de septiembre, en comparación con un 7% en el 2004). En el mismo período el superávit de la balanza de bienes ascendió a 3.460 millones de dólares, lo que equivale a un incremento del 80% respecto del año anterior. En consecuencia, y a pesar de crecientes pagos por servicios factoriales, se espera que en el conjunto del año la cuenta corriente de la balanza de pagos registre un superávit superior al 1% del PIB.

En el 2005 la cuenta financiera de la balanza de pagos (incluidos los errores y omisiones) pasó a ser levemente deficitaria, ya que el aumento de la inversión

extranjera directa y de la inversión accionaria fue contrarrestado por el desendeudamiento de los sectores público y privado. En enero y abril se emitieron bonos soberanos por un total de 1.150 millones de dólares. Lo recaudado en la segunda emisión, conjuntamente con los fondos captados por emisiones en el mercado local, sirvió para realizar un prepago de 1.552 millones de dólares o de parte de la deuda con el Club de París. Esta operación frenó el aumento de las reservas internacionales netas del banco central, que se incrementaron de 12.600 millones en diciembre del 2004 a 13.500 millones en octubre del 2005.

18.2. ANÁLISIS SECTOR PERÚ

18.2.1. Importaciones totales por capítulo Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas.

Cuadro 21. Posición y descripción de Perú

IMPORTACIONES TOTALES					
Posición	Descripción	2002	2003	2004	PARTICIP.
		CIF (US\$)	CIF (US\$)	CIF (US\$)	2004 (%)
3101000000	Abonos de origen animal o vegetal, incluso	328,000	489,000	665,000	100.00
TOTAL		328,000	489,000	665,000	100.00

Fuente: Proexport 2006.

19. ANÁLISIS DEL MERCADO CONTINGENTE (VENEZUELA)

Mapa 3. Venezuela



19.1. PANORAMA ECONÓMICO Y POLÍTICO

19.1.1. Análisis de la economía. Después del crecimiento de la actividad económica del 17,9% que se produjo en el 2004, en el 2005 el PIB aumentó un 9,0%, impulsado por el dinamismo del sector no petrolero. Aunque todos los sectores registraron alzas, los mayores aumentos se dieron en el sector financiero, el comercio y la construcción. En cuanto a la demanda, los componentes que más se expandieron fueron la formación bruta de capital fijo y el consumo privado. En términos del nivel del producto interno bruto global, el país recuperó lo perdido en el bienio 2002-2003 y, pese al estancamiento de la producción petrolera, a fines de año sobrepasó el máximo nivel previo, correspondiente al año 2001. A partir del 9 de diciembre del 2005, el país ingresó como miembro al Mercosur. Los efectos del crecimiento económico se han traducido en una disminución del desempleo y en menor medida de la informalidad, y en una recuperación de las remuneraciones reales. Gracias al auge de los precios del petróleo, se pudo ejecutar un intenso programa de acción pública social, las “misiones sociales”, en su mayor parte destinadas a la población en situación de pobreza o pobreza extrema.

Además, pese al marcado crecimiento de las importaciones de bienes, se logró un elevado superávit de la cuenta corriente, que se estima se sitúe, para el 2005, en un 18% del PIB. Para el 2006 las autoridades estiman un crecimiento del 5%, una inflación media anual del 12% y el mantenimiento del tipo de cambio de 2.150 bolívares por dólar. En términos de política económica, la política fiscal ha seguido presentando un carácter claramente expansivo, al igual que la política monetaria. En el período comprendido entre enero y septiembre, el gasto ordinario del gobierno central, de acuerdo con la información publicada por el Banco Central de Venezuela (BCV), aumentó un 39%, a la vez que los ingresos subieron un 80%, impulsados por el incremento de la recaudación tanto tributaria como no tributaria, en particular el aumento de la regalía petrolera. En este contexto, las autoridades decretaron la disminución de la alícuota del IVA, del 15% al 14%, a partir del 1o de octubre del 2005. Esta reducción de los ingresos se compensó con el incremento de la recaudación proveniente de la venta de petróleo y otros tributos internos, en particular el impuesto al débito bancario y la entrega de utilidades cambiarias por parte del BCV. En el saldo global del año, se estima que el resultado financiero siga siendo negativo en el 2005, aunque menor que el año anterior. En los Primeros meses del 2005 empezó a aplicarse la ley orgánica de hidrocarburos, en virtud de la cual se modificaron los impuestos y las regalías a que están sujetos los convenios operativos del sector petrolero; estas últimas aumentaron del 1% al 16,66% del crudo extraído, en tanto que el impuesto sobre la renta subió de un 35% a un 50%.⁷²

En cuanto a la política monetaria, a lo largo del 2005 las tasas de interés activas descendieron de un 16,3% en enero a un 15,3% en octubre, y las pasivas se incrementaron de un 4,8% a un 7,1% en el mismo período, en términos nominales. A partir del 1° de mayo del 2005 entraron en vigor los topes máximos y mínimos de las tasas de interés anuales activas y pasivas. Por otra parte, los agregados monetarios continuaron aumentando, pero en términos reales registraron incrementos muy inferiores a los observados en el 2004; en agosto del 2005, con relación a diciembre del 2004, el M1 y el M2 mostraban aumentos del 17,9% y el 20,3% en términos nominales, respectivamente (46,2% y 150,4% en el 2004). A su vez, el crédito bancario aumentó un 32,3% en el mismo período. Con arreglo a la decisión de las autoridades, se han asignado porcentajes mínimos en la cartera de crédito de los bancos que deberán destinarse a actividades específicas: un 16% al sector agrícola, un 10% al crédito hipotecario, un 3% a microcréditos y un 2,5% al sector del turismo. Los depósitos aumentaron tanto en moneda nacional (26,2%) como extranjera (48,5%); no obstante, estos últimos representan un porcentaje muy bajo con relación al total (0,1%). En materia de política cambiaria, en marzo del 2005 las autoridades devaluaron el bolívar un 12%, situando el tipo de cambio en 2.150 bolívares por dólar. Pese a mantenerse el sistema de control de cambios, dados el mayor suministro de divisas por parte de la Comisión de Administración

⁷² Fuente: Análisis Preliminar de las Economías de América Latina y Caribe a 2005. CEPAL. Tomado el 20/06/06.

de Divisas y el establecimiento de cupos en divisas para las tarjetas de crédito, el tipo de cambio en el mercado paralelo se ha mantenido entre un 15% y un 20% por encima de la cotización oficial. En octubre del 2005 entró en vigencia la ley contra los ilícitos cambiarios, por la que se sancionan la compra y venta de divisas por cualquier monto, excepto las operaciones con los títulos valores. En julio del 2005 la Asamblea Nacional aprobó la ley de reforma parcial de la ley del Banco Central de Venezuela, en que se establece que Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) dejará de estar obligada a vender al BCV la totalidad de las divisas provenientes de las ventas de hidrocarburos y que solamente deberá vender la cantidad necesaria para solventar sus compromisos en bolívares. La diferencia será transferida mensualmente a un fondo especial, el Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN). Conforme a un artículo transitorio, en el ejercicio fiscal del 2005, el BCV liberará y transferirá por única vez al Ejecutivo Nacional 6.000 millones de dólares provenientes de las reservas internacionales, que serán traspasados al FONDEN. Además, las autoridades crearon el Banco del Tesoro y se introdujeron modificaciones al Fondo para la Estabilización Macroeconómica (FEM). En cuanto a la evolución de la actividad económica, en los tres primeros trimestres del 2005, comparados con igual período del 2004, el sector no petrolero registró una expansión del 10,3%, mientras el sector petrolero creció un 1,2%. En cuanto a la demanda, la interna registró un aumento importante; en efecto, el volumen de las importaciones de bienes y servicios se incrementó un 38,3%. Pese al mayor dinamismo de las exportaciones no tradicionales, las exportaciones de bienes y servicios a precios constantes aumentaron solamente un 5,8%. Según las cifras de comercio externo, y en el mismo período, el valor de las exportaciones de bienes aumentó un 44%, principalmente gracias a los altos precios del petróleo, a la vez que el de las importaciones subió un 48% (52% las no petroleras). Hasta octubre del 2005, el índice de precios al consumidor registraba una variación acumulada del 12,3%, en tanto el núcleo inflacionario mostró un aumento del 12,4% y las autoridades mantuvieron los controles de precios establecidos. Por su parte, el índice de precios al por mayor registró en el mismo período un aumento del 13,4% (14,1% y 11,2% los precios de los productos nacionales e importados, respectivamente). En lo referente a las remuneraciones, en el período enero-septiembre del 2005, comparado con igual período del 2004, el índice general aumentó un 19,6% (16,6% y 27,5%, las del sector privado y público, respectivamente), lo que significó en ambos casos un aumento en términos reales. Con relación al salario mínimo, el gobierno decretó un alza del 26%, efectivo a partir del 1° de mayo del 2005. El mayor incremento de la actividad económica se reflejó en el descenso de la tasa de desempleo, de un 12,5% en el cuarto trimestre del 2004 a un 11,4% en octubre del 2005; en términos del promedio anual, la tasa de desempleo se situó en un 12,7% en el 2005 (promedio enero-octubre), en comparación con el 15,1% registrado durante el 2004. El Instituto Nacional de Estadística prevé que en el 2005 los niveles de pobreza extrema disminuirán considerablemente respecto de los niveles del 2003, en que alcanzaron su valor más alto de los últimos cinco años.

Las reservas internacionales aumentaron a lo largo del 2005, al situarse en un máximo de 32.111 millones de dólares en agosto y de 29.000 millones a fines de noviembre. En octubre del 2005 las autoridades anunciaron que habían transferido alrededor de 14.400 millones de dólares de las reservas internacionales mantenidas en bonos del Tesoro de Estados Unidos o depósitos en bancos estadounidenses, a depósitos en el Banco de Pagos Internacionales. En el tercer semestre del año la deuda externa del país ascendió a 47.149 millones de dólares, cifra que se compara con 44.546 millones en el cuarto trimestre del 2004.

19.2. ANÁLISIS SECTOR VENEZUELA

19.2.1. Importaciones totales por capítulo. Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas

- **Posición y descripción de Venezuela.** Abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre si o tratados químicamente; abonos procedentes de la mezcla o del tratamiento químico de productos de origen animal o vegetal

Cuadro 22. Importaciones total Venezuela

IMPORTACIONES TOTALES					
Posición	Descripción	2002	2003	2004	PARTICIP. 2004
		CIF (US\$)	CIF (US\$)	CIF (US\$)	(%)
3101000000	ABONOS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL, INCLUSO MEZCLADOS ENTRE SI O TRATADOS QUIMICAMENTE, ABONOS PROCEDENTES DE LA MEZCLA O DEL TRATAMIENTO QUIMICO DE PRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL.	415,166	122,314	296,752	100.00
TOTAL		415,166	122,314	296,752	100.00

Fuente: Proexport 2006.

20. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL (DFI)

- **Organización y Trámites para la Exportación.** Una vez identificado la demanda potencial en el exterior se deben de seguir los siguientes pasos para efectuar la exportación:
 - **Remisión de Factura Pro forma.** En esta factura se recomienda especificar las características de la mercancía y las condiciones de negociación, especialmente la forma y el plazo para el pago. Debe tenerse en cuenta que el plazo máximo para el reintegro de divisas por concepto de exportaciones es el equivalente al plazo de pago convenido por el exportador con el comprador del exterior, adicionado en 6 meses.
 - **Aceptación de las Condiciones.** El importador confirma al exportador su aceptación de la mercancía y de las condiciones de la negociación o procede según éstas a la apertura de la carta de crédito en el banco corresponsal o a la remisión de las letras o pagarés por los valores respectivos.
 - **Confirmación de la Carta de Crédito.** El banco comercial colombiano recibe copia en la carta de crédito del banco corresponsal y comunica al exportador para que éste inicie los trámites para el despacho de la mercancía.

20.1. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL.

La distribución física internacional es la herramienta que permite conocer las operaciones y costos en que incurre un producto, una vez terminado, hasta colocarlo en el sitio señalado por el comprador en condiciones óptimas de calidad, tiempo y precio.

La gestión de la distribución física internacional involucra el conocimiento y control de un sin número de actividades, muchas de las cuales, deben estar bajo el control directo del exportador y otras como son las deficiencias en infraestructura, normas, controles administrativos, que se escapan a la directa injerencia del empresario, pero que deben conocerse y afrontarse de la mejor manera para minimizar el impacto en los precios de venta internacional.

El transporte interno e internacional, los sistemas de empaque, los manejos y almacenamiento, son elementos que tienen incidencia en los precios de venta y en el aseguramiento de la calidad, por lo que deben ser permanentemente evaluados por el exportador.

20.1.1. Identificación del producto. (Nombre del producto, exportación/importación, código arancelario, valor agregado). 3101000000: Abonos de Origen Animal o Vegetal Tratados Químicamente.

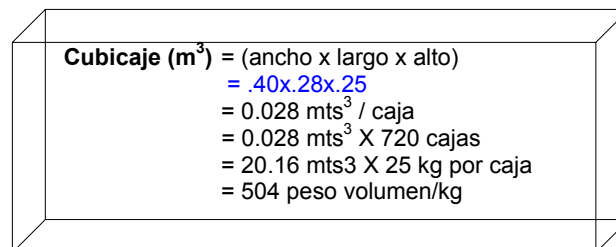
El Valor Agregado del producto es 100% productos orgánico.

20.1.2. Características de la carga

- **Naturaleza de la Carga.** El producto no reviste mayor manejo, no permite bodegajes o si se lo hace se debe tener cuidado con la humedad, la carga a transportar es general y de fácil manipuleo.
- **Tipo de Carga.** El tipo de carga a manejar es general y suelta convencional (unitarizada) para transporte terrestre.

20.1.3. Peso y unidades de la carga

- **Cubicaje y Factor de Estiba:** Las tarifas de flete pueden también estar sujetas al factor de estiba, que es el número de metros cúbicos m³ o pies cúbicos (pies³) que ocupa una tonelada métrica (TM) en las bodegas del medio de transporte. La mercancía en estudio será empacada en cajas con las siguientes dimensiones:



Cubicaje (m³) = (ancho x largo x alto)
= .40x.28x.25
= 0.028 mts³ / caja
= 0.028 mts³ X 720 cajas
= 20.16 mts³ X 25 kg por caja
= 504 peso volumen/kg

20.2. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

Se hará bajo un comercializador externo especializado en comercialización distribución y venta ubicado en Quito Ecuador. Para el presente plan el distribuidor aliado AGROREPRAIN.

- **Sistema de venta.** El termino INCOTERM que se utilizará en desarrollo de la propuesta contemplada en el presente proyecto es el FCA. Los despachos que se realicen en cualquier transacción de pedido se hará contra envío.

- **Logística de venta.** La logística de venta en el proyecto se ha contemplado mediante Orden de pedido contra envío, garantizando así la efectividad del negocio.

Dentro del proceso de logística de venta se pretende establecer una alianza estratégica con un distribuidor ubicado en la ciudad de Quito; con el fin de fortalecer las acciones en cuanto a comercialización del producto se refiere.

AGROREPRAIN

ELKA VILLAIZAN

ASISTENTE DE GERENCIA

AV. DE LOS SHYRIS N37-300 Y LA TIERRA

TELEFOS: (593-2) 2465471 – 2449870

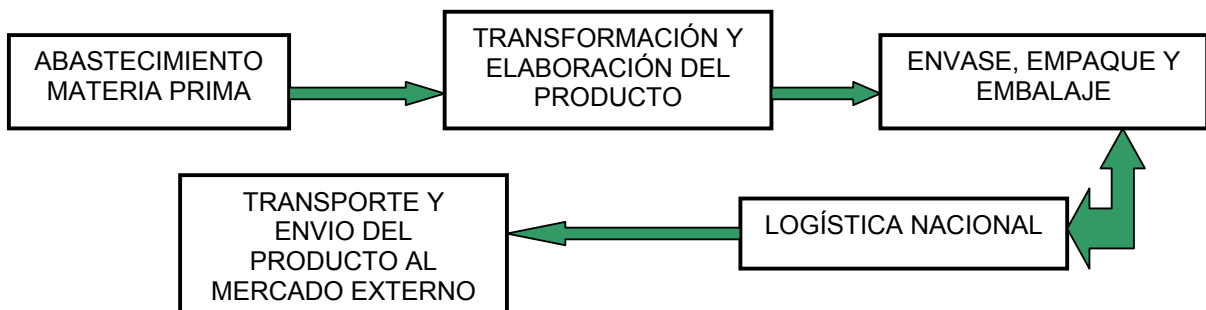
FAX; 2435706

www.agroreprain.com

e-mail: info@agroreprain.com

FLUJOGRAMA

Logística de compra
De empaque
De transporte y envío



- **Sistemas de pago y crédito interno**

Contra entrega a conocimiento del comprador, mediante pago a través de un banco corresponsal utilizando como documento el pagare bancario.

20.3. DISTRIBUCIÓN Y VENTA

- **Envío: EMPAQUE Y TRANSPORTE.** De acuerdo al análisis logístico expuesto anteriormente y por la naturaleza del producto, se ha identificado que el medio de transporte mas apropiado por las características físicas del producto es

el terrestre, manejando como INCOTERM FCA Tulcán. La mercancía se despachará contra orden de pedido; el tiempo de tránsito desde el lugar de origen Pasto hasta el lugar de destino Quito Ecuador es de 1 día con frecuencias diarias, garantizando por consiguiente entrega justo a tiempo.

- **Norma ISO 3394:** Hace referencia a las dimensiones de las cajas master, de los pallets o plataformas y de las cargas paletizadas.

- **Las cajas:** las dimensiones de las bases de las cajas deben corresponder a un módulo de 60 x 40 cm. de Medida Externa.

La altura debe acondicionarse a las dimensiones de los productos comercializados. Este módulo puede multiplicarse y/o subdividirse y por consiguiente obtener otras dimensiones (múltiplos) que se adapten a cualquier necesidad. Las medidas de las cajas individuales de los productos exportados deben acondicionarse internamente al módulo estipulado y siempre es posible encontrar la medida que permita este trabajo.

- **Los pallets:** Los pallets necesarios para la unitarización de la carga según la Norma 3394 deben corresponder de acuerdo al modal de transporte seleccionado, así:

Para vía aérea. 120 x 80 cm.

Para vía marítima. 120 x 100 cm.

Para vía terrestre 120 x 100 cm.

20.3.1. Norma ISO 780 y 7000: instrucciones sobre manejo y advertencia

- **Símbolos pictóricos** Reglamento de la Organización Internacional del Trabajo O.I.T: Por razones ergonómicas se ha estipulado que ninguna carga que requiera manipularse por fuerza humana en algún momento de su Distribución Física Internacional, podrá pesar en bruto más de 25 Kg.

Reglamentación 87 (R 87) de la Organización Internacional de Metrología Legal O.I.M.L.: Aplicable a los productos para venta para unidades, en lo relacionado con las unidades empleadas en la descripción del contenido en cada envase.

- **Normas ambientales.** La constante preocupación de las sociedades actuales por la conservación de los recursos naturales ha despertado una serie de legislaciones que conlleva a tomar conciencia sobre la importancia de racionalizar y optimizar el uso de los materiales en su Ciclo de Vida, asunto que incumbe de manera directa a los sistemas de empaque y embalaje.

Actualmente algunos países han introducido normas y regulaciones de carácter ecológico, que tienen que ver con la aceptación y el uso de ciertos materiales, procesos y sistemas de empaque, que es conveniente analizar, según el país de destino.

Reglamento de la Organización de las Naciones Unidas, para la utilización de las maderas provenientes de los países en vía de desarrollo. Aplicable en cualquier país de destino, cuando se empleen, pallets, esquineros o cajas en madera.

- Solamente se permite el uso de maderas industriales o especies renovables, como pinos o eucaliptos. No se permite el empleo de especies nativas.
- La humedad debe ser inferior al 12 %.
- La densidad debe superar 450 Kg. por metro cúbico.
- Debe estar totalmente libre de todo tipo de micro-organismo, hongos o insectos.
- La dirección del corte con relación al sentido de la fibra no debe desviarse más de 10 grados.
- Debe estar exenta de cualquier clase de pigmentación o de olores que puedan contaminar al producto contenido o a cualquiera otro que se manipule, almacene o transporte simultáneamente.

• **Marcado del empaque.** El proceso de marcado es la identificación que se hace sobre el sistema de empaque, mediante impresión directa o con rótulos adhesivos, etiquetas, stickers o caligrafiado manual, según Norma ISO 7000 y de rotulado específico buscando los siguientes objetivos:

- Identificación, posicionamiento y ubicación del producto durante su comercialización.
- Información sobre las características del producto y la responsabilidad integral.
- Facilidad para la administración del inventario.
- Promoción comercial del producto.
- instrucciones sobre los sistemas de manejo que deben aplicarse a las cargas,
- Seguridad de las personas y equipos necesarios para la manipulación y control de las mercancías.

Los productos y sus sistemas de empaque están clasificados como: alimentos, farmacéuticos, peligrosos e industriales.

Cada clase de empaque para estos productos debe llevar la información requerida por las entidades que controlan su comercialización, según cada país de destino.

Para la Distribución Física Internacional el correcto marcado facilita la pronta localización de las cajas, la rápida comprensión de lo escrito y la fácil localización de la mercancía con los documentos que amparan el embarque.

Dentro de las especificaciones para el marcado del embalaje (y cuando éste cumple funciones de empaque) se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El material de las marcas debe ser indeleble, de gran resistencia a la abrasión y al manejo,
- La legislación existente en el país exportador e importador, y estar acorde con las disposiciones aduaneras respectivas, y
- El tamaño de las marcas debe ser por lo menos de 100 milímetros, a menos que las piezas a marcar sean más pequeñas. Por ejemplo para el transporte aéreo de mercancías peligrosas la IATA y la OACI, han normalizado los símbolos.

• **Marcas estándar.** El sistema de embalaje debe llevar impreso o mediante rótulos adhesivos la siguiente información:

- La identidad y ubicación geográfica del productor y/o exportador y la del importador o comprador en el lugar de destino, y
- La identificación comercial del producto (sí éste no es susceptible al robo), cantidad de unidades contenidas, números del paquete en relación con el total del despacho y los números de los documentos de exportación.

• **Marcas Informativas.** Se deben colocar como mínimo en tres lados laterales.

• **Marcas de manipuleo.** Existen algunos símbolos cuyo significado implica su colocación en otros lugares del embalaje, como por ejemplo el icono para indicar el lugar en que se deben colocar las cadenas de manipulación o la ubicación del "centro de gravedad" de la carga, éstas deben ubicarse en las cuatro caras laterales al lado izquierdo superior en colores oscuros con una altura superior a 10 cm.

Salen al mercado cada día nuevos sistemas para colocar la información y llevar el control a los productos, como los medios litográficos y adhesivos electrónicos que detectan sus características mediante lectores automáticos y algunos inclusive sirven como alarmas para el control de robos.

El desarrollo de la electrónica ha permitido incorporar al control de empaques y embalajes técnicas de identificación, entre las cuales están:

• **Código de barras.** Facilita la identificación del producto para el transporte, almacenamiento y comercialización. El uso de estos códigos exige contar con tecnología apropiada. Los códigos más frecuentes son el UPC (Universal Product Code), el EAN (European Article Numbering) y el CODABAR. Para transporte urgente, el 128, el 93, etc.

- **Tarjetas inteligentes (smart cards).** Tarjetas plastificadas con circuito electrónico integrado en su interior capaz de dar y recibir información en modulación de frecuencia a cualquier terminal u ordenador que lo solicite. En el caso de embalajes puede indicar situación, características de la mercancía, fecha de expedición etc. Se usa mucho en mercancías peligrosas ya que incluye información del producto, así como sobre métodos de actuación preventiva en caso de anomalías.

- **Otros.** Equipos de control alfanumérico donde interviene la voz humana, sellos electrónicos para detectar la violación y etiquetas sistema Braille para control de mercancías por invidentes.

Aparte de las condiciones anteriormente señaladas, es importante conocer las rutas de acceso geográfico a los diferentes mercados, por cuanto esta variable permitirá adoptar mejores estructuras en los sistemas de embalaje y por consiguiente en la inversión necesaria, haciéndola más eficiente.

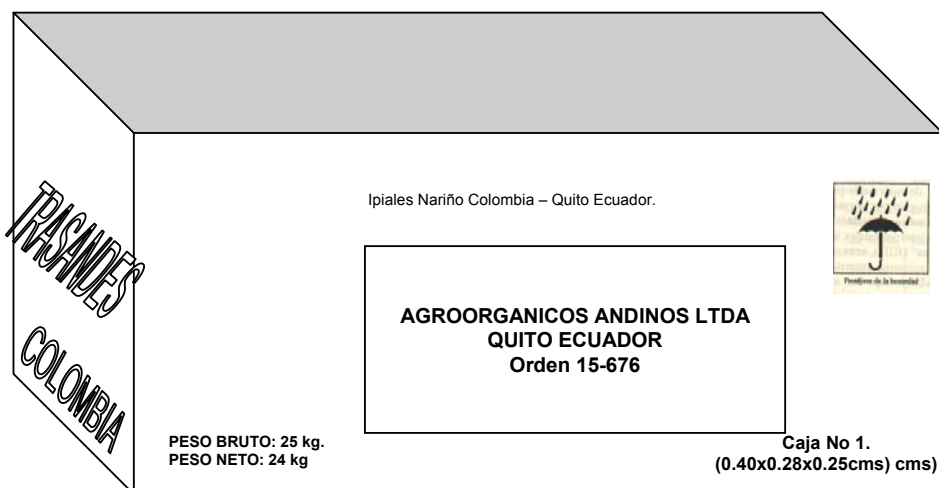
- **Embalaje.** Los productos del embarque irán embaladas en cajas de cartón con las dimensiones anteriormente mencionadas. En cada caja tendrá un máximo de 10 docenas de artículos de acuerdo a su tipo. Después de que la carga sea revisada por la aduana estas serán plastificadas y zunchadas por el agente de aduanas.

- **Marcado.** el proceso de marcado es la identificación que se hace sobre el sistema de embalaje mediante impresión directa o con rótulos adhesivos, etiquetas, stickers o caligrafiado manual, según Norma ISO 7000 y de rotulado específico buscando varios objetivos como son:

- Localización e identificación rápida y fácil de la carga en cualquier punto de la distribución física internacional, DFI.
- Información sobre las características del producto.
- Instrucciones sobre los sistemas de manejo que deben aplicarse a las cargas.
- Facilidad para la administración del respectivo inventario.
- Seguridad de las personas y equipos necesarios para la manipulación y control de las mercancías.

Para la DFI el correcto marcado facilita la pronta y fácil localización de la mercancía, igualmente la rápida comprensión de lo escrito con los documentos que amparan el embarque.⁷³

⁷³ **HANDAVAKA RUIBAL, Alberto.** Gestión de la Distribución Física Internacional, Santa fe de Bogotá, Editorial: Norma. 1991



- Símbolos Pictóricos de la ISO
 - Hacia Arriba
 - Frágil - Manéjese con cuidado
 - Protéjase del calor
 - Protéjase de la humedad
 - Limite de apilamiento
 - Limite de temperatura
- **Unidades de Carga.** Cajas de cartón.
- **Término de Venta.** Esta exportación se hará con base al Incoterm FCA
- **Condiciones de Pago.** Para la realización de esta exportación, se requiere que el comprador obtenga una carta de crédito que respalde el pago de la exportación.
- **Tiempo de Entrega.** Se estima un tiempo de entrega aproximado de 1 día, teniendo en cuenta el transito desde Pasto pasando por Ipiales y posterior desplazamiento a frontera.
- **Precio de venta para la exportación.** Para la fijación del precio para la exportación se analizo los respectivos costos de producción y adicionalmente a estos se tiene en cuenta un margen de utilidad del 30% con el fin de establecer una recuperación de capital por efectos del proceso de exportación. Ya en el análisis de los diferentes costos, se analiza todos y cada una de las variables inmersas en la Distribución Física Internacional y finalmente se calcula el precio de venta en el país importador considerando un margen de contribución del 20% al agente distribuidor. (ver Cuadro 23 Costos de D.F.I.).

Cuadro 23. Costos de distribución Física Internacional

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		TERRESTRE		
		Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)
PAIS EXPORTADOR	VALOR EXW (INCLUIDO MARGEN DE CONTRIBUCION 30%)			
	A	7,58	136.500,00	30,00
	<i>Costos Directos</i>			
	1 EMPAQUE	0,00		0,00
	2 EMBALAJE	0,02	325,20	0,00
	3 UNITARIZACION	0,02	416,00	0,00
	4 MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	0,00	-	0,00
	5 DOCUMENTACION	0,01	181,00	0,00
	6 TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	0,01	183,00	0,00
	7 ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	0,00	-	0,00
	8 MANIPUELO PREEMBARQUE	0,00	36,00	0,00
	9 MANIPUELO EMBARQUE	0,00	68,00	0,00
	10 SEGURO	0,02	413,13	0,00
	11 BANCARIO	0,08	1381,22	0,00
	12 AGENTES	0,00	-	0,00
	<i>Costos Indirectos</i>			
	13 ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	0,00	-	-
	14 CAPITAL-INVENTARIO	0,00	-	-
	COSTO DE LA DFI PAIS EXPORTADOR	0,17	3.003,55	
	B VALOR : FCA.No Incluye Embarque	7,75	139.503,55	30,00
C VALOR :DAF	7,75	139.503,55	30,00	
D VALOR : FAS.No Incluye Embarque		N/A		
E VALOR : FOB		N/A		
TRÁNSITO INTERNACIONAL	1 TRANSPORTE INTERNACIONAL	0,02	277,00	0,00
	F VALOR CFR		N/A	
	G VALOR CPT	7,77	139.780,55	30,00
	1 SEGURO INTERNACIONAL	0,02	419,34	0,00
	H VALOR CIF		N/A	
	I VALOR CIP	7,79	140.199,89	30,00
	1 MANIPUELO DE DESEMBARQUE	0,00	50,00	0,00
	<i>Costos indirectos</i>			
	2 CAPITAL-INVENTARIO	0,00	-	0,00
	COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL	0,21	3.699,89	
	J VALOR DES.No Incluye Desembarque		N/A	
	K VALOR DEQ		N/A	
	PAIS IMPORTADOR	1 TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR	0,01	250,00
2 ALMACENAMIENTO		0,00	50,00	0,00
3 SEGURO		0,08	1402,00	0,00
I VALOR DDU		7,86	141.532,55	60,00
1 DOCUMENTACION		0,01	181,00	0,00
2 ADUANEROS (IMPUESTOS)		0,95	17.068,83	0,00
3 AGENTES		0,00	-	0,00
4 BANCARIO		0,05	874,00	0,00
<i>Costos indirectos</i>				
5 CAPITAL-INVENTARIO		0,06	1.093,00	0,00
COSTO DE LA DFI PAIS IMPORTADOR	1,37	24.668,72		
J VALOR DDP TOTAL	8,93	160.749,38	60,00	
margen de utilidad Importador (20%)		32.149,88		
PRECIO AL PUBLICO	10,72	192.899,25		

Última Actualización: Junio 2005

Fuente: Proexport - Colombia

DERECHOS RESERVADOS DE AUTOR
PROEXPORT COLOMBIA© 2003 - 2004

21. LUGARES DE PASO.

Cuadro 24. Lugares de Paso de la Mercancía a Transportar.

País exportador	Colombia
Lugar de producción	Pasto Nariño
Lugar de embarque internacional	Ipiales.
Lugar de desembarque internacional	Tulcán
País Importador	Ecuador
Ruta a seguir	AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA Pasto, vía Panamericana IPIALES, tránsito vía terrestre hacia Tulcán Ecuador

Fuente: Proexport 2006.

21.1. COSTO DE TRANSPORTE DE LA EXPORTACIÓN.

La naturaleza y tipo de producto a exportar no reviste un alto grado de exigencia, lo que permite que la exportación se realice vía terrestre.

21.1.1. Transporte terrestre.

Cuadro 25. Tarifas de transporte a Quito Ecuador.

Transportes	CIUDAD TULCAN
Flete US\$/Tonelada	459
Frecuencia	Diaria
Tiempo de Tránsito	1d

Fuente: Transandes

22. PLAN DE ACCION

22.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan de acción que le permita a la empresa, exportar sus productos a los mercados externos, de una manera rentable y efectiva.

Establecer acciones en miras de consolidar la empresa en el mercado nacional, con miras que se generen utilidades para futuras exportaciones.

22.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir metas de exportación.
- Determinar un mercado objetivo.
- Establecer estrategias que permitan a la empresa incursionar y permanecer en los mercados externos.

22.3. GENERALIDADES DEL PLAN EXPORTADOR

- **Producto seleccionado:** Abonos de Origen Animal o Vegetal Tratados Químicamente.
- **Motivo de la selección:** Buen nivel de experiencia y trayectoria en el sector, la empresa considera ser el líder en el desarrollo de este tipo de productos.

Posición arancelaria: 31.01.00.00.00

País seleccionado: Ecuador

La razón que motiva a escoger a Ecuador es que cumple con las expectativas acerca del país al cual se quiere llegar con el producto exportable, por que se cuenta con ciertas políticas de homologación de normas técnicas y además por cercanía, lo que contribuye a que la empresa desarrolle un acertado plan de logística internacional. Como segundo país (alternativo) se escogió a Perú, y como país contingente a Venezuela ya que es un país con cultura similar a la nuestra y que además tiene cercanía inmediata.

- **Porque exportar a Ecuador?.** El es miembro de la Comunidad Andina de Naciones, le da meritos a Colombia el que este tipo de productos se vean beneficiados, dado que no tiene arancel.

22.4. ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE ACCIÓN.

Empresa: AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA.
Mercado objetivo: **País:** Ecuador
Ciudad: Quito

Productos de Exportación: Abonos de Origen Animal o Vegetal Tratados Químicamente.

Posición arancelaria: 31.01.00.00.00

Objetivo y estrategia de Diferenciación: Penetrar al mercado objetivo con todos los requerimientos técnicos en la elaboración de artículos, y satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes en cuanto a la calidad y costos.

Canal de Distribución: Se pretende mejorar los canales necesarios para desarrollar distribución del producto. Y así tener provecho de las oportunidades ofrecidas por los canales aliados, lo que permitirá posicionar el producto gracias a su alcance y cobertura geográfica. En cuanto a comunicación y mercadeo se establecerá planes y programas debidamente definidos con el objeto de mejorar la parte promocional del producto

Cuadro 26. Meta de exportación:

MERCADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. Objetivo ECUADOR	105.000	115.500	127.000
2. Alternos. PERU	42.570	46.827	51.510
TOTAL VALOR FOB US\$	147.570	162.327	178.510
Mercado Contingente (Venezuela)	21.285	23.414	25.755

Fuente: Agroorgánicos Andinos Esta Investigación

22.5. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO

22.5.1. Empresa. Desde la perspectiva de la empresa, la estrategia a seguir pretende mejorar la capacidad productiva de la empresa para atender de manera suficiente al mercado nacional e internacional. Además es indispensable la sensibilización del personal en calidad mediante planes educativos, e incentivar una cultura exportadora en la empresa.

Es claro que ante las nuevas perspectivas de la empresa esta la misión de exportar, teniendo en cuenta las exigencias del mercado, pero también es claro que la empresa tiene que invertir en la implementación de acciones y sistemas de calidad, con el fin de estructurar en buena parte su administración y por otro lado seguir fortaleciendo las alianzas estratégicas en cuanto a la comercialización de los productos se refiere.

Cuadro 27.

QUE HACER	PARA QUE	QUIEN	COMO	DONDE
Mejoramiento de la infraestructura	Incrementar capacidad productiva	Gerente General, personal de la empresa	Ampliación planta física con la inversión de cierto capital.	En la empresa
Desarrollar campañas hacia la cultura agro ecológica	Potencializar la actividad en el sector productivo	Jefe Técnico	Capacitación a asociaciones y cooperativas del sector productivo	En el departamento de Nariño
Desarrollar jornadas de capacitación a personal de la empresa	Con el fin de dar a conocer los diferentes lineamientos al momento de realizar el proceso de internacionalización de la empresa.	Gerente con el Apoyo de Centro De información y asesoría de comercio Exterior (ZEIKY)	Asistir a curso programados por ZEIKY	Cámara de Comercio
Adquirir nueva maquinaria	Mejorar la calidad y acabado de los artículos	Gerente General y Personal de producción de la empresa	Inyectando capital con el fin de comprar las nuevas maquinas	Buscando la posibilidad de proveerse de estos equipos en los departamentos de Valle, y Antioquia.
Afiliar a la empresa a un sistema de seguridad social.	Mejorar el ambiente laboral existente	Gerente	Afiliando al personal de la empresa a una E.P.S. O I.P.S.	Seguro Social, Coomeva y/o otras

22.5.2. Precio La estrategia de la compañía desde la perspectiva del precio consiste en ofrecer productos de excelente calidad, iguales o mejores a los ya posicionados en el mercado objetivo y a un precio semejante al establecido por empresas de marcas Colombianas y extranjeras que han incursionado en este país.

Cuadro 28.

QUE HACER	PARA QUE	QUIEN	COMO	DONDE
Establecer un modelo de costo producción	Mejorar el sistema de información y manejo del producto.	Gerente-Personal de la empresa	Realizando un mapa de costos o un plano de costos.	Empresa

22.5.3. Producto La estrategia de la empresa en cuanto al producto es continuar innovando e investigando en el diseño y producción de nuevos modelos que le brinde a los clientes mejores y variadas opciones de compra.

Cuadro 29.

Que hacer?	Para que?	Quién?	Como?	Donde?
Desarrollo de empaque para exportación	Para garantizar que el material llegue en excelente estado al país importador.	Diseñador	Mediante la asesoría de personas expertas en empaque de productos.	En la empresa. y/o cursos de capacitación.
Estandarización en la calidad de los productos.	Para mejorar la calidad y competir en los mercados internacionales.	Auxiliar de la empresa	Manejando y proporcionando un modelo de plantillas estándar en los talleres satélites	En la empresa y proveedores.
Penetrar el mercado objetivo con todos los requerimientos técnicos y de calidad en la elaboración de los productos.	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes en cuanto a la calidad y costos	Gerente.	Proporcionando a la empresa todas las bases técnicas, necesarias para cumplir con este objetivo.	Ecuador.
Buscar el desarrollo de nuevos productos	Estar al tanto de los cambios exigentes del mercado	Gerente – y jefe de producción	Desarrollando programas que contribuyan al conocimiento por parte del personal en cuanto a nuevos productos	Empresa

22.5.4. Promoción Se debe aprovechar la ventaja comparativa que ofrece los productos, frente a los del interior del país.

Cuadro 30.

Que hacer?	Para que?	Quién?	Como?	Donde?
Diseñar un plan de comunicación agresivo	Lograr un impacto positivo y una actitud favorable en el segmento objetivo.	Gerente General	Elección de los medios de comunicación. Elaboración de la carpeta de presentación de productos y elaboración de una pagina web	Empresas especializadas en publicidad. Apoyo PROEXPORT QUITO.
Identidad de marca.	Lograr un posicionamiento en el mercado	Gerencia, ventas y producción.	Posicionar marca, a través de mensajes publicitarios, rescatando el criterio de agroecología.	En la empresa.
Conocimiento del mercado Ecuatoriano	Para fortalecer los contactos con los distribuidores, comercializadores y posibles clientes directos.	Gerencia y Distribuidor Aliado	Misión comercial Ecuador con el apoyo de PROEXPORT.	ECUADOR
Participar en las ferias comerciales del sector a nivel nacional e internacional	Para tener contacto con los distribuidores, comercializadores y posibles clientes directos.	Gerencia y jefe de ventas.	Mediante el desplazamiento a las ferias importantes para la realización de contactos y negocios internacionales. Apoyándose de PROEXPORT y financiación bancos.	Ecuador, Perú y Venezuela

22.5.5. Distribución Realizar entregas oportunas, correctas, suficientes y ubicadas, según las condiciones de la negociación con los clientes y los posibles contactos en el exterior.

Cuadro 31.

Que hacer?	Para que?	Quién?	Como?	Donde?
Incurcionar en el mercado Nacional	Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicarán en Cundinamarca	PROFICAMPO - Distribuidor Aliado al interior del País	Fortaleciendo contacto de negocios, con el canal de distribución de la Zona.	En Cundinamarca
Establecer nuevas alianzas con canales de distribución	Para penetrar mejor el mercado y garantizar las negociaciones.	PROFICAMPO	Visitas directas al distribuidor mayorista.	ECUADOR

CONCLUSIONES

- La productividad y competitividad de los proveedores en la región garantizan un precio de venta local atractivo, aun aplicándole ellos un margen de utilidad significativo. Si bien los costos ocasionados por el ejercicio de la distribución física internacional que representa el 25%, ello no altera significativamente la estructura de costos de exportación, permitiendo llegar con un precio competitivo al mercado objetivo. Previa investigación de mercados se identificó que la oscilación de precios al consumidor en Ecuador, fluctúan entre los 18 y 20 dólares el litro, lo que hace que la capacidad de negociación frente a los compradores sea muy atractiva.
- La realización del plan contribuye a tener un direccionamiento de la empresa en cuanto a políticas organizacionales y de mercadeo, con el fin de cumplir con los pedidos de los clientes.
- El proyecto contempla mediante la alianza estratégica con AGROREPRAIN un cubrimiento de su mercado del 5%. AGROORGÁNICOS ANDINOS LTDA Establece una demanda actual de 5000 litros y proyectada de 60.000 litros.
- Si bien la Logística y la distribución física internacional juegan un papel importante cabe resaltar que el manejo gerencial y estratégico del movimiento y almacenamiento de materias primas, debe hacerse de la manera mas adecuada buscando eficiencia y eficacia en el proceso de llevar la mercancía hasta el destino final.

RECOMENDACIONES

- Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicaran en Colombia. Esto requiere una planeación comercial con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento.
- Establecer un sistema de información adecuado, no necesariamente computarizado, para efectos de establecer el control objetivo del plan comercial y los costos.
- Se recomienda Establecer un modelo de costo producción, con el fin de identificar márgenes de utilidad tanto para la empresa como para el distribuidor en el mercado Ecuatoriano.
- Establecer un programa de capacitación continua con el animo de generar una cultura agro ecológica en el sector productivo.
- Con el fin de cumplir con todas y cada una de las actividades logísticas se recomienda a la empresa conformar un departamento de logística y comercio exterior, con el objeto de establecer acciones que lleven consigo la satisfacción del cliente y por ende el justo a tiempo.
- Se recomienda que todas y cada una de las acciones planteadas en la presente investigación se lleven a cabo con el fin de incursionar en el mercado ecuatoriano.

BIBLIOGRAFÍA

Agroecología. Una disciplina para el estudio y desarrollo de sistemas sostenibles de producción agropecuaria. Martin Prager M., José m. Restrepo M., Diego I. Angel S., Ricardo Malagon M. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.

LONDOÑO, Jorge y Otros. Transporte: Factor de competitividad. Bogotá. Ministerio de Comercio Exterior, 1996.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Revista de economía abierta. Bogotá, varios números, 1997.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (1995), Plan Sectorial de Turismo 1995 – 1998, Santafé de Bogotá, diciembre.

ARESE Héctor Félix. COMERCIO Y MARKETING INTERNACIONAL, Modelo para el Diseño Estratégico, Grupo Editorial Norma Argentina 1999.

STANTON William J., ETZEL. Michael, WALKER Bruce J. FUNDAMENTOS DE MARKETING décima edición, Mac Graw – Hill México 1996.

KRUGMAN Paul R., OBSTFELD Maurice. ECONOMIA INTERNACIONAL TEORIA Y POLÍTICA tercera edición, Mac Graw – Hill Madrid España 1996.

JEREZ José Luis. COMERCIO INTERNACIONAL, editorial Esic España 1999.

CARCE Nariño, Guía Practica de Comercio Exterior, Mincomex Colombia, Cámara de Comercio de Pasto, San Juan de Pasto, 2003

Duran Heras Alfonso, Gutiérrez Casas Hil, Sánchez Chaparro Teresa, LA LOGÍSTICA Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO. Editorial Mac Graw Hill de Management, España.

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá, Ram Editores, 1996.

EL PLAN DE NEGOCIOS. Editorial Mc-Graw Hill. Antonio Borello.

CRITERIO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Editorial Mc-Graw Hill . Nassir Sapag Chain.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CHARLES HILL. Editorial Mc-Graw Hill.

RALPH, Pollimeni. Editorial Mc-Graw Hill . Contabilidad de Costos. Tomo II. Presupuesto Maestro.

Ministerio de Comercio Exterior. REFORMA A LA LEGISLACIÓN ADUANERA DECRETO 2685 DICIEMBRE DE 1999, Editorial Unión, Santa Fe de Bogotá D.C. 2000.

Porter Michael. LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES, Editorial Mac Graw Hill, Madrid España, 1996.

Reglamento (CE) N° 2501 de 2001 del Consejo del 10 de Diciembre 2001

NETGRAFÍA

www.proexport.com.co

www.proexport.com.co/intelelexport

www.mincomercio.gov.co

www.bancoldex.gov.co

www.icontec.org.co

www.dian.gov.co

www.cci.org.co

www.banrep.gov.co

www.comunidadandina.org

www.aladi.org

www.agrocadenas.gov.co

<http://www.agronet.gov.co/>

<http://www.humboldt.org.co/obio/>

http://www.agrocadenas.gov.co/ecologicos/documentos/Produccion_Ecologica.pdf

NORMA UNICA DE DIAGNOSTICO

Ciudad, Departamento y Fecha: _____
Nombre del Encuestador: _____
Código Encuesta: _____

1. Identificación de la Empresa 1.1 Información General de la Empresa

Nombre o Razón Social _____
NIT ó C.C. : _____
Dirección: _____
Barrio: _____ Ciudad: _____
Teléfono: _____ Fax: _____

Ubicación Zona Industrial: _____
Zona Residencial: _____
Zona Semi – industrial: _____
Zona Comercial: _____

Instalaciones: Propia : _____
Arrendada: _____

Clase de Empresa Persona Natural: _____
Persona Jurídica: _____
Tipo de Sociedad: _____

Número de Socios: _____

Fecha de Iniciación de la Empresa Operando: _____
Constitución Legal: _____

Código CIIU (Sector Económico): _____
Valor de los Activos del último Año completo: _____

¿Cuántos Empleados y Trabajadores laboran en la Empresa?

Permanentes: _____
Ocasionales: _____

Discrimine el número de empleados y trabajadores según la modalidad de contrato:

Número de empleados con contrato Indefinido : _____
Número de empleados con contrato a Término Fijo: _____
Número de empleados a Destajo: _____

Dirección de la Empresa (Gerencia General)

Nombres y Apellidos: _____

Señale cuál es el vínculo con la empresa:

Propietario único _____ Socio _____ Empleado _____

Sexo Masculino: _____ Femenino: _____

Lugar de Nacimiento: _____

Edad:

Menor de 25 años : _____
De 26 a 35 años : _____
De 36 a 45 años : _____
De 46 a 55 años : _____
Mas de 55 años : _____

Último nivel Educativo: Primaria: _____ Bachillerato: _____
Técnico: _____ Universitario: _____
Otros: _____

Indique cuántos años de experiencia tiene en el sector productivo al que pertenece su Empresa:

Menos de 5 años: _____
6 a 10 años: _____
Más de 10 años: _____
Sin experiencia: _____

Señale dónde adquirió esa experiencia

En la misma empresa: _____
Empleado de otra empresa en el mismo sector: _____
Estudios o capacitación previa: _____
Otra: _____

Historia Empresarial

Reseña Histórica de la Empresa

Señale cómo inició su empresa :

Compra _____
Jubilación _____
Herencia _____
Retiro de la Empresa _____
Iniciativa Personal _____
Promoción de Nuevas Empresas _____
Otro _____

¿Cuál fue el monto de la inversión inicial en la Empresa? \$ _____

Señale cómo financió la inversión inicial

Propios:

Recursos Familiares _____
Fondos Propios provenientes de Prestaciones Sociales _____
Fondos Propios provenientes de Ahorro _____

Préstamos:

Con Particulares _____
Bancarios de Fomento _____
Bancarios Ordinarios _____
Proveedores _____
Otros _____

Cual fue su idea de negocio inicial?

Que acciones (estrategias) adelantó la empresa para alcanzar su idea de negocio

Ampliaciones del Capital de la Empresa (Capital Propio, Ingreso de Nuevos Socios,..)

Ampliación de las Líneas de Productos

Actualización de Maquinaria y Equipos

Desarrollo de Mercados

Otros Hechos Históricos que quieran destacarse

Objetivos Actuales de la Empresa

Visión actual de la Empresa (proyección de la empresa en los próximos 3 o 5 años)

Misión actual de la Empresa (Razón de ser de la empresa)

Acciones para alcanzar la Visión y cumplir con la Misión (Estrategias)

Se requiere colocar las estrategias las cuales está aplicando la empresa para cumplir con su visión o misión. No necesariamente deben estar escritas.

Productos y Mercados

1.5.1 Enumere los productos que actualmente ofrece la empresa. Ordene los productos según su participación en el volumen total de ventas de la empresa, de mayor a menor. Mencione la participación en los mercados de consumo e industrial y la posición arancelaria. Así mismo califique la participación en ventas .

PRODUCTOS	% de Ventas	Posición arancelaria	%Mercado Consumo	%Mercado Industrial	Mayor part.				Menor part.
					5	4	3	2	1
1									
2									
3									

La clasificación debe de estar de acuerdo a estadísticas de ventas. Se debe recopilar la información de ventas y presentar los análisis porcentuales

1.5.2 Para sus bienes de consumo, indique las características de su respectivo mercado y califíquelo,

Productos Items	Mejor Perfil	1				Peor perfil	Mejor Perfil	2				Peor Perfil	Mejor Perfil	3				Peor Perfil
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
Genero																		
Edad																		
Ocupación																		
Destino (ciudad)																		
Salario Mensual																		
No Aplica																		
Calificación del perfil																		

Se debe justificar en la NUD, todo lo que se ha asumido al diligenciar esta sección.

Genero: M: masculino F: femenino

Edad: A: menores 12 años B: de 12-19 años C: de 20-39 años D: de 40 - 59 años E: de 60 y más

Ocupación: ES: estudiantes A: ama de casa EM: empleado I: Independiente TR: trabajador

Salario Mensual: A: de 0 a 1 SMLG B: de 2 a 3 SMLG C: de 5 a 8 SMLG D: de 8 a 10 SMLG E:

de 10 y más SMLG (El Salario Mínimo Legal Vigente al año 2000 es de \$ 260.100)

Si la empresa produce Bienes Intermedios o Bienes de Capital, marque cuáles son las características de su mercado y califíquelos.

Productos	Mejor Perfil	1			Peor perfil	Mejor Perfil	2			Peor Perfil	Mejor Perfil	3			Peor Perfil
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Características Del Comprador															
Ventas															
Tamaño															
Actividad del Cliente*															
Ciudad															
No Aplica															
Calificación del perfil															

Tamaño: Activos: Mi < 501 SMLV < P < 5001 SMLV < M < 15.001 SMLV < G

Personal: Mi < 10 < P < 50 < M < 200 < G

* posición arancelaria. Mi: Microempresario P: pequeño M: mediano G: grande.

Se debe justificar en la NUD, todo lo que se ha asumido al diligenciar esta sección. Puede ser por pura percepción.

¿Cómo califica sus productos frente al mercado nacional ?

	Desempeño Superior				Desempeño Inferior
	5	4	3	2	1
1. Precio					
2. Calidad del producto					
3. Calidad de materiales					
4. Diseño					
5. Marca					
6. Empaque					
7. Promoción					
8. Distribución					
9. Servicio					
10. Entrega					
11. Otro, Cual?					

Compararse con el líder nacional y la competencia mas inmediata. Documentar la base o referencia asumidas

RESULTADOS DE LA EMPRESA

NOTA: En este parte del Diagnóstico se incluye los ANÁLISIS FINANCIERO Y DE PRODUCTIVIDAD. Para este efecto, Anexe balances, flujos de caja, estado de costos y estado de resultados de los últimos tres años

Es responsabilidad del coordinador garantizar que se envíe la información financiera a mas tardar el 4 de Junio. Copia para el tutor.

2.1 Ventas

Producto	2003 ventas %	2004 ventas %	2005 ventas %	2006 ventas %	Muy crecientemente				Muy decrecientemente	
					5	4	3	2	1	

1													
2													
3													
Ventas Totales													

2.1.1 ¿Cuál es el valor de las ventas totales a precios corrientes en los últimos tres años y su proyección para el año siguiente? Señale cual es la actual tendencia en cada producto. Valores en millones de pesos (\$)

Esto debe tener un fundamento de cifras de ventas. Se debe en el evento de no disponer de la información a mano, relacionar las facturas de los años anteriores. Ojo análisis horizontal.

Marque el comportamiento de las ventas por producto durante el año :

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1												
2												
3												

5: muy alta 4: alta 3: media 2: baja 1: muy baja

Esta cifra se llena de acuerdo al comportamiento de los últimos 12 meses. Cambiar los meses

¿Cuáles son los costos de cada uno de los productos en los últimos tres años? Señale cuál es la tendencia actual de los costos:

Producto	2003 costo %	2004 costos %	2005 costos %	2006 costos %	Muy decrec ientes					Muy crecie ntes									
					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					
1																			
2																			
3																			
Costos totales																			

Se debe tener una base en cifras. Se debe buscar la información en registros propios, la contabilidad o cualquier otro medio. Análisis Vertical.

2.3 Determine cuál es el margen de contribución de cada producto y califique el punto de equilibrio, siendo 5 el menor número de unidades a vender y 1 el mayor número de unidades a vender.

Producto Línea	PV Unitario \$	CV Unitario **	Margen de Contribución	Costo Fijo	Punto de equilibrio		Calificación punto de equilibrio
					\$	unidad	
1							
2							
3							

* PV Precio de Venta Promedio de la Línea de Productos

** CV Costo Variable Promedio de la Línea de Productos

En el evento de tener varias líneas de producción, conocer los criterios de asignación de los costos indirectos y fijos para cada línea de producto. Indique el punto de equilibrio de la empresa

Unidades	Pesos

Pe = (costos fijos / margen de contribución). En lugar de unidades se puede hablar de nivel de utilización de la planta.

*NOTA: Con la información hasta aquí recogida se debe hacer la Evaluación de los Producto y Seleccionar uno con el cual se siga el diagnóstico.

3. ANÁLISIS DEL GRUPO ESTRATEGICO AL QUE PERTENECE EL PRODUCTO:

NOTA: Se entiende por Grupo Estratégico, las empresas competidoras que comparten la misma estrategia. Competidores más inmediatos.

Aquí se debe tomar la decisión respecto a qué producto, es el que se va a considerar en el estudio. No necesariamente es el producto que mas se demanda, puede ser el de mayor potencial de demanda. Juega mucho la experiencia del empresario.

3.1 RIVALIDAD

Considera que el Crecimiento de su grupo estratégico en los últimos tres año ha sido:

Alto		Bajo		
5	4	3	2	1

Buscar fuentes estadísticas, por medio del Internet, gremios, estadísticas de cualquier medio, referenciar. Pueden variables del sector. Explicar las fuentes.

Competidores nacionales

¿Qué Producto de su grupo estratégico considera que satisface las mismas necesidades de su producto?

Marca competidores	Origen del producto (ciudad-País)	Nombre de la empresa competidora	Mercado geográfico que atiende (ciudades*)
1			
2			
3			

*Separar las ciudades con coma.

Ojo marca o producto. Importante la experiencia del empresario.

Califique su producto frente a los productos de los otros participantes del grupo estratégico.

Producto Competidor 1	Producto Competidor 2

	Desempeño o Superior			Desempeño o Inferior			Desempeño o Superior			Desempeño o Inferior		
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
Precio												
Calidad del producto												
Calidad de materiales												
Diseño												
Marca												
Empaque												
Promoción												
Distribución												
Servicio												
Entrega												
Otro, Cual?												

Ojo escenario de su producto frente a la competencia. No de la competencia frente al suyo.

3.1.3 Equilibrio entre el grupo estratégico

Considera que su grupo estratégico es:

Muchos			Pocos	
1	2	3	4	5

Justifique su respuesta: _Por qué la calificación? Son muchos o pocos?

El tamaño de los integrantes de su grupo estratégico comparándolo entre ellos, es:

No son del mismo tamaño			Son del mismo tamaño	
5	4	3	2	1

Por Nivel de facturación? Por nivel de número de personas? Por capacidad de producción?
Aclarar

Los recursos de los integrantes del grupo estratégico comparándolos entre ellos, son:

Iguales			Diferentes	
1	2	3	4	5

Capacidad de producción, o financiera?

La capacidad utilizada promedio en el grupo estratégico es :

Alta			Baja	
5	4	3	2	1

Turnos vendidos, o capacidad de producción utilizada.

Los costos fijos en promedio en su grupo estratégico son:

Bajos			Altos	
5	4	3	2	1

Se refiere a infraestructura administrativa para que la empresa opere.

Los integrantes del grupo estratégico difieren en:
Estrategias

Pocos			Muchos	
1	2	3	4	5

Se percibe algún tipo de estrategia enfocada a la comercialización, la producción, los costos, el precio, la publicidad?
Rentabilidad esperada

Pocos			muchos	
1	2	3	4	5

Existe alguna referencia, estudio o cifra que determine el nivel de utilidad esperada en el sector?

Cuales de los siguientes intereses estratégicos se destacan más en su grupo estratégico?

Intereses	
Incremento de la Rentabilidad	
Incremento en la participación del mercado	
Flujo de efectivo	
Liderazgo tecnológico	
Liderazgo de servicios	
Otro Cual?	

Hay que aprovechar la información de los otros participantes al respecto.

3.1.4 ¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades entre su empresa y el grupo estratégico?

Actividades	Competidores directos				
	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Pedidos conjuntos					
3. Desarrollo de productos conjuntos					
4. Préstamo de maquinaria					
5. Entrenamiento conjunto					
6. Compra conjunta					
7. Maquila					
8. Venta conjunta					
9. Otros, Cual?					

Hay evidencias?

3.1.5 Barreras de Salida

Si alguno de sus competidores directos quisiera abandonar el sector que tipo de barreras o dificultades tendría para hacerlo:

BARRERAS DE SALIDA	Calificación Barrera				
	Muy Alta				Muy Baja
	1	2	3	4	5

Activos especializados (difícil de vender, costos elevados conversión, activos duraderos)					
Costos fijo de Salidas (contratos laborales, etc.)					
Interrelaciones estratégicas					
Barreras emocionales					
Restricciones sociales y gubernamentales					
Otra. Cual?					

Cuáles de estos factores pesan y en que forma, en el evento en que el empresario tome la decisión de abandonar el sector. Activos especializados significa que no son de utilidad para producir otros productos.

3.2 PODER DE LOS CLIENTES

Cientes Actuales:

Nombre del Cliente	Tipo* de cliente	Localización	Volumen anual de compra		Frecuencia de compra en días	Plazo de pago (días)	Tendencia del volumen de compra**	Dependencia del comprador (1)
			Unidades	Pesos				

* M: Mayorista D: distribuidor minorista AI: agente intermediario F: fabricante

** 5: si es muy Creciente 2: si la baja no es tan acentuada
4 : si la Tendencia Creciente no es tan acentuada 1: si es muy Decreciente

3: si la Tendencia es estable

(1) 1: muy dependiente 2: algo dependiente 3: dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

Se deben acceder las estadísticas de ventas y clasificarlas por clientes, en el evento de no tener disponible esta información. Al menos se requiere información de dos años.

Los clientes son:

Muchos					Pocos
5	4	3	2	1	

Las ventas del grupo estratégico están en:

Muchos clientes					Pocos clientes
5	4	3	2	1	

Que tanto pesa su producto en los costos de su cliente:

Poco peso	Mucho Peso
-----------	------------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Mucho cuidado con el escenario. Quién es el cliente. Si produce muebles al detal, los clientes son muchos y se compran eventualmente. En este caso sería 3. Pero si es un bien intermedio se debe analizar un poco mas en detalle.

Que tan probable es que su cliente lo cambie?

Muy probable				Nada probable
5	4	3	2	1

Su cliente lo presiona para que baje constantemente sus precios?

Continuamente				Nunca
5	4	3	2	1

Si es producto para vender al detal y el precio es relevante en la decisión, si hay presión para bajar el precio.

3.2.7 Calidad

Su producto en la calidad del producto de su cliente es :

Poco importante				Muy importante
1	2	3	4	5

Ojo al escenario de bien de consumo o de capital

Le exige su cliente alguna norma de Calidad? Si ___ No ___ Cual?

Tipo norma de producto de Icontec o ISO 9000.

3.2.8 Es probable que su cliente se integre hacia atrás?

Muy probable				Nada probable
1	2	3	4	5

Esto quiere decir si es probable que el cliente monte competencia

3.2.9 Que tanta información tiene su cliente del grupo estratégico?

Mucha				Ninguna
1	2	3	4	5

El cliente maneja cifras de crecimiento, rentabilidad, capacidad instalada, competencia etc, en donde o como lo consigue?

3.3 PODER DE LOS PROVEEDORES

Indique la siguiente información sobre sus proveedores

Materias Primas e Insumos	Nombre del Proveedor	Localización (ciudad)	Tipo *	Frecuencia (días)	Plazo de Pago en días	Volumen de compra en pesos	Dependencia Del proveedor**

Diligenciar un cuadro por cada producto

* (P) Productor (DM) Distribuidor Mayorista (D) Distribuidor Minorista

** 1: muy dependiente 2: dependiente 3: algo dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

Se debe referenciar a las materia primas más críticas o claves. Dependiente puede ser oferta.

El número de proveedores es:

Muchos					Pocos
5	4	3	2	1	

Cuántos?

La probabilidad de sustituir los productos de su proveedor es:

Baja					Alta
1	2	3	4	5	

Por qué?

Las compras que hace la empresas, son para el grupo de proveedores:

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Nada importante				Muy Importante
	5	4	3	2	1

Ojo es Usted para el proveedor. Le compra más del 10% de su producción? O se su facturación?

Que tanto pesa el costo del producto del proveedor en el costo de su producto?

Mucho					Poco
1	2	3	4	5	

Qué tanto pesa el producto comprado en sus costos? mas de un 10%?

Que tan probable es cambiar de proveedor?

Nada Probable					Muy probable	
1	2	3	4	5		

Cuántos nuevos proveedores potenciales?

Es probable que su proveedor se integre hacia delante?

Muy Probable					Nada probable	
1	2	3	4	5		

O sea que monte competencia.

3.4 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

3.4.1 Califique el grado de dificultad que debe superar una empresa que quiera entrar en el sector:

	Muy alto				Muy Bajo
	5	4	3	2	1
Producción a gran escala					
Integración hacia atrás					
Posicionamiento de Marca					
Lealtad de los clientes					
Grandes inversiones iniciales (publicidad, I&D, Capital de Trabajo)					
Acceso a canales de distribución					
Requerimientos legales y ambientales					
Costos de cambio de proveedor					
Patentes					
Acceso favorable a materias primas					
Subsidios gubernamentales					
Curva de experiencia o aprendizaje					
Reacción de los competidores actuales					
Otro, cuál?					

Qué fortalezas tiene los actuales participantes del sector? Qué requerimientos impone el mercado?

3.5 AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

3.5.1 Evalúe su producto respecto al producto sustituto mas cercano, en cuanto a:

Items para Comparar	Sustituto 1 más cercano					Sustituto 2 más cercano				
	Muy Superior				Muy Inferior	Muy Superior				Muy Inferior
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Precio										
Calidad										
Diseño										
Empaque										
Marca										

Promoción									
Distribución									
Servicio									
Otro, Cual?									

Identifique el sustituto. Qué características respecto a fortalezas y debilidades tiene respecto a su producto?

El precio de su producto respecto al precio de sus sustitutos es:

Altamente sensible					Poco sensible	
1	2	3	4	5		

Si se requiere trabajo de campo, investigación telefónica u otros hay que hacerlo para confirmar estas cifras.

Los sustitutos han mejorado sus relación calidad precio en los últimos dos años?

Mucho					Nada	
1	2	3	4	5		

Han aumentado participación? Sus productos han disminuido su participación?

Los rendimientos operacionales producido por los sectores industriales sustitutos respecto a los del grupo estratégico son:

Altos					Bajos	
1	2	3	4	5		

Han crecido las empresas? Se tiene información del sector al respecto? Fuentes?

Las acciones colectivas del grupo estratégico para defenderse de los sustitutos son:

Muchas					Ninguna	
5	4	3	2	1		

3.6 GOBIERNO

Como las políticas del gobierno nacional han afectado el desempeño de su sector industrial?

Efecto positivo					Efecto negativo	
5	4	3	2	1		

Los programas empresariales del gobierno nacional, regional o municipal han contribuido a mejorar el desempeño de su empresa?

Mucho					Nada	
5	4	3	2	1		

3.6.3 ¿Qué incidencia tiene en su empresa hoy en día las siguientes variables o situaciones?

Variables o situaciones	Baja incidencia		Alta incidencia
-------------------------	-----------------	--	-----------------

	1	2	3	4	5
Recesión económica del país					
Tasas de interés					
Disponibilidad de crédito					
Tasas de inflación					
Desempleo					
Devaluación					
Inestabilidad de la política económica					
Situación económica de países vecinos					
Impuestos					
Contrabando					
Violencia					
Confianza en el gobierno					
Calidad del recurso humano					
Costo de los servicios públicos					
Infraestructura vial					
Leyes ambientales					
Otra (cuál)					

4 ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL

4.1 Cual es la estrategia general de su empresa? Están documentadas?

4.2 Cual es la estrategia general de sus dos principales competidores? Fuente?

Competidor A

Competidor B

4.3 Señale las dimensiones con las cuales pone en marcha su estrategia (tenga en cuenta la pregunta 4.1) y califique su resultado, siendo 5 excelente resultado y 1 pésimo resultado. Además califique las dimensiones de su estrategia frente a sus competidores (tenga en cuenta la pregunta 4.2)

Dimensiones	Empresa	Competidor A	Competidor B
1.Opciones para reducir los costos			
2.Subcontratación			
3.Logística y distribución internacional			
4.Manejo proveedores			
5.Control costo laboral			
6.Mejoramiento continuo			

6.Copia e imitación			
7.Calidad de producto			
8.Desarrollo Propio			
9.Sistema de Distribución			
10.Identidad de Marca			
11.Lealtad de los clientes			
12.Servicios adicionales			
13.Otro, Cual?			

Fuente?

4.4 La estrategia actual respecto a la estrategia ideal (fruto del análisis de las cinco fuerzas) esta:

Lejos					Cerca
1	2	3	4	5	

4.5 Cuales son los posibles cambios que considera usted se pueden presentar en la empresa y en el grupo estratégico y califique su impacto en la estrategia de la empresa siendo 5 el impacto positivo y 1 el impacto negativo.

Cambios	Cambios Empresa	Cambios Competidor A	Cambios Competidor B
1.Opciones para reducir los costos			
2.Subcontratación			
3.Logística y distribución internacional			
4.Manejo proveedores			
5.Control costo laboral			
6.Mejoramiento continuo			
6.Copia e imitación			
7.Calidad de producto			
8.Desarrollo Propio			
9.Sistema de Distribución			
10.Identidad de Marca			
11.Lealtad de los clientes			
12.Servicios adicionales			
13.Otro, Cual?			

Justifique

_____ Fuente? _____

CADENA DE VALOR - ACTIVIDADES

5.LOGÍSTICA INTERNA

5.1 Compra de Materiales

5.1.1 Calcule en porcentaje la orientación de la producción de su empresa:

Atender Pedidos _____

Hacer Inventarios y Luego Vender _____ Depende del tipo de empresa, es decir de manufactura o comercializadora?

5.1. 2 Marque los criterios que utiliza para estimar el volumen de compras de materias primas e insumos , y como lo hace.

Criterio		Como lo hace
Reposición de inventarios		
Pedidos recibidos		
Pronóstico de ventas		
Capital de trabajo		
Capacidad de almacenamiento		
Estacionalidad en la oferta		
Capacidad de producción		
8. Otro, Cuál?		

Controla la calidad de la materia prima e insumos que compra?

SI _____ NO _____

Explique: _____ Evidencia formatos?

Indique los problemas que tiene con respecto al abastecimiento de materia prima e insumos, considerando las variables del siguiente cuadro

Variables	Local	Importada
Calidad		
Cantidad (volumen)		
Precio		
Entrega a Tiempo		
Transporte		
Condiciones de Pago		
Estacionalidad		

Con base en la información anterior, evalúe la logística para la consecución de insumo (compra materiales) siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

Inventarios

5.2.1 Marque el criterio de manejo de inventarios que utiliza

Peps _____ Ueps _____ Jat _____
 Otro _____ Cual? _____

PEPS: Primeros en entrar, primeros en salir

UEPS: Últimos en entrar, primeros en salir

JAT: Justo a tiempo

Cual es su procedimiento de provisión de materiales a la planta de producción?

Señale cual es en promedio el numero de días de inventario que maneja la empresa en:

Inventarios	0-30 días	31-60 días	mas de 60 días
Materia prima			
Producto en proceso			
Terminado			

Cómo lo evidencia? Informes, registros?

Como es el manejo del almacenamiento de los materiales en bodega?

Con base en la información anterior, evalúe la logística para el manejo de inventarios siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

Relaciones de Proveedores

5.3.1 Califique el tipo de actividades que desarrolla en conjunto con sus proveedores

Actividades	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Intercambio de información					
Desarrollo de nuevas materias primas e insumos					
Certificación de la calidad					
Contratos de suministros de largo plazo					
Exclusividad de suministros					
Condiciones especiales de entrega					
7. Otro, Cuál?					
8. Ninguna					

Especifique.

5.3.2 Califique los servicios adicionales que le da su proveedor, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Servicios Adicionales	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Garantía					
Transporte					
Atención especial					
Capacitación					
5. Otro, Cuál?					

OPERACIONES

6.1 Programación de la Producción

6.1.1 De prioridad a los criterios que usted utiliza para fabricar sus productos

CRITERIO	Muy importante				Nada importante
	5	4	3	2	1

Tiempo de alistamiento					
Volúmenes de ventas					
Tiempo de proceso					
Tipo de producto a elaborar					
Forma de pago					
Tipo de cliente					
Orden cronológica del pedido					
Utilización de la capacidad instalada					
Otro, Cual?					

Explicar

Califique el grado de flexibilidad de la producción (escala) y describa como lo logra

Muy Flexible					Nada Flexible
5	4	3	2	1	

DESCRIPCION: _____ explique _____

Marque como controla el avance de la producción

Horas de producción		Pert (ruta crítica)	
Consumo de materiales		Diagrama de gantt	
Unidades terminadas		MRP2	
Unidades en proceso		No controla	
Otro Cual?			

6.1.4 Calcule en porcentaje el cumplimiento promedio de los plazos de entrega de sus pedidos para todos sus productos: _____% como lo mide?

Marque las causas más importantes para incurrir en retraso en sus pedidos y califique

CAUSA	Ocurre Poco				Ocurre Frecuentemente
	5	4	3	2	1
Escasez de materia prima					
Insuficiencia de personal					
Daño de maquinaria					
Maquinaria insuficiente					
Incumplimiento de contratista					
Falta de capital de trabajo					
Descoordinación de ventas y producción					
Fallas en el transporte					
Incumplimiento de proveedores					
Fallas administrativas					
Falla en la logística internacional					
Documentación legal					
Trámites en bancos					

Otro, cuál?					
-------------	--	--	--	--	--

Explique

6.2 Control de Procesos

Qué herramientas utiliza para el control de los procesos?

Flujo de operaciones		Carta de análisis de las operaciones	
Hojas de Proceso		Hojas de trabajo estándar	
Hojas de inspección		Otras, Cual?	
Ninguno			

Explique

Identifique los principales procesos, si están estandarizados y como los lleva a cabo su empresa:

Proceso productivo	(% Grado de estandarización)	Como lo lleva a cabo	
		Directamente	% de contratación del proceso

Cuáles son los procesos principales?

¿Cuales son los subcontratistas y marque las características que tienen los procesos que manejan?

Subcontratistas*	Características	Proceso Especializado	Proceso Intensivo en Mano de Obra

* Identificar mediante nombre y ubicación

¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con sus subcontratistas?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Negociaciones acerca de pagos					
3. Desarrollo de productos conjuntos					
4. Mejoras en la calidad					
5. Condiciones de despacho					

6. Otros					
----------	--	--	--	--	--

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el control de proceso siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.3 Capacidad y Habilidad para Ajustar Procesos

Cuál es la capacidad instalada de la empresa y su % de utilización?

	Capacidad Utilizada	
	Unidad /año	%
Capacidad instalada		

Describa la maquinaria utilizada en sus procesos de producción

Maquinaria y Equipo.	Propiedad de la Maquinaria (A)	Clase de Tecnología (B)	Antigüedad (años)	Estado de la Maquinaria (C)	Origen Maquinaria

- (A) Propia (1); Alquilada (2); Leasing (3); prestada para el Proceso (4); Otros (5)
- (B) Manual (1); Electrónica (2); Electroneumática (3); Mecánica (4); Control Numérico (6); Automática (7); Semiautomática (8)
- (C) Pésimo (1); Deficiente (2); Regular (3); Bueno (4); Excelente (5)
- (D) Nacional (1) Importada(2) Tecnología propia(3)

Califique de 1 a 5, siendo 5 lo mejor y 1 lo peor, cada área de la empresa bajo los siguientes criterios

Áreas	Espacio adecuado	Estado Físico	Limpieza	Orden	Seguridad	Distribución
Administración						
Producción						
Bodega						
Almacén						
disponible para ampliación						

6.3.4 Marque los principales cambios en las instalaciones efectuados en los últimos dos años
 Remodelaciones locativas _____ Redistribución de máquinas _____
 Reubicación de espacios _____ Otro _____
 Cuál? _____

Teniendo en cuenta la información anterior, califique capacidad instalada de la empresa, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.4 Mantenimiento

Como prepara las maquinas y herramientas para su producción?

Que tipo de mantenimiento realiza su empresa?

Correctivo		Predictivo	
Preventivo		Otro Cual?	

6.4.3 Quien realiza el mantenimiento de las máquinas y equipos?
 Interno___ Externo a la empresa___

6.4.4 Lleva registros del mantenimiento de sus máquinas y equipos?
 Si___ No ___ Como los lleva? _____

6.4.5 Realiza calibración de equipos?
 Si ___ No___ Explique _____

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el mantenimiento, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.5 Control de calidad

En que etapas del proceso se realiza la inspección y evaluación de errores?

Al inicio del proceso	
Durante todo el proceso	
En alguna etapa especifica, Cual	
Al final del proceso	
Ninguno	

Que tipo de pruebas de control de calidad realiza?

Prueba	Descripción
Dimensional	
Funcional	
Sensorial	
Ninguna	

Describa las causa y estime el porcentaje de la producción que es reprocesado, rechazado o devuelto y describa las causas

Reprocesados		Rechazados		Devolución	
causas	%	Causas	%	causas	%

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la gestión ambiental, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.6 Gestión Ambiental

6.6.1 Señale el grado de contaminación:

	no Contaminante				Contaminante
	5	4	3	2	1
Producto					
Subproductos					
Desperdicios					
Efluentes					
Empaque (después de producción)					

Utilizar cuadros adicionales según sea necesario

Describe las acciones que se realizan para contrarrestar el grado de contaminación

	Acciones
Producto	
Empaque	
Desperdicio	
Efluentes	

7 LOGÍSTICA EXTERNA

7.1 Almacenamiento

Las bodegas de almacenamiento de producto terminado cumple con las siguientes condiciones ambientales.

Condiciones	Favorables				No favorables
	5	4	3	2	1
Humedad					
Contaminación cruzada					
Iluminación					
Temperatura					
Presión					
Otro, Cual?					

Califique el lugar de almacenamiento de su producto terminando de acuerdo a los siguientes factores.

Factores	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Clasificación de los productos					
Orden					
Señalización					
Limpieza					

Demarcación					
-------------	--	--	--	--	--

¿Cómo son almacenadas las devoluciones?
explicar

Para la manipulación del producto la empresa:

Tiene normas o procedimientos:

Establecidos				No establecidos	
5	4	3	2	1	

Evidenciar

Capacita al personal interno y externo

Capacitados				No capacitados	
5	4	3	2	1	

INVENTARIOS

Existe controles para la entrada y salida de producto terminado?

Si ___ No ___ Cuales? _____
Documentos? explique

Existen políticas de inventarios de seguridad?

Si ___ No ___ Cuales? _____

Hace el control del inventario frente a los registros en Kardex o sistemas?

Si ___ No ___
Explique

7.2.4 Que nivel de confiabilidad tiene este control? _____%
explique

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el inventario, siendo 5 excelente y 1 pésimo

DISTRIBUCION FISICA

¿Cómo planea o programa la ruta de distribución?

Cliente	
Zonas geográficas	
Tipo de camión	
Tipo de producto	
Otro, Cual?	
Ninguno	

Como evalúa la gestión de sus transportistas?

Gestión	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Servicio					
Precio					
Cobertura					
Flexibilidad					
Otro, Cual?					
Ninguna					

Los clientes están satisfechos con:

	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Atención					
Manipulación del producto					
Otro, cual?					
Ninguno					

LOGISTICA PARA LA EXPORTACIÓN

7.4.1 Si usted ha efectuado exportaciones indique cual de las modalidades citadas a continuación ha utilizado

Exportación directa: _____

Exportación indirecta: _____

 Agente en el exterior _____

 Agente en Colombia _____

 Comercializadora _____

 Otro _____

 Cuál? _____

No hace exportaciones _____ (Nota: Si escoge esta opción, pase a la pregunta 8.1)

7.4.2 Indique que medios de transporte emplea para el despacho de sus exportaciones por producto

Terrestre	Marítimo	Aéreo	Multimodal

7.4.3 En relación con la Distribución Física Internacional- DFI, Si ha tenido dificultades explique brevemente en que han consistido

Fletes: _____

Seguros: _____

Sistemas de empaque: _____

Agenciamiento aduanero: _____

Regulaciones legales en el origen: _____

Regulaciones legales en el destino: _____

Otras, cuales? _____

7.4.4 ¿Qué clase de seguros para la exportación tiene?

Robo: _____ Póliza de Cumplimiento y Manejo: _____

Transporte de Valores: _____

Otros, Cuales? _____ Ninguno: _____

7.4.5 ¿Cómo evalúa el servicio de su aseguradora?

Servicio	Muy bueno				Muy deficiente
	5	4	3	2	1
Robo					
Póliza de cumplimiento y manejo					
Transporte de Valores					
Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la logística para la exportación, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8 MERCADEO Y VENTAS

8.1 Investigaciones de Mercado

8.1.1 ¿Ha realizado investigaciones para conocer más y mejor el mercado?

Nacional SI _____ NO _____

Internacional SI _____ NO _____

8.1.2 En caso afirmativo, marque cuál ha sido el objetivo

OBJETIVO	NACIONAL	INTERNACIONAL
1.Introducir un nuevo producto		
2.Aceptación de productos		
3.Nivel de precios		
4.Abrir nuevos mercados		
5.Revisar comportamiento de ventas		
6.Análisis de tendencia del mercado		
7.Nivel de satisfacción del cliente		
8.Otro, Cuál?		
9.No se ha realizado		

Cómo realiza la investigación de mercados?

Investigación de mercados	Nacional (# veces año)	Internacional (# veces año)
Directamente		
Firmas especializadas		
A través de los clientes (distribuidores)		
Otro	Cuál?	

Explique

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la investigación de mercados, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

Distribución.

Cuales son los criterio para seleccionar el canal según el tipo de consumidor:

Criterio de selección del canal	No. De compradores potenciales	Tamaño o pedido	Cobertura geográfica	Servicios adicionales	Rentabilidad canal	Producto	Otro, cual?	Ninguno
Tipo Mercado								
Consumidor final								
Consumidor institucional								

Que estrategia de distribución utiliza según su consumidor:

Estrategia de distribución	Exclusivos (uno)	Selectivos (pocos)	Intensivos (muchos)
Tipo Mercado			
Consumidor final			
Consumidor institucional			

Estime el porcentaje de cada canal en las ventas directas e indirectas

venta directa \$ _____ **venta indirecta** \$ _____ ubicación*
 punto de venta en fabrica % _____ distribuidores % _____ puerta a puerta
 % _____ agente comercial % _____
 almacenes/tiendas % _____ almacenes por consignación % _____
 otro % _____ otro % _____

*Para la venta indirecta señalar en ubicación si los canales tienen la casa matriz en la ciudad de la empresa, en otra parte del país (ciudad) o en el extranjero.

Explicar y determinar fuente

Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con empresas y sus canales?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de					

información y experiencia					
2. Negociación de pagos					
3. Condiciones de entrega					
4. Tiempos de entrega					
5. Negociación de descuento					
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la distribución, siendo 5 excelente y 1 pésimo

8.3 Precios

8.3.1 Califique de 1 a 5 el método que utiliza para la fijación de precios

Métodos	Adecuado				Inadecuado
	5	4	3	2	1
1. Por costos					
2. De acuerdo a los precios de la competencia					
3. De acuerdo al valor percibido					
4. Por intuición					
5. Acuerdos gremiales					
6. Otro. Cuál?					

Marque con que frecuencia se revisan los Precios

cada mes	
cada tres meses	
cada seis meses	
cada año	
Otra. ¿Cuál?	

8.4 Comunicación

8.4.1 Marque los objetivos para dar a conocer su producto al cliente de acuerdo a las variables que utiliza la empresa

Objetivo Variable	Aumentar ventas	Lanzamientos de nuevos productos	Nuevos usos del producto	Responder a la competencia	Posicionar imagen del producto	Aumentar frecuencia de compra	Aumentar participación mercado	Disminuir inventario
Publicidad								
Promoción de ventas								
Mercadeo directo								
Relaciones públicas								

Ventas personales								
Otro, cual?								

8.4.3 Que herramientas utiliza, a quien va dirigida y con que frecuencia?

Herramientas	A quien se dirige		Frecuencia			
	Consumidor	distribuidor	Diario	Semanal	Mensual	Otro
PUBLICIDAD						
<u>Medios impresos:</u>						
Periódicos						
Revistas						
<u>Medios de comunicación masivo:</u>						
Radio						
T.V						
Cine						
<u>Material de apoyo:</u>						
Folletos						
Posters						
Audiovisuales						
Manual						
Catálogos						
Volantes						
Símbolos						
Logotipos						
<u>Al aire libre:</u>						
Carteles						
Vallas						
Letreros						
PROMOCION DE VENTAS						
Muestras						
Premios						
Cupones						
Degustaciones						
Obsequios						
Concursos y juegos						
Rebajas						
Ferias y exposiciones						
Descuento por volumen						
Descuento por pronto pago						
Paquete promocional						

RELACIONES PUBLICAS						
Informes de prensa						
Participación en eventos						
Informes anuales						
Donaciones y patrocinios						
Publicaciones						
Relaciones con la comunidad						
MERCADO DIRECTO						
Catálogos						
Envío por correo						
Telemarketing						
Página Web						
Tiendas						
Compra por T.V						

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la comunicación (promoción), siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8.5 SERVICIO POSTVENTA

8.5.1 De las siguientes alternativas del servicio postventa, califique los que su empresa ofrece:

Servicios	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1.Garantía					
2.Repuestos					
3.Recambio					
4.Instalación					
5.Mantenimiento					
6.Información permanente					
7.Asistencia Técnica					
8.Otro, Cual?					

FUERZA DE VENTAS.

Las cuotas de ventas se distribuyen:

Cuotas de Ventas	Consumidor Final	Consumidor institucional
Regiones – Zonas		
Canales		
Por línea de producto		

Por vendedor		
Otro criterio, Cual?		
Sin criterio		

Cual es su política de cartera? Plazo para el pago (Políticas de ventas)
 Numero de días: _____

Con que tipo de dotación cuenta la fuerza de ventas

Dotaciones	
Computador	
Muestras	
Ayuda Ventas	
Catálogos	
Auto	
Material de apoyo	
Otro, cual?	
Ninguno	

El pago del vendedor es:

Tipo de Pago	
Fijo	
Variable	
Comisión %	
Bono %	
Participación en utilidades %	

La fuerza de ventas tiene prestaciones marginales?

Prestaciones por enfermedad o accidentes	
Vacaciones pagadas	
Pensiones adicionales	
Seguro de vida	
Medicina prepagada	

La fuerza de ventas es:

	Insuficiente frente al mercado				Suficiente frente al mercado	
	1	2	3	4	5	
No capacitada						Capacitada
Con incentivos bajos						Con incentivos altos
Cumple parcialmente cuota						Cumple toda la cuota
Cubre parte del mercado						Cubre todo el mercado
Sin experiencia						Con experiencia
Bien dotado						Mal dotado

9 ABASTECIMIENTO

Existen políticas documentadas:

	Informal (Palabras)			Formal (documentación)	
	1	2	3	4	5
Activos Fijos					
Materias Primas					
Insumos					
Materiales de Empaque					
Otros, cual?					

9.2 Señale el criterio o criterios usados para seleccionar los proveedores de materia prima e insumos y califique, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Materia Prima e Insumos	Precio	Calidad	Plazo de Pago	Capacidad	Entrega a Tiempo	Antigüedad	Otro Servicio	Calificación

Escritos?

9.3 Cual es su política de cuentas por pagar:

Contado (1) ___ 30 días (2) ___ 45 días (3) ___ 60 días (4) ___ 90 días (5) ___ Otro ___

9.4 Califique los criterios con que certifica a sus proveedores:

Criterios	Adecuado			Inadecuado	
	5	4	3	2	1
Devoluciones					
Adaptación de procesos					
Especificaciones técnicas					
% de defectuosos					

10 DESARROLLO TECNOLÓGICO

10,1 Innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos

¿Qué tipo de gestión lleva a cabo para la innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos, y con que frecuencia lo realiza?

Tipo de Gestión	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Otra
Adaptación propia				
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipos				
Inversión e innovación propia				
Otro, Cual?				

Explique:

10.1.2 Indique las razones más frecuentes por las cuales se lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos y procesos:

Razones	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
Moda					
2. Competencia					
3. Reducción de costos					
4. Cumplimiento del ciclo de vida					
5. Disminución de ventas					
6. Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores					
7. Nuevo nicho de mercado					

Describa cuáles procesos productivos han sido modificados en los últimos dos años

Proceso	Cambio efectuado

Describa cuáles productos han sido modificados en los últimos dos años

Producto	Cambio efectuado

Teniendo en cuenta la información anterior (punto 10.1) califique el proceso de innovación y desarrollo de productos y procesos siendo 5 excelente 1 pésima. _____

10.2 Propiedad de la Tecnología base para la empresa

La tecnología es:

Desarrollada _____ Comprada _____ Licenciada _____

10.2.2 Si es licenciada que porcentaje de comisión paga ? _____

10.2.3 ¿Tiene registro de patentes o esta en proceso?

SI _____ NO___ Cuántas? _____ Cuáles? _____

Con base en la información anterior (punto 10.2) califique la dependencia tecnológica de la empresa, siendo 5 Independiente 1 Dependiente _____

11. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11.1 Direccionamiento de los Recursos Humanos

11.1.1 Señale con cuales de las siguientes herramientas administrativas cuenta su empresa:

- Organigrama definido y actualizado: _____
- Reglamento interno de trabajo: _____
- Descripción de cargos y perfiles: _____
- Manual de inducción: _____
- Manual de procedimientos y procesos: _____

11.1.2 Elabore el organigrama de su empresa

11.1.3 Enumere 5 valores que usted considere son representativos del trabajo en su empresa

Con base en la información anterior (punto 11.1) califique el direccionamiento de los recursos humanos siendo 5 Excelente 1 Pésimo _____

11.2 Indique cuál es el número de empleados por categoría según sexo y nivel de escolaridad y califique las características respecto a las necesidades de la empresa siendo 1 Inadecuado 5 Adecuado

Cargos	Sexo		Nivel de Escolar					Calificación
	femenino	masculino	Postgrado	Universitario	Bachillerato	Técnico	Primaria	
Alta Dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros								

11.3 Cuáles son las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa según los cargos y califíquelas según su efectividad, siendo 5 muy efectivo y 1 poco efectivo?

Cargos	Solicitud directa	Recomen dados	Clasificados	Centros educativos	Agencias de empleo	Asocia ciones	Sena	Otros Cuáles?	Calificación
Alta dirección									
Mandos medios									
Técnicos									
Operativos									
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial									
Otros Cuál?									

Selección

11.4.1 El proceso de selección es realizado por:

Alguien de la empresa _____ Alguien externo _____ Quien? _____

11.4.2 Cuáles de las siguientes actividades realizan usualmente en el proceso de selección:

Cargos	Entrevista Preliminar	Pruebas psicológica	Entrevista con psicóloga	Entrevista con jefe inmediato	Referencias	Visita domiciliaria	Examen médico	Otros Cuáles?	Ninguna
Alta dirección									
Mandos medios									
Técnicos									
Operativos									
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial									
Otros Cuál?									

Con base en la información anterior (11.4) califique el proceso de selección de personal , siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado. _____

11.5 Vinculación

11.5.1 Señale de acuerdo con el cargo el tipo de contratos que elabora en su empresa

Cargos	Término indefinido	Término definido (inferior a 1 año)	Destajo	Por honorarios	A través de empresas temporales	Otros Cuáles?
Alta dirección						
Mandos medios						
Técnicos						
Operativos						
Ventas						
Auxiliares						
Secretarial						
Otros Cuáles?						

Explique las razones de por que utiliza cada uno de los tipo de contrato:

11.5.2 Al nuevo personal que se vincula a la empresa se le hace:

Inducción SI___ NO___ Cuanto tiempo _____

Entrenamiento en el cargo SI___ NO___ Cuanto tiempo _____

Con base en la información anterior (punto 11.5) califique el proceso de vinculación de la empresa siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

11.6 Sistemas de Evaluación del Desempeño

11.6.1 Cómo se evalúa el desempeño laboral?

Formato Preestablecido _____
Criterios propios del evaluador _____
Otro, Cual? _____

Con qué periodicidad se evalúa el desempeño laboral en su empresa

Mensualmente ___ Trimestralmente ___ Semestralmente ___
Anualmente ___ No se evalúa ___

Quién evalúa el desempeño?

El jefe inmediato ___ Los compañeros de trabajo ___ Auto evaluación ___
Clientes ___ Otro, Cual? _____

11.6.4 Su nivel de satisfacción con las capacidades y potencial de las personas que laboran en su empresa es: Alto ___ Medio ___ Bajo ___

Por qué y en que se refleja?

Con base en la información anterior (punto 11.6) califique el proceso de evaluación del desempeño laboral siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

11.7 Gestión de Carrera y Salarios

11.7.1 Cuando se presenta la oportunidad de un ascenso cuáles de los siguientes criterios tiene en cuenta para esa decisión?

Antigüedad: ___ Formación académica: ___ Desempeño anterior ___
Aptitudes ___ Otros _____

11.7.2 Marque los criterios que utiliza para definir salarios en su empresa

Antigüedad: ___ Experiencia: ___ Estudios: ___ El mercado: ___
Curva salarial ___ Otro.Cuál? _____

11.7.3 Marque los criterios que utiliza para reajustar los salarios:

Lo de ley: ___ El costo de vida ___ El desempeño ___
Antigüedad ___ Ascenso ___ Estudios: ___ Productividad ___

Marque los estímulos o incentivos que ofrece la empresa a sus empleados y la frecuencia con que se presenta:

Cargos	Bonificación	Préstamos	Seguros de vida	Viajes	Productos de la Cía.	Reconocimiento social (ascensos, felicitaciones, empleado del mes etc.)	Financiación de automóvil	Ninguno
Alta dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros Cuáles?								

Con base en la información anterior (punto 11.7) califique la gestión de carrera y salarios de la empresa siendo 5 adecuado 1 Inadecuado _____

Formación y Entrenamiento

11.8.1 Señale los criterios con que la empresa decide la capacitación de sus empleados

Cargos	Evaluación del desempeño	Decisión del jefe	Petición del empleado	No se capacita	Plan Carrera	Otros Cuáles?
Alta dirección						
Mandos medios						
Técnicos						
Operativos						
Ventas						
Auxiliares						
Secretarial						
Otros Cuáles?						

11.8.2 Qué tipo de capacitación se realiza en su empresa y con qué frecuencia (semanal, mensual bimensual, trimestral, semestral, anual) lo hace?

Cargos	Cursos de actualización	Formación básica profesional	Relaciones humanas	Salud Ocupacional	Otros Cuáles?
Alta dirección					
Mandos medios					
Técnicos					
Operativos					
Ventas					

Auxiliares					
Secretarial					
Otros Cuáles?					

Con base en la información anterior (punto 11.8), califique el proceso de formación y entrenamiento siendo 5 Adecuado 1 inadecuado _____

Ambiente laboral

Como califica en ambiente laboral en la empresa?

Cargos	Bueno			Malo		Que causa este ambiente
	5	4	3	2	1	
Entre directivos						
Entre Jefes y empleados						
Entre empleados						
Entre jefes y operarios						
Entre operarios						
En general						

Cuales son la causas del ausentismo y retardos mas comunes en el personal

Cargos	Enfermedad	Asuntos familiares	Diligencias personales	Dificultad de transporte	Asuntos económicos	Accidentes laborales	Licencias de maternidad
Alta dirección							
Mandos medios							
Técnicos							
Operativos							
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

Cuales son las causas de retiro mas frecuentes en el personal?

Cargos	Otra oferta laboral	Bajo salario	Cambio de ciudad	Mal ambiente laboral	Horario de trabajo	Inseguridad	Condiciones físicas y psicológicas en el trabajo
Alta dirección							
Mandos medios							
Técnicos							

Operativos							
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

Cuales son la causas de despido mas frecuentes en el personal?

Cargos	Bajo desempeño	Generador de conflictos personales	Bajas ventas	Disminución del mercado producto y/o servicio	Antigüedad en la empresa	Ilíquidez	Por edad	Otra, cual?
Alta dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros Cuáles?								

11.9.5 Salud ocupacional y seguridad industrial

11.9.5.1 Indique si ha elaborado un panorama o mapa de riesgos

SI ___ NO ___

Porque _____

11.9.5.2 Describa cuales considera los riesgos o las causas de accidentalidad o de enfermedad profesional que afectan a sus empleados. Califique el nivel de riesgos según las ARP

Describa las causas de accidentes de trabajo y evalúe la severidad y frecuencia de dichas causas, siendo 1 Muy crítico y 5 Moderado

Causa	Moderado				Muy Crítico	Frecuencia		
	5	4	3	2	1	Continuo	Intermitente	Esporádico

Con base en la información anterior (punto 11.9) califique el ambiente laboral de la empresa siendo 5 excelente 1 pésimo _____

INFRAESTRUCTURA

El sistema de Calidad que utiliza y que grado de implementación es:

Sistema de Calidad	% de implementación	
	Documentación	Implementación
ISO 9000		
HACCP		
QS9000		
BPM		
ISO 14000		
Calidad Total		
Ninguno		
Otro		

Con base en la información anterior (punto 12.1) califique los sistemas de calidad que funcionan en la empresa, siendo 5 Avanzados 1 No existen _____

INFORMES FINANCIEROS

Señale los informes financieros que tiene la empresa, cada cuánto los consolida y si quien los elabora es de la empresa o es contratado externamente

Informes	Tiene		Periodicidad				Quien los hace	
	SI	NO	Mensual	Semestral	Anual	Otra	Interno	Externo
Estados Financieros								
Presupuesto								
Flujo de Efectivo (Caja)								
Estado de Resultados								
Estados de Costos								
Balance General								

12.2.2 Marque el método que utiliza para calcular sus costos:

Costeo por orden de producción	
Costeo por proceso	
Costeo por departamentalización	
Costeo basado en actividades (ABC)	
Otro	
Ninguno	

12.2.3 Qué tipo de decisiones toma con la información del punto 12.2.1 y 12.2.2

Tipo de decisión:	
Precios	
Reorganización de procesos	
Racionalización de gastos	
Todas las anteriores	
Otros CUAL?	

Con base en la información anterior (punto 12.2) califique la utilidad de la información financiera para la empresa siendo 5 Muy útil 1 Poco útil _____

12.3 Normas Legales de Marca

12.3.1 ¿Tiene Registro de Marcas? SI ___ NO ___ En proceso ___

En que país _____

Si su respuesta es afirmativa especifique cuantas posee: _____

12.3.2 La propiedad de alguna de sus marcas está impugnada por otro competidor?

SI _____ **Cuál?** _____
NO _____

Con base en la información anterior (punto 12.3) califique la protección legal de las marcas de la empresa siendo 5 protegidos 1 desprotegidos _____

12.4 Toma de Decisiones

12.4.1 ¿Qué tipo de decisiones y de qué manera son tomadas en la empresa?

Formas para Decidir / Tipos de Decisión	Junta directiva	Comité de gerencia	Gerente	Gerente asesor y	Gerente de área
Financiera					
Inversiones					
Personal					
Precios					
De ventas comerciales					
Comerciales de compra					
Jurídica*					

* Cambio de estatutos, fusiones, etc.

12.4.2 Para apoyar la toma de decisiones, ¿Qué tipo de formalización existe?

documento que formaliza / Tipos de Decisión	Políticas	Normas	Procedimientos	Indicadores de control
Financiera				
Inversiones				
Personal				
Precios				
de ventas comerciales				
Comerciales de compra				
Jurídica				

12.4.3 Describa como la empresa enfrenta situaciones inesperados

Con base en la información anterior (punto 12.4) califique los procesos de toma de decisiones, siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

12.5 Gestión de planeación y dirección

12.5.1 ¿De los planes que su empresa lleva, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación?

Planes	Utilidad					Frecuencia			
	Muy útil				Poco útil				
	5	4	3	2	1	Trimes- tre	Semes- tre	anual	Perma- nente
Plan estratégico									
Plan global a 1 año									
Plan de ventas									
Plan de producción									
Proyecto de inversión									
Presupuesto									
Ninguno									

12.5.2 ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Tipo de planes	Quien					
	Gerente	Junta directiva	Gerente y asesor externo	Gerente y empleados	Gerente y comité de planeación	Todos los de la empresa
Plan estratégico						
Plan global a 1 año						
Plan de ventas						
Plan de producción						
Proyecto de inversión						
Presupuesto						
Ninguno						

12.5.3 La dirección de la empresa es:

Estilo de dirección	Siempre	Algunas veces	Casi nunca
Autocrática			
Participativa			
De liderazgo			
Por compromiso			
Otro, Cual?			

12.5.4 ¿Cuándo y con qué técnicas controla la gestión de la empresa?

Técnicas de Control	Momentos de Control		
	Al inicio de las Tareas	Durante el desarrollo de las Tareas	Al final de las Tareas

Cuantitativa (por Indicadores)			
Cualitativo (por Características, Descriptivo)			

Con base en la información anterior (punto 12.5) califique la gestión de la planeación y dirección siendo 5 Adecuados 1 Inadecuados _____

12.6 Sistemas Información

12.6.1 Cuales de los siguientes sistemas de información están implementados en su empresa

Sistema de información	% de implementación	Manual	Automático	Responsable
Contable				
Comercial				
Proveedores				
Producción				
Inventarios				
Despachos				
Otros, Cual?				

12.6.2 Los sistemas de información están integrados?

Si ___ No ___

Por que _____

12.6.3 Cual es su desarrollo en el mediano y largo plazo?

Con base en la información anterior (punto 12.6) califique la utilidad de los sistemas de información siendo 5 muy útiles 1 poco útiles _____