

**PRODUCCIÓN COMERCIALIZACION Y EXPORTACIÓN DE UCHUVA AL MERCADO  
SUECO**

HUXLEY ANDRES GAVIRIA MUÑOZ  
LILIANA HERNÁNDEZ LEMOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2002**

**PRODUCCIÓN COMERCIALIZACION Y EXPORTACIÓN DE UCHUVA AL MERCADO  
SUECO**

HUXLEY ANDRES GAVIRIA MUÑOZ  
LILIANA HERNÁNDEZ LEMOS

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE PROFESIONAL EN COMERCIO  
INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:**  
JOSE ARMANDO PATIÑO MORA  
Economista

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2002**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**FERNANDO GUERRERO FARINANGO**  
Jurado Evaluador

---

**CARLOS MANUEL CORDOBA SEGOVIA**  
Jurado Evaluador

**San Juan de Pasto, 13 de Agosto de 2002**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	4
1.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	7
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS	7
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS EFECTOS	9
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
3. ESTUDIO DE MERCADO	12
3.1. ENTORNO EXTERNO	12
3.1.1. Entorno Externo de Suecia	12
3.1.1.1. Dimensión Económica	12
3.1.1.2. Dimensión Socio – Cultural y Demográfica	19
3.1.1.3. Dimensión Tecnológica	26
3.1.1.4. Dimensión Político – Legal	31
3.1.1.5. Dimensión Ambiental	37
3.1.2. Entorno Externo de Colombia – Dimensión Económica	46
3.2. DIAGNOSTICO INTERNO	78
3.2.1. Sistema Gerencial	78
3.2.2. Sistema de Producción	79
3.2.3. Sistema de Distribución	80
3.2.4. Sistema de Finanzas	83
3.2.5. Sistema Comercial, de precios y de Promoción	84
3.2.6. Sistema de Talento Humano	89
3.3. ESTUDIO DE MERCADO	102
3.3.1. Mercado Proveedor	102
3.3.2. Mercado Competidor	105
3.3.3. Mercado de los bienes Sustitutos	110
	<b>Pág.</b>

3.3.4.	Mercado Distribuidor	113
3.3.5.	Mercado Consumidor	114
3.3.5.1.	Comportamiento del Consumidor	115
3.3.5.2.	Atributos de la Uchuva	116
3.3.5.3.	Segmento de Mercado	118
3.3.5.4.	Análisis de la Demanda	120
3.3.6.	Mercado Externo	129
3.4.	PLAN OPERATIVO	130
3.4.1.	Producto	130
3.4.2.	Precio	134
3.4.3.	Distribución	136
3.4.4.	Promoción	137
4.	ESTUDIO TÉCNICO Y PRODUCTIVO	145
4.1.	TAMAÑO	145
4.1.1.	Tamaños de la Demanda	145
4.1.2.	Capacidad de Producción	146
4.1.3.	Ubicación	146
4.1.4.	Financiamiento del Proyecto	147
4.1.5.	Insumos	149
4.1.6.	Gastos diferenciales	150
4.1.7.	Ingeniería del Proyecto	153
4.1.7.1.	Volumen de Producción	153
4.1.7.2.	Descripción de Procesos Productivos	154
4.2.	ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN	159
4.2.1.	Método Cualitativo por Puntos	160
4.2.2.	Método de Brown y Gibson	161
5.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	164
5.1.	ASPECTOS LEGALES	164
5.2.	MISIÓN, VISION Y VALORES CORPORATIVOS	164
5.2.1.	Misión	164
5.2.2.	Visión	165
		<b>Pág.</b>

5.2.3.	Valores Corporativos	165
5.3.	ASPECTOS GENERALES	165
5.3.1.	Contratación	165
5.3.2.	Estructura Organizacional – Organigrama	166
5.3.3.	Factores Organizacionales y Costos	169
5.3.4.	Funciones, competencias y perfil de Cargos	170
5.3.4.1.	Funciones y competencias	170
5.3.4.2.	Perfil de Cargos	173
6.	ESTUDIO FINANCIERO	177
6.1.	DEFINICIÓN DE LAS INVERSIONES	178
6.1.1.	Inversiones Fijas	178
6.1.2.	Inversiones Diferidas	178
6.1.3.	Capital de Trabajo	179
6.2.	DETALLE DE LOS ACTIVOS O INVERSIONES	180
6.2.1.	Inversiones Fijas	180
6.2.2.	Inversiones Diferidas	180
6.2.3.	Capital de Trabajo	180
6.3.	FUENTES DE FINANCIACION	181
6.4.	SERVICIO DE LA DEUDA	181
6.5.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	182
6.6.	PRESUPUESTO DE EGRESOS Y COSTOS	184
6.7.	COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES	185
6.8.	PUNTO DE EQUILIBRIO	186
6.9.	FLUJO DE CAJA	187
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	189
7.1.	VALOR AGREGADO NETO	189
7.2.	TASA INTERNA DE RETORNO	190
7.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	191
7.3.1.	Análisis de sensibilidad UNO	191
7.3.2.	Análisis de Sensibilidad DOS	194
7.3.3.	Análisis de Sensibilidad TRES	196
		<b>Pág.</b>

7.3.4. Análisis de sensibilidad Consolidado	198
CONCLUSIONES	200
RECOMENDACIONES	205
BIBLIOGRAFÍA	208

## **RESUMEN**

Este trabajo contiene aspectos fundamentales para la aplicación y conformación de una empresa Productora, Comercializadora y Exportadora de Uchuvas (Phisalys Peruviana). Los estudios que compromete la investigación realizada posibilitan al lector y en general al interesado conocer con mayor profundidad como se lleva a cabo el proceso selección de Mercados óptimos para un producto con demanda creciente como las uchuvas, dentro del ámbito europeo; el proceso técnico que en el presente trabajo hace referencia a la creación de una cadena productiva y organización estratégica de la producción y logística, donde se logre la productividad, calidad y competitividad del producto que finalmente llegará al consumidor; el estudio organizacional por su parte, detalla los aspectos administrativos de vinculación laboral, constitución de la estructura organizacional y determinación de las funciones y perfil del talento humano del proyecto en ejecución; el estudio financiero y su evaluación, muestran los principales indicadores financieros que demuestran que el proyecto es Rentable financieramente. Así pues, con el análisis de los estudios mencionados se logró mostrar que el proyecto es **PLENAMENTE FACTIBLE**, para llevarlo a cabo.

## **SUMMARIZE**

This work contains fundamental aspects for application and conformation of a company Producer, trader and Exporter of Uchuvas (*Phisalys Peruviana*) or golden fruits. The studies that commits the carried out investigation facilitate to reader and in general to interested knowing with more depth the way like is carried out the process selection of good Markets for a product with growing demand as golden fruits, inside the European environment; the technical process in this degree work makes reference to the creation of a productive chain and strategic organization of the production and logistics, where is achieved the productivity, quality and competitiveness of the product that finally will arrive to the consumer; the organizational study on the other hand, details the administrative aspects of labor linking, constitution of the organizational structure and determination of functions and profile of the human talent of project in execution; the financial study and its evaluation, show the main financial indicators that demonstrate that project is Profitable financially. Therefore, with the analysis of mentioned studies, was possible to show that the project is FULLY FEASIBLE, to carry out it.

## INTRODUCCIÓN

La importancia que en la última década han adquirido las exportaciones no tradicionales de Colombia en aspectos económicos y sociales como el PIB, la generación de empleo, el Comercio Internacional, la Balanza Comercial y en general en el desarrollo del país; aunado a una política gubernamental definida para estimular las exportaciones de productos tales como las frutas exóticas que son de nuestro interés en el presente estudio hacia nuevos mercados exigentes (países desarrollados de Europa y América) e incluso mercados casi inexplorados (Asia, Africa y Oceanía), han posibilitado que muchos colombianos, encuentren una fuente certera de ingresos mediante el cultivo y exportación de diversos frutos que poseen excelentes cotizaciones y aceptación en los mercados mencionados, en especial en la Unión Europea.

Precisamente, una de las frutas que ha presentado un crecimiento interesante en su exportación a Europa es la Uchuva (*Physalis Peruviana*), que es bastante común en nuestro medio y que posee un sin número de ventajas y propiedades que hacen que dicho fruto sea de gran demanda por parte del exigente pero natural cliente Europeo. Así pues, la demanda de Uchuva en el mercado sueco, ha venido mostrando en el transcurso de los últimos años un comportamiento muy favorable, puesto que se ha incrementado desde 1998 de 371.000 kilogramos exportados a 449.000 kilogramos en el año 2001. Lo anterior muestra la importancia que esta fruta exótica ha representado para las exportaciones colombianas que fácilmente superan un ingreso de divisas al país por el orden de U\$1.200.000 promedio anual.

La investigación ha arrojado múltiples alternativas de solución que en su desarrollo, se ilustrarán concretamente, entre las cuales se pueden catalogar la conformación de Clusters Competitivos, cadenas productivas y planes estratégicos para cultivos alternativos en la región. Documentándonos en los estudios de Competitividad de la Región; en las recomendaciones obtenidas por investigaciones contratadas por el departamento a firmas expertas en planes de desarrollo y progreso sostenible; y en otros textos acerca de las soluciones a la problemática del Departamento, encontramos que la

creación de empresa productiva y motivación hacia las exportaciones, es esencial para alcanzar el desarrollo equitativo y consolidado de la región.

Nuestro estudio se centra en el Mercado Sueco, que basados en la información obtenida, es uno de los más importantes de Europa y posee una demanda bastante importante y prácticamente “insatisfecha” por los productores colombianos que no dan suficiente abasto y de otros países productores de Uchuvas que no pueden compararse con la Calidad y Competitividad de nuestro producto. Este proyecto pretende mejorar las condiciones de oferta de nuestro país, mostrando a su vez que el Departamento de Nariño, perfectamente puede situarse y posicionarse como uno de los mejores oferentes a nivel nacional, que gracias al estudio técnico y organizacional, se proporcionarán fundamentos indispensables para el logro de la competitividad y calidad que estos frutos, deben cumplir en el mercado internacional. Dichos factores nos han motivado para realizar un estudio que permita vislumbrar nuevas posibilidades y alternativas de producción para el departamento de Nariño, que urge de medidas conjuntas entre el gobierno y el sector privado para promover el desarrollo, empleo y optimizar el uso y beneficio de las grandes riquezas de la región en talento humano, terrenos y climas. Sin embargo, el presente estudio es flexible para que sea aplicado por los pequeños y medianos productores de nuestra Región, de manera individual en cuanto a la parte productiva y de condiciones óptimas para la exportación.

Así pues, el estudio que se emprende, será una herramienta para que el interesado obtenga bases firmes y factibles, para emprender un proyecto productivo con fines exportadores, así como visualizar aspectos indispensables que se requieren para aumentar la probabilidad de éxito de la exportación de productos orgánicos como las Uchuvas, puesto que una de las grandes falencias del productor y exportador colombiano y lógicamente del Nariñense, radica en la falta de conocimientos técnicos, productivos, logísticos, organizacionales, visionarios y de mercados, óptimos y precisos para la mejor consecución de la actividad productiva exportadora.

El principal objeto del estudio **PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACION Y EXPORTACION DE UCHUVA AL MERCADO SUECO**, es justamente, proporcionar y contribuir con el enriquecimiento de dichos conocimientos y herramientas, para consulta o aplicación no

solo por parte de los productores o exportadores actuales, sino también para los interesados, motivándolos a llevar a cabo proyectos de tipo exportador, promoviendo simultáneamente el desarrollo de nuestro departamento.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad de exportar uchuvas provenientes del departamento de Nariño hacia el mercado de Suecia, con base en un análisis y evaluación previos, con todos sus factores concluyentes, que permitan tomar una decisión al inversionista, al productor o al mismo exportador. En consecuencia, se requiere determinar la conveniencia de crear la empresa productora, comercializadora y exportadora, basados en los resultados obtenidos en los estudios de factibilidad.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar mediante un estudio los gustos, preferencias, necesidades y expectativas y deseos del cliente sueco y de las condiciones actuales de dicho mercado, respecto a la comercialización de uchuva a dicho país.
- Determinar la oferta exportable que puede proponer el productor del departamento de Nariño, con el objeto de verificar si responde a una demanda potencial en el mercado sueco.
- Estimar el comportamiento a futuro de la demanda y oferta del producto: uchuva (*physalis peruviana*).
- Reconocer los aspectos que se deben tener en cuenta en lo que concierne a técnicas de cultivo, capacitación al talento humano, tecnología, producción, características del producto final en cuanto empaque, embalaje, transporte y logística internacional, contactos en el mercado sueco, distribución y comercialización en el mercado meta.

- Determinar los requisitos mínimos para exportar uchuvas al mercado sueco, el cual debe incluir la legislación vigente y los acuerdos comerciales o preferenciales, que pueden respaldar una negociación en mejores condiciones de Colombia con Suecia.
- Determinar los costos, la inversión, los ingresos, la rentabilidad, la tasa interna de retorno, el punto de equilibrio, y demás indicadores que proporcionen el conocimiento necesario para evaluar si es o no conveniente producir y exportar al mercado sueco.
- Estimar los principales elementos de tipo ambiental que debe manejar el cultivador de la región, sin afectar el medio ambiente, el ecosistema y las características del producto final destinado a exportación.
- Evaluar con base en los estudios de mercado, técnico, financiero, organizacional y ambiental, la conveniencia de producir uchuvas en el departamento de Nariño y de exportarlas al mercado Sueco.
- Facilitar al interesado (productor, inversionista, exportador, comercializador), bases para la toma de decisiones, respecto de trabajar en cualquiera que sea su ámbito, con uchuvas destinadas a exportación a un mercado europeo de gran importancia como lo es el Sueco.
- Determinar con el Estudio Organizacional del proyecto, cuales son los mejores lineamientos que se abarcaran con el proyecto en ejecución acerca de aspectos administrativos, laborales y legales.
- Determinar cual es el aporte del proyecto en ejecución, al desarrollo social de la región en términos de generación de empleos directos e indirectos, optimización y mejoramiento de cultivos y producción, y atracción de inversión, principalmente.

- Evaluar la posibilidad de crear una empresa Productora, Comercializadora y exportadora de Uchuva, con destino a un mercado Europeo por poseer gran demanda del fruto.

## **2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **2.1. IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS**

- La uchuva posee propiedades nutricionales y medicinales, condiciones que el consumidor de los países europeos, tiene en cuenta para calificarla como una fruta exótica. Así mismo, el mercado europeo considera exóticas e incluso asegura demanda cuando las frutas no contienen químicos.
- El departamento de Nariño, cuenta con las condiciones geográficas, climáticas y porque no, productivas que posibiliten la explotación de estos frutos, de tal forma que la uchuva sea competitiva en términos de costos y calidad de la producción no solo para satisfacer el mercado interno, sino principalmente para la exportación.
- Los productores del país no tienen mayores problemas fitosanitarios que sean de difícil manejo. Los problemas que se presentan actualmente son controlables en su mayoría con labores culturales de capacitación al agricultor y al comercializador y con la aplicación de algunos pesticidas a los cultivos.
- La uchuva presenta su primera cosecha a los cuatro (4) meses después de la siembra y se puede producir durante todo el año con manejos agronómicos. Este factor posibilita la producción en mayor volumen y consecuente exportación durante gran parte del año.
- En la actualidad, se están desarrollando alternativas muy interesantes de procesamiento de uchuva como mermeladas, conservas, en almíbar, entre otras, que se constituyen como nuevos productos innovadores para la exportación.
- Uno de los principales problemas que presenta el departamento de Nariño en la producción de la uchuva y de muchos otros productos agrícolas, es la carencia de una cadena productiva, que posibilite el aprovechamiento total de los terrenos, de

los factores de la productividad, la reducción constante de costos, la producción con calidad sin insumos químicos ni transgénicos que afecten de alguna manera al producto final. Los anteriores elementos coadyuvan a mejores condiciones en exportación (costos) y acceso a mercados internacionales que prefieren los productos 100% naturales.

- La escasa conformación de Clusters (Unión de pequeños productores, para lograr competitividad en los mercados) productivos en el departamento de Nariño, también ha impedido el desarrollo agrícola del departamento y esto se ha evidenciado continuamente en los estudios de competitividad de la región que plantea la conformación de clusters, para promover y desarrollar el departamento.
- El productor de la región, carece de conocimientos técnicos y capacitación suficientes para aplicar en la producción, comercialización y la potencial exportación hacia el mercado europeo, que tiene ciertas exigencias que son de cuidado para lograr el éxito en la operación de comercio exterior.
- Aunque están conjugadas muchas condiciones para producir uchuvas en el departamento, la falta de conocimiento y la falta de gestión para impulsar la producción y la comercialización, hacen que los inversionistas regionales y foráneos, no logren captar la dimensión de los beneficios en términos de rentabilidad y desarrollo que puede proveer la inyección de recursos a la inversión en proyectos agrícolas y en especial de frutas exóticas con destino a exportación a los países desarrollados como los que conforman la comunidad económica europea.
- Como el volumen de las exportaciones colombianas de uchuva ha registrado una tasa promedio anual de crecimiento del 8.7% en los últimos años pasando de 748 toneladas en 1994 a 1113 toneladas en 1999, se constituye esta fruta exótica como una importante oportunidad de negocios para los exportadores colombianos.

FUENTE: [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co). Instrumentos de promoción a las exportaciones en Colombia.

- El valor FOB de las uchuvas exportadas, registró una tendencia creciente entre 1994 y 1998 cuando alcanzó su punto máximo de U\$5 millones de dólares cayendo a U\$4.5 en 1999, con un precio promedio pagado por la uchuva entre 1994 y 1999 de U\$4.523 por tonelada. La reducción en el valor FOB se debe entre otras razones a la competencia de países como Zimbabwe, Ecuador, Kenia y Sudáfrica que aunque no se puede comparar en calidad, ya que la uchuva colombiana es más atractiva para el gusto del cliente europeo, estos países poseen importantes avances en producción y reducción de costos, factor que hace que sus precios de exportación sean más bajos que los ofrecidos por los productores y exportadores colombianos. **FUENTE:** Página web [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co). Corporación Colombia Internacional, Boletín Número 23 de Mayo de 2000. Análisis de los componentes del precio Internacional de la Uchuva.
- Los principales mercados de destino de las exportaciones de uchuva son Holanda, Alemania, Francia y Gran Bretaña, donde las exportaciones de esta fruta, registran una tendencia creciente y en conjunto representan el destino del 58% de las exportaciones de uchuva para 1999. Así mismo, la uchuva se negocia sobre la base de precios fijos por temporada o por año, con algunos ajustes solicitados normalmente por los importadores en función de la competencia o de la evolución de la demanda en los respectivos mercados. El índice de crecimiento de las exportaciones de uchuva y la negociación bajo precios fijos, son elementos que contribuyen a que el exportador colombiano tenga menor riesgo de perder su oferta exportable y de padecer incertidumbres en precios internacionales que para otros productos agrícolas son inestables. **FUENTE:** Página web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

## 2.2. IDENTIFICACION DE LOS EFECTOS

- La uchuva ha logrado gran aceptación en los mercados extranjeros, principalmente el europeo; el ser considerada como una fruta exótica, es un factor que redundo en mejores condiciones de precio de venta al consumidor final, y para

el importador extranjero, el exportador nacional y lógicamente el productor la uchuva se constituye como un producto de gran rentabilidad.

- Como no existen normas técnicas internacionales ni europeas para la uchuva, los requisitos exigidos por los importadores, son de carácter básico y se centran en el cumplimiento de los siguientes criterios: fruta sana, limpia y libre de suciedad, tierra, hongos e insectos: su tamaño debe ser de medio a grande, por lo que los frutos pequeños deben descartarse; su color debe ser amarillo naranja brillante, indicando que esta madura fisiológicamente; el capacho debe estar seco y tener color amarillo dorado; así mismo se exige el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de residuos de pesticidas en cada país. Como la producción de uchuva es relativamente fácil y cumple en general con las condiciones propuestas por los mercados internacionales, es de vital importancia promover el cultivo con fines exportadores en el departamento de Nariño, región que cuenta además con la ubicación geográfica y el clima óptimos para la producción de la uchuva.
- La carencia de cadenas productivas y de clusters competitivos en la región, no han logrado posicionar adecuadamente los productos agrícolas que aquí se producen, impidiendo el desarrollo tanto de los productores como la atracción de inversión. Así pues, el cultivo de uchuva en el departamento, únicamente satisface el consumo local.
- Es importante tener en cuenta que la demanda externa de productos tales como la Uchuva y otras frutas exóticas, está en continuo crecimiento y goza de la mejor aceptación; sin embargo, nuestro departamento por carecer de cadenas productivas y clusters competitivos, no se encuentra en condiciones de responder efectivamente a los requerimientos en términos de volúmenes que los países exigen, impidiendo así, que la región pueda presentar una oferta satisfactoria.
- La fuerte competencia que le ha surgido a los exportadores colombianos de uchuva, ha motivado la reducción del precio internacional del fruto, puesto que los

nuevos exportadores (Zimbabwe, Ecuador, Kenia, Sudáfrica) tienen importantes adelantos en producción, que redundan en mejores costos y precios para exportar.

- Las deficiencias en la capacitación al cultivador de la región en aspectos técnicos y de condiciones de exportación, han afectado decisivamente la intensificación de los cultivos de uchuva en la región, impidiendo su expansión y mejor comercialización para el mercado local, nacional e internacional si fuera el caso. El mercado Europeo posee una gran demanda, sin embargo, Colombia y por ende Nariño carecen de la capacidad productiva para responder esta demanda.
- En la región y en el país hay pocos estudios acerca del proceso productivo y de la comercialización de la uchuva; la investigación sobre estos cultivos es escasa, la producción es artesanal y en pequeñas proporciones. Estos aspectos hacen que el inversionista no posea las suficientes bases para deliberar acerca de cual es la mejor oportunidad de inversión.

### **2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El problema fundamental a resolver, consiste en determinar la factibilidad de producir uchuva en el departamento de Nariño y exportarla al mercado Sueco, puesto que en base a la información obtenida, Suecia, se constituye como un país con una atractiva demanda de frutas exóticas entre las cuales se encuentra la uchuva.

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. ENTORNO EXTERNO

##### 3.1.1. Entorno Externo de Suecia

**3.1.1.1. Dimensión Económica:** Las variables y factores que tienen mayor relación con el estudio de la dimensión Económica para Suecia, son las siguientes:

- **EVOLUCION DE LA SITUACIÓN ECONOMICA GENERAL:** A mediados del siglo XIX, Suecia era uno de los países más pobres de Europa, con un 70% de la población ocupada en la agricultura. Algo más de un siglo después, era ya uno de los países más ricos y más industrializados del mundo, con sólo un 2% de la población activa en el sector primario.

En las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la economía sueca evolucionó. El producto interior bruto (PIB) aumentó, así como la prosperidad, con lo que pudo desarrollarse el Estado del bienestar. Sin embargo, a principios de la década de 1990, Suecia acabó inmersa en su crisis más grave desde los años treinta. El PIB disminuyó, la corona sueca perdió valor, el desempleo aumentó fuertemente y la deuda pública se disparó al alza. La posición de Suecia en la liga internacional del bienestar empeoró.

Se llevó a cabo un saneamiento profundo de la economía sueca. Así, a principios del nuevo siglo, las finanzas públicas están de nuevo equilibradas. El crecimiento económico ha aumentado, la inflación está controlada, la deuda pública se ha reducido y los salarios reales han subido, al mismo tiempo que ha bajado el desempleo.

La industria manufacturera sueca se basa en gran medida en las materias primas nacionales más importantes: la madera y el mineral de hierro. Las empresas de construcciones mecánicas, incluido el ramo de la automoción, representan más del 40% del valor añadido de la industria sueca. La industria de la madera, pastas y papel responde de más del 20%, mientras que la cuota de la industria química queda alrededor del 12%. La nueva tecnología de la información (TI) desempeña un papel cada vez más importante en la economía sueca y, según varias encuestas, Suecia es uno de los países

líderes del mundo en ese campo. Más de la mitad de los suecos utilizan la Internet y en el país hay 4 millones de teléfonos móviles.

FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

- **INGRESO PER CÁPITA Y DISPONIBILIDAD DE INGRESO:** El ingreso PER CÁPITA para 2000 en Suecia fue de U\$27,755. Este indicador significa que en promedio los suecos perciben ingresos en el año por \$59.673.250. Consideramos, que este indicador se constituye como una oportunidad, ya que esto muestra de una manera contundente la capacidad de compra en Suecia. A continuación, se presenta en el cuadro 1 las tendencias del PIB PER CAPITA desde 1990 hasta 2000.

**Cuadro 1.** Evolución del PIB Per Càpita en Suecia desde 1990 hasta 2000

INDICADOR ECONÓMICO	1990	1991	1992	1993	1994	1995
PIB per cápita US\$	26 752	26 206	25 686	24 977	25 597	26 489

INDICADOR ECONÓMICO	1996	1997	1998	1999	2000
PIB per cápita US\$ de 1990.	26 799	27 232	27 865	26 229	27 755

FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Además, teniendo en cuenta que la UCHUVA como fruta exótica, se comercializa en Europa a precios competitivos, se puede estimar que el precio de venta al público de este producto, no afecta en grandes proporciones el gasto de los consumidores.

- **TIPO DE CAMBIO:** Actualmente, Suecia se encuentra manejando como unidad monetaria principal el Euro y también su moneda tradicional que es la Corona Sueca. El Euro como moneda de la Unión Europea se está consolidando y fortaleciendo continuamente, gracias a la imagen y solidez económica de la Unión.

Las excelentes cotizaciones y preferencias de esta moneda no solo en Europa sino también en otros países del mundo, la fortalecen continuamente. El tipo de cambio Euro / Pesos Colombianos, se constituye como una gran OPORTUNIDAD para los exportadores colombianos, que recibirían más divisas, como resultado de su operación comercial. Sin embargo, cabe anotar que actualmente se realizan todavía operaciones con dólares Americanos (USD), entre Suecia y Colombia, o entre la Unión Europea y el resto del mundo.

- **TASA DE CAMBIO:** La tasa de cambio promedio parcial del mes de julio es de \$2.168.40 pesos colombianos por Euro. De esta, se espera que siga en aumento durante lo restante del año 2002, aunque algunos, prefieren guardar silencio para no generar especulación ni incertidumbre al respecto. En la medida que la tasa de cambio sea favorable para la exportación, esta será una OPORTUNIDAD para él.

**FUENTE:** Página Web [www.bussinescol.com](http://www.bussinescol.com)

- **FACTORES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN Y BALANZA COMERCIAL:** Suecia está clasificada como la economía exportadora número 17 del mundo, y se ha caracterizado por mantener superávit continuos en su cuenta comercial y presentando, a partir de 1995, incrementos en sus volúmenes de exportaciones, siendo la actividad exportadora uno de los factores que han contribuido de manera trascendental en la recuperación económica. La política comercial dentro de un marco de libertad ha permitido que el comercio exterior de este país, (exportaciones combinada con las importaciones) promedien más del 55% del PIB en 1999. Para ese mismo año, las exportaciones alcanzaron los U\$84,843 millones y las importaciones US\$ 68,475 millones. Alemania y Gran Bretaña son los dos socios comerciales más importantes de Suecia, tanto en la importación como en la exportación. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Las principales exportaciones de Suecia tienen que ver principalmente con el ramo de la maquinaria pesada, industria automotriz con marcas reconocidas a nivel mundial como la Volvo, la industria de las maderas y papeles también aporta de manera interesante a las exportaciones de Suecia, la industria de productos metalmecánicos, productos químicos, y lógicamente no se puede olvidar el crecimiento significativo de la industria de la

tecnología de la información y la comunicación. En cuanto a las importaciones, los productos mayormente importados por Suecia provienen de Alemania e Inglaterra, y otros tantos de origen agrícola, provienen de América, La Unión Europea, algunos países Asiáticos y en menor proporción África y otras naciones.

Estos factores de importación y exportación, se pueden caracterizar como OPORTUNIDADES para Colombia, en el sentido que puede vender su oferta exportable de muchos productos agrícolas, cumpliendo con los criterios mínimos de calidad y normas técnicas de empaque, conservación y otras que para el caso del producto objeto del estudio (Uchuvas) se analizarán con detenimiento en los estudios pertinentes. Además el reconocer que Suecia no posee una política proteccionista, es también una OPORTUNIDAD aprovechable por Colombia en sus intenciones de ingresar a este atractivo mercado europeo.

- **FLUCTUACIÓN DE LOS PRECIOS E INFLACIÓN:** El comportamiento de la inflación en Suecia en los últimos años ha tenido una tendencia a la baja e incluso en algunos períodos es de 0%, para el año 2000, la inflación fue del 1.4%, indicador que es muy favorable para evaluar al país en cuestión, pues muestra una tendencia estable del comportamiento de este indicador económico y de la misma economía de Suecia. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Por otro lado, lo concerniente al índice de precios al consumidor en el país objeto de análisis, muestra que el comportamiento de los precios tiene fluctuaciones mínimas a lo largo del año, factor que aunado a la baja inflación muestra que el producto Uchuvas, no tendrá cambios bruscos de precios en el año. Lo anterior se considera inicialmente como una OPORTUNIDAD importante, en caso de pretender ingresar al mercado en mención.

- **DIFERENCIA DE INGRESOS POR REGION:** Las Principales ciudades de Suecia son: Estocolmo (669.485 habitantes), Gran Estocolmo: (1.471.242 habitantes), Gotemburgo: (694.000 habitantes) y Malmo: (459.000 habitantes), estas ciudades tienen importante infraestructura física y de servicios, además allí se concentran los mejores niveles de bienestar e ingresos del país. Por otro lado, encontramos

que el 85.2% de la población de Suecia reside en las áreas urbanas contra un 14.8% de población rural **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Así pues las UCHUVAS colombianas con destino a Suecia, preferiblemente realizarían su entrada inicialmente a las ciudades más pobladas y con mejores condiciones económicas y sociales, en donde se visualiza una OPORTUNIDAD acertada de ingreso al país estudiado.

- **TASAS DE INTERÉS Y DISPONIBILIDAD DE CREDITOS:** Debido a que las tasas de interés de colocación en Suecia, son muy bajas, en promedio mensual durante el año 2001, se manejó una tasa del 2.9%, razón por la cual la disponibilidad y otorgamiento de créditos se considera que es uno de los fuertes del sistema financiero Sueco, que promueve el desarrollo de sectores trascendentales en la vida económica de Suecia. Aunque el crédito a extranjeros, no está muy desarrollado, los miembros de la Unión Europea, tienen grandes posibilidades de acceder a créditos en este país. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Por las políticas de cooperación internacional de Europa con Colombia, a pesar de exigir muchos requisitos, no se descartaría la posibilidad de acceder a un crédito en Suecia, con el fin de financiar a mediano y largo plazo la consecución de recursos para la ejecución del proyecto desde su producción hasta la comercialización de las Uchuvas en dicho país, con lo cual se puede obtener una OPORTUNIDAD potencial, amparándonos en la cooperación internacional.

- **ÍNDICES Y TENDENCIAS DE DESEMPLEO:** Los bajos índices de desempleo en Suecia, que se han ubicado en 1998 en el 6.5%, en el año 1999 en el 5.6% y en el 2000 del 4.6% muestran que la tendencia de desempleo es a la baja, factor que sin lugar a dudas es una importante OPORTUNIDAD, para los productos colombianos que se exportan a Suecia, por cuanto las condiciones favorables de empleo, implican que los consumidores serán más y tendrán disposición de ingresos con los cuales adquirir productos básicos de su canasta familiar y otros

productos de consumo entre los que encuentran las Uchuvas. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

El cuadro 2 ilustra acerca de las tendencias del desempleo en Suecia desde 1990 hasta el año 2000:

**Cuadro 2.** Evolución de Tasa de Desempleo en Suecia periodo 1990 – 2000

INDICADOR ECONÓMICO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tasa de desempleo (%)	1.6	3.2	5.9	8.2	8.0	7.7	8.0	8.0	6.7	5.6	4.6

FUENTE: Página Web [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

- TENDENCIAS DEL PIB:** La tasa de crecimiento del PIB para el año 2000, fue del 3.6% con respecto al 1.0% en 1999 y 2.9% en 1998, indicando una notable mejoría del año 2000 en comparación con 1999. Así mismo el PIB percibido para el año 2000 de 246.5 millones de dólares, indica que el crecimiento económico de Suecia es muy importante, y aunque el PIB no ha crecido por encima del 5%, se puede decir que la economía es fuerte, ya que las cifras del PIB en dólares hablan por si solas, demostrando que la economía sueca se encuentra en buenas condiciones para la inversión o para la exportación a dicho país. El siguiente cuadro muestra las tendencias de crecimiento del PIB real y el PIB en dólares desde 1990 hasta 2000:

**Cuadro 3.** Evolución del PIB en dólares y porcentual 1990 – 2000

INDICADOR ECONÓMICO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Producto Interno Bruto (PIB) US\$ miles de millones	229.8	225.9	222.7	217.8	225.0	233.9	236.9	241.0	248.0	237.9	246,5
Crecimiento del PIB real en %	1.4	-1.7	-1.4	-2.2	3.3	3.9	1.3	1.8	2.9	1.0	3,6

FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

La Composición del PIB en Suecia por sectores, es la siguiente:

**Cuadro 4.** Composición del PIB en Suecia por Sectores

Agricultura	2,20%
Industria	30,50%
Servicios	67,30%

FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Estos elementos mencionados informan sobre la situación de bienestar que económicamente disfruta Suecia, y que para el estudio se constituyen como OPORTUNIDADES, para el ingreso de productos como la uchuva al fortalecido mercado sueco.

- **PROPENSIÓN AL CONSUMO Y PATRONES Y CAMBIOS DE CONSUMO:** La uchuva es una fruta que logrado posicionarse en el mercado europeo como Fruto Exótico, de ahí que su acogida sea bastante importante. Para el consumidor europeo y Sueco en particular, es de gran trascendencia que los productos que adquiere y que provienen de otros países, no contengan químicos, incluso que en su producción se obvie el uso de pesticidas, abonos, etc, que sean de carácter químico. Los productos orgánicos y naturales, son los que imponen las tendencias de consumo en el mercado analizado, además no se han encontrado razones que lleven al consumidor a prescindir del consumo de uchuva, por el contrario, se ha estimado que cada año las exportaciones mundiales del producto a Europa aumentan considerablemente. Como las uchucas se producirán en las mejores condiciones y bajo un estricto manejo orgánico, este aspecto ofrece una OPORTUNIDAD para ser aprovechada en la ejecución del proyecto.

**3.1.1.2. Dimensión Socio Cultural y Demográfica:** Algunos de los aspectos que se tienen en cuenta en esta dimensión se resumen a continuación:

- **RELIGIONES:** Luteranos 87%, Católicos, Ortodoxos, Bautistas, Musulmanes, Judíos, Budistas
- **DENSIDAD DE POBLACIÓN:** 21.6 habitantes por kilómetro cuadrado
- **ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO:** 0,926
- **PREVALENCIA DEL USO DE ANTICONCEPTIVOS:** 78%.
- **HOMBRES EN LA FUERZA LABORAL:** 80.2%.
- **MUJERES EN LA FUERZA LABORAL:** 75.5%.
- **MORBILIDAD:** Entendemos por ella la proporción de enfermos:
  - Enfermos con probabilidad de morir antes de los 5 años de edad: Hombres: 5%. Mujeres: 4%.
  - Enfermos con probabilidad de morir entre 15 y 59 años: Hombres: 89%. Mujeres: 60%.
  - Porcentaje de la población mayor de 15 años que son fumadores regulares: 24%.

**Cuadro 5.** Composición por Sexos y Edades en Suecia año 2001

<b>EDADES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
<b>00-14</b>	1633	837	796
<b>15-19</b>	506	260	246
<b>20-44</b>	2955	1509	1446
<b>45-74</b>	2989	1478	1511
<b>75 +</b>	790	303	487

**FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

Para efectos necesarios de análisis, se contemplan una serie de variables y aspectos claves, cuyo conocimiento es indispensable para la comprensión del entorno social, cultural y demográfico de Suecia:

- **ASPECTOS CLIMÁTICOS Y GEOGRAFICOS:** Suecia es uno de los países más grandes en Europa, sólo Rusia, Ucrania, Francia y España tienen mayor tamaño . La distancia de norte a sur es de 1.600 kilómetros, lo que equivale al trayecto de Berlín a Moscú o de Nueva York a Minneapolis. En el norte, los inviernos son largos, fríos y abundantes en nieve, pero en los cortos veranos, luce el sol las 24 horas del día, En el sur, los inviernos son mucho más suaves y los veranos, más largos. Más de la mitad de la superficie de Suecia está cubierta de bosques, en su mayor parte de coníferas, con una rica fauna. Tiene casi 100.000 lagos, que dan vida al paisaje. En las inmediaciones de la larga línea costera del Báltico, al este, y del mar del Norte, al oeste, hay archipiélagos con decenas de millares de islas. Suecia limita por tierra con Noruega y Finlandia. En el 2000 se abrió el puente sobre el estrecho de Öresund, entre Malmö, en Suecia, y Copenhague, capital de Dinamarca. Con ello, Suecia se acercó algo más a ese país vecino y al continente europeo.

Las estaciones son apropiadas para el consumo de frutas exóticas en especial la Uchuva en sus diferentes preparaciones y formas de consumo, puesto que de esta exquisita fruta se obtienen deliciosos jugos para ser consumidos en los fuertes veranos; también se pueden preparar dulces como mermelada, uchuva en almíbar o conservas de Uchuva, que proporcionan raciones suficientes de calorías para los intensos fríos del invierno. Lo anteriormente expuesto, muestra que existe una OPORTUNIDAD de ingreso con productos como las uchucas, ya que su variedad de consumos, puede favorecer en los diversos cambios climáticos y estacionales del país estudiado. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

En el Gráfico 1 presentado a continuación, se muestra el mapa y estructura geográfica de Suecia. Esto es de vital importancia, por cuanto la distancia y recorrido de las rutas aéreas que sigue el producto permite ilustrarnos mejor acerca de las exigencias de conservación y cuidado que requieren los productos.

Gráfico 1. Mapa de Suecia



- **ESPERANZA DE VIDA:** En Suecia la esperanza media de vida ha aumentado a 76,7 años en los hombres y al 81,8 en las mujeres, el 4,9% son personas de edades superiores a los 80 años, el creciente porcentaje de pensionistas en la población tiende a la creación de problemas económicos en Suecia, al igual que en la mayoría de los demás países industriales comparables. Sin embargo, un nuevo sistema de pensiones, que tiene en cuenta las nuevas realidades y el crecimiento económico, entró en vigor a partir de 1999. Esta es una OPORTUNIDAD aprovechable para en términos de mercadeo, dar a conocer los atributos medicinales que posee la Uchuva que además de ser exótica, tiene

propiedades medicinales de las cuales se ha hablado ampliamente, y que tienen mucha relación con afecciones a personas de la tercera edad.

**FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

- **CRECIMIENTO DEMOGRAFICO, TASA DE NATALIDAD Y DE MORTALIDAD:**

La tasa de crecimiento demográfico en Suecia para el año 2000, se ubico en el 0.1%; el índice de natalidad por su parte fue del 10,8 y el de mortalidad del 10.6%. Para los indicadores especificados, se analiza que el aspecto del crecimiento poblacional y de los nacimientos específicamente, se puede constituir como una OPORTUNIDAD para exportar Uchuvas, en diversas presentaciones o preparaciones (ejemplo: compota de uchuva), que aunado a las propiedades medicinales de la uchuva, puede ser un importante enlace para la actividad promocional del producto colombiano en Suecia, motivando desde la niñez el consumo de uchuva. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Sin embargo, las tasas de crecimiento demográfico y natalidad son muy bajas en comparación con países suramericanos, en lo cual se podría hallar una amenaza en el largo plazo, pues el crecimiento mínimo de la población, no posibilita el aumento de la demanda de productos de consumo (uchuvas) de manera considerable por lo que se encontraría una AMENAZA. Esta situación implica para el exportador, la búsqueda de otros mercados internacionales.

La tasa de mortalidad de Suecia del 10,6%, se considera en términos generales y para efectos de estudio, baja en comparación con otros países europeos, y sobre todos de países de otros continentes como el Americano. En este indicador visualizamos una OPORTUNIDAD menor.

- **COSTUMBRES Y HABITOS DE CONSUMO:** Enfocado desde una perspectiva histórica, Suecia a pasado en muy poco tiempo de ser un país relativamente homogéneo a una sociedad multiétnica y multicultural. Esa evolución, que ha enriquecido a Suecia de muchas formas, ha creado también tensiones y problemas. De ahí que tanto las personas privadas como las organizaciones y

autoridades, los partidos y los políticos responsables a todos los niveles se hayan visto ante una serie de nuevos planteamientos para afrontar las cuestiones relativas a la integración de una forma nueva y más enérgica. Hace algunos años, los debates suecos trataban sobre el tema de la integración. Ahora, ya no se trata de la inmigración y los inmigrantes, sino más bien de la integración y los nuevos SUECOS. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Esta variedad cultural es una OPORTUNIDAD para aprovechar, pues la diversidad de costumbres en integración hace que los suecos tengan influencia del resto de Europa y otras naciones. Además la inmigración implica que el país se está poblando de personas provenientes de otros países, conllevando a mejorar para Colombia una oferta EXPORTABLE de Uchuva, en vista que la demanda puede crecer de manera interesante.

- **ACTITUD CON RESPECTO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO:** Según investigaciones realizadas la Uchuva tiene una grande aceptación en Suecia por ser una fruta de carácter exótico, por sus valores nutricionales, atributos medicinales y por ser un producto agrícola de tipo 100% natural. todas las importaciones realizadas aproximadamente desde 1991 hasta la fecha han registrado un comportamiento excelente, mostrando un crecimiento en la exportación en términos de toneladas año del 3.68% en 1995 a 6.62% en el año 2000. FUENTE: Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Por otro lado, no hemos conocido alguna actitud negativa por parte del consumidor Sueco, con respecto a la uchuva en general ni mucho menos la uchuva Colombiana que es la más solicitada por los clientes europeos y que buscamos sea la preferida para el mercado Sueco, para lo cual debemos aprovechar esta OPORTUNIDAD, valiéndonos de la imagen favorable de la producción colombiana.

- **ACTITUD CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE:** Las compañías suecas y aquellas que han ingresado al país comercializando sus productos, han reconocido que el cliente sueco, es muy conocedor de todos los productos y que antes de ejercer su acción de compra, se informa ampliamente sobre las diversas alternativas. En este sentido, la gran mayoría de productoras, distribuidoras y

comercializadoras poseen en sus estructuras Centros de Atención y servicio al Cliente. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Para el caso particular de las Uchuvas, el servicio al cliente debe atenderse por intermedio de los supermercados y comercializadores directos en Suecia, quienes posteriormente efectúan las observaciones pertinentes o reclamos al importador, que es la persona encargada de exigir al exportador los ajustes necesarios de tal forma que la situación no se repita. Si las quejas o reclamos de los clientes se repiten, el importador se ve en la obligación de cancelar los pedidos, obligando al exportador a poner especial cuidado en todos los procesos a los que las Uchuvas exportados son sometidas.

El exportador es el responsable de que la producción sea de excelente calidad y de que en el transporte y tránsito internacional, el producto no sufra ningún tipo de alteración en su conservación, sabor y estructura física. Por lo anterior el empaque y embalaje, jugará un papel decisivo en el éxito de la exportación. Para ingresar con éxito debemos aprovechar anticipadamente la OPORTUNIDAD de acoger un empaque óptimo y adecuado para las uchuvas destinadas a la exportación, las cuales deben ser de excelente calidad en sus frutos y capachos.

- **POBLACIÓN TOTAL Y CAMBIOS POBLACIONALES POR REGION:** Este país grande en extensión tiene poca población, 8.873.052 habitantes para julio de 2000. El 85% de la población vive en la mitad meridional, con una gran concentración en cuatro ciudades: la capital, Estocolmo con 669.485 habitantes, Gran Estocolmo con 1.471.242 habitantes, Gotemburgo en la costa occidental con 694.000 habitantes y Malmo en el sur con 459.000 habitantes. Durante y después de la Segunda Guerra Mundial, cobró fuerza la inmigración. Suecia recibió a un número considerable de refugiados en los años de conflicto bélico y, posteriormente, ha abierto también sus fronteras en relación con crisis políticas en el exterior. Sólo en el año de 1992 entraron en el país 84 mil personas, la mayoría procedentes de la antigua Yugoslavia. Hay proyecciones basadas en estudios especializados que afirman, que la población en Suecia se mantendrá estable para próximos años. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

Como la población no tiende a aumentar considerablemente, sino que se muestra con una tendencia estable, consideramos que esto podría convertirse en el largo plazo en una AMENAZA pues el número de consumidores será siempre el mismo, cuando lo que se busca es un aumento en la demanda.

- **NIVEL DE EDUCACIÓN:** La enseñanza primaria de nueve años de duración es obligatoria, iniciándose a los seis o siete años de edad. La mayoría de los niños asisten a escuelas municipales gratuitas. Después, casi todos (un 98%) pasan a estudios de bachillerato de tres años, con líneas tanto teóricas como prácticas. Una vez terminados estos, más de la tercera parte siguen a la universidad y a otras escuelas superiores. El objetivo consiste en que esa proporción aumente hasta la mitad. La inversión total sueca en investigación y desarrollo asciende al 3,8% del PIB, que es la cifra más alta entre los países de la OCDE. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

El aumento en el nivel educativo esta ligado al aumento en el nivel de ingreso y en el bienestar en un determinado país. Por lo anteriormente mencionado, encontramos que Suecia, hace gran énfasis en la continua mejora de las condiciones de vida y especialmente en la preparación y educación de sus asociados, por lo que catalogamos el aumento del nivel de nivel educativo como una OPORTUNIDAD para la exportación de uchuvas.

- **ESTILOS DE VIDA:** La gente en Suecia y en Europa se inclina hacia el consumo de productos naturales, orgánicos (libres de químicos), que no contaminen el medio ambiente ni perjudiquen paulatinamente la salud. Hoy en día las exigencias del mercado se centran en el cumplimiento de estos requerimientos, para lo cual la uchuva colombiana se encuentra en una posición muy favorable con respecto con respecto a otros productores, evidenciando así, una OPORTUNIDAD para la exportación de uchuvas a Suecia, procedentes del departamento de Nariño. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
- **IDIOMA:** El idioma SUECO pertenece al grupo norte de la familia lingüística germánica, junto con el noruego, el danés y el islandés. En Finlandia, que durante

seiscientos años formó parte de Suecia, unas 300 mil personas tienen el sueco como lengua materna. Las condiciones de empaque y embalaje (textos y caracteres ISO PICTÓRICOS) de los productos que se embarcan a Suecia, deben estipular claramente el idioma Inglés y el Sueco; con base en esto se encuentra la OPORTUNIDAD, por cuanto el conocimiento previo de este factor puede ser decisivo en el éxito de las exportaciones. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

**3.1.1.3. Dimensión Tecnológica:** En Europa y específicamente en Suecia, se tienen en cuenta de manera considerable, todos los factores que influyen en la conservación ambiental, el desarrollo sostenible y la innovación tecnológica que esté acorde con el bienestar de los consumidores y social en general.

Para la Unión Europea y para Suecia como honorable miembro de este importante bloque económico de naciones, es muy importante cooperar con el desarrollo, modernización y tecnificación en los países en vía de desarrollo.

Ante el mantenimiento de altos niveles de pobreza en Latinoamérica, (en una media cercana al 60 por ciento de la población de la región); la profundización de los déficit comerciales con el exterior (las importaciones son mayores que las exportaciones); las dificultades en la creación de condiciones para que los recursos nacionales sean la base de los procesos de formación de capital; la reducción del sector público de modo sustancial en su capacidad de generar inversiones; el fenómeno social de mayor envergadura consistente en las fuertes migraciones (como las de desplazados por la violencia en Colombia), que buscan alternativas o amparo en las grandes ciudades; los problemas crecientes en la gobernabilidad de los países ( violencia, exclusión social, corrupción, etc) y la profundización del deterioro de los recursos naturales y degradación ambiental, son apenas algunos de los elementos que la Unión Europea y el bloque de países en desarrollo, buscan solucionar, mediante la participación, promoción, apoyo y financiación de proyectos de desarrollo de estrategias sostenibles en la parte productiva, competitiva, ambiental y de desarrollo y transferencia tecnológica.

En el presente estudio hemos descubierto algunas áreas prioritarias de acción para la modernización de los países en vía de desarrollo, que son:

- La transformación de la producción, donde el eje son ciertos clusters empresariales y competitivos. Formación de conglomerados (clusters) empresariales en sectores tales como las maquilas, agroindustria intensiva, y turismo, bajo el supuesto de basarse en un conjunto de ventajas comparativas en el plano internacional (mano de obra barata, recursos naturales y clima). Es una de las soluciones propuestas para la optimización y desarrollo equilibrado de la producción y exportación de uchuvas del Departamento de Nariño. La OPORTUNIDAD radica especialmente, en proponer la conformación de un Cluster competitivo o una empresa bajo la modalidad de Cadena Productiva que es la que principalmente buscamos desarrollar para la producción de Uchuvas y en lo posible extenderlo a la función logística dentro de la región o en el país.
- El apoyo y respaldo técnico a la micro, pequeña y mediana empresa, para la producción nacional con miras a competir ante una eventual internacionalización, o para articularse como proveedores de las grandes empresas maquiladoras, agroindustria intensiva y establecimientos vinculados al turismo (hoteles, líneas aéreas, transporte terrestre de turistas, restaurantes, lugares nocturnos, etc). La OPORTUNIDAD se encontrará pues, en lograr el establecimiento de una compañía o asociación, que mediante el procesamiento de uchuva para obtener diversos productos de este fruto (compotas, conservas, dulces, bocadillos, almíbar, etc) se logre exportar a Suecia y otros países de la Unión Europea.
- Formación de cadenas productivas para la optimización de los procesos productivos, acordes con el orden eco ambiental mundial, para lograr mejores beneficios y preferencias de la Unión Europea, y específicamente de Suecia. Lo fundamental de estas cadenas, es la optimización y máximo aprovechamiento de los recursos, obteniendo mejores estándares de calidad en la producción, altamente competitivos a nivel mundial y de plena satisfacción de los clientes extranjeros. En el trabajo también se propone como alternativa estratégica la creación de una cadena productiva de las uchuvas, y la mejor OPORTUNIDAD, es ponerla en ejecución,

gozando de los beneficios y cooperación de la Unión Europea, sobre todo para los casos que comprometan el otorgamiento de empleo a comunidades desplazadas por la violencia o que erradique cultivos de tipo ilícito.

- La reducción de las asimetrías e inequidades en el desarrollo, mediante el funcionamiento de acciones para reducir pobreza a través de educación, salud, nutrición y seguridad alimentaria.
- Integración regional de los bloques (CARICOM, ALADI, CAN, MERCOSUR) donde se busca armonizar políticas: Monetarias, de oportunidades para la inversión extranjera, beneficios arancelarios de los países desarrollados o industrializados, acuerdo de desgravación común de impuestos, normas de conservación del medio ambiente, el desarrollo de la infraestructura vial, urbana, y en general de las comunicaciones.
- Fomento a las exportaciones no tradicionales, que para el caso particular de la Uchuva, son unas de las que mejor evolución han presentado, y que requieren responder a la demanda Europea de manera efectiva, con una oferta exportable apropiada.
- Manejo racional de recursos naturales (bosques, reservas y parques nacionales, biodiversidad, cuencas hídricas, control de quemas e incendios forestales, servicios ambientales, estrategias de producción sostenibles, etc).
- Reducción de la vulnerabilidad y del impacto de los desastres, en torno a prevención y mitigación de daños, y de preparación y atención humanitaria durante las emergencias;
- Modernización y Transformación del Estado, donde se incluyen temas como mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos, gobernabilidad, transparencia en el manejo de los recursos y en fiscalización de las actividades estatales.

Estas son actividades requieren de un fuerte componente de inversión extranjera y de servicios de apoyo, y por tanto las iniciativas en el ámbito empresarial deben ser acompañadas de otras políticas educativas, infraestructura, etc.

Desde el punto de vista social, con sus implicaciones en el tema ambiental y tecnológico se debe romper la dicotomía de observar a lo social como algo separado de lo económico. Por el contrario, las actividades económicas que se promuevan, particularmente la pequeña producción campesina, agroindustria rural e industrial (que pueden vincularse a procesos tanto de consumo interno, mercados regionales, internacionales o articularse con los clusters mencionados) debe tener la suficiente densidad en la priorización de políticas, que permitan construir una columna vertebral donde se articulen tanto opciones económicas (incremento de empleo, ingresos y desarrollo tecnológico), como ser al mismo tiempo sujetos de políticas sociales.

Obviamente, esto requiere una visión sobre las magnitudes y las focalizaciones de los recursos destinados al fomento de actividades productivas, y las actividades de apoyo en temas sociales, que parta de un diagnóstico donde se junte la vulnerabilidad ambiental, social y las opciones de creación de empleo e ingresos, siempre compenetrados con algún tipo de avance tecnológico o en conocimientos técnicos aplicables a diversas áreas productivas; todos estos aspectos vistos dentro de un mismo paradigma de cultura de prevención y alivio a la pobreza.

De esta forma en países que aún siguen siendo fundamentalmente rurales habría que poner todas prioridades tanto en las actividades agrícolas como las rurales no agrícolas. Esto implica ciertas políticas selectivas de protección, como ciertas políticas de fomento en crédito, asistencia técnica, cooperación internacional, innovaciones organizativas y tecnológicas que pueden surgir de la implementación de un proyecto como el que se ha planteado, y que busca el máximo aprovechamiento de oportunidades y que implican una estrategia de desarrollo, que pueda reunir los esfuerzos del sector público, privado, no gubernamental e internacional.

Otros factores que se tocan independientemente en la dimensión tecnológica son:

- **PROCESOS DE INNOVACIÓN:** La industria sueca en sus diferentes sectores, es considerablemente fuerte, la producción automotriz, electrónica y la tecnología de la Información y la comunicación, siendo apenas unos de los ejemplos del progreso Sueco en los adelantos tecno – científicos y en la consecución continua de la innovación aplicada a su producción y en torno de las cuales gira la economía del país.

Suecia, como miembro de la Unión Europea, goza de buenas oportunidades para adquirir y proveer tecnología altamente innovadora y compleja, ya sea para aplicar en sus procesos productivos o bien, para que otros países de la Unión o foráneos lo hagan. La protección al medio ambiente se constituye como un factor de compromiso ético en Europa, y al cual todos los países que deseen ingresar con su producción, sea del sector que fuere (Primario, secundario, terciario) deben ajustarse.

Para el proyecto se requerirá cumplir exegéticamente con los criterios de calidad, competitividad y conservación ambiental y, eventualmente, podemos pensar en la adquisición de tecnología que permita la optimización de la producción o de cualquier otro proceso, entre los que se pueden nombrar la maquinaria de alistamiento de terrenos, optimización de producción, almacenamiento, conservación y empaque. Es necesario pues, explorar las OPORTUNIDADES al respecto, para aprovecharlas de manera inteligente, valiéndonos de acuerdos comerciales o de cooperación de los cuales Colombia es beneficiario, o incluso de programas y proyectos que los países Europeos apoyan y financian, con el fin de conservar el medio ambiente o contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los países en desarrollo como el nuestro.

- **DINAMICA Y TENDENCIAS DE INVERSIÓN:** En Suecia, las inversiones se realizan en especial en aquellos campos, en que su producción exportadora y básica nacional es más fuerte, así pues, sus inversiones mas importantes se efectúan en la industria de la tecnología de información y comunicación, equipos para consecución de maquinaria y vehículos, procesamiento de maderas y papeles, etc.

También, cabe destacar sus inversiones en las áreas de educación, salud, desarrollo urbanístico, infraestructura vial y portuaria, tecnología para la preservación del medio ambiente y para el reciclaje, tratamiento y aprovechamiento de residuos procedentes del consumo humano o de la producción fabril.

**FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

**3.1.1.4. Dimensión Político – Legal:** Para el conocimiento e identificación plenos de la parte política y legal de Suecia, contemplamos los factores que se explican a continuación:

- **CAMBIOS DE GOBIERNO:** Las elecciones ordinarias se celebran cada cuatro años, y la edad para tener derecho al voto es la de 18 años. En este año (2002) se realizan elecciones para primer ministro. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)
- **GOBIERNO Y DEMOCRACIA:** En Suecia existe una democracia parlamentaria. El Riksdag, es decir el Parlamento, es unicameral y tiene 349 escaños. Los escaños se reparten proporcionalmente entre los partidos que obtienen, por lo menos, un 4% de los votos emitidos. El Partido Socialdemócrata ha estado en el Gobierno durante gran parte de la posguerra. En los periodos de 1976 a 1982 y 1991 a 1994, el país fue gobernado por coaliciones no socialistas. Desde las elecciones de 1998, Suecia tiene un Gobierno de minoría socialdemócrata que, en diversos campos, colabora con el Partido de Izquierda y con Los Verdes. El primer ministro es Göran Persson. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

El Gobierno trabaja siguiendo un programa político común y responde en forma colectiva por las resoluciones tomadas: dirige los asuntos del Reino de Suecia y es la máxima autoridad administrativa del país. Esto implica entre otros que el Gobierno: Presenta proyectos de ley al Parlamento, determina las reglas según las cuales se van a ejecutar las resoluciones tomadas por el Parlamento, dispone sobre los medios que el Parlamento destina a diferentes fines en el presupuesto, representa a Suecia en el Consejo de la

unión Europea, concierta tratados con otros Estados, dirige la labor del Estado, controla la labor de las autoridades de administración pública y examina, en ciertos casos, las apelaciones presentadas contra las resoluciones tomadas por las autoridades.

El Gobierno tiene un cuerpo de funcionarios que lo asiste en su labor. Estos funcionarios forman la Secretaría General del Gobierno cuya estructura está constituida por los ministerios. Los ministerios responden por los asuntos que caen bajo determinados sectores de la sociedad, preparan los casos que van a ser tratados por el Gobierno y elaboran las directivas para la labor de las autoridades públicas encargadas de ejecutar las resoluciones tomadas por el Parlamento. Los ministerios de Suecia son bastante pequeños en comparación con los de otros países y su labor principal consiste en ser los órganos que preparan la labor del Gobierno. La ejecución práctica de las resoluciones tomadas por los poderes públicos cae bajo la responsabilidad de las autoridades y direcciones nacionales. Estas son instituciones relativamente autónomas que pueden tomar sus propias resoluciones bajo su propia responsabilidad pero siempre de conformidad con las directivas fijadas por el Parlamento y por el gobierno.

La monarquía sueca es puramente constitucional. Los deberes del Rey como jefe del Estado son, en todo lo esencial, de carácter representativo y ceremonial. El monarca actual, Carlos XVI Gustavo. La heredera de la Corona es la princesa Victoria, nacida en 1977. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

- **PROTESTAS CONTRA EL ESTADO Y ORDEN PUBLICO:** En Suecia, las protestas, paros, huelgas y otro tipo de manifestación pública, no son muy frecuentes, se estima que en el año existe un promedio de tres paros que se consideran fundamentales en el correcto funcionamiento del estado y su economía. Aquí nuestro producto tendría una OPORTUNIDAD, en el sentido que su cobertura a las diversas ciudades no se vería interrumpida por cierres en las vías o por otro tipo de perturbación al orden público. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)
- **BLOQUES INTERNACIONALES:** En 1991, Suecia solicitó la entrada en la Unión Europea (UE) y, en 1994, se llegó a un acuerdo de adhesión. Después de un

referendo popular sobre la cuestión, Suecia pasó a ser miembro de pleno derecho de la UE el 1 de enero de 1995. Al entrar en vigor la Unión Económica y Monetaria (UEM) el 1 de enero de 1999, Suecia prefirió quedar fuera, aunque manteniendo la puerta abierta a una adhesión posterior. Esa cuestión se decidirá sólo después de un referendo. FUENTE: Página Web [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

- **TRATADOS INTERNACIONALES VIGENTES Y ACUERDOS COMERCIALES:**  
La Unión Europea otorga condiciones preferenciales de acceso a un gran número de países, con los cuales ha celebrado acuerdos de cooperación económica, comercial, tecnológica y financiera o por medio del establecimiento de programas autónomos de cooperación comercial. El reconocimiento de estos acuerdos servirá para aprovechar OPORTUNIDADES potenciales de ingreso a Suecia, con el producto UCHUVAS.

Con base en estos acuerdos tenemos la posibilidad de ser beneficiarios del SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS o SGP europeo que concede la reducción de los derechos de aduana, con limitaciones cuantitativas para una serie de productos agropecuarios e industriales.

Alrededor del 20% de 700 productos agropecuarios disfrutan en la Unión Europea de franquicia arancelaria. Los restantes gozan de reducciones que van de un 20% a un 50% del derecho de la Cláusula de Nación más Favorecida (NMF), sin limitaciones cuantitativas.

El SGP Andino, por su parte es un compromiso de carácter unilateral, no recíproco, ni discriminatorio, por lo que los países que lo otorgan pueden decidir qué productos incluir y excluir, y fijar además los requisitos que deben cumplir para acceder a sus beneficios. El Programa consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero para casi el 90% de las exportaciones provenientes de los países de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) y otros que presenten programas de lucha contra el narcotráfico concediendo OPORTUNIDADES de exportación que favorezcan los cultivos de sustitución, en estos países. Colombia y muchas regiones del país han aprovechado con éxito este tipo de concesiones y eventualmente en el proyecto que planteamos sea favorable para aplicar.

Entre los productos más favorecidos por el SPG Andino, se encuentran: **PRODUCTOS ALIMENTICIOS:** Café crudo o verde sin descafeinar, flores frescas, frutas frescas y congeladas (excepto banano, fresas y limones), legumbres frescas y congeladas, pescados, crustáceos y moluscos. **PRODUCTOS MANUFACTURADOS:** Textiles y confecciones, cueros y sus manufacturas, calzado y sus partes componentes, tabaco. **PRODUCTOS PROCESADOS:** frutas secas, concentrados de frutas, jugos de frutas, encurtidos, conservas de frutas y verduras, palmitos en conserva, aceites vegetales.

**FUENTE:** Página Web [www.intlexport.com.co](http://www.intlexport.com.co)

- **REGULACIONES ARANCELARIAS Y OTROS IMPUESTOS A LAS IMPORTACIONES:** Los aranceles aplicados por Suecia, determinados por el Arancel Externo Común Europeo, presentan los siguientes niveles: 0% para materias primas y 4% promedio para productos manufacturados, con excepción de algunos productos agrícolas y textiles y confecciones que son más altos.

Otros impuestos se aplican a productos locales ó importados entre los que se encuentran: las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, el tabaco y productos relacionados con el tabaco y aceites minerales usados como combustible. Los aceites y productos oleaginosos incluyen un impuesto verde destinado a la financiación de medidas de protección ambiental.

Adicionalmente se aplica un Impuesto de Valor Añadido (IVA) del 25%, con excepción de alimentos y ciertos servicios que pagan 12%.

En general se puede decir que los Aranceles e impuestos a las importaciones en Suecia, son bajos, ya que las UCHUVAS por ser un producto agrícola, pagaría un IVA del 12% más el arancel del 4%. Estos en conclusión se pueden considerar como OPORTUNIDADES pues otros países restringen sus importaciones, colocando impuestos y aranceles considerablemente altos, que amenazan las intenciones de los exportadores de ingresar con sus productos a estos mercados proteccionistas. **FUENTE:** Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com) y [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

- **REGULACIONES DE IMPORTACIONES:** La Política Agraria Común (PAC): Fue introducida con el fin de proteger la producción local de alimentos y es relativa a

los productos agrícolas de la zona templada. Una característica del PAC es su sistema de gravámenes integrado en un sistema de precios de entrada, así, si el precio de importación es inferior al precio de entrada mínimo, se impone un derecho adicional además del derecho de aduana. El sistema se aplica a varios productos durante todo el año y a otros productos durante determinadas épocas. Esta regulación no afecta los intereses de nuestro proyecto, por cuanto el PAC no aplica a las frutas exóticas, factor en el que observamos una OPORTUNIDAD de ingreso al país escandinavo. FUENTE: Página Web [www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

- **NORMAS TÉCNICAS:** En Suecia, se aplican los siguientes controles: Control de Calidad a la Importación (CONCAL), Inspección Sanitaria de Importación (SANIM), Inspección Fitosanitaria (FITIN), Inspección Veterinaria de Importación (VETER), (CITES) Convención Internacional que regula el comercio de Especies de Flora y Fauna en vías de Extinción. Es importante, estar acorde a las exigencias expresadas en esta normatividad, las cuales se deben tratar a fondo en el estudio técnico del proyecto. FUENTE: Página Web [www.intlexport.com.co](http://www.intlexport.com.co)
- **CUOTAS DE IMPORTACIÓN:** No se encuentran registros que exijan Licencias de Importación a las frutas exóticas y específicamente a las uchuvas por lo que encontramos una OPORTUNIDAD en este aspecto. FUENTE: Página Web [www.intlexport.com.co](http://www.intlexport.com.co)
- **ETIQUETADO:** La regulación Europea en empaque, se basa en la Norma EU directive 94/62/EC, donde se establece las normas de empaque para los diferentes productos. Para los exportadores, es muy importante considerar el tipo de transporte que utilizará y ver la normatividad al respecto, donde para el caso de los contenedores en la Unión Europea, deben venir cajas en pallets de 80 x 120 euro pallet / 100 x 120 ó 110 x 110 drum pallet. Para el año 2000, los países miembros de la unión Europea, a excepción de Irlanda, Portugal y Grecia, esperan reciclar entre el 50% y 65%, de los empaques. También se busca reducir la presencia de Metales pesados como plomo, cadmio, mercurio y cromo de 600 ppm en 1998 a 100 ppm en el 2001.

Con la norma EU Directive 89/395/EEG, se busca armonizar las regulaciones de Etiquetado que son numerosos y varían de producto a producto. La responsabilidad por el marcado y etiquetado de los productos recae en el importador, que debe informar claramente al exportador sobre todas las regulaciones a cumplir, y se debe acordar con el importador o mayorista, todos los detalles de etiquetado, ya que ellos cuentan con la información relacionada a los requerimientos legales.

FUENTE: Página Web [www.intlexport.com.co](http://www.intlexport.com.co)

- **ESTÁNDARES DE CALIDAD EUROPEOS Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR:**  
En Europa existe cada vez más, mayores regulaciones en el campo de la seguridad, salud, calidad y medio ambiente. El objetivo actual y futuro del mercado Europeo, es lograr el bienestar del consumidor, y cualquier producto que cumpla con los requisitos mínimos de calidad, tiene libertad de movimiento dentro de la Unión Europea, pero debido a la cada vez mayor importancia que tiene la Calidad dentro de la Unión Europea, aquellos productos, que cumplan, los más altos estándares de Calidad, tendrán preferencia por parte de los consumidores. Los exportadores que deseen entrar al mercado Europeo, deben estar actualizados en los estrictos y cada vez mayores requerimientos de calidad por parte de la Unión Europea.

Algunos de estos requisitos son:

**CE:** La "Conformité Européenne", se creó con el objetivo de demostrar que el producto cumple con la demanda Europea a nivel de seguridad, salud, medio ambiente y protección al consumidor. Se calcula que el 40% de los productos industriales que se comercializan en Europa, tienen la marca "CE".

**HACCP:** Marca de seguridad para todos los alimentos procesados, para garantizarle al consumidor final la seguridad y calidad del producto, durante los procesos de elaboración, tratamiento, empaque, transporte, distribución y mercadeo.

**ISO 9000:** La ISO 9000 (aplicable al establecimiento y control de un sistema de calidad) o la ISO 14000 (aplicable al cuidado del medio ambiente), son algunas de las normas ISO, que poseen las organizaciones o empresas Europeas, conscientes que el mercado demanda cada vez más, productos o servicios con las especificaciones y nivel de calidad esperados. Los sistemas de calidad ISO, cubren las áreas de compra, materias primas, diseño, planeación, producción, tiempo de entrega, empaque, garantía, presentación, mercadeo, instrucciones de uso, servicio postventa, etc., y por lo tanto se espera que sus proveedores, se encuentren igualmente dentro de un sistema de control de calidad para su producción y despachos.

**FUENTE:** Página Web [www.intlexport.com.co](http://www.intlexport.com.co)

**3.1.1.5. Dimensión Ambiental:** Se estudiaron y consideraron los siguientes aspectos:

- **REGULACIONES PARA EL MEDIO AMBIENTE:** Se manejan las siguientes: Ecolabelling y Fair trade labelling. Las restricciones que se imponen al comercio tienen relación con productos peligrosos (residuos químicos), a otros productos por razones de salud y seguridad como las medicinas, los pesticidas, las plantas y productos alimenticios, los productos eléctricos y animales exóticos. Dos leyes relativas a éstos productos son la de Residuos Químicos y la ley CITES relativa a las especies de fauna y flora amenazadas de extinción. Como el producto analizado en el proyecto, no tendrá químicos, este aspecto ambiental se considerará como una OPORTUNIDAD. **FUENTE:** Página Web [www.intlexport.com.co](http://www.intlexport.com.co)
- **PROTECCIÓN AMBIENTAL Y APOYO A PROYECTOS DE TIPO AMBIENTAL:** El agotamiento de los recursos naturales, el aumento de la contaminación y del volumen de residuos y la degradación del medio ambiente inciden en los ecosistemas locales, regionales y mundiales y repercuten directamente en el desarrollo económico mundial y pueden contrarrestar los esfuerzos de reducción de la pobreza en los países en desarrollo. Debido a estas situaciones, se han suscrito varios acuerdos celebrados con la participación de la Unión Europea, de

la cual Suecia es miembro, en el marco de las Naciones Unidas (Convenio marco sobre el cambio climático, Convenio sobre la diversidad biológica, etc.) y de la OCDE (Estrategia para el siglo XXI). **FUENTE:** Página Web [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

Uno de los principales esfuerzos de la Unión Europea consiste en contribuir a la integración efectiva de la dimensión ambiental en las medidas de cooperación entre la Unión y los países en desarrollo.

La Unión Europea tiene especial interés en avalar y cooperar con proyectos que tengan que ver con la solución de problemas ambientales de dimensión local, regional y mundial (cambio climático, diversidad biológica, etc.) y problemas transfronterizos (contaminación del aire, el agua y del suelo). Igualmente, vigila cuidadosamente el Impacto ambiental de la integración de los países en desarrollo en la economía mundial y de sus políticas macroeconómicas, sectoriales y de protección al medio ambiente; la conservación de la biodiversidad; la gestión y utilización sostenibles de los recursos naturales y el reparto equitativo de los beneficios derivados de esos recursos; cuestiones relacionadas con la pesca y la gestión de las zonas costeras, los estuarios y las zonas húmedas; la desertización; los problemas ambientales urbanos (residuos, contaminación acústica y atmosférica, calidad del agua, etc.); producción y uso sostenibles de la energía; producción y gestión sostenible de los productos químicos, entre otros aspectos.

Un factor que Suecia y la Unión Europea tienen muy en cuenta para la cooperación en proyectos de protección ambiental, que para efectos del presente proyecto de Producción, Comercialización y Exportación de Uchuvas del departamento de Nariño, tiene que ver básicamente con propuestas tendientes a solucionar problemas ecológicos relacionados con la actividad industrial y agroindustrial. Aquí observamos una OPORTUNIDAD muy importante ya que se puede direccionar el proyecto de tal forma que los procesos que tienen que ver con la producción, el empaque y otros que se puedan aprovechar, se realicen de acuerdo el planteamiento estratégico de modelos de producción y consumo sostenibles económica y ambientalmente, y en los cuales tanto Nariño como Europa se puedan beneficiar.

La inclusión en los proyectos de cooperación de consideraciones medioambientales, sería una gran alternativa para financiar la ejecución del proyecto que estamos desarrollando. Por tal motivo, hemos estudiado algunos criterios específicos que la Unión Europea evalúa previamente para dar su aval y recursos, entre los que tenemos: la relación coste-beneficio; el efecto multiplicador sostenible a escala; la integración de las dimensiones social, económica y medioambiental; el planteamiento de políticas, planes, estrategias y programas de desarrollo sostenible; formulación de orientaciones, manuales e instrumentos operativos destinados a fomentar el desarrollo sostenible no solo del país o región del proponente sino para aplicación en las actividades agroindustriales de la Unión; planes de apoyo al desarrollo y la aplicación de instrumentos de evaluación relativos a la dimensión medioambiental; tener coherencia con los demás programas de cooperación para el desarrollo; tener relación con el objetivo general de erradicación de la pobreza; realización de medidas innovadoras en el ámbito de producción y ecoempaques; coherencia en la producción y exportación con las normas ISO 14000, etc.

Lo fundamental, para estar acorde con las exigencias y normatividad ambiental de Suecia (miembro de la Unión Europea), es ofrecer productos respetuosos del medio ambiente y el consumidor, a lo cual los países brindan las mejores alternativas para su promoción y comercio.

El reglamento insiste en que la participación en las licitaciones y en los contratos estará abierta, en igualdad de condiciones, a todas las personas físicas y jurídicas de los Estados miembros y del Estado beneficiario y podrá extenderse a otros países en vías de desarrollo así como, en casos excepcionales, a otros terceros países. Se publicará una guía en la que se indicarán los criterios aplicables para la selección de proyectos, y que se comunicará a las partes interesadas.

**FUENTE:** Página Web [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

- **MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL:** En Suecia también se otorga gran cuidado al Evaluación de Impacto Ambiental (E.I.A.) de aquellos proyectos de obras, instalaciones o actividades, que por sus características pueden implicar afecciones al entorno. La C.E.E. aprobó en 1985

una Directiva Comunitaria (85/337/CEE) que creó por primera vez en Europa la E.I.A. de determinados proyectos. Posteriormente la Unión Europea aprobó en 1997 una modificación de la citada Directiva, que acaba de trasponerse por vía de urgencia mediante el Real Decreto-Ley 9/2000, en vigor desde el pasado 9 de octubre.

La EIA es un procedimiento de estudio y participación, que pretende identificar, predecir y prevenir los impactos ambientales (entendidos como los cambios sobre los recursos naturales y el medio ambiente respecto a una situación preoperacional determinada) producidos por ciertos proyectos de obras, actividades o instalaciones. El objeto final perseguido por la EIA es introducir las variables medioambientales en la información relevante que los responsables de la toma de decisiones deben poseer. Por ello, la EIA es una herramienta de prevención, permitiendo implantar en la acción pública el principio de que en materia de medio ambiente es mejor prevenir que curar. También es un instrumento de integración, se aplica a todos los componentes del medio y sus relaciones, incorporando la protección ambiental a la ejecución de los proyectos.

Otra característica relevante es la participación pública en el proceso evaluador. Tanto la participación de otras administraciones públicas diferentes a la evaluadora, como de la opinión pública en general, se garantizan en el procedimiento de EIA.

Toda la EIA gira en torno a dos conceptos básicos que son por un lado el Estudio de Impacto Ambiental, que es el documento técnico que recoge toda la información relevante del proyecto y sus efectos ambientales, sirviendo de soporte para la participación pública, y la declaración de Impacto Ambiental, que es el pronunciamiento de la autoridad ambiental sobre la conveniencia o no, a los efectos ambientales, de realizar el proyecto. Con ella se termina el procedimiento evaluador y se publica para conocimiento general.

El contenido de los Estudios de Impacto Ambiental se estructura en los apartados siguientes:

- Descripción general del proyecto, uso de recursos naturales y estimación de emisiones al medio.

- Análisis de alternativas.
  - Evaluación de los impactos sobre la población, la fauna, la flora, el suelo, el aire, el agua, los factores climáticos, el paisaje y los bienes materiales.
  - Medidas previstas para eliminar, reducir o compensar los impactos ambientales significativos.
  - Programa de vigilancia ambiental.
  - Resumen del estudio y sus conclusiones en términos fácilmente comprensibles.
- **NORMATIVIDAD EN CUANTO A PRODUCTOS ORGANICOS:** Esta es una OPORTUNIDAD para la exportación de Uchuvas, puesto que el producto será cultivado con la menor cantidad de insumos químicos posible y su empaque buscará no afectar el ambiente. Lo anterior se debe realizar porque Suecia en el aspecto de la conservación ambiental maneja reglas de estricto cumplimiento y en pro de una sociedad sustentable ecológicamente.

FUENTE: Página Web [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

- **ANALISIS MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO DE SUECIA Y MATRIZ DE PERFIL DE IMPACTO DE SUECIA**

El resultado obtenido en la Matriz 1 (Matriz de Evaluación del Factor Externo de Suecia) de **3.34** indica que el proyecto es susceptible de competir en un ramo relativamente atractivo, en razón a las gran cantidad de oportunidades de tipo externo que pueden ser aprovechadas de manera efectiva y estratégica en la gestión del proyecto.

Igualmente, Observamos que en la Matriz 2 (Matriz de Perfil de Impacto de Suecia), el impacto de ciertas variables, permite obtener un impacto de **3.11**, que está considerado como **FUERTE**. El resultado de este impacto, muestra que la aplicación efectiva de ciertas oportunidades, logrará sin duda contribuir al proyecto de manera muy favorable.

Así pues, resumimos los principales factores que determinaron el resultado de las matrices analizadas:

- En términos generales, la DIMENSION ECONOMICA de Suecia, aporta de manera muy favorable, con ponderaciones e impactos ciertamente altos y clasificaciones que consideramos son OPORTUNIDADES para el proyecto, por cuanto en el evento de ser aplicadas tácticamente, denotarán que el producto puesto en el mercado, no presentará mayores problemas de ingreso en términos de precio, pues el mercado sueco goza de un excelente Ingreso Per Cápita, además de poseer unas tasas muy bajas de desempleo e inflación, lo que puede contribuir de alguna manera en que el producto tenga una buena demanda o por lo menos que el cliente no presente resistencias grandes a pagar un precio dado, repercutiendo por ende en la demanda. De la misma manera, hemos reconocido que Suecia, posee algunas ciudades de importancia, a las cuales nuestro producto, puede aprovechar una penetración con una política de precios definida.
- El tipo de cambio que actualmente se maneja con Euros o Coronas Suecas, es muy importante, pues provee de oportunidades al exportador colombiano, que se ve compensado por devaluación del peso con respecto a otras monedas.
- Como el consumidor Sueco posee una buena disposición al consumo de frutas de tipo orgánico y exóticas y en la parte SOCIO – CULTURAL – DEMOGRAFICO se cuenta con una buena actitud del mercado con respecto a la calidad del producto (Uchuvas), a consumir productos guiados a la preservación del medio ambiente y otros factores de tipo Socio – Cultural y demográfico detallados, observamos la presencia de impactos fuertes y la oportunidad del ingreso de nuestro producto, enfatizando en la calidad, protección al ambiente, propiedades y valor nutricional y sobre todo lo natural del producto, que captará el interés y afecto del público objetivo.
- En la DIMENSION TECNOLÓGICA, encontramos que los países miembros de la Unión Europea, se encuentran apoyando, financiando y colaborando con la

creación de empresas de tipo productivo, clusters y cadenas productivas en Colombia, esto en el marco de convenios realizados o disposiciones de política internacional por parte de los países desarrollados entre los que se encuentra nuestro mercado objetivo (Suecia). Este tipo de ventajas y oportunidades, se aprovecharán por el PROYECTO y tienen una importante ponderación e impacto, en razón al beneficio que obtendríamos, si la producción de uchuvas en el departamento de Nariño, tuviera recursos de la comunidad internacional y en particular del mercado al que deseamos cautivar.

- Lo concerniente al aspecto POLÍTICO – LEGAL, representa oportunidades en su mayoría menores para el proyecto, más sin embargo, son de especial cuidado para estar al tanto de la normatividad técnica, acuerdos comerciales y ante todo los aranceles y tratados internacionales suscritos con la Unión Europea que significan OPORTUNIDADES para la organización y ejecución del proyecto con la exportación de las uchuvas a un arancel mínimo. Los factores mencionados ejercen un impacto fuerte en el proyecto, pues deberán ser muy bien utilizados para la generación de ventajas competitivas del producto en el mercado estudiado.
- Por otro lado, el campo de la DIMENSION AMBIENTAL, con lo referente a la legislación ambiental, la protección al medio ambiente, los mecanismos de evaluación de impacto ambiental y la producción de las uchuvas, en total congruencia con las disposiciones en material ambiental de tipo internacional, se constituyen como OPORTUNIDADES menores para el proyecto, más sin embargo poseen un impacto fuerte para sus objetivos de penetración en el mercado.

Como se puede observar, el proyecto ofrece en términos generales Oportunidades que caracterizamos como decisivas y de un impacto considerablemente alto en el éxito del funcionamiento, producción, exportación y comercialización del producto, de tal forma que este llegaría a competir a un mercado exigente con ciertas ventajas y aspectos favorables del ambiente externo ya descritos.

MATRIZ 1.1. MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO SUECIA

MATRIZ 1.2. MATRIZ DE PERFIL DE IMPACTO DE SUECIA

### **3.1.2. Entorno Externo de Colombia – Dimensión Económica**

A continuación, se presenta la descripción de la situación económica de Colombia, que para efectos del análisis respectivo en el presente estudio, nos atañe. Se muestran los datos actualizados a Diciembre 31 de 2001. Para mayor comprensión presentamos algunos gráficos donde se indica la evolución de los principales indicadores económicos de nuestro país.

El objeto de este informe es reconocer como se encuentra Colombia, en el ámbito económico, su coyuntura, su problemática y su evolución y tendencias, así como para demostrar lo imperioso de invertir en diferentes proyectos que contribuyan a la solución de algunos de los problemas que afectan al país.

La información, se obtuvo de apartes del Informe que el Banco de la República presentó en Marzo de 2002 al Congreso de la República, acerca de el desempeño económico reciente y la política macroeconómica ejecutada en el año 2001.

- **DESEMPEÑO MACROECONÓMICO RECIENTE**

La inflación anual, medida por el índice de precios al consumidor (IPC), continuó descendiendo de forma gradual durante el año 2001, ubicándose al final del año en 7,65%, ligeramente por debajo de la meta establecida por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) en coordinación con el Gobierno para el mismo periodo (8%).

De acuerdo con los cálculos más recientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el crecimiento del PIB real en Colombia en el año 2001 fue de 1,57%. Fenómeno similar ocurrió en el resto de economías latinoamericanas de mayor tamaño. Según las cifras reveladas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el crecimiento real de la región fue de 0,5%. Países del área como México y Perú no crecieron, mientras Argentina se encuentra en medio de una profunda recesión económica. Además, se calcula que Brasil registró un crecimiento positivo del

2% y, según el último dato revelado por el Banco Central, el PIB real de Chile, el país de América Latina de mayor crecimiento en las últimas décadas, creció 2,9%. FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

La coincidencia de fuertes caídas en el crecimiento del producto en países con economías tan diferentes desde el punto de vista económico y geográfico sugiere que, en parte, las causas del pobre desempeño económico latinoamericano en el año 2001 tienen origen externo. Entre estas, las más relevantes son las siguientes:

- La fuerte desaceleración de la economía de los Estados Unidos, que redujo la demanda de bienes y servicios provenientes tanto de América Latina como de Asia. Ello afectó negativamente el crecimiento del PIB de países como México, con casi el 80,0% de las exportaciones dirigidas al mercado norteamericano, o Chile, con más del 30,0% de sus exportaciones orientadas al mercado asiático. En Colombia, el efecto fue especialmente fuerte sobre la producción industrial y algunos bienes agrícolas, los cuales en los últimos años habían aumentado de manera significativa sus ventas al mercado americano.
- El deterioro de las condiciones externas que se reflejó en una caída de los precios internacionales del petróleo, en cerca de 30,0% frente al nivel más alto observado en el último trimestre del año 2000, afectando negativamente el ingreso nacional y la situación fiscal de Venezuela, México, Ecuador y Colombia.
- El deterioro generalizado en los precios de los productos básicos originado principalmente en la recesión internacional. Además, influyeron factores específicos de cada mercado. Los precios internacionales del café han caído fuertemente comparados con los valores promedio observados en la década anterior, como consecuencia del aumento de la producción del grano proveniente de Brasil y Vietnam que ha afectado negativamente las economías de Colombia y algunos países centroamericanos.
- Las menores entradas de capital extranjero que el pasado exhibían un comportamiento contra cíclico al aumentarse cuando estas economías se debilitaban, y viceversa. Sin embargo, ello ya no ocurre de esta forma. Según estimaciones recientes realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), la inversión extranjera directa en América Latina

disminuyó en 2001. Esto se originó en los eventos del 11 de septiembre, así como en la menor demanda de productos elaborados por las empresas multinacionales y en el deterioro de la situación financiera de algunas compañías. La inversión de portafolio y el acceso al crédito externo también se han reducido sin que esto se haya compensado con menores costos por la caída en las tasas de interés de largo plazo de la economía de los Estados Unidos.

Los efectos negativos de los choques externos se amplificaron en los países por causas internas. Los choques externos coincidieron con un deterioro creciente de la situación de orden público, un alto nivel de desempleo, un importante endeudamiento del sector privado, una deuda pública creciente y una fuerte percepción de riesgo del sistema financiero. Todo esto ha debilitado el clima de inversión privada (nacional y extranjera) y dificultado la implementación de una política fiscal anticíclica. Al mismo tiempo, este entorno ha generado temor al gasto por parte de los hogares y disminuido la eficiencia de la política monetaria como mecanismo reactivador de la economía en el corto plazo. Así se explica también el bajo crecimiento de la capacidad productiva potencial de la economía colombiana.

**FUENTE:** Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancolarepublica.gov.co](http://www.bancolarepublica.gov.co)

- **ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO**

- ACTIVIDAD ECONÓMICA

El crecimiento anual del PIB real colombiano en 2001 se estima en 1,57%, inferior al 2,8% registrado en el año 2000, mostrando un debilitamiento en el proceso de recuperación de la economía luego de la recesión experimentada en 1999. Lo sucedido en Colombia es semejante a lo que ocurrió en otros países de América Latina, evidencia de que existen choques externos comunes que afectan a todos los países de la región. Ver Gráfico 2.

**Gráfico 2.**



FUENTE: Página Web [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

**ANÁLISIS DE DEMANDA:** Por el lado de la demanda, la de origen externo fue el componente más dinámico, con un crecimiento anual del 7,03%, tal como lo muestra el Cuadro 6. El crecimiento de este agregado fue mayor que el del año 2000, a pesar de la desaceleración de la demanda proveniente de los Estados Unidos, acentuada por los acontecimientos del 11 de septiembre pasado. Como lo revelan las cifras de exportaciones por trimestres, buena parte de la pérdida por dichos acontecimientos se recuperó en el último trimestre del año, mostrando un carácter transitorio de este choque negativo.

Adicionalmente, la desaceleración de los Estados Unidos fue parcialmente compensada con un dinamismo de las economías de Ecuador y Venezuela a lo largo de todo el año.

Por su parte, el crecimiento de la demanda interna siguió siendo bajo (2,51%), como consecuencia del escaso ritmo de crecimiento del consumo final (1,45%) que aún no ha logrado recuperarse a pesar de que han transcurrido dos años desde la peor recesión de la economía colombiana desde que existen estadísticas. Por el contrario, el consumo

público aumentó su ritmo de crecimiento, fenómeno asociado con un mayor gasto público en los dos últimos trimestres del año.

**Cuadro 6.**

CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA (VARIACIÓN PORCENTUAL)										
	2000 (pr)					2001 (pr)				
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual
Producto interno bruto	1,82	3,10	3,39	2,95	2,81	1,72	1,89	1,04	1,62	1,57
Importaciones totales	3,65	6,60	8,80	3,89	5,69	10,91	21,02	13,47	6,02	12,77
Total oferta final	2,09	3,60	4,17	3,09	3,24	3,10	4,71	2,92	2,28	3,25
Consumo final	1,81	1,19	1,04	0,13	1,03	1,31	1,30	1,00	2,20	1,45
Hogares	1,90	1,95	1,66	0,67	1,54	1,76	1,51	0,87	2,02	1,54
No durables	2,35	1,34	2,28	(0,28)	1,41	0,29	(0,63)	(3,92)	(1,44)	(1,43)
Semidurables	4,17	7,66	8,51	10,53	7,73	6,53	6,37	6,01	7,18	6,53
Servicios	0,51	1,49	2,22	1,53	1,44	2,51	2,66	2,99	3,21	2,85
Durables	11,95	14,41	6,82	7,51	10,04	7,41	4,39	5,85	9,24	6,76
Gobierno	1,40	(2,08)	(1,63)	(2,21)	(1,15)	(0,70)	0,39	1,58	2,96	1,07
Formación bruta de capital	1,19	21,81	24,22	15,05	14,93	8,80	15,76	8,42	0,39	8,85
Formación bruta de capital fijo	(11,00)	(1,11)	3,74	9,17	(0,24)	4,19	11,04	10,81	8,64	8,69
Maquinaria y equipo	(15,16)	(4,79)	13,69	18,41	1,94	17,42	36,20	19,22	(1,77)	17,05
Equipo de transporte	(5,75)	10,14	3,79	0,15	1,89	30,73	33,07	43,27	50,25	38,98
Edificaciones	(21,03)	(7,42)	7,86	11,17	(3,48)	7,29	10,18	7,95	17,13	10,76
Obras civiles	(0,56)	3,79	(4,98)	4,21	0,58	(12,70)	(9,69)	0,49	5,31	(4,31)
Subtotal: demanda final interna	1,72	3,67	3,89	2,03	2,82	2,37	3,61	2,15	1,94	2,51
Exportaciones totales	4,13	3,23	5,65	8,71	5,45	6,96	10,56	6,84	4,01	7,03
Total demanda final	2,09	3,60	4,17	3,09	3,24	3,10	4,71	2,92	2,28	3,25

(pr) Preliminar.  
Fuente: DANE (2000-I al 2001-III) y Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2001-IV y anual 2001).

FUENTE: Página Web [www.bancolarepublica.gov.co](http://www.bancolarepublica.gov.co) y [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

El menor crecimiento anual en el consumo de los hogares fue, exclusivamente, resultado de la contracción del de bienes no durables, concretamente del de alimentos y bebidas.

La marcada desaceleración del de bienes no durables es un fenómeno que se viene observando desde finales del año 2000; contrasta con el buen ritmo que han exhibido los otros componentes de esta variable, en especial el de durables y semidurables, y con las

importaciones de bienes de consumo duradero (con un crecimiento anual de 13,5%). Es difícil explicar este tipo de comportamiento del consumo.

Sin embargo, el bajo crecimiento de bienes no durables -el que más pesa en estas tendencias- tiene que ver con varios factores. En primer lugar, el deterioro de los términos de intercambio tuvo un impacto negativo sobre la evolución del ingreso nacional, particularmente notorio en el ingreso del sector cafetero. En segundo lugar, la mayor tributación disminuyó el ingreso disponible de los hogares. En tercer lugar, mientras que los salarios reales del sector formal de la economía se incrementaban, los salarios del sector informal se reducían, lo cual generó un aumento en el consumo de bienes durables y una disminución en el de los no durables. Por último, la alta incidencia del desempleo, hizo a las familias más cautelosas al consumir, dada la incertidumbre que persiste sobre sus ingresos futuros.

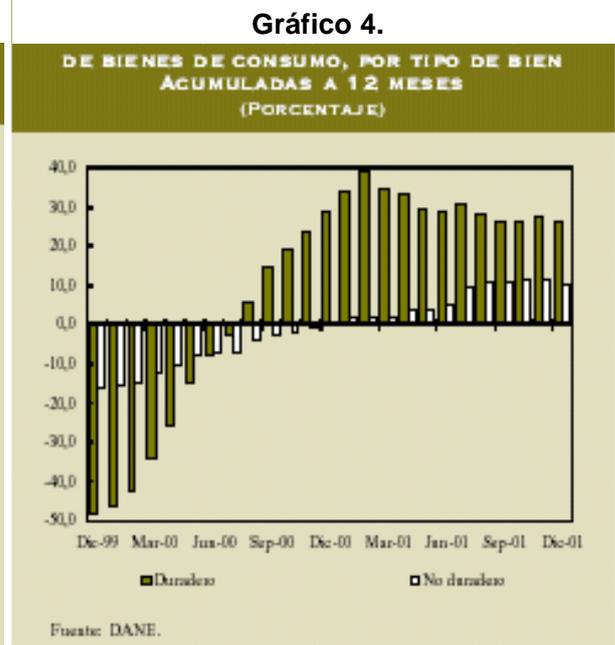
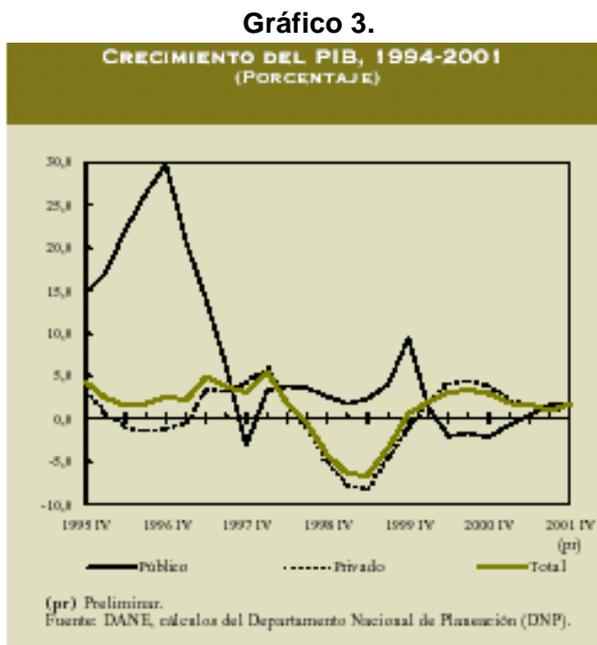
El deterioro de los términos de intercambio que enfrentó Colombia el año anterior fue aún más fuerte que el promedio de América Latina. Como consecuencia de esto y de las transferencias que el país realiza al resto del mundo por concepto de intereses sobre la deuda y remisión de utilidades de empresas petroleras extranjeras, el ingreso no sólo creció menos que el producto, sino que decreció en 2001, según estimativos la CEPAL.

La caída en el ingreso generada por el deterioro de los términos de intercambio fue particularmente fuerte en el sector cafetero. A pesar de un aumento en la producción del grano, el choque negativo de los precios internacionales incidió de manera importante sobre los ingresos de los productores y se transmitió en alto grado al precio interno, con todo y el subsidio otorgado por el Gobierno Nacional desde octubre pasado.

La reforma tributaria aprobada a fines de 2000 aumentó la tributación de las empresas y los hogares y disminuyó el ingreso disponible. Podría señalarse que una de sus principales consecuencias fue el estancamiento del PIB privado en el año 2001 (Ver Gráfico 3). El efecto contraccionista de los mayores impuestos, sin embargo, se compensó parcialmente con una mayor expansión del PIB público a través de más gasto, sobre todo hacia finales del año. Sin embargo esto no se tradujo en una mayor actividad económica total, puesto que el producto sigue más de cerca el comportamiento de la

actividad privada. Lo anterior revela además que la política fiscal fue poco efectiva como mecanismo reactivador de la economía.

Por su parte, el aumento sustancial del consumo de bienes durables y semidurables, puede explicarse porque sus precios relativos han tendido a reducirse como consecuencia del bajo ritmo de devaluación del tipo de cambio. La mayoría de estos bienes son importados o compiten con importaciones de otros países y, por lo tanto, sus precios dependen del tipo de cambio. De hecho, las importaciones de bienes de consumo durables aumentaron sensiblemente en el transcurso del año (Ver Gráfico 4).



**FUENTE:** Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

La formación bruta de capital fijo exhibió un crecimiento mayor durante 2001 (8,69%) que el reportado en 2000 (-0,24%). En especial, los grupos de equipo de transporte (38,98%) y maquinaria y equipo (17,05%) fueron los rubros que presentaron más altas tasas de crecimiento.

**ANÁLISIS DE OFERTA:** Al analizar el comportamiento del PIB por sectores, el transporte fue el más dinámico con una tasa de crecimiento de 3,55%, impulsado principalmente por el comportamiento de las ventas externas de algunos sectores.

Por su parte, la construcción fue el segundo más dinámico al crecer a una tasa de 3,15% anual (Obsérvese el Cuadro 7). A este resultado contribuyeron algunas políticas del Gobierno tales como la mayor ejecución de los subsidios a la vivienda de interés social y las medidas sobre rebajas de impuestos para los créditos de vivienda. El número de licencias aprobadas durante el año aumentó en 12,0% en promedio y continuó el dinamismo de los créditos nuevos otorgados para esta actividad.

**Cuadro 7.**

PIB TRIMESTRAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD - SERIES DESESTACIONALIZADAS (VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES)										
	2000 (pr)					2001 (pr)				
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,94	8,99	5,43	7,73	6,24	4,02	0,17	(0,22)	2,08	1,50
Explotación de minas y canteras	(6,30)	(12,76)	(12,48)	(8,62)	(10,04)	(9,54)	(3,50)	0,94	(6,66)	(4,81)
Electricidad, gas y agua	1,60	(0,24)	(0,67)	1,26	0,48	1,07	2,87	2,71	0,94	1,89
Industria manufacturera	10,08	11,72	11,95	5,28	9,69	2,50	0,88	(3,28)	(2,96)	(0,75)
Construcción	(13,84)	(4,78)	0,74	8,60	(2,85)	(3,36)	(0,19)	4,81	10,91	3,15
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6,33	12,19	13,11	9,72	10,32	4,02	1,72	0,35	2,24	2,06
Transporte, almacenamiento y comunicación	2,77	3,80	4,82	3,32	3,68	3,19	5,07	2,83	3,13	3,55
Establecimientos financieros, seguros e inmuebles	(0,42)	0,56	1,32	(1,14)	0,08	0,37	(0,74)	0,37	0,77	0,19
Servicios sociales, comunales y personales	1,43	(0,89)	(1,61)	(2,55)	(0,93)	(0,14)	0,84	2,30	2,74	1,44
Producto interno bruto	1,67	3,09	3,41	3,07	2,81	1,72	1,89	1,04	1,67	1,57

(pr) Preliminar.  
Fuente: DANE.

FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

El sector comercio (2,06%), registró tasas de crecimiento positivas pero bajas, reflejando aún la debilidad del crecimiento en el consumo final de los hogares. El sector de los servicios sociales, comunales y personales también creció (1,44%), impulsado por los servicios sociales y de salud, que dependen en buena parte de la evolución del gasto público.

El sector agrícola, que fue uno de los más dinámicos en el año 2000, con un incremento del 6,24%, durante 2001 registró una tasa de aumento de 1,50%. Este comportamiento menos satisfactorio debe atribuirse principalmente al del sector pecuario, que a su vez, se explica por el comienzo de la retención en el ciclo ganadero. Además, la violencia en las zonas rurales del país contribuyó a este resultado.

La industria manufacturera, por su parte, registró un decrecimiento de su actividad frente al año 2000 de 0,75%. Este hecho constituye una reversión frente a lo ocurrido el año anterior, cuando la actividad del sector aumentó en 9,69%. Este comportamiento de la industria puede atribuirse a factores como la caída de la demanda externa, la disminución de los pedidos (en especial de las empresas exportadoras) y a una posible política de desacumulación de inventarios. De hecho, los sectores que más registraban decrecimiento hasta septiembre eran aquellos directamente vinculados a la exportación hacia los Estados Unidos o al mercado interno, tales como confecciones, productos metálicos y productos químicos básicos y elaborados, mientras que los de mayor crecimiento fueron los que exportan a los países vecinos, tales como automóviles, maquinaria eléctrica, alimentos, azúcar y artículos de cuero.

La explotación de minas y canteras, por su parte, decreció en 2001 (-4,81%), consecuencia del descenso en el transcurso del año en la producción de petróleo. Como se recordará, los ataques terroristas a la infraestructura petrolera en el primer semestre impidieron que Caño Limón produjera a plena capacidad durante varios meses del año. Así mismo, la producción de carbón, que registró algún dinamismo durante el primer semestre del año, en la segunda parte se vio afectada negativamente por los atentados a la infraestructura de las empresas productoras.

En resumen, fueron varias las causas que explicaron la disminución del crecimiento en Colombia en el año 2001. Algunos de estos factores afectaron de igual manera a otros países de América Latina, como el deterioro de los términos de intercambio. La caída de los flujos de capital hacia la región fue uno de los determinantes de la desaceleración económica del continente; en el caso específico de Colombia estos flujos aumentaron, principalmente aquellos dirigidos a financiar al sector público, lo que permitió que la política económica tuviera un sesgo expansivo

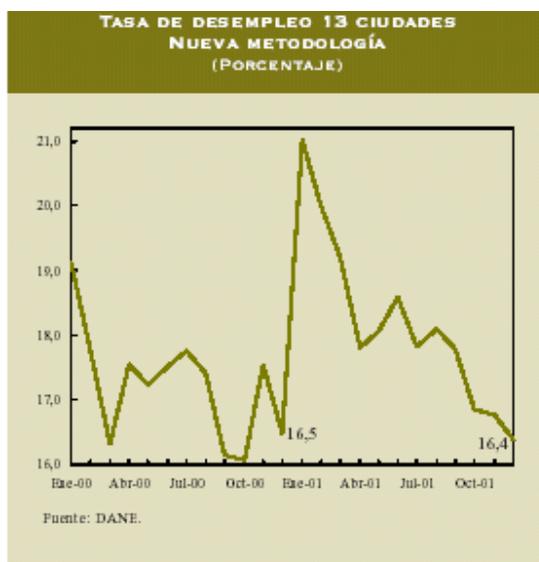
FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancolarepublica.gov.co](http://www.bancolarepublica.gov.co)

#### - EMPLEO

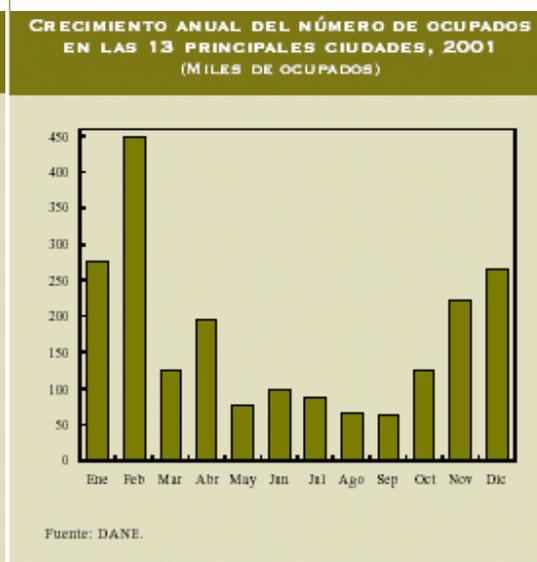
La tasa de desempleo en diciembre de 2001 para las 13 principales áreas urbanas fue 16,4%, similar a la registrada para el mismo mes en el año anterior (Gráfico 5). Este comportamiento obedece a un incremento de la demanda de empleo (la tasa de ocupación para diciembre fue 55,1%, 0,6 puntos porcentuales mayor que la del mismo mes del año anterior) como también al aumento en la oferta laboral (la tasa global de participación fue 65,9%, 0,6 puntos porcentuales mayor que la de diciembre de 2000).

Para el total nacional, la tasa de desempleo fue de 13,5%, la menor observada a lo largo del año. Por otra parte, el empleo para las 13 principales ciudades, medido a través de la Encuesta Continua de Hogares (ECH), aceleró su ritmo de crecimiento desde el mes de octubre, revertiendo la tendencia que se había observado durante el segundo y tercer trimestres del año 2001 (Véase Gráfico 6). La caída de la tasa de desempleo a diciembre de 2001, se ha dado a pesar de que el empleo industrial se ha vuelto a contraer, según lo registran las cifras de la muestra mensual manufacturera. Por lo tanto, la mejor situación del empleo a diciembre debe estar estrechamente relacionada con el aumento de la actividad productiva en sectores como la construcción, comercio y servicios en general.

**Gráfico 5.**



**Gráfico 6.**



FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

## - PERSPECTIVAS DE EMPLEO

Los resultados de la encuesta de expectativas de enero de 2002 efectuada por el Banco de la República, reflejan una mejoría en la percepción de los agentes sobre el futuro de la economía. El 16,0% de los encuestados piensa reducir su planta de personal entre los próximos tres a seis meses, un porcentaje menor que el registrado en la encuesta de octubre (27,9%). Para los próximo seis a 12 meses, el porcentaje de los agentes que piensa disminuir su planta de personal (13,6%) es inferior a la encuesta de octubre (20,3%).

FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

## • **BALANZA DE PAGOS**

Una estimación preliminar de la balanza de pagos para el año completo 2001 arroja un déficit en cuenta corriente de US\$1,636 millones (2,0% del PIB), y entradas netas de

capital por US\$2,507 millones. La acumulación de reservas brutas del año fue US\$1,125 millones y su saldo a diciembre ascendió a US\$10,245 millones (Cuadro 8).

**Cuadro 8.**

<b>BALANZA DE PAGOS DE COLOMBIA - RESUMEN 2000-2001</b>					
	<b>Millones de dólares</b>		<b>Como % del PIB</b>		<b>Diferencia anual 2001-2000</b>
	2000 (pr)	2001 (e)	2000 (pr)	2001 (e)	
<b>I. CUENTA CORRIENTE</b>	394	(1,636)	0.48	(2.01)	(2,030)
Ingresos	18,446	18,191	22.69	22.35	(255)
Egresos	18,052	19,826	22.20	24.36	1,774
<b>A. Bienes y servicios no factoriales</b>	1,286	(825)	1.58	(1.01)	(2,111)
1. Bienes	2,531	494	3.11	0.61	(2,037)
Exportaciones	13,620	12,759	16.75	15.67	(862)
Importaciones	11,089	12,265	13.64	15.07	1,175
2. Servicios no factoriales	(1,245)	(1,319)	(1.53)	(1.62)	(75)
Exportaciones	2,069	2,201	2.54	2.70	132
Importaciones	3,314	3,520	4.08	4.32	207
<b>B. Renta de los factores</b>	(2,542)	(2,949)	(3.13)	(3.62)	(407)
Ingresos	859	728	1.06	0.89	(131)
Egresos	3,401	3,677	4.18	4.52	276
<b>C. Transferencias corrientes</b>	1,650	2,139	2.03	2.63	488
Ingresos	1,898	2,503	2.33	3.08	605
Egresos	248	365	0.31	0.45	116
<b>II. CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA</b>	517	2,507	0.64	3.08	1,990
<b>A. Cuenta Financiera:</b>	517	2,507	0.64	3.08	1,990
1. Flujos financieros de largo plazo	2,094	4,823	2.58	5.92	2,729
a. Activos	325	(60)	0.40	(0.07)	(385)
i. Inversión directa colombiana en el exterior	325	(60)	0.40	(0.07)	(385)
ii. Préstamos I/	0	0	0.00	0.00	0
iii. Arrendamiento financiero	0	0	0.00	0.00	0
iv. Otros activos	0	0	0.00	0.00	0
b. Pasivos	2,459	4,798	3.02	5.89	2,339
i. Inversión extranjera directa en Colombia	2,387	1,979	2.94	2.43	(408)
ii. Préstamos I/	273	2,988	0.34	3.67	2,715
Sector público	1,139	2,949	1.40	3.62	1,810
Sector privado	(866)	39	(1.07)	0.05	905
iii. Arrendamiento financiero	(202)	(169)	(0.25)	(0.21)	32
Sector público	(32)	(31)	(0.04)	(0.04)	1
Sector privado	(169)	(138)	(0.21)	(0.17)	31
iv. Otros pasivos	0	0	0.00	0.00	0
Sector público	0	0	0.00	0.00	0
Sector privado	0	0	0.00	0.00	0
c. Otros mov. financieros de largo plazo	(40)	(35)	(0.05)	(0.04)	4
2. Flujos financieros de corto plazo	(1,577)	(2,316)	(1.94)	(2.85)	(739)
a. Activos	1,527	3,232	1.88	3.97	1,705
i. Inversión de cartera	1,014	3,412	1.25	4.19	2,398
Sector público	100	1,604	0.12	1.97	1,504
Sector privado	913	1,808	1.12	2.22	894
ii. Préstamos I/	513	(180)	0.63	(0.22)	(694)
Sector público	(65)	(6)	(0.08)	(0.01)	59
Sector privado	579	(174)	0.71	(0.21)	(753)
b. Pasivos	(50)	916	(0.06)	1.12	965
i. Inversión de cartera	17	(41)	0.02	(0.05)	(58)
Sector público	0	(1)	0.00	(0.00)	(1)
Sector privado	17	(40)	0.02	(0.05)	(56)
ii. Préstamos I/	(67)	956	(0.08)	1.17	1,023
Sector público	(473)	121	(0.58)	0.15	595
Sector privado	406	835	0.50	1.03	429
B. Flujos especiales de capital	0	0	0.00	0.00	0
<b>III. ERRORES Y OMISIONES NETOS</b>	(42)	254	(0.05)	0.31	296
<b>IV. VARIACIÓN RESERVAS INTERNACIONALES BRUTAS 2/</b>	870	1,125	1.07	1.38	256
<b>V. SALDO DE RESERVAS INTERNACIONALES BRUTAS</b>	9,006	10,245	11.08	12.59	1,239
<b>VI. SALDO DE RESERVAS INTERNACIONALES NETAS</b>	9,004	10,192	11.08	12.52	1,188
Meses de importación de bienes	97	10,0			
Meses de importación de bienes y servicios	6,1	6,3			
PIB nominal en millones de dólares	81,298	81,396			
<b>VII. VARIACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES NETAS</b>	869	1,074	1.07	1.32	205

(p) Provisional.  
 1/ Incluye inversión de cartera, préstamos directos y crédito comercial.  
 2/ Según metodología de la balanza de pagos.  
 Fuente: Banco de la República.

- CUENTA CORRIENTE

El aumento del déficit en cuenta corriente, obedeció fundamentalmente al deterioro de la balanza comercial (bienes y servicios no factoriales), que pasó de generar un superávit de US\$1,286 millones en el año 2000, a un déficit de US\$825 millones en el último año. Los factores que explican este deterioro están relacionados con el aumento del valor en dólares de las importaciones de bienes (US\$1,175 millones, que representa un crecimiento anual de 10,6%), y con la disminución del valor en dólares de las exportaciones de productos tradicionales, principalmente petróleo y café (US\$1,515 millones y US\$305 millones, respectivamente), sin incluir operaciones de comercio exterior.

Véase Cuadro 9, donde se resume el comportamiento de las exportaciones por producto durante el año 2001. Las exportaciones de hidrocarburos sumaron US\$3,055 millones, lo que implica una caída de 33,1%, resultado de la reducción tanto del precio externo como de la cantidad exportada. Por su parte, los ingresos externos de café disminuyeron en US\$305 millones, al pasar de US\$1,069 millones en 2000 a US\$764 millones en 2001. Lo anterior también es consecuencia de la reducción del precio externo y de la cantidad exportada. Las exportaciones no tradicionales se incrementaron 10,3% durante este período, debido al aumento en un 13,0% de las de origen industrial, las cuales representaron el 77,6% del total de estas exportaciones. Se destaca la reducción de las exportaciones totales hacia los Estados Unidos y Japón, que cayeron 19,5% y 28,4%, respectivamente, en comparación con el año 2000. Por su parte, sobresale el crecimiento de las exportaciones no tradicionales hacia Venezuela y Ecuador, con incrementos en 2001 de 33,7% y 52,2%, respectivamente, en relación con el año anterior. (Cuadro 10).

**Cuadro 9.**

EXPORTACIONES, SEGUN PRINCIPALES PRODUCTOS Y SECTORES ECONÓMICOS (PR) (MILLONES DE DÓLARES FOB)				
	2000	2001	Variación	
			Absoluta	Relativa
<b>Total exportaciones</b>	13,121.2	12,289.9	(831.3)	(6.3)
<b>Exportaciones tradicionales</b>	6,807.5	5,325.3	(1,482.1)	(21.8)
Café	1,068.7	764.2	(304.5)	(28.5)

Cuadro 10.

CRECIMIENTO PORCENTUAL ANUAL DEL VALOR EN DÓLARES DE LAS EXPORTACIONES DE COLOMBIA								
	Estados Unidos	Venezuela	Ecuador	Japón	Alemania	México	Resto	Total
<b>Totales</b>	(19,5)	33,7	52,2	(28,4)	(3,1)	13,6	(4,5)	(6,3)
<b>No tradicionales</b>	0,2	33,8	56,0	(21,0)	2,4	21,3	(3,6)	10,3
Sector agropecuario	(2,6)	73,1	918,5	(12,1)	21,5	34,5	(16,1)	(0,2)
Sector industrial	(2,9)	30,8	52,2	(25,2)	(19,6)	21,4	1,0	13,0
Alimentos, bebidas y tabaco	22,2	47,4	38,3	(28,6)	(27,5)	85,1	(17,4)	7,5
Hilados y tejidos	(0,4)	2,5	22,2	(90,6)	33,2	(19,6)	(3,9)	1,1
Confeciones	(1,2)	29,8	105,1	(76,4)	(18,6)	12,4	2,4	9,1
Productos plásticos y de caucho	(19,6)	23,7	7,3	n.a.	2,8	328,1	(6,1)	6,2
Cuero y sus manufacturas	(9,4)	(2,0)	198,9	(66,4)	2,7	(13,2)	10,2	4,7
Madera y sus manufacturas	5,8	64,6	124,6	(98,9)	(46,1)	46,4	19,9	28,2
Artes gráficas y editorial	18,9	37,8	19,9	149,9	40,8	20,6	21,7	25,5
Industria química	(26,7)	22,9	15,1	253,7	(50,7)	23,4	9,8	2,8
Minerales no metálicos	13,5	67,1	51,8	(40,0)	(34,9)	16,2	(8,1)	12,6
Industria metales comunes	6,1	22,9	36,6	68,9	30,0	(1,1)	7,4	13,4
Maquinaria y equipo	73,8	26,0	44,0	37,4	51,2	43,3	2,0	27,6
Material de transporte	86,7	40,7	409,3	n.a.	(87,3)	25,1	(14,5)	68,4
Aparatos de óptica, cine y otros	(3,3)	66,7	106,1	(79,1)	(15,8)	(13,5)	(6,3)	11,7
Otras industrias	20,5	14,0	21,4	107,3	(31,4)	24,8	(7,4)	8,4
Sector minero I/	30,1	47,5	545,9	(36,5)	43,1	(26,4)	(49,3)	16,1

n. a. No aplica.  
I/ No incluye esmeraldas.  
Fuente: DANE y Banco de la República.

El crecimiento de las importaciones durante 2001 se originó principalmente en las mayores compras de bienes de capital, cuyo valor en dólares aumentó 30,5% como resultado del incremento de las importaciones de equipo de transporte y de bienes de capital para la industria. Por su parte, las importaciones de bienes de consumo aumentaron 15,9% mientras que las de bienes intermedios disminuyeron 1,9%. (Cuadro 11).

- CUENTA DE CAPITAL

Durante 2001, la cuenta de capital y financiera presentó ingresos netos de recursos de US\$2,507 millones, superiores en US\$1,990 millones a los observados en igual período del año anterior. Estos mayores ingresos obedecen principalmente a los aumentos de los flujos externos de largo plazo por US\$2,729 millones, contrarrestados en parte por mayores salidas de capitales de corto plazo de US\$739 millones.

**Cuadro 11.**

IMPORTACIONES, SEGÚN USO O DESTINO ECONÓMICO (PR) (MILLONES DE DÓLARES)				
	2000	2001	Variación	
			Absoluta	%
<b>Importaciones totales</b>	10,783.6	12,009.8	1,226.2	11.4
<b>Bienes de consumo</b>	2,034.1	2,356.8	322.7	15.9
Duradero	1,323.4	1,457.3	133.9	10.1
No duradero	710.7	899.5	188.8	26.6
<b>Bienes intermedios</b>	5,454.0	5,352.0	(102.0)	(1.9)
Combustibles y lubricantes 1/	225.5	173.2	(52.3)	(23.2)
Para la agricultura	445.1	444.0	(1.1)	(0.3)
Para la industria	4,783.4	4,734.9	(48.5)	(1.0)
<b>Bienes de capital</b>	3,288.1	4,292.2	1,004.1	30.5
Materiales de construcción	154.0	168.6	14.6	9.5
Para la agricultura	22.4	37.9	15.5	69.0
Para la industria	2,154.1	2,529.6	375.5	17.4
Equipo de transporte	957.6	1,556.2	598.6	62.5
<b>Bienes no clasificados</b>	7.4	8.8	1.4	19.2

(pr) Preliminar.  
1/ Incluye derivados del petróleo y carbón.  
Fuente: DANE y DIAN.

FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

El endeudamiento neto del sector privado fue negativo en US\$99 millones, lo que se explica por el comportamiento del sector financiero que repagó deuda por US\$284 millones. El endeudamiento del resto del sector privado se tornó positivo en US\$185 millones. Las mayores salidas de capital de corto plazo se explican fundamentalmente por el comportamiento del sector público, especialmente el Gobierno Nacional.

En particular, los flujos de inversión de cartera colombiana en el exterior ascendieron a US\$3,412 millones, mayores en US\$2,398 millones que los registrados en el año 2000. Dentro de este último rubro se considera US\$1,138 millones de aumento en los depósitos de la Tesorería General de la Nación en el exterior. Los flujos pasivos de corto plazo ascendieron a US\$916 millones en 2001, superiores en US\$965 millones a los registrados en 2000. Este comportamiento parece haber obedecido a la reducción del diferencial de rentabilidad externo frente al interno, resultante de menores tasas de interés externas y del menor ritmo de devaluación esperada del peso y además, por los aumentos en los créditos para financiar importaciones.

**FUENTE:** Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancolarepublica.gov.co](http://www.bancolarepublica.gov.co)

#### - PERSPECTIVAS DE LA BALANZA DE PAGOS

La más reciente proyección de balanza de pagos arroja un déficit en cuenta corriente para el año 2002 de US\$2,616 millones, equivalente a 3,1% del PIB. La financiación de este déficit estaría cubierta por ingresos de capital esperados por US\$3,035 millones (3,6% del PIB). En el estimativo de la cuenta corriente de la balanza de pagos se proyecta una caída anual de las exportaciones de bienes de 1,6%, principalmente como resultado de la reducción anual de 26,8% de las ventas externas de petróleo.

El incremento anual de las importaciones de bienes se estima en 3,9%; estimación que incorpora la proyección de importaciones contempladas dentro del Plan Colombia, las cuales ascenderían a US\$570 millones en el año. Si se descuenta este último concepto del valor de las importaciones, estas aumentarían un 4,1% en 2001. La proyección de las cuentas de capital y financiera incorpora una reducción apreciable de los flujos de largo plazo, que pasarían de US\$4,823 millones en 2001 a US\$2,136 millones en 2002. Por su

parte, en los flujos de corto plazo se proyecta entradas por US\$900 millones, en contraste con las salidas de US\$2,316 millones de 2001.

El comportamiento de estos flujos de largo y corto plazo se debe en buena parte a que el Gobierno prefinanció en 2001 US\$1,900 millones, los cuales liquidaría en 2002 con el objeto de servir su deuda externa. Por lo anterior, el financiamiento externo neto de largo plazo del sector público de 2002 sería cerca de US\$2,250 millones inferior al registrado en 2001. También tiene en consideración esta proyección la reducción del déficit del sector público consolidado, como se analizará en la siguiente sección, cercana a 0,7% del PIB, con lo cual el sector público requerirá menor financiamiento externo. Adicionalmente, para este mismo rubro del sector privado se tiene una proyección bastante conservadora, que arroja como resultado pagos netos de US\$898 millones.

Como resultado del comportamiento anterior, la acumulación de reservas internacionales brutas sería de US\$420 millones en 2002; su saldo se situaría en US\$10,483 millones al cierre de diciembre, equivalente a 9,9 meses de importación de bienes y a 6,3 meses de importaciones de bienes y servicios totales.

**FUENTE:** Página Web [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

## - ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

La inflación anual al consumidor del año 2001, medida a través de la canasta del IPC, fue de 7,65%, inferior en 1,1 puntos porcentuales a la de diciembre del año 2000 de acuerdo al Cuadro 12 y Gráfico 7 en los Anexos. Este nivel de inflación es el más bajo para cualquier año desde 1970, cuando se situó en 6,8%. Tal resultado demuestra que la política anti-inflacionaria en Colombia sí ha sido exitosa.

Por grupos de productos (Cuadro 12), los comportamientos más favorables se observaron en los rubros de vivienda, vestuario y transporte, que registraron incrementos menores que en el año anterior. En contraste, el rubro de servicios de salud fue el que más contribuyó al incremento de los precios, al crecer en 10,9%. En segundo lugar, contribuyó

el aumento de los precios de los alimentos, al crecer en 10,5%. Por su parte, algunos servicios públicos experimentaron importantes aumentos de precios. Es el caso del acueducto, el alcantarillado y el aseo, el transporte, y el teléfono residencial que, en conjunto, se incrementaron en 15,6%.

**Cuadro 12.**

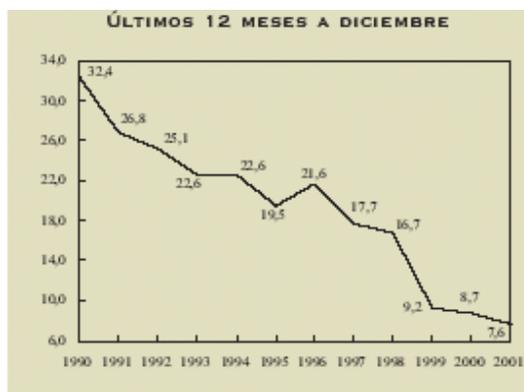
INDICADORES DE INFLACIÓN (VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES)					
	2000	2001			
	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.
<b>IPC</b>	8,8	7,8	7,9	8,0	7,6
Alimentos	7,4	7,1	8,5	10,6	10,5
Vivienda	4,9	4,2	3,8	3,8	4,3
Vestuario	3,6	3,5	3,7	3,3	2,6
Salud	10,3	11,1	10,7	10,8	10,9
Educación	9,4	8,2	10,6	10,4	10,2
Cultura y esparcimiento	11,7	11,1	11,3	11,2	7,1
Transporte	16,2	15,2	12,9	9,8	8,9
Gastos varios	15,2	9,3	9,7	8,9	7,6

Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos (SGEE), tabulados de IPP, IPC y el DANE.

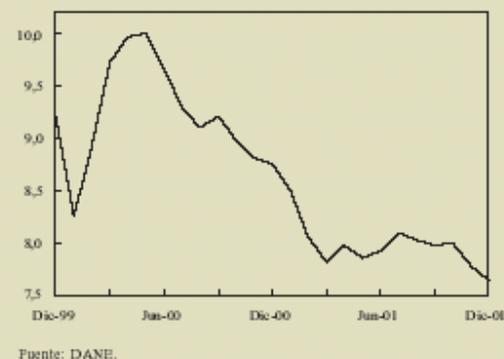
**FUENTE:** Página Web [www.bancolarepublica.gov.co](http://www.bancolarepublica.gov.co) y [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

En el año 2001 los indicadores de inflación básica, que filtran las fluctuaciones de corto plazo del IPC debidas a fenómenos transitorios tales como las sequías ocurridas en algunas épocas del año, mostraron un desempeño aún más favorable que el del conjunto del IPC. Se pueden presentar tres mediciones alternativas de este tipo de inflación: la del IPC sin alimentos, la inflación núcleo y la del IPC sin alimentos primarios, combustibles y servicios públicos. Las tasas de aumento de estas tres medidas fueron de 6,5%, 7,4% y 6,1%, respectivamente. Todas ellas mostraron tendencias claramente descendentes y se ubicaron al final del año no sólo por debajo de la meta de inflación del año 2001 (8,0%), sino también de la tasa de inflación del IPC total, lo cual permite presagiar la continuación de la tendencia descendente de este último en el año 2002. Obsérvese gráficos 7 y 8.

**Gráfico 7. Índice de Precios al Consumidor (Variaciones Porcentuales)**



**Gráfico 8. Inflación Anual (en cada mes entre 1999: 12 y 2001: 12)**



FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

## - ÍNDICE DE PRECIOS DEL PRODUCTOR

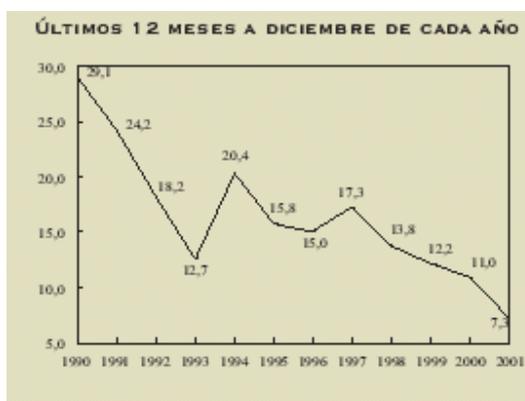
La inflación anual al productor, medida por el índice de precios del productor (IPP), se situó en diciembre de 2001 en 6,9%, 0,7 puntos por debajo del registro de la inflación al consumidor. Este nivel de inflación al productor fue 4,1 puntos porcentuales menor con respecto al registrado en diciembre del año 2000. La inflación anual del IPP viene descendiendo sin interrupción desde mayo pasado, cuando alcanzó un nivel de 11,1%, y el de diciembre de 2001 es el menor para ese mes desde 1970, año en el cual comenzó la estimación de este indicador (véase Gráfico 9).

Según la procedencia de los bienes, el índice de precios al productor de los exportados registró una tasa de decrecimiento de cerca del 8,0%, mientras que el de los importados se incrementó en 4,6%. Esta tasa de aumento de precios de productos importados, sin embargo, se redujo sustancialmente a lo largo del año en función de la evolución de la tasa de cambio, de la cual dependen de manera importante. La inflación experimentada por los bienes producidos y consumidos internamente fue de 7,7%, y se redujo a lo largo del año, como la de todos los grupos considerados.

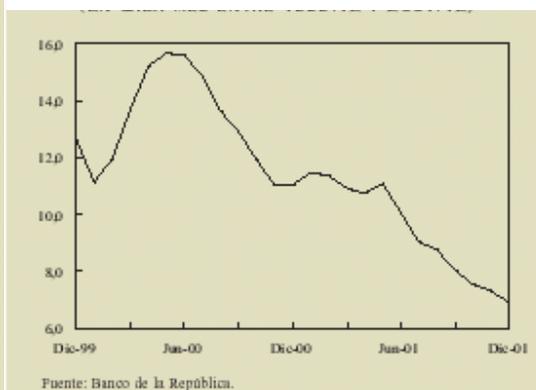
Por actividad económica, la minería fue el grupo con una mayor reducción en el ritmo de crecimiento de los precios, pasando de 27,3% en diciembre de 2000 a una caída de 1,3%

en igual mes de 2001. Este desplome se atribuye al descenso en los precios internacionales del petróleo. Por su parte, los precios al productor de los bienes industriales pasaron de mostrar un aumento de 11,9% en diciembre de 2000 a solo 7,0% a finales de 2001. En contraste, los precios del grupo de la agricultura, silvicultura y pesca mostraron un pequeño aumento en su tasa de crecimiento anual.

**Gráfico 9. Índice de Precios del Productor (Variaciones Porcentuales)**



**Gráfico 10. Inflación Anual (En cada mes entre 1999: 12 y 2001: 12)**



FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancomodelarepublica.gov.co](http://www.bancomodelarepublica.gov.co)

### - EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE INFLACIÓN

En la década de los años 90 la economía colombiana pasó de un contexto de inflación moderada a uno de inflación de un dígito. Durante los últimos cinco años la tasa de inflación se ha ubicado por debajo de la meta propuesta por el Banco de la República, con excepción del año 1998 cuando se registró una desviación positiva de menos de un punto porcentual (ver Cuadro 13).

El cumplimiento de las metas de inflación es importante por varias razones, entre las cuales está el aumento de la credibilidad en el Banco de la República. La mayor credibilidad ayuda al proceso de reducción de la inflación por su efecto sobre las expectativas y hace que la meta de ésta desempeñe un papel más importante como guía de diferentes decisiones económicas, entre las que se encuentran la fijación de precios

por parte de los empresarios, las negociaciones salariales y los niveles de las tasas de interés de largo plazo. Al tener la meta mayor incidencia sobre las expectativas de inflación, se facilita al banco central cumplirla. La mayor credibilidad, a su vez, permite el logro de mayores tasas de crecimiento de la economía en un ambiente de inflación baja.

**Cuadro 13.**

CUADRO 10 META Y RESULTADOS DE INFLACIÓN, COLOMBIA 1991-2001 (PORCENTAJE)			
Año	Meta (a)	Inflación (b)	Diferencia (a) - (b)
1991	22,0	26,8	(4,8)
1992	22,0	25,1	(3,1)
1993	22,0	22,6	(0,6)
1994	19,0	22,6	(3,6)
1995	18,0	19,5	(1,5)
1996	17,0	21,6	(4,6)
1997	18,0	17,7	0,3
1998	16,0	16,7	(0,7)
1999	15,0	9,2	5,8
2000	10,0	8,8	1,2
2001	8,0	7,6	0,4

Fuente: Banco de la República y DANE.

FUENTE: Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancomodelarepublica.gov.co](http://www.bancomodelarepublica.gov.co)

#### - LA META DE INFLACIÓN DE LARGO PLAZO

En la teoría económica no existe acuerdo sobre el nivel adecuado de inflación de largo plazo. Varios estudios muestran que en el largo plazo la inflación guarda una relación inversa con el crecimiento económico; esto es, que a mayor ritmo de crecimiento de los precios, menor es el ritmo de actividad económica. Entre los argumentos para esta relación, algunos economistas sostienen que la inflación hace difícil distinguir entre cambios en los precios relativos y los que se atribuyen a los niveles de los precios, distorsionando la asignación eficiente de recursos. Desde este punto de vista, el nivel ideal de inflación sería de cero.

Otros autores, sin embargo, sostienen que una tasa de inflación positiva, pero baja, puede facilitar ajustes en los precios relativos y en los salarios reales en mercados caracterizados por la existencia de rigideces nominales. Así mismo, el punto de vista de una inflación positiva es defendido por quienes argumentan que existen sesgos positivos en la medición de la inflación ocasionados por la aparición de nuevos productos en la canasta de consumo que no son incorporados suficientemente rápido en los índices de precios y por aumentos en la calidad de los productos. Trabajos sobre este tema han encontrado un sesgo positivo en la medición de la inflación de los Estados Unidos de entre uno y dos por ciento.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el Banco de la República ha decidido establecer y anunciar al público una meta de inflación de largo plazo de 3%. Este nivel de inflación es suficientemente bajo para no afectar las decisiones de los agentes económicos, pero también suficientemente alto para corregir los sesgos en la medición de la inflación y para evitar dificultades en los ajustes de precios relativos ocasionados por las rigideces de corto plazo en algunas variables nominales.

**FUENTE:** Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancolarepublica.gov.co](http://www.bancolarepublica.gov.co)

#### - LAS METAS DE INFLACIÓN DE CORTO PLAZO

La experiencia internacional sugiere que la velocidad a la cual se puede reducir el ritmo de crecimiento de los precios es menor cuando se han alcanzado niveles de un dígito que cuando se tienen inflaciones más altas. Esto se muestra en el Cuadro 14 y se describe la velocidad promedio de reducción de la inflación en algunos países seleccionados. Teniendo en cuenta este resultado, la búsqueda de una tasa de inflación cercana al 3% se seguirá haciendo en Colombia de manera gradual, durante varios años.

Al final de 2001, el Banco de la República estableció un rango para la meta de inflación de 2003 entre 4% y 6%. La meta puntual para 2003 será establecida a fin de 2002, y estará ubicada dentro del mencionado rango. Esta tendrá en cuenta tanto las proyecciones de la

inflación con que se cuente en ese momento como el propósito de reducir gradualmente esta variable hacia su objetivo de largo plazo de 3%.

**Cuadro 14.**

VELOCIDAD DE DESINFLACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LLEGAR A UN DÍGITO (PROMEDIO PORCENTUAL ANUAL)							
País	Moderada		Un dígito		Inflación final (e)	Velocidad de desinflación promedio (Moderada) (f)	Velocidad de desinflación promedio (Un dígito) (g)
	Período (a)	Inflación inicial (b)	Período (c)	Inflación intermedia (d)			
Irlanda	1981-1983	20,3	1984-1987	8,6	3,1	(5,9)	(1,8)
Israel	1991-1996	19,0	1997-2000	9,0	1,1	(2,0)	(2,6)
Chile	1990-1994	26,0	1995-2000	8,2	3,8	(4,5)	(0,9)
Nueva Zelanda	1985-1987	15,4	1988-1991	6,4	1,7	(4,5)	(1,6)
México (*)	1995-1999	52,0	2000	9,0		(10,8)	
Perú (*)	1994-1996	23,7	1997-2000	8,6	3,8	(7,6)	(1,6)
Colombia (*)	1990-1998	32,4	1999-2000	9,2	8,8	(2,9)	(0,5)
Brasil (*)	1995-1996	66,0	1997-2000	6,9	7,0	(59,1)	0,0

(f) = (d) - (b) / (a); (g) = (e) - (d) / (c).  
 (\*) Estos países no han llegado a una inflación de largo plazo.  
 Fuente: Bancos centrales.

FUENTE: Página Web [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

#### - PERSPECTIVAS DE LA INFLACIÓN

La posibilidad de cumplir la meta de inflación del 6% en el año 2002 es alta, de acuerdo con los resultados que arrojan los diferentes modelos de proyección estimados por el Banco de la República. Esta apreciación se basa en la evolución de los diferentes indicadores de la inflación básica cuyo promedio en los últimos seis meses de 2001 y enero y febrero de 2002, ha estado por debajo del 7%. Adicionalmente, los bajos ajustes de precios de bienes con gran peso en la canasta como arriendos y vestuario, y las perspectivas de cosechas y del clima de los próximos meses permiten cierto optimismo sobre el comportamiento de esta variable. Con el cumplimiento de la meta del 6% este año será probable que la inflación en 2003 se ubique dentro del rango que se ha señalado como meta por la JDBR para ese año.

Aún así, deberá seguirse con atención el desarrollo de algunas circunstancias que podrían incidir negativamente en estas tendencias. Los mayores riesgos están relacionados con factores climáticos como la ocurrencia del fenómeno de El Niño, particularmente en el segundo semestre del año. También será necesario seguir de cerca la evolución de los precios de la carne y sus derivados y sustitutos, que pueden ejercer presión sobre los precios al consumidor, dado su importante peso en la canasta, y en la actual situación de restricción de oferta por el ciclo de retención ganadera que caracteriza a ese mercado. Así mismo, el precio de la papa posiblemente exhibirá tendencia al alza debido a las menores siembras registradas del producto en respuesta a los bajos precios que prevalecieron durante el segundo semestre de 2001.

El recrudecimiento del conflicto interno, a su vez, podrá incidir negativamente sobre la evolución de la inflación por las dificultades en el abastecimiento que se puedan generar en algunas zonas del país. También incidiría en las tarifas de algunos servicios públicos en la medida en que las empresas se vean obligadas a trasladar al consumidor los costos de los atentados sobre la infraestructura de estos servicios.

- **CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA EN EL LARGO PLAZO**

Son varios los factores que inciden sobre el comportamiento de la capacidad productiva de una economía o el producto potencial. Entre ellos se destacan se alto nivel de endeudamiento de empresas y hogares, la violencia y todos aquellos factores que produzcan incertidumbre sobre su desempeño .

En Colombia, la demanda interna creció por encima del producto hasta 1999 y luego, y hasta mediados del año pasado, por debajo de él (Gráfico 11). El primer periodo refleja la gran expansión del consumo, sobre todo financiado con recursos de créditos interno y externo. Es lo que se puede denominar una “burbuja financiera”, que se deshizo porque esa situación era claramente insostenible en el mediano plazo. A partir del segundo periodo se revirtió la tendencia, y los elementos de gastos más dinámicos se relacionaron con la inversión y la demanda externa . sin embargo, este ultimo factor a perdido dinamismo como consecuencia del entorno mundial recesivo, especialmente a partir del

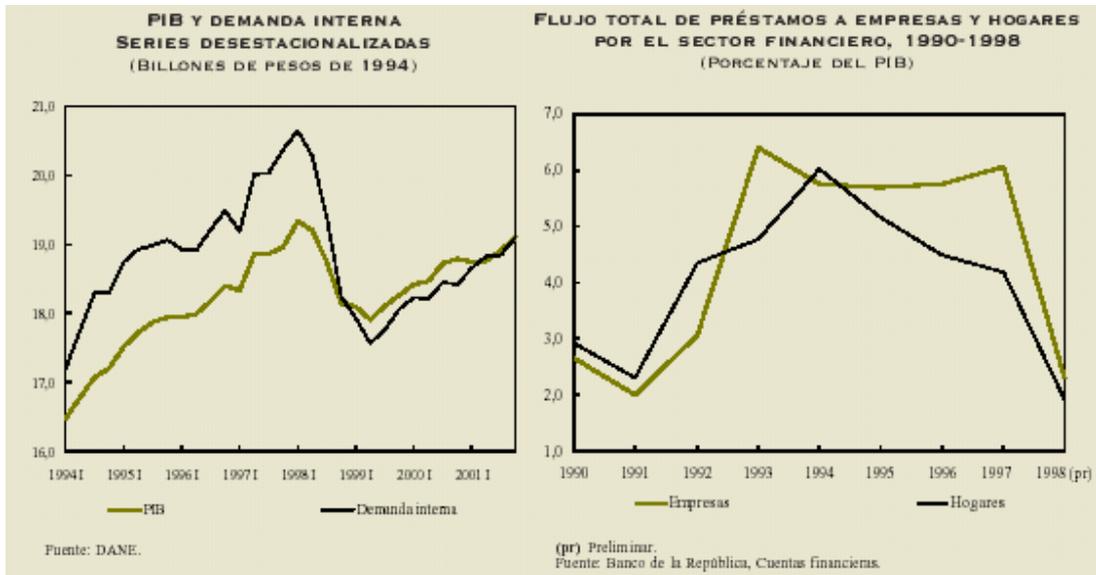
tercer trimestre de 2001. El producto ha comenzado a caer al mismo ritmo que la demanda interna, el cual se recupera muy lentamente de la caída experimentada durante la recesión.

Como consecuencia del exceso de endeudamiento para financiar este importante aumento del consumo durante parte de los años 90, en la actualidad la economía se encuentra en un proceso de recomposición de los balances de hogares y empresas después del colapso de la “burbuja financiera” mencionada. Como resultado de ese colapso, se advierten un descenso de la demanda de crédito y un temor generalizado a endeudarse, se refleja en los resultados de muchas encuestas realizadas sobre este tema. En el Gráfico 12 se advierte la evolución del endeudamiento de empresas y hogares hasta 1998.

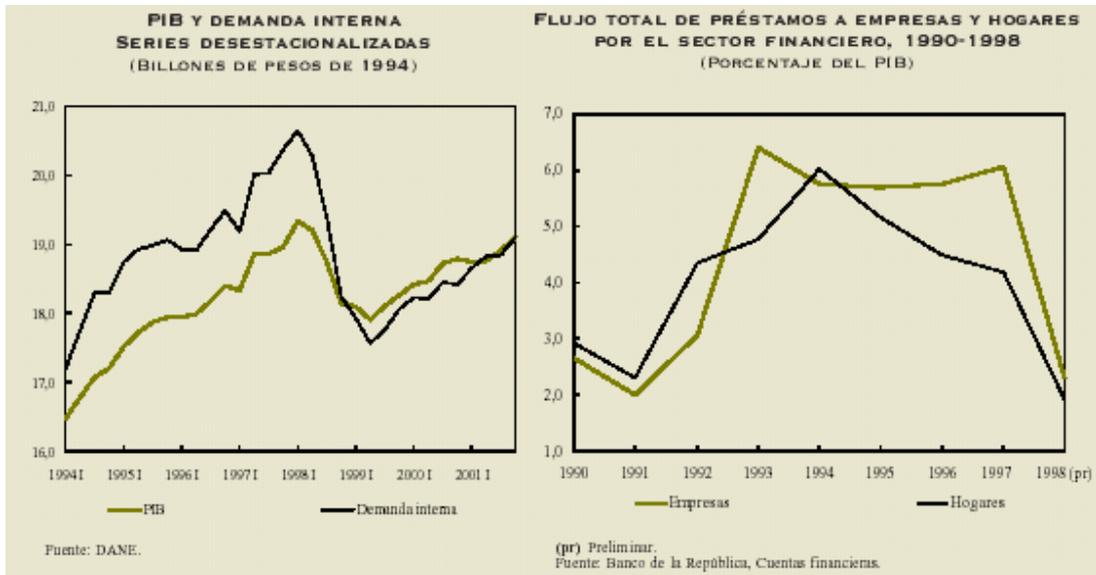
Este fenómeno dificulta un proceso de recuperación acelerado de la economía colombiana. Al estar sobre-endeudadas las empresas y los hogares, la inversión y el consumo son menores que en otras circunstancias por lo cual la respuesta a la política monetaria es limitada.

Uno de los factores que más ha afectado la capacidad productiva de la economía desde hace varios años, y que se ha acentuado recientemente, es la violencia ejercida por todos los grupos al margen de la ley. Su impacto ha sido particularmente agudo sobre la producción de algunos sectores como el pecuario y el de hidrocarburos. Aparte de este efecto más directo, sus acciones tienen un impacto indirecto sobre la reposición de la capacidad productiva de la economía porque ahuyentan la inversión nacional y extranjera en todas las actividades económicas. Adicionalmente, el proceso ha destruido infraestructura estratégica para la producción nacional.

**Gráfico 11.**



**Gráfico 12.**



**FUENTE:** Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancodelarepublica.gov.co](http://www.bancodelarepublica.gov.co)

En general no solamente la violencia sino todos aquellos factores que competen la estabilidad macroeconómica del país o que generan incertidumbres sobre el desempeño de la economía colombiana hacia el futuro, tiene un impacto negativo en la capacidad productiva o el producto potencial. El principal canal por el cual tales factores afectan esta variable es a través de un nivel de inversión insuficiente para mantener esta capacidad e incrementarla. Desde 1995, la inversión viene descendiendo como proporción del PIB. Hoy en día representa solo el 15.6% del producto.

En este sentido el desequilibrio fiscal y el consecuente endeudamiento publico, tanto interno como externo, constituyen factores de incertidumbre sobre la suerte futura del desempeño de la economía. La actual situación fiscal, además, mientras no tenga una solución de fondo, impedirá que el estado dedique una parte de sus recursos a invertir en una serie de rubros indispensables para generar mayor capacidad de crecimiento de la economía.

- **PERSPECTIVAS DEL CRECIMIENTO ECONOMICO**

En 2002 se prevé un crecimiento económico más dinámico que en el año 2001, de acuerdo con proyecciones del Gobierno, entre 2,5% y 3,0%. Este pronóstico es consistente con una meta de inflación del 6%, con unos precios internacionales del café que continuarán siendo bajos, unas cotizaciones del petróleo inferiores a las del año anterior y con un crecimiento más lento de las exportaciones no tradicionales en respuesta al deterioro de las condiciones externas, producto de un entorno internacional frágil.

El comportamiento de los distintos sectores de la economía permite formarse una visión más clara de lo que podría suceder en el resto del año. Se espera un crecimiento moderado del sector agropecuario, aunque ligeramente mayor que el reportado en 2001. Este comportamiento se atribuye a un regular comportamiento de los mercados externos y de una devaluación real modesta. La producción de algunos de los principales productos de exportación como flores y café se verán afectados negativamente por los factores anotados.

El sector minero continuará registrando una menor producción de petróleo como resultado de la declinación natural de los yacimientos petroleros y por el recrudescimiento previsible de los atentados a la infraestructura petrolera. Esto será compensado parcialmente con una mayor producción de carbón. Como consecuencia de ello, se espera un nuevo decrecimiento de la actividad real del sector de -0,6%.

La industria, por su parte, puede experimentar una ligera recuperación como lo muestran algunos de los indicadores de expectativas del sector, pero esto dependerá de la recuperación del consumo interno. Esto se prevé ante la perspectiva de que las exportaciones no tendrán un comportamiento muy activo como consecuencia del bajo dinamismo reciente de la economía de los Estados Unidos y de un menor crecimiento de otros mercados vecinos como los de Ecuador y Venezuela.

La devaluación del bolívar y el menor crecimiento de la economía venezolana, podrán tener un impacto negativo en el crecimiento de algunos sectores y sobre la economía

colombiana en general. De acuerdo con modelos estimados por el Banco de la República, la disminución de las ventas colombianas podrá estar entre US\$250 millones y US\$600 millones en un flujo que representó unos US\$1,737.9 m en 2001. Esto implicaría un menor crecimiento económico entre 0,2 y 0,7 puntos porcentuales en 2002.

El principal canal a través del cual la devaluación venezolana tendría efectos nocivos sobre Colombia será por su impacto en las industrias productoras de bienes para la exportación a ese país, en particular de vehículos y autopartes, y textiles y confecciones. Con respecto a estos últimos, habrá también un impacto negativo de medidas de restricción a las importaciones, recientemente adoptadas en el vecino país. Estas industrias registraron tasas negativas de crecimiento en 2001 y es posible que en el presente año experimenten un comportamiento similar, aun cuando ya se registra cierto optimismo sobre el comportamiento de la economía de los Estados Unidos y habrá un impacto positivo de la aprobación de las preferencias arancelarias andinas. Estos dos factores podrán mejorar las perspectivas de estas industrias en el mercado norteamericano. En Ecuador, también se registrará un menor crecimiento económico. Sin embargo, es previsible que las ventas a ese mercado no registren una desaceleración apreciable porque aún existen condiciones cambiarias favorables para Colombia.

Por otra parte, se espera que continúe el proceso de recuperación del sector de la construcción de vivienda. En 2002 continuarán las políticas del Gobierno que han venido acompañando la recuperación del sector, como los subsidios a la vivienda de interés social y los beneficios tributarios a quienes adquieran créditos de vivienda. En materia de inversiones en obras civiles, en cambio, se prevén comportamientos menos favorables, lo que atenuará la recuperación de todo el sector. De todas maneras se proyecta una tasa de crecimiento sustancialmente mayor que la de los años precedentes (4,8%).

**FUENTE:** Página Web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) y [www.bancolarepublica.gov.co](http://www.bancolarepublica.gov.co)

- **ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO DE COLOMBIA Y MATRIZ DE PERFIL DE IMPACTO DE COLOMBIA**

La Matriz de Evaluación del Factor Externo de Colombia (Matriz 3) ha arrojado un total en su clasificación de **2.66**, resultado que puede denotar ciertas amenazas para la constitución del proyecto, que a pesar de ser en algunas ocasiones Importantes, creemos que no son impedimento para la puesta en marcha y ejecución del proyecto, porque hay otros factores de tipo externo de Colombia y del mercado de Destino que para el estudio es Suecia, que proporcionan OPORTUNIDADES muy importantes e influyentes en el éxito de la exportación.

En la matriz 4, de Perfil de Impacto de Colombia, se ubica en una posición de **IMPACTO FUERTE**, con un resultado de impacto total de **3.04**, que muestra por un lado inconvenientes con situaciones graves del país y por otro, la importancia y favorecimiento de otras que son indispensables en el buen funcionamiento del proyecto.

A continuación, exponemos brevemente los factores más importantes tenidos en cuenta en las matrices 3 y 4, con respecto al entorno Externo de Colombia:

- El ámbito ECONOMICO de Colombia es uno de los que posee una mayor cantidad de aspectos relacionados y AMENAZAS encontradas, que se refieren principalmente a la mínima disponibilidad de créditos, bajos niveles de ingreso per cápita con altos índices de desempleo, políticas tributarias y de imposición bastante perjudiciales y un déficit en la balanza del comercio. Estos aspectos ejercen un IMPACTO medible, que puede ser contrarrestado con las oportunidades ofrecidas por la baja inflación y la actual devaluación del peso con respecto a otras monedas entre las que se encuentra el Euro y la corona Sueca.
- En la DIMENSION SOCIO – CULTURAL – DEMOGRÁFICA, encontramos fuertes impactos y amenazas en menor grado con la situación de desplazamiento por causa de la violencia y las bajas tendencias y disposiciones al ahorro y la inversión, aunque encontramos en nuestros climas y suelos situaciones muy

propicias para el cultivo de la uchuva, que hemos ponderado como una OPORTUNIDAD importante.

- La situación y diagnóstico del campo TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL, en términos generales no ofrecen amenazas a la ejecución del proyecto, debido a las políticas en pro de la creación de empresa, clusters y cadenas de producción y la concordancia que tendrá el proyecto con la normatividad ambiental y las asesorías con que se contaría en materia de protección ambiental, por parte de los entes encargados de su regulación y de asistir al productor.

Es talvez, el entorno POLÍTICO – LEGAL, el que más amenazas e impactos negativos causa para el proyecto en razón principalmente a la grave situación de guerra, inseguridad y violencia que vive el país, que definitivamente impide el desarrollo y progreso de las empresas productivas y en general de todos los colombianos. Sin embargo, encontramos aspectos muy importantes que ejercen un fuerte impacto en la situación competitiva del país, que son las disposiciones gubernamentales para el estímulo a los exportadores y el mantenimiento de convenios y tratados internacionales que favorecen a los productos de origen colombiano con destino al extranjero.

**MATRIZ 1.3. MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO DE COLOMBIA**

## **MATRIZ DE PERFIL DE IMPACTO DE COLOMBIA**

## **3.2. DIAGNOSTICO INTERNO**

### **3.2.1. Sistema Gerencial**

El sistema Gerencial del proyecto, puesto en marcha tendría en cuenta aspectos de indispensable gestión, como son:

**VELOCIDAD DE RESPUESTA A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO:** La ejecución del proyecto manejará desde una perspectiva moderna de administración y gerencia un mecanismo de INTELIGENCIA COMERCIAL, la cual tendrá la capacidad de controlar con anticipación todos los cambios que se presenten en el entorno ya sea interno (Colombia) o externo (Suecia) que es el mercado meta al cual van dirigidas las uchuvas a producir en el departamento de Nariño.

Los diversos programas o planes de contingencia y prevención se manejarán desde el área de Producción del proyecto, pasando por áreas de Logística, Mercadeo, Empaque, Distribución y Comercialización y Exportaciones, para lo cual deberán estar continuamente informados sobre las tendencias que a cada área le competen y entrar inmediatamente a analizar las medidas preventivas y correctivas del caso, así como la toma de las decisiones estratégicas más apropiadas. Aquí se encuentra una FORTALEZA potencial del proyecto, pues contará con el apoyo de profesionales en diferentes campos como el Comercio Internacional y Mercadeo, Agronomía, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Química, y otros que puedan requerirse.

**EXPERIENCIA:** Por ser un proyecto nuevo en el Departamento de Nariño, se carece de la experiencia y trayectoria que para algunos mercados europeos es vital si se desea ingresar a ellos. Esta, será una DEBILIDAD, hasta tanto no se realicen las primeras pruebas en la capacidad productiva y en la operación de exportación.

**CONTACTOS:** Se carece de contactos tanto a nivel nacional como internacional, que sin lugar a dudas para los exportadores consolidados en el país, son muy importantes para lograr el éxito en las operaciones. Así pues, el proyecto tiene una DEBILIDAD inicial, para entablar contactos con funcionarios de la D.I.A.N. para facilitar y agilizar los diversos

trámites de exportación; funcionarios de compañías de transporte terrestre interno y aéreo o marítimo internacional, para lograr las mejores condiciones de envío y fletes con descuento en la carga y contactos con importadores, distribuidores y comercializadores en el país de destino para la consecución final de la exportación y el correcto mercadeo y cobertura del producto hasta llegar al consumidor final.

**FUENTE:** CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Análisis Hortifructícola y CORPOICA. Artículo Desarrollo Tecnológico. Como Crear una empresa en el Sector Agropecuario.

### **3.2.2. Sistema de Producción**

**CLIMA Y GEOGRAFIA:** Para Colombia se constituyen como FORTALEZAS sus condiciones climáticas y de suelos, al tiempo que está en la capacidad de producir frutas y hortalizas durante todo el año, satisfaciendo mercados en momentos en que la oferta de otros países exportadores se reduce.

**INSTITUCIONES DE APOYO Y CONVENIOS:** En el país existen instituciones como CORPOICA, Universidades, Entidades No Gubernamentales, COLCIENCIAS, etc, así como convenios bilaterales o unilaterales con países industrializados para el desarrollo tecnológico, ambiental y para el apoyo, promoción y comercialización de varios productos, entre los principales acuerdos encontramos el ATPA (U.S.A.) y el Sistema Generalizado de Preferencias S.G.P. (Europa). Estos elementos son FORTALEZAS para la estimular la producción de Uchuva y su respectiva producción.

**DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO:** La Uchuva tiene amplias posibilidades de procesamiento, con lo cual se estaría ampliando la cadena productiva, por requerir mayores procesos y esfuerzos de creatividad e innovación. Entre las principales alternativas de comercializar la uchuva tenemos: compota, conservas, mermeladas, en almíbar, dulces, bocadillos y jugos. Así pues, por la diversidad en posibilidades de procesar la uchuva, se encuentra una FORTALEZA de esta fruta exótica. Sin embargo, se debe verificar que los mercados en realidad tengan la disposición de consumir sus derivados.

**CUALIDADES DEL PRODUCTO:** Por ser una fruta con un alto valor nutricional y medicinal, la uchuva tiene grandes FORTALEZAS respecto de otros frutos que aunque son apetecidos, no ofrecen este tipo de ventajas para la salud del consumidor.

**CULTIVO:** Los procesos de cultivo de la Uchuva a diferencia de otros cultivos no son largos, factor que posibilita el mantenimiento de una aceptable oferta exportable y abastecimiento durante todo el año, por lo que se observa una FORTALEZA en la producción.

**TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN:** Colombia presenta bajo nivel tecnológico en el campo de la Agroindustria, siendo esta, una DEBILIDAD con respecto a otros países que han aplicado nuevas técnicas en la producción y la utilización de factores tecnológicos. Como este proyecto, pretende alcanzar los mejores nivel de productividad y competitividad, se buscará acceder a equipos y conocimientos tecnológicos, amparados en acuerdos de cooperación con la UNION EUROPEA o bien mediante la financiación de la tecnología.

**FUENTE:** CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Análisis Hortifrutícola y CORPOICA. Artículo Desarrollo Tecnológico. Como Crear una empresa en el Sector Agropecuario.

### **3.2.3. Sistema de Distribución**

En el proceso logístico de las frutas, se deben definir con anticipación los requerimientos del mercado comprador. Debe tenerse en cuenta el transporte desde el punto de Acopio hasta el punto de embarque; el almacenamiento en el punto de embarque, transporte desde el punto de embarque hasta el punto de destino; distribución en el punto de destino hasta el consumidor final.

**GESTION DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA:** La gestión de la distribución física involucra el conocimiento y control de un sin número de actividades, muchas de las cuales, deben estar bajo control directo del exportador y otras, como son las deficiencias en jefatura

estructura y controles, que escapan a su actividad pero que deben afrontarse para minimizar el impacto en los precios de venta internacional. El conocimiento amplio de todos estos factores, se constituye como una FORTALEZA potencial, ya que nos hemos informado ampliamente sobre las mejores condiciones de las Uchuvas en su producción, cosecha, empaque, condiciones de conservación y preservación del producto, embalaje, almacenamiento y transporte al mercado de destino.

Para que este proceso resulte exitoso, se deben definir con adecuada anticipación los requerimientos de entrega, bien sea en el mercado nacional o internacional, dada la estabilidad de precios del producto, se deberá conocer y planear adecuadamente en el país de origen el empaque, el equipo necesario para la manipulación de la fruta, las condiciones de infraestructura y costos de transporte tanto nacional como internacional, manejo y almacenamiento en los puntos de transferencia. En el país de destino será imprescindible tener la suficiente información sobre los aspectos aduaneros, fitosanitarios, la infraestructura, el manejo y transporte que se utilizará para la distribución hasta el consumidor final que para el presente estudio es el consumidor Sueco.

La ubicación de los centros de producción, la distancia de los puntos de embarque, el volumen y la oferta exportable, son elementos que permiten que estos productos sean rentable para la organización y lleguen con éxito al mercado propuesto.

Dentro de los problemas de la distribución física que afrontan los productos perecederos del sector agrícola, entre los que están las uchuvas, se pueden señalar los siguientes:

- **RELACIONADOS CON EL TRANSPORTE INTERNO:** Incumplimiento de los transportadores y en situaciones de Paro o huelgas, las cuales son muy frecuentes y representan una DEBILIDAD en la correcta distribución del producto. El servicio poco eficiente de algunos transportadores aunado a problemas de tecnología adoptados por los mismos en los sistemas de refrigeración o enfriamiento en carretera, para lo cual se debe escoger la compañía transportista que mejores condiciones ofrezca a la conservación y rápida movilización del producto; aspecto en el cual encontraremos una FORTALEZA. Los elevados costos de transporte interno, también se ubican como una DEBILIDAD en la cobertura y distribución del producto. Además La deficiente

infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria es una DEBILIDAD para el adecuado manejo de perecederos, llevando a Colombia a una posición poco competitiva.

- **EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO:** Se implementarán los mejores y más adecuados sistemas de empaque acordes con las exigencias del mercado objetivo (Suecia) y del producto. Además el empaque deberá ser ecológico, con lo cual se logrará una FORTALEZA en el producto final. En lo posible se buscarán los centros de acopio y almacenamiento a tono con las necesidades de conservación y refrigeración del producto, elemento que de lograrse será una FORTALEZA de lo contrario, ante la baja calidad de la gran mayoría de las bodegas que existen en el Departamento, será una DEBILIDAD.
- **TRÁNSITO ADUANERO:** En algunas ocasiones se presentan complicaciones para efectuar los procesos aduaneros, bajo la modalidad de tránsito aduanero lo que hace que muchas veces se interrumpa la cadena de frío, sin embargo, la escogencia de la ruta más eficiente y con menos escalas, se convertirá en una FORTALEZA para el producto, que llegará en menor tiempo y mejores condiciones de preservación a su destino (Suecia).
- **RELACIONADOS CON EL TRANSPORTE INTERNACIONAL:** El modo más común y efectivo por el cual se transportan las uchuvas, es el aéreo. Sin embargo, por ser un modo de transporte costoso, por abarcar una distancia considerable desde Colombia hasta Suecia, y teniendo en cuenta que el flete aéreo a destino equivale aproximadamente a U\$2 por kilo y representa una parte significativa del precio CIF del 30.8% y del PVI (Precio de Venta del Importador) del 25%. Encontramos en este alto porcentaje una DEBILIDAD, por lo cual se podría entrar a estudiar los lineamientos necesarios para efectuar el transporte por un medio más económico como el marítimo.

Las ventajas de la modalidad aérea son: generalmente no requieren sistemas de refrigeración y el tiempo de cumplir el trayecto es muy corto. Por otro lado el transporte Marítimo, utilizado para productos frescos y para los productos agroindustriales, como las conservas, productos deshidratados tarda, en comparación con el aéreo mucho más

tiempo y requiere un sistema de refrigeración como los contenedores refrigerados, para evitar que la carga se deteriore, de acuerdo a su naturaleza.

Como el precio del producto al consumidor extranjero lo constituye la suma de los costos de producción, comercialización y distribución, se debe atender con especial cuidado la distribución física internacional que es la herramienta que permite conocer las operaciones y costos en que incurre el producto desde su centro de acopio hasta colocarlo en el sitio señalado por el comprador en condiciones óptimas de calidad, conservación, tiempo y precio.

**FUENTE:** MINCOMEX. Transporte Factor de Competitividad

#### **3.2.4. Sistema de Finanzas**

**FINANCIACION Y COOPERACION:** Se han contemplado algunas alternativas del ámbito nacional e internacional para la financiación del proyecto.

A nivel nacional podríamos acceder a los créditos de BANCOLDEX y el BANCO AGRARIO, cooperación y apoyo por intermedio de JÓVENES EMPRENDEDORES, que es un programa creado por el MINCOMEX para promover las exportaciones de productos no tradicionales por parte de la juventud; el apoyo por medio del programa de INCUBADORES DE EMPRESAS, los proyectos de COMPETITIVIDAD DE NARIÑO, el aprovechamiento de Nariño como Zona de Frontera y eventualmente de IPIALES como Zona Económica Especial de Exportación.

A nivel internacional, el país ha sido beneficiario de programas como: Cooperación Internacional a los países en Desarrollo, por parte de los Países Industrializados, entre los cuales se encuentra la Unión Europea, Cooperación por parte de la Unión Europea en proyectos donde se propenda por la conservación y protección del medio ambiente y la innovación tecno – científica, el Vademécum de la Gestión de Ayudas por parte de la

Unión Europea, Los recursos del Plan Colombia para la erradicación de cultivos ilícitos y programas de generación de empleo a los desplazados.

Por las amplias posibilidades de financiar y conseguir fondos para la ejecución del proyecto, consideramos que tendríamos una FORTALEZA importante.

**ATRACTIVIDAD DE LA INVERSIÓN:** La Uchuva, por ser un producto relativamente nuevo en el mercado internacional genera una amplia rentabilidad sobre otros productos debido a su buena acogida y cotización internacional, considerándose un producto muy atractivo para la inversión, siendo esta una FORTALEZA del producto aprovechable en el sentido de optimizar los procesos y obtener las mejores utilidades por la exportación del producto.

**FUENTE:** Página Web [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) y [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **3.2.5. Sistema Comercial, de Precios y de Promoción**

Para el sistema comercial, de precios y de promoción, retomamos las etapas del proceso de exportación de uchuva, partiendo del precio que reciben los productores por la venta de sus uchuvas tipo exportación, hasta el análisis de precios CIF (Costo Seguro y Flete) y PVI (Precio de Venta al Importador) europeo, que permite verificar ampliamente todos los conceptos que involucran la formación de los precios y que de acuerdo a su importancia, determinaremos en que pasos se encuentran DEBILIDADES y en que otros, FORTALEZAS, para el proyecto de producción de Uchuva en el departamento de Nariño, y exportación a Suecia en Europa.

**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:** Las principales cualidades de la uchuva tipo exportación y que son de estricto cumplimiento son: Fruta sana, limpia, libre de suciedad, tierra, hongos e insectos, tamaño medio a grande (frutos pequeños se descartan), color de Fruta amarillo naranja brillante (indica madurez Fisiológica), capacho (cáliz) seco y de color amarillo dorado, cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de residuos

de pesticidas en cada país. La uchuva colombiana en sus diversas variedades es la de mejor calidad a nivel mundial, tiene excelente acogida por el cliente internacional y abastece sus mercados durante todo el año, elementos estos, que permiten determinar una FORTALEZA de la uchuva colombiana frente a la fruta de otros países productores.

**SELECCIÓN E INSPECCION DEL PRODUCTO:** Una vez la fruta hace su arribo a la bodega del exportador, que se ubicará en nuestro proyecto en la misma área donde se concentrará la producción. En la selección, el fruto se somete a una inspección minuciosa, para verificar aspectos de tamaño y color del fruto, ausencia de hongos, insectos, rajaduras y daños. El capacho tampoco debe tener hongos ni manchas. En esta operación, se selecciona la fruta de calidad de exportación, que posteriormente, se airea, con el fin de bajar la humedad del cáliz o capacho y garantizar la conservación de la calidad del producto a lo largo de la cadena de comercialización; el proceso de selección para nuestro caso debe realizarse inicialmente dos veces, por cuanto se requiere que la exportación sea exitosa desde el principio, para mantener la imagen de la uchuva colombiana y ganar prestigio en el país con respecto a la calidad y competitividad de uchuvas nariñenses. Este factor debe ser una FORTALEZA aprovechable, sin embargo se encuentra a su vez una DEBILIDAD en el sentido de la alta necesidad de mano de obra que compromete este proceso y que redundará en costos de producción. Se estima que este proceso cuesta US\$1.0 por kilo, pero se reconoce que es indispensable, por las razones mencionadas.

**PRECIO PROMEDIO DE PAGO AL PRODUCTOR:** La uchuva que apruebe las dos etapas descritas, se paga por el exportador a US\$0.70 por kilo, aunque para los costos de exportación se incrementa en un 15%, obteniendo el valor de US\$0.82 por kilo; este sobrecosto corresponde a la merma en peso que se presenta durante el proceso de aireación de la fruta y durante las operaciones de manejo y transporte hasta su destino final. El precio del producto representa el 12.6% del precio CIF y el 10.3% del precio de Venta del Importador PVI, en el Cuadro de Composición del precio CIF y de Venta del Importador en Europa, se verifica este dato. La FORTALEZA radica en que el valor de la uchuva es apenas un 12.6% del precio CIF y teniendo en cuenta que la actividad de producción y exportación se planea ejecutar por el proyecto, se puede lograr que este porcentaje baje al 11% o menos.

**EMPAQUE:** El empaque utilizado para las uchuvas cambia de acuerdo con los gustos y preferencias del país al cual se exporta, satisfaciendo al consumidor. Los precios pagados por la uchuva varían según el tipo de empaque utilizado. El costo promedio del empaque de la uchuva exportada a Europa es de US\$0.75 por kilo, ítem que consideramos alto pues equivale al 11.5% del precio CIF y al 9.4% del PVI. En este costo se incluyen todos los elementos que hacen parte del empaque, a saber: canastilla o bolsa plástica, caja de cartón esquineros y zunchos. Por la carencia actual de factores tecnológicos que presenta la industria, el empaque sería una DEBILIDAD importante. Sin embargo, con el transcurso de este proyecto se propondrán algunos empaques ecológicos y rentables para el proyecto, para lo cual desde ya hemos investigado opciones y buscamos generar nuevas.

**EXPORTACIÓN:** Esta etapa inicia con el producto empacado y embalado. Así pues se debe efectuar el traslado de la carga hasta el aeropuerto o puerto de origen, con los trámites correspondientes (Certificado Fitosanitario expedido por el ICA, inspección de la carga por las autoridades policiales, diligenciamiento y presentación de los documentos de exportación al agente de aduana). Dichos trámites cuestan globalmente por embarques (independientemente del volumen de los mismos) y en conjunto US\$0.20 por kilo, para embarque de 400 kilos. Aunque es una cifra algo alta por kilo, consideramos que por los diversos beneficios ofrecidos a los exportadores en Colombia, sobre todo en cuanto a tramitación e inspecciones, este elemento como una FORTALEZA.

**PRECIO FOB (LIBRE A BORDO):** Considerando los costos correspondientes a las etapas hasta aquí descritas, sumados a los costos administrativos y financieros, entre otros, en los que incurre la empresa exportadora para exportar uchuva y a la comisión del exportador, se obtiene un precio FOB (Bogotá) de US\$4.19 por kilo, equivalente al 64.5% del precio CIF y al 52.4% del PVI. El margen del exportador colombiano en esta operación es del 17.1% sobre el precio CIF y de 13.9% sobre el PVI. Lo fundamental para reducir este coste, radica en escoger el mercado más adecuado y poner el producto en dicho mercado a un precio benéfico. Para el productor – exportador lo fundamental es reducir costos de producción y optimizar procesos en cada etapa hasta aquí indicada.

**FLETAJE A DESTINO:** El costo del flete aéreo es de aproximadamente US\$2.00 por kilo y es igual en el precio CIF y del PVI al 30.8% y 25% respectivamente. El costo de seguro

que se incluye, corresponde a un seguro de cartera, es decir, asegura el pago de la mercancía por parte del importador y no precisamente asegura la carga, ya que la aerolínea asume esta responsabilidad. Como lo hemos mencionado en la distribución esta es una DEBILIDAD, y obliga a generar estrategias para reducir este flete o cambiar de medio sin desvirtuar las características de calidad del producto.

**PRECIO CIF (COSTO SEGURO Y FLETE):** El precio CIF de la uchuva (aeropuerto europeo) es de US\$6.50 por kilo y corresponde al 81.3% del PVI. Para lograr que la uchuva sea altamente competitiva en el mercado internacional, se requiere reducir costos y en etapa de introducción del producto, posiblemente disminuir también los precios de venta al importador, con lo cual tendremos una FORTALEZA de potencial aprovechamiento o implementación.

**PRECIO DE VENTA DEL IMPORTADOR:** Con el producto en el Aeropuerto de destino se presentan otros costos (movilización del producto dentro del aeropuerto de destino, trámites de nacionalización, despacho a la bodega del importador y almacenamiento durante el fin de semana si se requiere) los cuales ascienden a US\$0.36 por kilo. Sobre la base de este PVI se calcula en 14.3% el margen del importador en Europa. Los costos adicionales con los que corre el importador pueden ser una DEBILIDAD, pues el importador tendrá cierta resistencia a la compra de nuestras uchuvas a un precio relativamente alto y tener que añadir otros gastos, por un margen no muy alto de rentabilidad, según sus expectativas.

El siguiente cuadro muestra la composición del precio CIF y de venta al Importador en Europa, resume brevemente lo explicado anteriormente:

**Cuadro 15. Composición del Precio CIF y de Venta del Importador en Europa**

COMPONENTE	US\$ / KILO ***	ESTRUCTURA SOBRE (%)	
		PRECIO CIF	PVI
Precio de venta del importador/mayorista	8,00		100,0
Margen del importador/mayorista	1,14		14,3
Almacenamiento fin de semana **	0,05		0,6
Transporte a bodega del importador **	0,04		0,5
Despacho **	0,16		2,0
Documentos de tránsito **	0,04		0,5
Transporte/otros gastos en aeropuerto destino **	0,07		0,9
Precio CIF	6,50	100,0	81,3
Seguros	0,31	4,8	3,9
Fletes	2,00	30,8	25,0
Precio FOB en Bogotá	4,19	64,5	52,4
Comisión del exprotador / Comercializador	1,11	17,1	13,9
Otros Costos (Administrativos, financieros y otros)	1,00	15,4	12,5
Derechos de carga (due carrier) **	0,06	0,9	0,8
Derechos de agente (due agent) **	0,09	1,4	1,1
Inspección de la carga **	0,04	0,6	0,5
Certificado fitosanitario ICA **	0,01	0,2	0,1
Transporte Terrestre de bodega al aeropuerto	0,05	0,8	0,6
Empaque	0,75	11,5	9,4
Selección, Limpieza y clasificación	1,00	15,4	12,5
Transporte Finca - Bodega del exportador	0,08	1,2	1,0
Precio promedio pagado al productor *	0,82	12,6	10,3

\* Se Ajusta en un 15% para incluir mermas de peso

\*\* Calculado sobre la base de embarque de 400 kilos

\*\*\* Tasa representativa del mercado a 28 de junio de 2000: \$2,123,99 por Dólar

**FUENTE:** CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. BOLETÍN Número 23 mayo de 2000. Análisis de los Componentes del Precio Internacional de la Uchuva.

**SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** Por cuanto se carece en Colombia de un sistema adecuado de información de precios y mercados internacionales, el exportador colombiano tendría una DEBILIDAD al no tener acceso a información de precios, tendencias y mercados potenciales del producto en dependencias del estado tales como MINCOMEX, PROEXPORT e INTELEXPOR, para el caso concreto que nos compete (Exportación de Uchuva).

### **3.2.6. Sistema de Talento Humano**

Como el proyecto involucra alta cantidad de personal (Talento Humano) nombraremos las fortalezas y debilidades que se visualizan, para el caso concreto en el departamento de Nariño, en los diversos procesos que se requiera la intervención de técnicas, conocimientos y destrezas por parte de los trabajadores que harán parte de la organización y ejecución del proyecto.

El talento humano es fundamental para el desarrollo, la reducción del costo del producto final obtenido a escala, el enlace entre la técnica, la ciencia y la producción agroindustrial. Por tal motivo, la selección del personal en cada etapa o procedimiento debe ser rigurosa y proporcionar los mejores prospectos para los diferentes cargos. Así mismo, el talento humano será vital para el proceso de acumulación de conocimientos, para hacer frente efectivamente a la competencia y también aplicar innovadores procesos en la producción, empaque, comercialización, distribución y exportación de la uchuva.

Entre los principales factores, sobre los que se soporta el sistema de talento humano, tenemos:

**CAPACITACION:** Todos los niveles del talento humano requieren de una capacitación previa y constante durante los procesos o a medida que las circunstancias cambiantes del entorno lo requieran. Para tal fin, se contratarán a los profesionales y técnicos mas idóneos en su campo específico de trabajo, posteriormente se realizarán las pruebas y ajustes que sean necesarios a fin de comprobar que el aprendizaje de cada labor sea el propicio. Este aspecto implica una FORTALEZA para el proyecto, pues es decisivo para el éxito en todos los procesos.

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL:** Con la capacitación brindada y la práctica en su labor correspondiente, se evaluará periódicamente la gestión y trabajo de las personas de todos los niveles y áreas de trabajo. Esta evaluación será una FORTALEZA del proyecto, ya que permitirá continuamente por un lado, mantener al personal de excelentes cualidades y gestión, contribuyendo a una continua selección del mismo, y por otro lado, desistir de personal no apto para las labores encomendadas.

**MOTIVACIÓN AL PERSONAL:** Para evitar que el proceso de control y evaluación de la gestión del personal, y como reconocemos la importancia de sus labores dentro del éxito del proyecto, se generarán las mejores condiciones, estímulos y motivación a todo el talento humano, generando en el un sentido de pertenencia y pertinencia para con la organización. Este importante elemento será una FORTALEZA de nuestro proyecto, ya que en nuestro país, no se tienen en cuenta políticas de estímulo a los trabajadores, y que en consecuencia puede producir la deserción del talento humano y la incapacidad para mantener a los mejores colaboradores.

**RESPONSABILIDADES:** A cada uno de los miembros de la organización se le destinarán funciones y responsabilidades, que desarrollarán en un ambiente de trabajo propicio, con un gran sentido de trabajo en equipo, bajo políticas evaluativas y motivadoras definidas. Responsabilizar a los colaboradores es muy importante, y es una FORTALEZA pues esto generará un continuo valor de responsabilidad y esfuerzo, coadyuvantes en el cumplimiento de las metas tanto de su área de trabajo como de su organización.

**TALENTO HUMANO PARA EL AREA DE PRODUCCIÓN Y COSECHA:** En el departamento de Nariño, se cuenta con gran cantidad de personas dedicadas a actividades propias de cultivo, cuidado y cosecha de diversos productos agrícolas con características similares a las de la uchuva. La mano de obra que involucra este proceso es intensiva, pues es un proceso que en promedio puede durar de tres a cuatro meses y requiere de la atención y cuidado adecuada para garantizar que el producto se obtenga en las mejores condiciones Fisiológicas y de acuerdo con las cualidades y características exigidas en los mercados internacionales. Como esta área específica no requiere de personal altamente capacitado, generalmente trabajadores del campo, se puede considerar que el adoptar talento humano para esta área será una FORTALEZA, porque la convocatoria para el trabajo será en el departamento y no representará mayores gastos de traslado o salarios individualmente hablando. Se contratará un profesional en Agronomía para la dirección y gestión de este importante departamento.

**TALENTO HUMANO PARA EL AREA DE CONTROL DE CALIDAD:** En esta dependencia se contratará personal para dos labores específicas la selección del producto que no requiere de mano de obra con estudios superiores, pero que su capacitación debe ser muy rigurosa por la responsabilidad de su trabajo. Esta primera labor representará una FORTALEZA por cuanto el personal para esos cargos se puede encontrar en nuestra Región. Por otro lado se contratarán profesionales, con experiencia en la supervisión y control de la calidad, preferiblemente ingenieros industriales, ingenieros agrónomos, ingenieros químicos o ingenieros de alimentos.

**TALENTO HUMANO PARA EL AREA DE EMPACADO Y ALMACENAMIENTO:** El personal de esta dependencia será capacitado ampliamente en lo concerniente a técnicas de empaque, inspección y manejo de mercaderías, distribución del producto en bodega y en los diversos medios de transporte, etc. Su nivel educativo debe ser de estudios de secundaria. Consideramos, que para el proyecto, adquirir los servicios de este tipo de colaboradores, será una FORTALEZA, pues en Nariño, hay gran cantidad de mano de obra con el grado de preparación que exigimos.

**TALENTO HUMANO PARA EL AREA DE LOGÍSTICA:** Esta dependencia requiere la contratación de profesionales en Comercio Internacional, así como técnicos que tengan conocimiento amplio acerca de las técnicas y regulaciones en materia de logística y distribución que manejan Colombia y Europa. Se debe capacitar al respecto, para lograr una buena coordinación de todas las dependencias del proyecto con las determinaciones que requiera el Area Logística. Para tal fin, los egresados de Comercio Internacional y Mercadeo de la universidad de Nariño, pueden cumplir con los requisitos de los cargos de esta área. Aquí encontramos una FORTALEZA, por la ventaja de contratar personal en el Departamento.

**TALENTO HUMANO PARA EL AREA DE MERCADEO Y PROMOCION INTERNACIONAL:** Esta área tiene vínculos especiales con toda la estructura organizacional, pues esta se mueve en muchos aspectos por las tendencias de consumo en el mercado de destino, las mejores innovaciones o cambios en el producto, empaque o embalaje, para lograr la mejor acogida por parte del consumidor extranjero. Los profesionales encargados de la gestión en estas áreas, tendrán los conocimientos

necesarios sobre publicidad, mercadeo, disposiciones ambientales y tecnológicas, distribución y comercio internacional. El perfil de estos cargos puede ser cubierto por profesionales de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño, o bien por profesionales de otras Universidades de país con experiencia.

FUENTE: Página Web [www.alfinal.com](http://www.alfinal.com)

- **ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO PROYECTO DE PRODUCCION EN NARIÑO Y EXPORTACION DE UCHUVA A SUECIA**

Para la elaboración de esta matriz, se han tomado los aspectos más importantes de la gestión y organización interna del proyecto, con los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación actual y potencial de la exportación de Uchuvas a Suecia, ubicando una ponderación basada en los factores claves de éxito del proyecto que dependen de la parte interna de cualquier empresa productora y exportadora.

El resultado obtenido en la matriz de evaluación del Factor Interno de **3.21**, resultado ponderado que para el caso representa que una situación interna en la fase preliminar del proyecto y en su posible ejecución, que lo ubica por encima del promedio (2.5), elemento que indica principalmente que la organización ya sea a manera de Cluster o cadena productiva, poseerá FORTALEZAS muy importantes que le permitirá la generación de estrategias dentro del proceso productivo, selectivo, distributivo, exportador y comercializador.

De manera explicativa, se encontró que en el Sistema Gerencial, se visualizan dos debilidades importantes como lo es la falta de Experiencia y Contactos en la organización, que por ser nueva, tendría que iniciar el proceso, y posiblemente provocando inconvenientes u obstáculos en los diversos procedimientos y fases del producto hasta llegar al consumidor final.

En el sistema productivo, observamos que en general el proyecto se encuentra ubicado en una FORTALEZA por contar con factores productivos y competitivos muy trascendentales en el éxito de la organización y la exportación.

El sistema de la distribución, es quizá el que más FORTALEZAS IMPORTANTES ha representado para la organización y el proyecto, por cuanto existe un conocimiento amplio acerca de las condiciones técnicas básicas del producto, en su empaque, embalaje, almacenamiento, distribución, transporte y satisfactoria entrega del producto al importador en Suecia.

El sistema de Financiación, ha presentado dos FORTALEZAS mayores del proyecto que se relacionan con la atractividad de la inversión en proyectos como la exportación de uchuvas por su creciente demanda en los mercados internacionales y la posibilidad de acceso a medios de cooperación o financiación del proyecto.

Aspectos destacables del Sistema Comercial, son primordialmente los precios que se manejan tanto al productor, al exportador y por consiguiente al importador, haciendo del producto una posibilidad viable de compra en el país de destino; los procedimientos de selección, control y empaque, son también FORTALEZAS para el proyecto; aunque también se evidencian ciertas debilidades en este sistema como son los costos relativamente altos tanto del empaque como de los fletes al país de destino.

En el sistema del Talento Humano, consideramos que se encuentran unas FORTALEZAS muy importantes para el proyecto, sobre todo porque existe personal muy capacitado y profesional para la dirección y coordinación de las áreas claves de la estructura organizacional y el personal para la parte productiva (Cultivo, cosecha, control de calidad, empaque, etc.) que con una capacitación adecuada, podrán ser muy útiles en el funcionamiento propicio del proyecto, por la importancia que el talento humano representa en todos los procesos a que se ve enfrentada la uchuva hasta llegar al consumidor final.

**MATRIZ 1.5. MATRIZ FACTOR INTERNO SUECIA**

**MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR INTERNO SUECIA 2**

- **ANÁLISIS MATRIZ INTERNA – EXTERNA**

El resultado obtenido en esta matriz, al cruzar los resultados de la matriz de Evaluación del Factor Externo tanto de Suecia como de Colombia y la Matriz de Evaluación del Factor Interno, ubican al proyecto en dos cuadrantes caracterizados con los numerales I y IV.

Las estrategias que se deben aplicar en este tipo de cuadrantes tienen relación con las siguientes actividades:

**PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** Consiste en la búsqueda de participación en el mercado Sueco para las uchuvas, aplicando algunos esfuerzos de mercadeo para lograr el conocimiento del producto y sus beneficios y atributos por parte del cliente. Se puede aplicar esta estrategia por cuanto el mercado no se encuentra saturado con el producto, sino que por el contrario tiene una demanda insatisfecha muy importante. Adicionalmente se ha previsto por la proyección en la demanda que el crecimiento del mercado puede ser muy atractivo en los próximos años.

**DESARROLLO DE MERCADO:** La estrategia es la que buscamos para nuestro producto, pues implica la introducción de uchuvas al mercado Sueco. Para tal fin consideramos conveniente encontrar canales de distribución confiables, de bajo costo y con buena calidad y cobertura al mercado. También resaltamos que el mercado sueco tiene muchas áreas sin explotar, y por otro lado la organización en su parte interna poseerá los requerimientos de talento humano, capital y capacidad productiva propicios para intentar la ejecución de la estrategia de desarrollo de mercado.

**DESARROLLO DE PRODUCTO:** El objetivo de esta estrategia es captar ventas mediante las mejoras, modificaciones, innovaciones y diferenciación del producto. Se avista como una estrategia factible, porque hemos reconocido que los competidores del mercado Sueco, procedentes de Colombia, siempre tienden a mejorar las uchuvas que ofrecen, lo que nos obligaría a mantener en nuestro sistema comercial y de inteligencia de mercados, constantes informaciones y datos que permitan al creativo, proporcionar continuamente valor agregado al cliente.

**INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE:** Se relaciona con la mayor propiedad o control sobre los distribuidores o detallistas. Por la lejanía e importancia y capital de los distribuidores en el mercado de destino, no vemos factible al corto y mediano plazo, el lograr esta estrategia. Además, el desempeño de los supermercados en Suecia, es muy apropiado, lo cual los hace confiables y permite reconocer la experiencia que los caracteriza.

**INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS:** Al buscar mayor control o propiedad sobre los proveedores, la empresa podría optimizar costos en su producción que redundará en un mejor manejo de precios fluctuándolos de manera inteligente y si se tiene en cuenta que el crecimiento de la industria en Colombia, ha sido especialmente importante, se puede generar una ventaja con la Cadena Productiva, propuesta desde un principio, la cual consistirá en realizar e integrar la mayoría de los procesos en la organización, optimizar los recursos y competir efectivamente en los mercados.

**INTEGRACIÓN HORIZONTAL:** La búsqueda de adquirir propiedad o control sobre los competidores, resulta una estrategia muy atractiva, ya que la conformación de un Cluster Competitivo, posibilitaría de todas formas el establecimiento de un control sobre los pequeños productores de uchuva, en el sentido de motivarlos a producir con buena calidad y bajo las condiciones básicas de protección al ambiente y producción de uchuvas 100% naturales. A su vez, esta estrategia permitirá hacer frente de manera efectiva a la competencia y lógicamente responder competitivamente a una demanda insatisfecha en el mercado Sueco.

**MATRIZ 1.6 MATRIZ INTERNA EXTERNA**

- **ANÁLISIS MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO UCHUVA PRODUCIDA EN NARIÑO (COLOMBIA) CON DESTINO A SUECIA**

El resultado obtenido de con base en los factores claves de éxito, muestra para el PROYECTO una ubicación de **3.05** que muestra una posición competitiva y de FORTALEZA, que se nota acentuadamente en lo concerniente a la calidad del producto que buscamos exportar y el talento humano capacitado continuamente, así como la búsqueda de mayor cobertura y distribución en Suecia.

Sin embargo estamos por debajo de dos de los competidores líderes del mercado en Colombia, que son Tesoro Fruit S.A. y Exoticland Fruits Ltda., empresas con domicilio en la ciudad de Bogotá y que por información recolectada, realizan exportaciones a Suecia con una frecuencia de 2 veces por mes en promedio.

Estas compañías competidoras tienen una ponderación total de **3.44** para TESORO FRUIT S.A. y **3.26** para EXOTICLAND FRUITS LTDA. Como se puede observar tienen una ponderación más alta que nuestro proyecto, la cual se debe en primera instancia a LA EXPERIENCIA que es fundamental en este tipo de operaciones, la PARTICIPACIÓN Y POSICIONAMIENTO logrados en el mercado Sueco y también la cobertura en los principales comercializadores de Estocolmo, capital de Suecia. En lo referente a la calidad promedio del producto, se puede decir que es muy similar, de manera semejante a los precios en el mercado Internacional (Europeo).

Por otra parte nos hemos comparado también con el principal competidor de Colombia en el mercado Europeo que es ZIMBABWE, nación que se ha caracterizado por incrementar la investigación y procesos tecnológicos y productivos, y que ha alcanzado un posicionamiento aceptable en los últimos años. La ponderación obtenida por este país competidor fue de **3.30**, indicando que se encuentra con una posición de FORTALEZAS un poco por debajo del líder en Colombia de la exportación de uchuvas (Tesoro Fruit S.A.), y en términos de igualdad con Exoticland Fruits Ltda.. A pesar que supera con un margen relativamente importante al PROYECTO del presente estudio, la principal razón es la experiencia adquirida en su evolución y el nivel técnico – productivo logrado.

Creemos que estas debilidades con respecto de la competencia tanto nacional como internacional, podrán ser minimizadas, con el ofrecimiento de un producto de GRAN CALIDAD, con PRECIOS COMPETITIVOS, y la aplicación de prácticas de mercadeo adecuadas, para en un lapso medio de tiempo alcanzar posicionamiento y reconocimiento de marca en nuestro mercado Objetivo y sus principales ciudades.

**MATRIZ 1.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

### **3.3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.3.1. Mercado Proveedor**

Entre diversas opciones, se escogerán las más rentables, que ofrezcan condiciones de pago asequibles, que cumplan oportunamente con todos los requerimientos y necesidades de producción y distribución del producto. Los pedidos se realizarán con la debida anticipación para evitar interrumpir por motivos de fuerza mayor el normal funcionamiento organizacional.

- **PROVEEDORES DE MATERIALES, INSUMOS Y MERCANCÍAS**

Consideramos que la negociación con los proveedores de materiales e insumos, será bastante favorable, por cuanto hay muchos proveedores en el mercado nacional y el departamento de Nariño cuenta con múltiples centros de distribución y acopio de productos y equipos para la producción agrícola.

Los principales insumos, materias primas y complementos para lograr que el producto final obtenido de la cosecha sea de óptima calidad y características fisiológicas adecuadas, se relacionan con:

**SEMILLAS DEL PRODUCTO:** La uchuva tiene muchas variedades, sin embargo las más comercializadas en Europa y el Mundo, son:

- PEACE
- GRAN GROUNDCHERRY
- GOLDENBERRY
- GIALLO GROSSO
- GIANT
- GIANT POHA BERRY
- GOLDEN BERRY - LONG ASHTAN

Así mismo, se escogerán las semillas de mejor rendimiento, producción y que proporcionen el fruto de mejor tamaño, sabor, calidad y en el tiempo de cosecha más propicio según la programación de producción y las necesidades del mercado que analizamos (Suecia).

**SEMILLAS DE PLAGUICIDAS NATURALES:** El mentol, y otros plaguicidas naturales.

**ABONOS Y FUNGICIDAS ORGANICOS:** Los abonos serán orgánicos y los fungicidas deben tener la menor cantidad de elementos químicos posible, se utilizarán en casos de extrema necesidad, por cuanto el control a los cultivos debe ser exhaustivo y se tratarán las enfermedades y plagas con insumos naturales. Las necesidades de estos, serán de acuerdo a las recomendaciones de técnicos y profesionales de agronomía y producción agrícola.

Los principales insumos que se utilizan en el cultivo y su cuidado, son: Fertilizantes como la urea, Herbicidas, Insecticidas o plaguicidas naturales, entre otros.

Es de anotar que con la conformación de la cadena productiva que se propone en el estudio técnico y organizacional, se reducirá ostensiblemente la compra de muchos de estos insumos, aspecto que representa un menor costo de producción.

**CONSTRUCCIÓN DE INVERNADEROS:** La construcción de los invernaderos comprometerá la utilización de los siguientes materiales, para un invernadero de 60 x 12 metros:

- Plástico: Calibre 6 a razón de 120 Metros de Largo por 6 metros de Ancho
- Madera: Guadua con 35 párales y 140 bajantes  
Madera para estructurales
- Clavos: 8 Libras de clavo de 4 pulgadas  
4 Libras de clavo de 3 pulgadas  
6 Libras de clavo de 1.5 pulgadas

- Instrumentos y herramientas:
  - Picas
  - Palas
  - Palas Hoyadoras
  - Martillos
  - Tijeras
  - Serruchos
  - Seguetas
- Otros:
  - Postes de sostenimiento
  - Ganchos
  - Tensores
  - Tapa de gaseosa para clavar.

**EMPAQUE Y EMBALAJE:** Por otro lado, los proveedores de los empaques o el material para el empaque, deberán cumplir con ciertas especificaciones de acuerdo con las necesidades del empaque, que como ya se ha mencionado, será reciclable y ecológico. Para tal efecto en el Estudio Técnico se analizarán las diversas alternativas de empaque y embalaje de las uchuvas, sus diseños y especificaciones en cuanto a la protección ambiental y uso de símbolos iso pictóricos.

- **PROVEEDORES DE SERVICIOS**

Los proveedores de servicios, también juegan un importante papel dentro del proceso productivo y exportador. A continuación analizaremos su poder de negociación e influencia en el éxito de los procesos en los que intervienen.

**ASISTENCIA TÉCNICA:** Tiene que ver con la asesoría que requiere el proyecto en aspectos de cultivo, cuidado, cosecha y producción. Los profesionales que pueden prestar servicios pueden ser provenientes de instituciones como CORPOICA o COLCIENCIAS, o bien ejercer su profesión como si mismos.

**SERVICIOS TEMPORALES O POR ACTIVIDAD CONTRATADA:** También habrá necesidad de contratar los servicios temporales de personal para las diferentes actividades tales como CULTIVO, COSECHA, PRODUCCIÓN, INSPECCION, EMPAQUE, CARGUE, ALMACENAMIENTO, etc. En caso de que los trabajadores de la organización productiva, sean insuficientes para la ejecución de estas labores.

El servicio de transporte INTERNO e INTERNACIONAL se analizará en el mercado distribuidor.

FUENTE: Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co) y [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co)

### 3.3.2. Mercado Competidor

- **COMPETIDOR NACIONAL:** La competencia que existe en el país se encuentra en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia principalmente. Estos departamentos exportaron en el año 2001, un total de U\$8.713.717 en valor FOB, en el cuadro 16, se aprecia la distribución porcentual y cantidad de Kilogramos aproximada exportada al mundo.

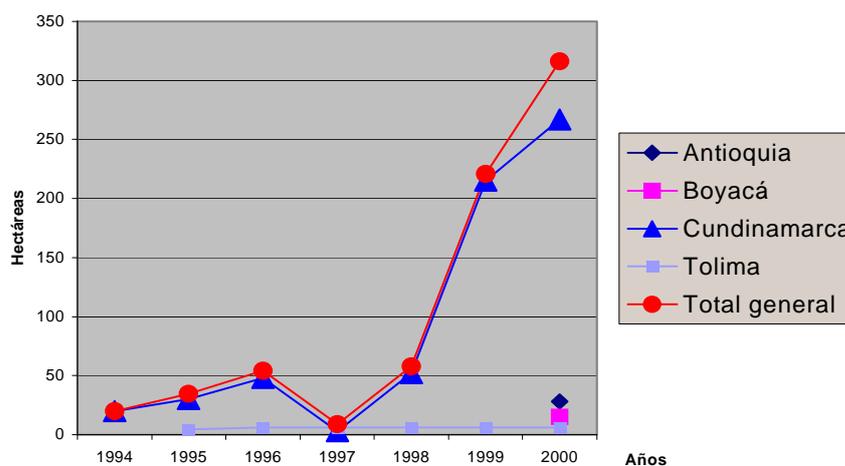
**Cuadro 16.**

<b>Concentración Regional de las Exportaciones Año 2001</b>				
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>VALOR FOB</b>	<b>PESO NETO (KG)</b>	<b>NUMERO EMPRESAS</b>	<b>PARTICIP.</b>
	<b>(U\$)</b>	<b>APROX.</b>		<b>(%)</b>
CUNDINAMARCA	8.193.437	1.892.249	40	94,03
ANTIOQUIA	520.280	120.157	5	5,97
<b>TOTAL</b>	<b>8.713.717</b>	<b>2.012.406</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

En menor proporción y teniendo en cuenta que no reportan exportaciones en el año 2001, (según datos de Intalexport Colombia) se encuentran los departamentos de Boyacá, Quindío, Risaralda, Tolima y Cauca, entre otros. En la gráfica se puede observar la evolución de áreas cosechadas en Hectáreas por algunas de las regiones mencionadas.

**Gráfico 13.** Evolución del Area Cosechada de Uchuva en Colombia 1994 – 2000

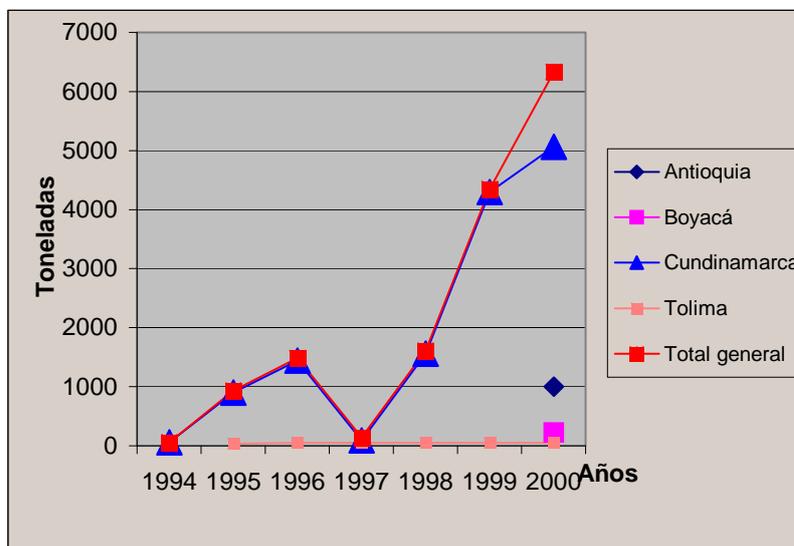


(Hectáreas)

FUENTE: Página Web [www.corpoica.org.co](http://www.corpoica.org.co)

La evolución por TONELADAS PRODUCIDAS, en los departamentos con mayor producción a nivel nacional, se puede observar en el Gráfico 14.

**Gráfico 4.** Evolución de la Producción Colombiana de Uchuva 1994 – 2000 (Toneladas)



**FUENTE:** Página Web [www.corpoica.org.co](http://www.corpoica.org.co)

Los excedentes de exportación sirven para la cobertura de la demanda nacional. El departamento de Nariño actualmente está en capacidad de producir y satisfacer únicamente su propio mercado.

Los principales productores y exportadores de uchuva a nivel nacional, se relacionan a continuación:

**Cuadro 17.** Empresas Colombianas Exportadoras al Mundo - 2001

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>CIUDAD</b>
C I FRUTIERREZ LTDA.	BOGOTÁ
EL TESORO FRUTI S.A.	BOGOTÁ
OCATI LTDA.	CHIA
ANDES EXPORT COMPANY E U	BOGOTÁ
CIDELA LTDA.	BOGOTÁ
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CARIBBEAN EXOTICS S.A.	MEDELLIN
COLOMBIAN EXPORTS COMPANY LTDA	BOGOTÁ
AGROPECUARIA TALANQUERAS S.A.	BOGOTÁ
JAIMES MARTINEZ CLAUDIA LILIANA	BOGOTÁ
EXPORTIS LTDA	BOGOTÁ
HENRY GALINDO MAYORGA TRADING LTDA	BOGOTÁ
SOCIEDAD DE MERCADEO DE ALIMENTOS C I EXPOFRUTA LTDA	BOGOTÁ
C.I.ROMERCA LTDA	BOGOTÁ
HACIENDA LA GRANJA Y MUCHAL LIMITADA	BOGOTÁ
C.I. EXOTICLAND FRUITS LTDA	BOGOTÁ
INVERSIONES MONTANEL LIMITADA	BOGOTÁ
INVERSIONES COMERCIALES SAN GERMAN SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL	BOGOTÁ
AGRICOLA PRIMAVERA LTDA	BOGOTÁ
C I COMERCIALIZADORA SAN JOSE LTDA	BOGOTÁ
TROPICAL FARM FRUIT LTDA	BOGOTÁ
ATLANTIC WORLD INTERNATIONAL COMERCIALIZ	BOGOTÁ
RINCON SERRANO EDUARDO	BOGOTÁ
HERNAN GONZALEZ Y CIA LTDA	BOGOTÁ
PATRON GLOBAL DE COLOMBIA LTDA	MEDELLIN
SERVIMERCEDES LIMITADA	BOGOTÁ
CTRO EDUCATIVO DISTRITAL DE EDUCACION BASICA LA ARABIA JORNA	BOGOTÁ
SOCIEDAD DE IMPORTACIONES PRODECOR S A	BOGOTÁ
VIVIENDA & ENTORNO LIMITADA	BOGOTÁ
LEONOR SIERRA HERNANDEZ	BOGOTÁ
AGROSERVICIOS DEL ORIENTE E.A.T.	BOGOTÁ
AGROECOLOGICA GANIMEDES E.A.T.	BOGOTÁ
LOPEZ DE LARROSA Y COMPAÑIA	BOGOTÁ
CARMEN RODRIGUEZ PATIÑO	BOGOTÁ

FUENTE: Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Los precios y calidad de las uchuvas de exportación, son competitivos pero de acuerdo a la información obtenida, en el proyecto que planteamos se pueden reducir costos a partir de la cadena productiva, con lo que se lograría mayor competitividad de nuestras uchuvas destinadas a exportación a Suecia.

Para mayor información al respecto, en el cuadro 18 se encuentran los diferentes destinos de las exportaciones colombianas desde 1999 hasta 2001 definitivos y por los meses de enero y febrero de 2002, con datos parciales.

- **COMPETIDOR EXTRANJERO O INTERNACIONAL:** Los países que exportan uchuva, son: Zimbabwe, Kenia y Sudáfrica. Recientemente se han reportado exportaciones por parte de Ecuador. Es importante anotar, que la mejor calidad y el producto de mayor preferencia a nivel europeo, es la Uchuva Colombiana, por lo cual se ha identificado una fortaleza competitiva, que los productores nacionales han aprovechado. La uchuva de las naciones africanas en mención (Zimbabwe, Kenia y Sudáfrica) ofrecen un precio de venta al importador menor, en consideración a los costos de flete desde el continente africano a Europa por su cercanía geográfica, que ir de Colombia o Ecuador (América) a Europa.

Es de anotar, que actualmente Francia y España se encuentran produciendo Uchuva y han hecho algunas exportaciones a otros países de la Unión Europea. Nuestra ventaja respecto de los demás productores de Uchuva radica en la permanencia en el mercado por todo el año. Se estima que de las importaciones de uchuva que realizan los principales mercados, el 58% procede de Colombia.

**FUENTE:** Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co) y [www.sica.gov.co](http://www.sica.gov.co)

### **3.3.3. Mercado de los Bienes Sustitutos**

Se pueden considerar como bienes sustitutos todas las frutas exóticas, e incluso todas las frutas en general, por cuanto todas ofrecen un valor nutricional y en general los precios se ubican en un promedio similar, con algunas excepciones.

Las frutas de mayor preferencia en Europa y en Suecia particularmente, de acuerdo con la información recolectada son: Las fresas, la papaya, el banano, el mango, el melón, la maracuyá, la pitaya, el tomate de árbol, la piña, la chirimoya, el limón, entre otros.

**CUADRO 18 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES**

**CUADRO 18 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES CONTINUACIÓN**

#### **3.3.4. Mercado Distribuidor**

Se tiene en cuenta la DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL, que comprende:

**SERVICIO DE TRANSPORTE INTERNO:** Se relaciona con la distribución el producto desde el centro de producción, las centrales de acopio o almacenamiento hasta el aeropuerto (puerto) de origen donde será despachado el producto. El transportista escogido deberá tener cierta trayectoria en el ramo de transporte de carga y deberá poseer una amplia gama de vehículos, que nos permita disponer de ellos con los pedidos y embarques que se realicen. Su cobertura debe ser amplia en el territorio nacional.

**SERVICIO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL:** Este transporte se efectúa desde el aeropuerto de origen (puerto) hasta el país destino, en este caso Suecia. Se escogerán entre las distintas líneas y costos, hasta decidir cual es la más conveniente para lograr por un lado la eficiencia y rapidez en la entrega y por otra la mejor conservación del producto. Al respecto, anotamos que no hay rutas directas a Estocolmo; las rutas más adecuadas son Bogotá – Londres, Bogotá – Frankfurt y Bogotá – Paris.

**ALMACENES Y CENTROS DE BODEGAJE EN LAS ADUANAS:** En estos sitios se realizan los acopios de las mercaderías, se hacen las actividades de inspección por parte de los agentes y autoridad aduanera, se guardan temporalmente los productos, hasta la legalización y levante o hasta el momento en que se hagan los despachos.

**IMPORTADOR SUECO O EUROPEO:** Puede ser el mismo comercializador, aunque por lo general es el mayorista quien distribuye a los diversos comercializadores en el país de destino.

**DISTRIBUIDOR SUECO:** Mayorista o intermediario entre el importador y el comercializador. Para la cadena de distribución que nos compete, es factible que este se obvie para lograr la reducción en precios de intermediación y lógicamente del precio de venta al consumidor final.

**COMERCIALIZADOR SUECO:** Estos pueden ser supermercados, expendios de FRUVER, etc. Tenemos conocimiento de ciertos establecimientos en Suecia, que comercializan uchuvas, es el caso de los principales supermercados de Estocolmo como son: "ICA", "Hemköp", "Konsum" y "Vivo". Precisamente, se buscará entablar los contactos y negociaciones con representantes de estos y otros sitios comerciales, que servirán como intermediarios entre las uchuvas y sus clientes.

**FUENTE:** Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co) y [www.logisticaytransporte.es](http://www.logisticaytransporte.es).

### 3.3.5. Mercado Consumidor

Las exportaciones colombianas del producto Uchuvas Frescas (*Physalis peruviana*) con la posición arancelaria **0810905000** a Suecia, en los últimos años ha presentado el siguiente comportamiento desde el año 1999 al 2001.

- En el año 1999 se exportaron 38.009 kilogramos del producto con valor FOB de U\$103.763.
- Para el año 2000, las exportaciones de uchuva colombiana crecieron un 322%, siendo que el país exportó 122.487 kilos y valor FOB de 394.161.
- En el año 2001 se presentó una leve tendencia a la baja en las exportaciones del -10.99%, que se explica por incapacidad de los exportadores colombianos de satisfacer la demanda y ante todo por algunas variaciones no muy considerables en los precios de venta y ciertas características exigidas en el producto. Sin embargo se exportaron 109.027 kilos de uchuva a un valor FOB de U\$472.086.

A pesar de lo anterior, el mercado Sueco representa un 5.42% de las exportaciones colombianas de Uchuva, según datos del año 2001.

La demanda de este producto ha crecido a un ritmo impresionante, tal y como se observó en parágrafos anteriores, y se estima un crecimiento anual de la demanda de Uchuvas por parte de Suecia del 12% al 13.5%. Ver MATRIZ del ciclo de vida del producto.

Por otra parte en Europa la demanda ha crecido en niveles superiores al 9.5%, en comparación de los períodos 2000 y 2001.

En el Cuadro 19, se muestra la evolución de las exportaciones totales desde el año 1999 hasta el 2001.

**Cuadro 19.**

<b>Exportaciones Totales del Producto</b>					
<b>AÑO 1999</b>		<b>AÑO 2000</b>		<b>AÑO 2001</b>	
<b>PESO NETO (Kg)</b>	<b>FOB (US\$)</b>	<b>PESO NETO (Kg)</b>	<b>FOB US\$</b>	<b>PESO NETO (Kg)</b>	<b>FOB US\$</b>
1,114,184	4,567,835	1,849,143	7,434,020	2.012.406	8,713,717

El cuadro 18 presentado anteriormente, muestra los destinos de las exportaciones colombianas de uchuva hacia el mundo, así como su porcentaje de participación por destino.

**3.3.5.1. Comportamiento del Consumidor:** A continuación describimos los principales aspectos que tienen incidencia en la conducta y actitudes de compra del consumidor sueco, con respecto a nuestro producto que para el caso son las Uchuvas. Dichos elementos son:

- El consumidor sueco, tiene mayor inclinación por consumir productos orgánicos y 100% naturales. Por tal motivo las Uchuvas que exportaremos a Suecia, serán de la mejor calidad, producidas y empaçadas en condiciones naturales, de tal forma que el producto final se guíe por los estándares técnicos, ambientales y de calidad que buscan los consumidores Suecos.
- Por ser una fruta exótica, los lugares donde se tiene acceso a la uchuva son en especial las grandes cadenas de hipermercados o supermercados, de las principales ciudades suecas, por lo que es casi imposible conseguirla en tiendas y mercados de víveres o productos agrícolas comunes.

- La uchuva tiende a ser consumida en mayor proporción por personas cuya escala de ingresos se considera media y superior.
- El principal modo de consumo de la uchuva en Suecia, es como fruta fresca, ya sea como acompañante de licores o bien, como consumo normal de la fruta. Igualmente, se han distinguido otros modos de consumo que son: Jugos, Mermeladas, Dulces, Etc. Los cuales se aplican dependiendo de la estación de tiempo.
- Para las estaciones secas - cálidas (Verano y primavera) el consumo de uchucas es mayor que en las estaciones húmedas – frías (Invierno y Otoño).
- La compra de productos como las uchucas, se realiza aproximadamente cada semana, en porciones de 75, 100, 125 y 150 gramos por familia, dependiendo del número de integrantes.
- En ocasiones la uchuva se adquiere en proporciones superiores a las mencionadas, y las familias se aprovisionan para aproximadamente uno a dos meses.
- La acción de compra es realizada especialmente, por las mujeres. Sin embargo como el núcleo familiar en Suecia, es normalmente de uno, dos y hasta tres miembros, la uchuva se adquiere por diferentes miembros del hogar. Cabe destacar que en Suecia se consideran familias las integradas por una persona.
- El consumidor sueco tiene gran lealtad a una marca, producto o proveedor, sobre todo cuando se trata de productos naturales, que son para su ingestión.

FUENTE: Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co) y [www.intelexport.com.co](http://www.intelexport.com.co)

**3.3.5.2. Atributos de la Uchuva:** La uchuva es una fruta, considerada exótica en el mercado europeo, razón por la cual, es un producto de gran acogida y aceptación Europea y particularmente por parte del mercado Sueco, que es el

mercado objetivo de este proyecto. Entre otros atributos de la uchuva mencionamos:

**Atributos de Confort:**

- Aparte del delicioso sabor de la Uchuva, encontramos una gran ventaja de la uchuva Colombiana, es la de carecer de químicos en su producción, factor que el consumidor europeo, valora en alto grado, pues su inclinación de consumo es hacia los productos naturales, sin químicos y que protejan el medio ambiente. Esto permitirá a nuestro consumidor, adquirir el producto con la seguridad de que su contenido y composición no afectará su salud y es 100% natural. Este atributo es de CONFORT, por la seguridad y confianza que proyectan las uchucas colombianas en el exterior.
- Por otro lado, el empaque de presentación de la uchuva, que buscamos exportar, será preferiblemente biodegradable, otro factor que ofrece satisfacción al consumidor Sueco, porque siempre está pensando en función del cuidado y protección al medio ambiente que lo rodea y en general al mundial. Este se constituye como un Atributo de CONFORT, por la tranquilidad que le brinda un producto que a parte de ser natural, tenga también congruencia con la normatividad ambiental internacional.

**Atributos de Placer:**

- Características como el color, calidad, tamaño del fruto, apariencia física, y especialmente su dulzura y mejor sabor, hace que la uchuva sea bastante demandada y apetecida por los consumidores en los centros de comercialización, hoteles y restaurantes europeos. Este atributo proporciona PLACER para el consumidor.

- La diversidad de preparaciones y recetas que se pueden lograr con la uchuva, permitirá al consumidor deleitarse ingiriendo el producto en jugos, mermeladas, dulces, conservas, compotas, etc., lo que le proporcionará PLACER, por la variedad que tiene para consumir las uchuvas y los múltiples platos que pueden preparar o acompañar.

#### **Atributos de Autodesarrollo:**

- Por sus amplios Valores nutricionales, entre los que mencionamos en contenido de Vitamina C, Fósforo, Calcio, Hierro, Carbohidratos, Proteínas, Niacina, Minerales, Calorías y agua, la uchuva tiene una gran ventaja competitiva con respecto a otros frutos o sustitutos. Este atributo le proporciona al cliente bases para el consumo de las uchuvas, por considerarlas como un fruto que va a contribuir con su SALUD y BIENESTAR NUTRICIONAL.
- Al igual que el anterior la uchuva con sus magnificas propiedades medicinales, como se han relatado con anterioridad, entre las que nombramos algunas de las más importantes: La Uchuva sirve para eliminar la albúmina de los riñones; Purificar la Sangre; reconstruir y fortificar el nervio óptico; aliviar las afecciones de la garganta; Curar la diabetes y artritis incipiente; curar enfermedades de los ojos; contribuir en el tratamiento de la próstata, entre otros. Estos beneficios posibilitan que el producto sea de gran aceptación por parte del mercado objetivo (Suecia), esencialmente, porque podemos captar mayor numero de consumidores que pueden padecer enfermedades, o incluso para quienes las quieran prevenir. Este atributo también es importante para la SALUD del consumidor.

**3.3.5.3. Segmento de Mercado:** La uchuva puede ser consumida en Suecia, de acuerdo a los siguientes criterios de definición del mercado objetivo, y teniendo en cuenta los aspectos mencionados en el comportamiento del consumidor.

- En cuanto a edad y sexo, encontramos que la uchuva puede ser consumida por: niños, adultos y adultos mayores, de ambos sexos. No tiene contraindicaciones ni restricciones al consumo. Por ser un producto orgánico, con alto valor nutritivo y medicinal y por su sabor exótico, tiene gran preferencia entre muchas otras frutas comercializadas en Suecia.
- La uchuva, es una fruta que por sus características y precio, se distribuye principalmente en las ciudades más importantes en Suecia, por lo cual el cliente de nuestro producto será la población urbana.
- En cuanto al ingreso individual en Suecia, se podría decir que la uchuva se puede adquirir por toda la población con capacidad de compra, sin embargo, es susceptible de ser consumida por personas con ingresos anuales superiores a los U\$12.000 anuales.
- La uchuva es mayormente consumida por familias, cuyo interés en la nutrición y la salud, es primordial, a la hora de elegir sus productos. Por esto creemos que las personas con un nivel educativo “medio” y “alto” en Suecia, son quienes en mayor proporción consumen el producto.
- Adicionalmente, se estima, por el consumo que se ha estudiado de otros productos, que las familias con mayor número de hijos (dos hijos por núcleo familiar) tienen más disposición a comprar uchuvas y a consumirlas en forma de jugos y dulces, especialmente.
- Se ha observado que entre mayor sea la edad de un Sueco, mayor es su tendencia a consumir productos naturales y de excelente calidad, es indudable que se debe tener en cuenta esta población, reconociendo que el promedio de vida de es de 76,7 años en los hombres y de 81,8 en las mujeres y que el 4,9% son personas de edades superiores a los 80 años. Es por eso, que un segmento o grupo objetivo de la población sueca son las personas mayores, que en general se adjudica más importancia a la nutrición y se consume mas cereales y frutas.

**3.3.5.4. Análisis de la Demanda:** Para lograr una visión mas clara acerca del comportamiento pasado y presente de la Demanda de Uchuvas en Suecia, así como de las tendencias que podría mostrar en el futuro a corto y mediano plazo, se anotarán, de acuerdo con la información recolectada y las proyecciones realizadas, los lineamientos seguidos, su evolución, su actualidad y su futuro próximo.

- **Análisis Retrospectivo o Histórico**

Los datos obtenidos para este análisis se remontan al año 1998 y hasta el año 2000, de los cuales se ha encontrado una evolución de las importaciones realizadas por Suecia del producto (Uchuvas). El siguiente análisis se toma por los períodos 1998 – 1999, 1999 - 2000 y 2000 – 2001:

**ANÁLISIS PERIODO 1998 – 1999:** Por los exportadores colombianos, la transición entre 1998 y 1999, es considerada como la etapa de posicionamiento del producto en Suecia, ya que tuvieron la posibilidad de exportar hacia nuevos mercados con importantes logros, así como mejorar ostensiblemente el consumo de uchuvas en Suecia, pasando de importar del mundo 371.000 kilogramos netos del producto en 1998, a 421.000 kilogramos netos en 1999, significando pues una variación importante del 13.48% de un año a otro.

**ANÁLISIS PERIODO 1999 – 2000:** Si bien es cierto, las importaciones de uchuvas de Suecia disminuyeron en comparación de los dos años, en un 10.45%, también es muy importante recordar que las exportaciones colombianas de dicho producto a Suecia, pasaron de 38.009 kilogramos netos en 1999 a 122.487 kilogramos netos en 2000, lo que significa un crecimiento en las exportaciones a este destino del 322%. Dicha tendencia se explica especialmente por la gran aceptación del producto colombiano en Suecia en los años anteriores, la cual se respaldó con alta calidad, mejor sabor y competitividad e imagen del producto, lograda en dicho país.

**ANÁLISIS PERIODO 2000 – 2001:** Si bien es cierto, solo logramos obtener datos parciales de las importaciones de Suecia del Producto UCHUVAS, para el año 2001, es

importante verificar el comportamiento de las exportaciones colombianas hacia dicho país, que se redujeron de 122.487 kilogramos netos en 2000 a 109.027, lo que representa una variación negativa del 10.99%, que se explica por algunos inconvenientes por parte del exportador colombiano en alcanzar una plena satisfacción de la demanda, al igual que dificultad en el cumplimiento y adaptación del producto a ciertas condiciones técnicas y de conservación del producto para exportación a Suecia.

El fenómeno anterior, es considerado por algunos otros productores colombianos, como el impacto que tuvo en la demanda, la entrada de nuevos competidores y el fortalecimiento de otros, como Zimbabwe, que ha presentado una evolución en la calidad del producto, bastante importante y favorable, aunque no muy significativa en comparación con la gran imagen alcanzada por la Uchuva Colombiana, no solo en Suecia, sino en Europa.

Con base en lo expuesto, concluimos que el producto Uchuvas, ha presentado una evolución positiva en cuanto a su demanda en el mundo, y para el caso particular en Suecia, siendo este uno de los principales mercados con que ha contado Colombia, para hacer su introducción y consolidación en dicho mercado, lo que se refuerza efectuando el porcentaje de participación de la uchuva colombianas en las importaciones suecas del producto, que aumentó del 9% de participación al 44% en el año 2000, factor que muestra claramente la aceptación de la uchuva colombiana por parte del consumidor sueco, y ante todo que estabilidad en dicho mercado ha sido bastante propicia, favoreciendo así en alguna medida los intereses de muchos exportadores colombianos de intentar expandir mercado hacia Suecia, o bien para el presente proyecto, de iniciar con este país como su primer mercado internacional.

El siguiente cuadro, resume los datos de cada período analizado:

**Cuadro 20.** Evolución de las Importaciones de Uchuva por parte de Suecia, Período 1998 – 2000

AÑO 1998		AÑO 1999		
KILOGRAMOS NETOS	VALOR C.I.F.	KILOGRAMOS NETOS	VALOR C.I.F.	VARIACION %
371.000	1.220.800	421.000	1.336.702	13,48

AÑO 2000		
KILOGRAMOS NETOS	VALOR C.I.F.	VARIACION %
377.000	1.402.440	(10.45)

FUENTE: Página Web [www.intelexport.com.co](http://www.intelexport.com.co)

- **Análisis Actual**

En la actualidad, encontramos que en los dos primeros meses del año se exportaron por parte de Colombia, hacia Suecia, 6.736 kilogramos a un valor FOB DE U\$18.130, lo que indica que el valor FOB con respecto al año inmediatamente anterior (2001), ha presentado una tendencia a la baja, que según algunos exportadores también se ha reportado en otros mercados, debido en especial a los precios que manejan otros competidores del mundo, que siendo menores, no son muy competitivos en la calidad y sabor de la fruta, si de comparación con la uchuva colombiana se trata.

Como complemento a lo mencionado, debemos tener en cuenta que Suecia, presenta en los primeros meses del año un invierno que se considera fuerte, situación que podemos decir, repercute en el consumo de uchuvas, ya que sus preparaciones en jugo o su consumo habitual (Fruta fresca), puede ser reemplazado por consumo de otros productos con gran contenido de calorías y en general que proporcionen calor, como respuesta a los

intensos fríos de la época. Se espera pues, que para los meses siguientes, comience de nuevo a repuntar la demanda de uchuva, en vista de los cambios climáticos y estacionales.

Consideramos, que en la actualidad de acuerdo a los datos obtenidos, la estimación de crecimiento de la demanda de uchuvras en Suecia, que está por el orden del 12% al 13.5%, es un indicador bastante importante, sobre todo si se tiene en cuenta, que no hay un competidor mundial, que responda efectivamente a las necesidades de calidad y sabor de la uchuva, como lo es Colombia, y además que los exportadores colombianos y específicamente nuestro proyecto, buscan continuamente, mejorar la producción, reducir costos y ofrecer fruta tipo exportación, muy por encima de los estándares extranjeros, e incluso superior a la uchuva que tradicionalmente se ha exportado a Europa proveniente de nuestro país.

- **Análisis Futuro**

La proyección se realiza por 6 años, tomando como fundamento la demanda del año 2001 que presenta datos parciales y períodos anteriores; proyectando a partir del año 2002.

La demanda que se ha proyectado para el Producto UCHUVAS en Suecia, es para los años 2002 a 2007, la siguiente, para el año 2002, una demanda de 452.000 kilogramos; para 2003, 471.000 kilogramos; para 2004, 490.000 kilogramos; para 2005, la demanda proyecta sería de 509.000 kilogramos, para el año 2006, la demanda aproximada podría ser de 528.000 kilogramos y de 547.000 kilogramos para el año 2007. El cuadro número 21 muestra los indicadores reales de la demanda y las proyecciones obtenidas.

**Cuadro 21.** Proyección de la Demanda de Uchuva en Suecia Periodo 2002 – 2007

<b>AÑO</b>	<b>KILOGRAMOS NETOS</b>	<b>VALOR C.I.F.</b>	<b>VARIACION % KILOGRAMOS</b>
AÑO 1998	371.000	1.220.800	
AÑO 1999	421.000	1.336.702	13,48
AÑO 2000	377.000	1.402.440	(10,45)
AÑO 2001	449.000	1.870.280	19,10
AÑO 2002 (PROYECTADO)	452.000	1.882.776	0,67
AÑO 2003 (PROYECTADO)	471.000	1.961.920	4,20
AÑO 2004 (PROYECTADO)	490.000	2.041.063	4,03
AÑO 2005 (PROYECTADO)	509.000	2.120.206	3,88
AÑO 2006 (PROYECTADO)	528.000	2.199.349	3,73
AÑO 2007 (PROYECTADO)	547.000	2.278.493	3,60

**FUENTE:** Página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Esta proyección, mostró que la demanda tendría un comportamiento creciente que se considera favorable para efectos de poner en marcha el proyecto y bastante atractivo tanto para el inversionista como para la empresa productora y exportadora, en términos de utilidades y ventas anuales.

Algunos de los fenómenos que explicarían los comportamientos con tendencia a la baja o la estabilización para el futuro, se relacionan con:

- La aplicación por parte de Suecia y la unión Europea de numerosas trabas y normas técnicas al producto, que impidan que los proveedores ingresen fácilmente al mercado, por las dificultades en cumplir con los requerimientos. Esto por cuanto el mundo cada día pretende lograr una mayor tecnificación y concientización ambiental en los procesos productivos, obligando a todos los países a

comprometerse con el cuidado y protección ambiental, reducir costos, ser continuamente competitivos y ofrecer productos con alto valor agregado, mayor diferenciación y con ventajas competitivas sostenibles.

- Así mismo se prevé el desmonte paulatino de los beneficios arancelarios que reciben ciertos países entre los que se encuentra Colombia, como producto de los acuerdos y convenios de cooperación internacional o los sistemas generalizados de preferencias, de los cuales actualmente somos beneficiarios. Esta situación pondría en peligro muchas de las exportaciones de los países que gozan de convenios con la Unión Europea, tal y como actualmente se evidencia con los Estados Unidos y el ATPA, que no ha logrado volver a implementarse por su vencimiento en diciembre de 2001, y por la negativa del congreso norteamericano de prorrogarlo por unos años más.
- La posible entrada del producto (Uchuvas) a una etapa de saturación o madurez, en su ciclo de vida, que sería evidenciada por cambios mínimos en el crecimiento o incluso un punto máximo de ventas. Esto obligaría a los exportadores a proporcionar mayores ventajas competitivas a sus productos y a emplear técnicas de promoción más agresivas o dirigidas a ciertos segmentos de mercado, no explorados.
- Saturación del mercado con muchos competidores de diversos países, que podría perjudicar la imagen de las uchuvas que actualmente se exportan, colocando al consumidor sueco en una posición de rechazo al producto, sin importar su proveniencia.
- La eventualidad de que Suecia, comience a producir uchuvas en regiones aptas para este tipo de cultivos, en estaciones de tiempo como el verano, lo cual serviría para abastecer de cierta forma la demanda interna y reducir las importaciones del producto. Esto por cuanto tenemos conocimiento de que España y Francia se encuentra en la actualidad produciendo uchuvas, con el fin de satisfacer sus mercados y porque no, entrar a competir en el mercado europeo, de manera

competitiva favorecida por el bloque (unión Europea) y las cortas distancias que contribuyen a la competitividad en precios, respecto de otros países como Colombia y Ecuador en América o Kenia, Sudáfrica y Zimbabwe en África.

La matriz del Ciclo de vida del producto, muestra que de acuerdo a los resultados encontrados, el producto Uchuvas se encuentra en una etapa de CRECIMIENTO en Suecia.

- **ANALISIS MATRIZ DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO UCHUVAS EN SUECIA**

Como se puede observar en la matriz y con fundamento en los parámetros de crecimiento tomados, el producto uchuvas se ha ubicado en una etapa de CRECIMIENTO, por tanto implica la ejecución de estrategias organizacionales, de mercadeo y ventas agresivas.

Entre otras estrategias aplicables al producto en etapa de Crecimiento en su Ciclo de vida, podemos mencionar:

- Penetración de mercado, Desarrollo de Producto y Desarrollo de Mercados.
- Integración hacia Atrás, Integración hacia adelante e Integración de tipo Horizontal.
- Búsqueda de mayor acceso y cobertura en puntos de venta en las principales ciudades de Suecia, con el fin de responder a clientes no satisfechos o no abarcados por la competencia.
- Estrategia promocional intensiva con colaboración y apoyo logístico de los puntos de venta tanto en Estocolmo (Capital Sueca) como en las ciudades de Malmo y Gotemburgo.

- Establecimiento de contactos y campañas para que el consumidor Sueco, adquiera un conocimiento del producto, sus atributos y propiedades que lo diferencian de los demás.
- Promoción del producto mediante la realización de ferias y eventos para que los consumidores y comercializadores se vean motivados a adquirirlo y establecer negocios con la Organización. En estas ferias se explicaran las ventajas competitivas de nuestro producto, la parte de la protección ambiental, la producción 100% natural, y el apoyo a una empresa naciente que tiene muchas ganas de progresar y satisfacer a sus clientes, proporcionando precios muy competitivos y máxima calidad del producto.

**MATRIZ 1.8. MATRIZ DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

### **3.3.6. Mercado Externo**

Colombia importa diferentes tipos de maquinarias de tipo agroindustrial y que se utilizan en cultivos como los de uchuva, entre las que encontramos las siguientes: Arados, gradas, sembradoras, guadañadoras, corta césped, trituradoras y mezcladoras de abonos, partes de máquinas y aparatos para la agricultura, máquinas para la clasificación de semillas, motocultores, tractores de orugas, escarificadores y estirpadores, esparcidores de estiércol y distribuidores de abono, cultivadores, rejas y discos, cosechadoras, tractores de carreteras para semiremolques, jeringas. De estos aparatos, repuestos y maquinarias, puede resultar favorable adquirir para el proyecto algunos, que por su importancia y real necesidad, sirvan para lograr mejores productos y procesos.

También se considerará, el contratar conocimientos (talento humano o asistencia) provenientes de otros países, con experiencia y resultados garantizados, para capacitación o promoción de procesos productivos.

Por otro lado, por ser la Uchuva un producto agrícola y a pesar que se buscarán los proveedores de suministros de insumos de Colombia, no se descarta la posibilidad de importar aquellos insumos de difícil adquisición en el país o que tengan precios más competitivos.

Reiteramos, que el proyecto pretende lograr exportaciones y generar empleo en el departamento de Nariño, por lo que la evaluación de adquirir insumos, servicios y tecnología extranjera, será exhaustiva y ampliamente justificada por la necesidad y la conveniencia.

**FUENTE:** Página Web [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

### 3.4. PLAN OPERATIVO

El plan operativo que lanzamos tentativamente para la ejecución del proyecto, se resume, tratando los aspectos más importantes del marketing MIX, así como las nuevas tendencias del marketing internacional, que incluyen nuevos factores para analizar y ser tomados en cuenta a la hora de la definición de estrategias organizacionales, de marketing y de ventas del producto, que para el particular, será la uchuva con destino a Suecia.

**3.4.1. Producto:** La uchuva tipo exportación que el proyecto pretende ofrecer, poseerá las características de tamaño, color, sabor, dulzura, textura y limpieza, que exige el mercado. Para tal fin las labores de selección e inspección deben ser exhaustivas y conducentes a lograr con base en la producción, la mejor oferta para que el mercado sueco, pueda efectuar la compra de un producto de óptima calidad y acorde a las normas técnicas, fitosanitarias y ambientales pertinentes al mercado de estudio.

Los principales ATRIBUTOS de la uchuva, ya se han contemplado con anterioridad, sin embargo, para efectos de la comprensión suficiente del plan operativo en función del producto y su adaptación al mercado, los resumimos brevemente a continuación:

- Sabor exótico y delicioso de la Uchuva colombiana, baja cantidad de químicos involucrados en la producción, protección al medio ambiente desde el fruto hasta su mismo empaque, obteniendo por resultado un producto natural, que el consumidor Sueco valorará de manera importante pues verá en la uchuva un producto que no dañe su salud, ni el medio ambiente y le proporcione seguridad acerca de lo que consume. Estos serán de manera concreta los atributos de CONFORT.
- Por un lado, el color, calidad, tamaño del fruto, apariencia física, y especialmente su dulzura y mejor sabor. Por otra parte la gran variedad de platos y recetas que se pueden preparar fácilmente, hacen que la uchuva sea bastante solicitada por

los consumidores en el punto de venta y en hoteles y restaurantes del mercado europeo. El poder disponer de diversidad de aspectos de gusto y deleite para el consumidor, se constituyen como algunos de los atributos de PLACER.

- Las propiedades nutricionales y medicinales de la uchuva, que se han sometido a múltiples experimentos y se han comprobado, proporcionan una gran ventaja competitiva del producto, con respecto de otros frutos o bienes sustitutos. Para el consumidor europeo es muy importante la parte de la SALUD y el BIENESTAR, por lo que se percata de consumir únicamente aquellos productos que puedan satisfacer con beneficios de sobra sus necesidades, coadyuvando para que el producto goce de gran aceptación en Suecia, y en la posibilidad de captar consumidores con un alto espíritu de cuidado por su salud, su prevención y el tratamiento de ciertas patologías que pueden ser curadas con la uchuva. Los anteriores son atributos de AUTODESARROLLO.

**PRODUCTO ESPERADO:** Este es el producto que actualmente se comercializa en el mercado sueco:

- Diferentes variedades y procedencias de la uchuva, lo que hace que el producto colombiano, pueda afectarse de manera negativa por la imagen y características deficientes de productos de otros países.
- Sabor, color, tamaño, y empaque de la uchuva colombiana, de muy buena calidad.
- Congruencia parcial con las disposiciones ambientales y fitosanitarias, que el producto en general, sin importar su procedencia, cumple en la actualidad.
- Precio de las uchuvras colombianas relativamente competitivo.
- Posibilidad de acceder y lograr la compra del producto en los principales hipermercados de Suecia.

- Carencia de posibilidades de empaque del producto que puede captar la atención de consumidores y clientes de diversas tipologías (Personas solas, familias, empresas, hoteles, restaurantes, compradores por impulso, compradores sensatos, entre otros).

**PRODUCTO AUMENTADO:** El proyecto pretende cimentar y aplicar de manera óptima ciertas ventajas que consideramos son importantes en el presente estudio y que la competencia no ha logrado desarrollar total o parcialmente. Estas ventajas, sin duda permitirán nuestra diferenciación y mayor cantidad de consumidores satisfechos, las cuales son:

- Frutos, producidos de manera 100% natural, con insumos y componentes orgánicos.
- Tamaño, color, sabor y calidad superior, para lograr mejor competitividad del producto en el mercado Sueco.
- Producción con optimización de procesos, a manera de cadena productiva y enfatizando en el cuidado y protección al medio ambiente, con aprovechamiento máximo de los recursos.
- Empaque ecológico y preferiblemente reciclable o biodegradable, con formas llamativas, al igual que presentaciones de empaque diversas para los diversos gustos y necesidades del cliente sueco.
- Posibilidad de respuesta oportuna a la demanda del mercado y mayor cobertura del producto en las principales ciudades de Suecia, llegando a supermercados y otros comercializadores.

**PRODUCTO POTENCIAL:** La uchuva que se busca producir, con un incremento de la aplicación de conocimientos y maquinaria de alta tecnología, proporcionaría esencialmente, los siguientes beneficios para el proyecto o el producto como tal:

- Máximo rendimiento de los recursos, gracias a la productividad y optimización en tiempo y costos que la aplicación de una tecnología adecuada puede favorecer.
- Productos de mayor calidad a partir de la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos que promuevan una producción estándar, con características similares de todo el producido, lo que puede generar mayores ventajas del negocio, pues disminuiría considerablemente los productos que no cumplen con requerimientos del mercado, y por tanto, deben ser destinados a satisfacer únicamente demanda nacional.
- Mejores técnicas y formas de empaque, que el consumidor puede captar y mostrar mayor interés que por otros productos de la competencia, pero empacados de manera menos original, creativa y sin fundamentos en la tecnología y la protección ambiental.

**SERVICIO Y APOYO AL CLIENTE:** La atención y servicio al cliente que realizaremos será principalmente por intermedio del comercializador o el importador del producto en el país de destino (Suecia), sin embargo, ante la lejanía y con el fin de satisfacer al consumidor, se creará la pagina WEB del proyecto, donde se recepcionarán y atenderán de manera oportuna las quejas, reclamos, sugerencias, comentarios y objeciones que posea el consumidor, ya sea por problemas o inconvenientes de nuestros productos, cobertura de distribución, necesidades de conocimiento adicional, o simplemente actuar como un asesor del cliente, demostrando que nuestro interés primordial es lograr su conformidad y satisfacción plena con nuestros productos.

**3.4.2. Precio:** Según lo observado en los apartes del Sistema Comercial, de precios y de promoción, se ha previsto que el precio de la uchuva se forma teniendo en cuenta ciertos componentes de costos, entre los que se encuentran el precio pagado al productor, los transportes internos, las labores de inspección y selección de la uchuva, el empaque, los certificados e inspecciones de la carga por parte de las autoridades competentes, costos administrativos, comisión de exportación, fletes a destino (Suecia), Seguros, transporte en el país de destino, documentos de tránsito y otros, despachos, almacenamientos, y el margen del importador o mayorista.

Entonces, el precio de venta del importador o mayorista se ubicará alrededor de los ocho dólares (U\$8), aunque a continuación elaboramos la formación del precio al consumidor final, que consideramos es RENTABLE y COMPETITIVO en el mercado objetivo, tanto para los comercializadores, los importadores, los exportadores y los productores.

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \frac{\text{COSTO UNITARIO}}{(1 - \text{MARGEN PV})}$$

Se estima un margen para el Comercializador del producto en el punto de Venta del 15%. Cabe aclarar que este margen es el que por lo general obtienen los supermercados en Suecia en la venta de FRUTAS Y VERDURAS. Por consiguiente se obtendrá el siguiente precio de venta

COSTO UNITARIO = Obtenido en la composición del Precio CIF y el Precio de venta del Importador en Europa (Cuadro 15)

MARGEN EN EL PRECIO DE VENTA = Obtenido, según el margen promedio logrado por los comercializadores de FRUVER en Suecia.

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \frac{\text{U\$ 8.00}}{(1 - 0.15)}$$

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \frac{\text{U\$ 8.00}}{(0.85)}$$

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{U\$ 9.42}$$

**PRECIO TENTATIVO DE VENTA AL CONSUMIDOR FINAL:** El precio de venta, que ha resultado será de U\$9.42 y es importante resaltar que incluye los márgenes para el productor, el exportador y el importador.

Un precio de U\$9.42 dólares es susceptible de ser pagado por el consumidor, si se tiene en cuenta que este precio se calcula por KILO y que existen algunos empaques o presentaciones que fraccionan esta cantidad, de las cuales a continuación relacionamos sus precios de venta, con base en la conversión de la fórmula anterior.

**EMPAQUE FAMILIAR:** Caja de cartón Corrugado de 1.8 Kilos a granel. El precio estimado de venta sería de U\$16.96 aproximadamente.

**EMPAQUES Y PRESENTACIONES DE MENOR PROPORCION:** Básicamente se manejan tres tipos de empaque de esta categoría que son comúnmente manejados en el mercado Europeo en General.

- **CANASTILLA PLÁSTICA DE 125 GRAMOS:** Precio de venta sugerido de U\$1.18 dólares.
- **CANASTILLA PLÁSTICA DE 75 GRAMOS:** El precio de venta para manejar en los supermercados Suecos puede ser de U\$0.71 dólares.
- **BOLSA PLÁSTICA, CON CAPACIDAD PARA 100 GRAMOS:** El precio de venta tentativo sería de U\$0.95 dólares.

**FUENTE:** Página Web [www.frutexpo.com.co](http://www.frutexpo.com.co) y [www.michua.com](http://www.michua.com)

Como se puede observar, los precios que se podrán manejar son accesibles al consumidor, para esto, se ha tenido en cuenta el ingreso, las tasas de desempleo y otros factores ya analizados en el presente estudio de Mercado.

**3.4.3. Distribución:** La distribución que buscamos gestionar para las uchuvas en el mercado sueco, será en un canal relativamente corto, tal como se estudiado específicamente en el sistema de Distribución. Ahora bien, por ser la uchuva una fruta exótica, no es recomendable efectuar la comercialización por varios pequeños comercializadores, pues el control sería un asunto de difícil manejo tanto para el importador y en mayor medida para nosotros como productores y exportadores.

Con base en la información suministrada por algunos exportadores colombianos, se concluye que el mejor tipo de distribución que tendrá el producto es el **SELECTIVO**, por lo que se realizará en los supermercados más importantes de Estocolmo, en sus principales ciudades, así como el acceso a hoteles y restaurantes. De la misma manera, buscamos lograr una mejor cobertura llegando hacia las principales ciudades suecas como Malmo y Gotemburgo, a las que la competencia nacional y la de otros países productores no han logrado cubrir satisfactoriamente, pues si bien, el producto llega a esas localidades, los precios son altos en razón a los largos canales de distribución y costos en transportes y stocks en almacén adicionales.

El tipo de **COMUNICACIÓN** que se llevará a cabo para alcanzar una mejor cobertura del producto y ante todo la satisfacción y plenitud de condiciones requeridas por el consumidor final, debe ser **MIXTA**, incluyendo de manera coordinada la atención al **PUNTO DE VENTA**, a quien se le entregarán los diversos complementos de la publicidad y la promoción del producto, para ser entregados al cliente y ubicados estratégicamente en los diversos espacios acondicionados en el supermercado, e igualmente la atención y servicio al **CLIENTE**, para reforzar la labor del Comercializador, que en esencia, tiene que ver con la implementación de la página WEB y el mismo comercializador para atención de quejas, reclamos y sugerencia y para mayor conocimiento acerca del producto. Igualmente se contempla en la comunicación al cliente, los folletos, catálogos y demás medios que mencionamos en detalle en la Parte de la Promoción del producto, la cual lógicamente es básica para lograr los propósitos de comunicación al cliente, y obviamente de captar su atención y estimular la acción de compra.

El **COSTO DEL CANAL** por su parte se estima en un 15% del precio de venta del importador (U\$8.00 dólares), el cual con el cálculo realizado en la parte del Precio en el plan operativo, será de U\$1.42 dólares de utilidad. Obteniéndose un precio total de venta de U\$9.42 dólares. Dicho precio final se ha sustentado con anterioridad y se considera coherente con la dimensión interna y externa.

**3.4.4. Promoción:** La promoción es uno de los instrumentos fundamentales del Marketing para la ejecución exitosa del proyecto. Con la promoción, la organización pretende transmitir las cualidades del producto, en este caso las uchuva a sus clientes, para que estos se vean motivados a adquirirlos. La promoción será el medio utilizado para introducir y generar demanda de los productos en los mercados internacionales, las principales herramientas utilizadas para la promoción internacional de las uchuvas serán:

- **FERIAS INTERNACIONALES:** Se buscará lograr la participación de la empresa en algunas ferias Internacionales de exposición frutícola, especialmente en Suecia y sus principales ciudades. Para tal fin, se buscarán contactos en Colombia con Exportadores de diferentes tipos de frutas, y lógicamente con el apoyo integral de Proexport, en lo referente a: accesoria al elegir los eventos, orientación referente a la preparación de la muestra, información sobre el mercado donde se realiza el evento (Suecia), servicio de transporte de la muestra y sus materiales.
- **DESCUENTOS:** Este tema se manejará de manera cuidadosa, los descuentos serán coordinados y discutidos ampliamente con el Importador y el Punto de Venta previamente, para tal fin se definirán ciertas estrategias contingenciales de acuerdo a la época del año para estimular la demanda o para el manejo de inventarios si es necesario. Inicialmente contemplamos descuentos del 10% al consumidor final y del 4% tanto al importador como al comercializador por pronto pago o su labor y gestión de ventas.
- **MISIONES COMERCIALES:** La finalidad de este tipo de opción para la promoción de los productos es ubicar contactos con los vendedores o comercializadores de

las uchucas en Suecia, posibles estudios o investigaciones sobre el mercado y mejor conocimiento acerca del consumidor.

- **CATÁLOGOS:** Diseñaremos, como herramienta en la promoción y la publicidad, un Catálogo que proporcione conocimiento al consumidor o interesado sobre la Uchuva. Los puntos que abarcará serán entre otros: Descripción amplia del producto y características, precios, presentaciones, datos del proyecto, etc.

Estos catálogos pueden ser distribuidos entre los clientes potenciales para que estos conozcan la oferta de la Uchuva y aspectos generales de la empresa.

Se pretende ajustar ventas a través de catálogos enviados por correo a los comercializadores y distribuidores del producto, para agilizar las operaciones por pedidos, en diferentes maneras (correo, teléfono, mail). Hemos comprendido que la comodidad y la vasta oferta disponible han hecho que determinados consumidores o comercializadores se inclinen progresivamente por esta forma de compra, que permite la optimización y mayor rapidez de respuesta a las demandas del mercado.

- **FOLLETOS:** Esta pieza publicitaria compuesta por hojas impresas con información sobre la Uchuva y nuestra empresa, estará dirigida a un público que se considera potencial consumidor de la Uchuva Colombiana y por ende de ejercer la acción de compra. Este tipo de publicidad, se entrega directamente por el comercializador al consumidor, a quien le permitirá obtener cierto conocimiento del producto y la marca y se acompañará de imágenes fotográficas y texto (Características, recetas, beneficios), pero dejando de lado la inclusión de precios, por cuanto no es recomendable.
- **DEGUSTACIONES:** La actividad fundamental de las degustaciones se centra en el punto de venta del producto, que para el caso específico de Suecia, serán los supermercados de las principales ciudades. Se ofrecerá la uchuca en sus diversas preparaciones para que el público, tenga un contacto más directo con el producto y probablemente ejerza la acción de compra. El sitio específico o

ubicación del puesto de degustación será la cabecera de góndola de los supermercados que venderán nuestro producto en Suecia.

Para el evento, de lograr una inversión y financiación del proyecto, por parte de inversionistas privados, gobierno y los miembros de la Unión Europea que estén interesados en apoyar y cooperar con la ejecución del proyecto, estamos dispuestos a ofrecer degustaciones, muestras y otros trabajos de promoción, para lograr el objetivo de captar la atención y decisión final positiva de los inversionistas.

- **PAGINA WEB:** Crearemos una página web, donde se proporcione información basta y suficiente acerca de la empresa (Su Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos y metas Organizacionales, Estructura, instalaciones productivas y de acopio, etc.) y del producto como las características de las uchuvas, su valor nutricional, virtudes, recetas y preparaciones. Adicionalmente se informará sobre los procesos productivos, exportadores y comercializadores, sobre el empaque, precios, aspectos básicos de negociación y mercados de la empresa.

No se puede dejar de lado, en la creación de la página WEB, la atención y depósito de sugerencias y reclamos por parte de los clientes o comercializadores, porque esta es una de las pocas actividades en las que se puede tener contacto cercano con el consumidor, conocer acerca de sus necesidades, inquietudes, deseos acerca del producto, etc.

Todos los mecanismos descritos, pretenden lograr un retorno de las inversiones en un CORTO y MEDIANO PLAZO, porque comprendemos que para penetrar en el mercado Sueco se requiere un tiempo prudente para lograr el posicionamiento y la imagen de la marca y el producto colombiano.

En la matriz del Consumidor y el Marketing MIX, se pueden conocer aspectos básicos en cuanto a la adaptación del producto al mercado y se establecen algunos criterios básicos de control y estrategias a seguir.

Por su parte la tabla presentamos seguidamente la Matriz del Consumidor y el Marketing MIX, que delinea de manera concreta el PLAN OPERATIVO, discriminando aspectos

puntuales como son los resultados esperados, las metas, los objetivos, actividades del primer año, los recursos necesarios para el cumplimiento de las estrategias, un tiempo estimado de ejecución y el área responsable de cada aspecto puntual.

## MATRIZ 9

## MATRIZ 9

## MATRIZ 9

## MATRIZ 9

## 4. ESTUDIO TÉCNICO Y PRODUCTIVO

### 4.1. TAMAÑO

#### 4.1.1. Tamaño de la Demanda

La demanda que se ha proyectado para el Producto UCHUVAS en Suecia, es para los años 2002 a 2007, la siguiente, para el año 2002, una demanda de 452.000 kilogramos; para 2003, 471.000 kilogramos; para 2004, 490.000 kilogramos; para 2005, la demanda proyecta sería de 509.000 kilogramos, para el año 2006, la demanda aproximada podría ser de 528.000 kilogramos y de 547.000 kilogramos para el año 2007. El cuadro número 22 muestra los indicadores reales de la demanda y las proyecciones obtenidas.

**Cuadro 22.** Proyección de la Demanda de Uchuva en Suecia Periodo 2002 – 2007

AÑO	KILOGRAMOS NETOS	VALOR C.I.F.	VARIACION % KILOGRAMOS
AÑO 1998	371.000	1.220.800	
AÑO 1999	421.000	1.336.702	13,48
AÑO 2000	377.000	1.402.440	(10,45)
AÑO 2001	449.000	1.870.280	19,10
AÑO 2002 (PROYECTADO)	452.000	1.882.776	0,67
AÑO 2003 (PROYECTADO)	471.000	1.961.920	4,20
AÑO 2004 (PROYECTADO)	490.000	2.041.063	4,03
AÑO 2005 (PROYECTADO)	509.000	2.120.206	3,88
AÑO 2006 (PROYECTADO)	528.000	2.199.349	3,73
AÑO 2007 (PROYECTADO)	547.000	2.278.493	3,60

Esta proyección, mostró que la demanda tendría un comportamiento creciente que se considera favorable para efectos de poner en marcha el proyecto y bastante atractivo

tanto para el inversionista como para la empresa productora y exportadora, en términos de utilidades y ventas anuales.

#### **4.1.2. Capacidad de Producción**

El proyecto presenta tentativamente una oferta de producción de acuerdo al crecimiento de la demanda de los años 2000 a 2001, que arrojó en términos reales un aumento de 72.000 kilogramos de un período a otro.

Este aumento, desafortunadamente, no estuvo en las capacidades de abastecimiento por parte del exportador colombiano del Producto, obligando a Suecia a importar Uchuvas adicionales de otros países, tales como Zimbabwe, Kenia y Sudáfrica, entre otros.

Nuestro proyecto, pretende lograr recuperar el margen que se estaba destinando a importaciones Suecas de otros países y cubrir el porcentaje estimado anual de crecimiento. Por tanto, la producción anual que podemos lograr es de 65.000 a 70.000 kilogramos.

#### **4.1.3. Ubicación**

**UBICACIÓN PRODUCCIÓN:** La ubicación de los centros de producción contempla algunas zonas geográficas del departamento de Nariño, entre las que se encuentran, los corregimientos de San Fernando y el Rosario en Pasto y Pueblo Viejo en Túquerres.

El terreno más propicio para el cultivo de uchuvas, según los requerimientos del proyecto, será escogido a partir del estudio de localización y su adquisición por parte del proyecto, será en calidad de arriendo, que se estima se encuentra en un monto anual de \$1.800.000 para las dos hectáreas de cultivo.

**ALMACENAMIENTO, INSPECCION Y SELECCIÓN:** Esta área debe estar adjunta a la de producción, e incluye lo correspondiente a la conformación de la cadena productiva, los espacios requeridos para almacenamiento del producto postcosecha, postselección y postempaqué, así como el área destinada para la selección y clasificación del producto.

**COMERCIALIZACION Y OPERACIONES:** Para lo correspondiente a la parte administrativa en comercialización y operatividad del proyecto, lo más apropiado para el proyecto es coordinar dichos aspectos, desde la ciudad de Bogotá, sin embargo, se analizarán también las opciones de Pasto y Cali en el estudio de localización.

#### **4.1.4. Financiamiento del Proyecto**

El proyecto requiere una financiación de aproximadamente el 70% de las principales inversiones del proyecto, que se detallan en el Estudio Financiero del Proyecto y que ascienden aproximadamente a \$107.712.519, de los cuales, se buscará la financiación respectiva de \$75.402.426. El crédito puede ser adquirido a 5 años con un interés preferencial de acuerdo a las diversas opciones que planteamos como fuentes posibles de los recursos que se requieren para el crédito.

Las diferentes alternativas de financiamiento, previstas para la ejecución del proyecto y que se evaluarán con todos sus elementos constitutivos, son:

#### **FUENTES EXTERNAS**

- Mediante la cooperación INTERNACIONAL de la Unión Europea y específicamente del Gobierno Sueco, para el acceso a créditos blandos para la financiación total o parcial del proyecto.
- Acceso a convenios de cooperación técnica y económica, por ser un proyecto que trabaja en concordancia con las políticas medio ambientales a nivel mundial,

en producción de las Uchuvas, como frutos orgánicos y naturales 100%, para lo cual se presentará el proyecto de acuerdo a las características y exigencias que estos convenios de cooperación requieren.

- Financiamiento mediante los programas de desarrollo del Plan Colombia, para las zonas donde se presenta alto índice de desplazamiento por causas de la violencia, o bien porque poseen cultivos ilícitos y buscan su sustitución.

## **FUENTES INTERNAS**

- Mediante el programa JÓVENES EMPRENDEDORES creado por el Ministerio de Comercio Exterior, facilita a los jóvenes estudiantes de educación superior o recién egresados, las herramientas necesarias para la creación de su propia empresa exportadora, las cuales van desde la motivación para la generación de una idea innovadora, hasta la puesta en marcha de la empresa respaldada por un plan exportador. Al ser aprobado el anteproyecto, se ingresará al programa, que permitirá obtener apoyo en la búsqueda de recursos financieros, ya sea por medio de un inversionista privado, o a través de una línea de crédito de Bancoldex destinada específicamente a apoyar las iniciativas de los Jóvenes Emprendedores. También se tendrá acceso a diversas herramientas que le ayudarán a realizar un plan de negocios, poner en marcha la empresa e iniciar la actividad exportadora. Igualmente se obtiene la asesoría necesaria para poder conformar su empresa exportadora, a través de un grupo interdisciplinario que abarca temas comerciales, jurídicos, financieros, administrativos y de producción.
- Recursos propios de los participantes en el proyecto y créditos por intermedio de entidades financieras como Bancos Comerciales y de Ahorros.

La financiación o créditos solicitados para el funcionamiento del proyecto será aproximadamente del 70%. Se considera que para el 30% restante se puede trabajar con

recursos propios y cooperación internacional o nacional, según sea la posibilidad de conseguirlos.

#### **4.1.5. Insumos**

Las semillas de la planta, serán obtenidas en la ciudades de Bogotá y Pasto, pero provenientes de el departamento de Antioquia, con los proveedores reconocidos por los productores de uchuva a nivel nacional.

Las plantas de mejor rendimiento medido en la mayor cantidad de frutos por planta y de mejor calidad, son las semillas reconocidas como GIANT POHA BERRY. Estas se caracterizan por proporcionar el fruto de mejor tamaño, sabor, calidad y en el tiempo de cosecha más propicio, acorde a la programación de producción.

La cantidad de semillas o plantas que requiere el proyecto para las dos hectáreas de espacio que componen el terreno son 1.900 plantas que tienen un costo unitario de \$500 por planta y un global de \$950.000.

Los insumos que se comprometen en la parte productiva del proyecto, tienen que ver con: empaque, agua, abono orgánico, plaguicidas naturales, herramientas menores como palas, picas, tijeras podadoras, guantes, otros.

El siguiente cuadro, muestra de manera detallada los costos de los diferentes materiales e insumos que involucra el proyecto en el primer año.

**Cuadro 23.** Cálculo de costos de Insumos y Materiales en un año para el Proyecto de Producción y Exportación de Uchuvas

ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Semillas ***	UNIDAD	1.900	500	950.000
Agua	METRO 3	2.000	150	300.000
Abono Orgánico	LITROS	1.000	50	50.000
Plaguicidas Naturales	UNIDAD	1.000	400	400.000
Herramientas menores	UNIDAD	68	3.500	238.000
Guantes	UNIDAD	34	2.000	68.000
Empaque	UNIDAD	685.000	155	106.175.000
Etiquetas	UNIDAD	685.000	10	6.850.000
<b>TOTAL</b>				<b>115.031.000</b>

\*\*\* Una sola plantación cada 3 años

#### 4.1.6. Gastos diferenciales

Los gastos diferenciales tienen que ver con las adecuaciones en el espacio que permitirán la eficiencia en la producción y coordinar estratégicamente las áreas, con el único objetivo de minimizar costos, optimizar procesos y reducir tiempos de producción.

Los gastos de adecuación que se requieren para el proyecto se relacionan con:

- Construcción de los invernaderos
- Construcción de áreas de almacenamiento de productos
- Construcción de áreas de Selección y Clasificación del producto
- Construcción de áreas administrativas y operativas
- Adecuación de las áreas de secado y empaque del producto
- Adecuación de las áreas de acceso
- Cercamiento del área del proyecto.

En el cuadro que se presenta a continuación se encuentran discriminados los costos unitarios y totales para cada ítem descrito, de acuerdo con la obra de adecuación que implique realizar.

**Cuadro 24.** Gastos Diferenciales

ITEM	UND. MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CERCOS DOS LADOS	ML	200	1.961	392.293
INVERNADEROS	M2	17.280	1.543	26.671.200
AREA ADMINISTRATIVA	M2	80	45.000	3.600.000
ALMACENAMIENTO	M2	290	8.000	2.320.000
INSPECCION Y CLASIF.	M2	200	8.000	1.600.000
EMPAQUE Y VENTILAC	M2	216	8.000	1.728.000
ZONAS DE ACCESO	M2	1.722	300	516.600
AREA DE CARGUE	M2	212	6.000	1.272.000
<b>TOTAL</b>		<b>20.000</b>		<b>38.100.093</b>

La distribución de cada una de las áreas dentro del espacio asignado para el funcionamiento del proyecto, permitiendo lograr el criterio de eficiencia y máximo aprovechamiento de la capacidad instalada, se puede identificar en el PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE AREAS que adjuntamos.

## PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE AREAS

#### 4.1.7. Ingeniería del Proyecto

##### 4.1.7.1. Volumen de Producción

La Cadena Productiva de la Uchuva, implicará la utilización y control de diversos procesos técnicos y productivos, manejando un criterio de eficiencia que en un campo de producción de pocas hectáreas, logrará la máxima productividad y calidad en los productos finales.

Para el cálculo del tamaño, hemos tomado previamente, algunos factores que por antecedentes históricos se presentan en algunas regiones del país y en algunas de las principales empresas exportadoras de uchuva hacia el mercado Europeo.

Así pues, se ha estimado que la producción anual de las uchucas, con las especificaciones técnicas, productivas y organizacionales, previstas para el desarrollo del proyecto, será como aparece a continuación.

**Cuadro 25.** Producción de Uchucas y Rendimiento en 2 Hectáreas de Terreno

CANTIDAD DE HECTAREAS PARA SEMBRAR	RENDIMIENTO POR HECTAREA AL AÑO KG / HA	RENDIMIENTO POR HECTAREA AL MES KG / HA	PRODUCCION TONELADAS AÑO EN AREA SEMBRADA	PRODUCCION TONELADAS MES EN AREA SEMBRADA
2	34.250	2.854	68,50	5,71

Lo anterior indica que en dos (2) hectáreas de cultivo de uchucas en el año, se alcanzarían a producir aproximadamente 68.50 toneladas del producto, aptas para exportación o su equivalente a 5.71 toneladas al mes.

Con una producción semanal de 713 kilogramos de uchuva, se considera óptimo realizar exportaciones de forma bimensual (quincenalmente).

Se ha estimado con la ayuda de expertos agrónomos, que la máxima producción que puede obtenerse en el espacio propuesto de 2 hectáreas, es de 36.000 kilogramos por

hectárea. La diferencia en la mayor producción depende en principio de dos factores fundamentales: Un primer elemento que hace referencia a la semilla de mayor productividad por planta y un criterio de eficiencia en la siembra, que se mide por el manejo de espacios y reducción de los mismos entre planta y planta. Aspiramos, con el tiempo y la experiencia en la parte productiva, lograr la máxima de producción en un año por hectárea de 36.000 kilogramos, aunque por ahora conviene actuar con especial cuidado, evitando problemas que se pueden originar inicialmente con semillas no muy conocidas, que eventualmente, pueden resultar de difícil manejo y adaptabilidad a los terrenos y climas.

#### **4.1.7.2. Descripción de Procesos Productivos**

La producción de la uchuva requiere el seguimiento de ciertos procesos. Para cada proceso específico incurso en la PRODUCCIÓN, damos una breve explicación que en el DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UCHUVAS se resume para un mejor entendimiento.

- **PREPARACIÓN DE LAS SEMILLAS Y EL TERRENO**

Las semillas GIANT POHA BERRY del producto, una vez son adquiridas deben ser sometidas a un proceso de preparación que incluye la germinación de las mismas utilizando el siguiente proceso:

- Escoger semillas de mejor tamaño
- Lavarlas y colarlas
- Someter las semillas a un proceso de secado a base de papel periódico y adecuarlas en él para su germinación.
- Posteriormente se siembran en un semillero hidropónico bien sea con espumas plásticas de poliuretano, en sustratos simples o con mezclas,

bien desinfectadas para evitar el ataque de hongos, nematodos e insectos dañinos.

- Es muy práctica y efectiva la desinfección con vapor de agua.
- Se han producido buenos resultados usando como sustrato, simplemente arena fina, donde las semillas germinan al cabo de la tercera y cuarta semana, luego se deben desarrollar hasta los dos meses, tiempo en el cual las plantas, están listas para ser trasladadas a bolsas plásticas, retirándolas del semillero con el mayor cuidado posible, evitando dañar las raíces.
- Las bolsas plásticas deben llenarse con tierra de buena de calidad en un 70% y un 30% de arena.
- Estas plantas deberán desarrollarse por un mes más, para que alcancen unos 10 centímetros de altura, quedando listas para transplantarse al terreno definitivo.

- **LABORES DE SIEMBRA Y CULTIVO**

Los aspectos a tener en cuenta en esta área, son:

- Es importante en el terreno evitar los encharcamientos, debido a que la planta es muy susceptible a este fenómeno, por eso conviene realizar drenajes, acordes a las condiciones del terreno donde se establecerá el cultivo.
- Se debe efectuar un arado de cinceles, de manera que no se destruya la estructura natural del suelo, pues en los primeros 15 centímetros se encuentran gran cantidad de microorganismos benéficos que continuamente descomponen la materia orgánica, mejorando así las condiciones para el cultivo.
- Así mismo es importante contar con un buen suministro de agua para poder atender el cultivo en épocas de escasez de lluvias.

- **COSECHA**

En el proceso de cosecha, conviene seguir las siguientes recomendaciones técnicas:

- La uchuva, por ser una fruta perecedera y susceptible de daños por la manipulación, debe tener un buen trato hasta que se entregue al comercializador o consumidor final. El ciclo completo del cultivo, desde la siembra de la semilla en semilleros hasta la recolección de los frutos, dura de 8 a 9 meses.
- La cosecha se inicia cuando los frutos toman una coloración anaranjada y el capuchón o capacho que encierra la fruta se torna de color amarillo.
- La forma más apropiada para recolectar los frutos es manualmente, volteando hacia atrás la pequeña rama que sostiene el capuchón, evitando así el desprendimiento del capacho, ya que este es la protección natural del fruto y aumenta la posibilidad de almacenamiento por largos periodos.

- **ALMACENAMIENTO DE FRUTOS**

Para su acopio, las frutas se llevarán al lugar de almacenamiento 1, para que se sequen y evitar la propagación de hongos y el deterioro de la calidad.

- **SELECCIÓN Y CLASIFICACION**

En el lugar de acopio específicamente en el destinado para la inspección y clasificación de los frutos, se hace la primera selección, de la siguiente manera:

- Se abren los frutos de su capuchón y se apartan los que estén reventados, sobremaduros, que presenten daños por manipulación o con signos de haber sido afectados por plagas o enfermedades.

- Los frutos de calidad de exportación se despachan a la bodega de empaque y ventilación. La calidad de estos frutos debe ser extra, es decir, frutos grandes y de excelente apariencia.
- La fruta de buena apariencia pero regular tamaño (grado 2) se destinará a abastecer el mercado nacional en fresco y la pequeña y rajada (grado 3), se destinará a la venta para la elaboración de bocadillos, mermeladas, dulces y pulpa.

- **ALMACENAMIENTO EN VENTILACIÓN Y EMPAQUE**

El manejo en el área de ventilación y empaque es el siguiente:

- Las frutas que se utilizan para exportación, en el área de ventilación se secan sobre láminas de cartón o madera con la temperatura ambiental (no mayor de 15 grados centígrados).
- Posteriormente, se procede al empaque y etiquetado del producto.
- Se estiba para el transporte hacia el aeropuerto de origen en Bogotá.
- Se debe tener en cuenta que esta es una fruta altamente perecedera y no se recomienda su almacenamiento por largos periodos de tiempo.

Con esto el producto, se encuentra listo para la exportación definitiva al mercado sueco.

(Ver Diagrama del proceso de producción de uchuvas, página siguiente)

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UCHUVAS

## **4.2. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN**

Para encontrar de manera adecuada la LOCALIZACIÓN donde funcionará el Proyecto en su parte productiva y operativa, es conveniente realizar los estudios pertinentes de Localización, comparando entre las áreas posibles (San Fernando, El Rosario y Pueblo Viejo), aquellos aspectos tanto objetivos como subjetivos, que permitan tomar las decisiones al respecto.

Para el presente estudio tomamos dos métodos que proporcionaron las bases prácticas para la toma de decisiones correspondiente al lugar en donde el proyecto se desarrollará en un ambiente propicio, ventajoso, cómodo y más efectivo en términos de costos, que al final redundarán en el flujo de caja del proyecto y en el precio competitivo de las uchuvas en su mercado final (Suecia).

Los métodos que se dan para el estudio de localización son: EL METODO CUALITATIVO POR PUNTOS, en el que se le otorga una calificación ponderada a los factores más determinantes para la ubicación del proyecto, de acuerdo al interés particular previsto de aprovechar al máximo la capacidad instalada y minimizar costos. Para dicho método, los aspectos puntuales se han ponderado de forma cuantitativa otorgando un nivel de importancia, que sin dudas será de gran utilidad para comparar las tres alternativas previstas de localización. El segundo método utilizado es el conocido como METODO DE BROWN Y GIBSON, que realiza una comparación tanto de factores OBJETIVOS como SUBJETIVOS, de las tres alternativas de localización y mediante resultados logrados permitir, la toma de decisiones.

Para cada método presentamos conclusiones muy concretas, donde se plantea cual es la mejor alternativa de localización para el proyecto de Producción de Uchuvas en el departamento de Nariño, con destino a exportación a Suecia.

## ESTUDIO LOCALIZACIÓN METODO CUALITATIVO

## ESTUDIO LOCALIZACIÓN METODO BROWN Y GIBSON

## ESTUDIO LOCALIZACIÓN METODO BROWN Y GIBSON

## ESTUDIO LOCALIZACIÓN METODO BROWN Y GIBSON

## **5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### **5.1. ASPECTOS LEGALES**

La empresa que se conformará en este caso se llamara COLOMBIAN GOLDEN FRUIT, sociedad de responsabilidad LIMITADA, cuya composición accionaria en la sociedad estará compuesta inicialmente por dos socios con participación igualitaria. Sin embargo, no se descarta la inclusión a futuro de socios capitalistas, de tal forma que para efectos de manejar apropiadamente la organización, los socios totales del proyecto no podrán ser mas de seis.

### **5.2. MISIÓN, VISION Y VALORES CORPORATIVOS**

La empresa COLOMBIAN GOLDEN FRUIT LTDA., se caracteriza por aplicar en todos sus procesos Teorías modernas de la administración y motivación al recurso humano, como fuente de generación de valor para sus trabajadores, para sus directivos y para el consumidor final, que en el producto que disfruta, encontrará la calidad que deseamos proyectar. Por lo anterior, se considera conveniente crear en los empleados adscritos a la organización un sentido de pertenencia y compromiso constante con la calidad y la competitividad.

Para reforzar este principio fundamental de trabajo, se han diseñado la MISIÓN, VISION y VALORES CORPORATIVOS de la empresa, que se encontrarán en nuestra página WEB, de la cual se habla en el PLAN OPERATIVO del presente trabajo.

#### **5.2.1. Misión**

La misión de la compañía "COLOMBIAN GOLDEN FRUIT LTDA.", es una empresa creada y establecida en el Departamento de Nariño, cuya actividad principal es producir

Uchuvas con destino a Exportación de la mejor calidad, para los mercados más exigentes de Europa y el mundo.

### **5.2.2. Visión**

"COLOMBIAN GOLDEN FRUIT LTDA", se ha propuesto para un horizonte de tres años, lograr una de las tres mejores participaciones en el mercado Sueco de las uchuvas y las frutas exóticas, así como incursionar con éxito en el mercado Europeo, para participar en una proporción importante que represente alta rentabilidad para la compañía.

### **5.2.3. Valores Corporativos**

Los principales valores corporativos que nos hemos propuesto para el logro de nuestra Visión y continuo mejoramiento de nuestra Misión Organizacional, son:

- **HONESTIDAD**
- **EXCELENCIA**
- **RESPONSABILIDAD**
- **CUMPLIMIENTO**
- **RESPECTO**
- **TRABAJO EN EQUIPO**

## **5.3. ASPECTOS GENERALES**

### **5.3.1. Contratación**

El aspecto legal que hace referencia a la contratación para el proyecto, tiene un especial interés por cuanto lo que se busca en el proyecto es, con base en la legalidad, minimizar al máximo los costos que de cancelación de nómina, pagos parafiscales, aportes a salud

y pensión y provisiones normales de nómina por tal razón hemos dispuesto los siguientes tipo de contratación.

Para JEFES de área, gerente y personal del área administrativa, la modalidad de contratación será mediante contrato a término Fijo de un año, periodo al cabo del cual se verificará de acuerdo a los balances de gestión de cada cargo, la renovación del contrato. Este tipo de contrato implica la inclusión del personal respectivo en Nómina de la compañía.

Para personal de producción, selección, empaque y almacén, la remuneración será por jornal, con una contratación por labor o actividad contratada que tendrá una duración de 3 meses inicialmente y nuevos contratos no consecutivos.

Cabe aclarar que todo el personal vinculado con la organización recibirá capacitación necesaria para la realización de su trabajo de manera óptima, siempre en congruencia con la calidad y competitividad productiva de las uchuvas que ofrecemos.

### **5.3.2. Estructura Organizacional**

La estructura Organizacional para el Presente Proyecto se ha tomado con base en un estudio exhaustivo de cargos y funciones que presentan las compañías productoras agrícolas en Colombia y se ha basado en aquellas estructuras que mejores resultados en Costos, calidad y optimización de funciones se han obtenido en dichas productoras.

Por encontrarse el proyecto en su etapa de introducción y conformación de la organización, hemos conformado una estructura FUNCIONAL por cuanto su costo es relativamente bajo, proporcionará facilidad para la definición de cargos y funciones y mayor posibilidad de formar rápidamente un perfil adecuado de las expectativas del cargo.

La siguiente será la conformación organizacional del Organigrama de la Compañía, para después proceder con la descripción de funciones, capacidad de mando y flujo de toma de decisiones en los principales cargos del proyecto.

## **ORGANIGRAMA**

### 5.3.3. Factores Organizacionales y Costos

La mano de obra que comprometerá el proyecto en su ejecución, será sustancialmente alta para el área de Producción que incluye la parte de la siembra, cultivo, cosecha y post cosecha, debido principalmente a que todo este proceso se realiza en forma manual. Por otro lado, el área de Selección e Inspección de los productos listos para ser destinados a exportación, también involucra una gran cantidad de recursos humanos.

El Empaque, la Comercialización y la Distribución exigen mano de obra en menor proporción, pero que también incurren en costos significativos, ya sea por la intensidad en mano de obra o por lo calificado de sus servicios. A continuación, en el cuadro 26 relacionamos los costos de la mano de obra y personal que involucrará el proyecto en el primer año de funcionamiento del proyecto.

**Cuadro 26.** Costos de mano de Obra y Personal de Nómina Anual del Proyecto en Sus Diferentes Areas

AREA DE LA COMPAÑÍA	TIPO CONTRATO	CANT.	COSTO UNITARIO MENSUAL	MESES DE TRABAJO AL AÑO	COSTO TOTAL ANUAL
<b>AREA DE PRODUCCIÓN</b>					
GERENTE DE PRODUCCION	SALARIO	1	1.120.000	12	13.440.000
PERSONAL DE PRODUCCION	JORNAL	8	120.000	12	11.520.000
<b>AREA DE CONTROL DE CALIDAD</b>					-
GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD	SALARIO	1	1.120.000	12	13.440.000
PERSONAL SELECCION Y CLASIFICACION	JORNAL	8	120.000	12	11.520.000
<b>AREA DE ALMACENAMIENTO Y EMPAQUE</b>					-
PERSONAL DE ALMACEN	JORNAL	1	120.000	12	1.440.000
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>					-
GERENTE GENERAL	SALARIO	1	1.280.000	12	15.360.000
PERSONAL AREA DE COMERCIALIZACION	SALARIO	1	1.120.000	12	13.440.000
PERSONAL AREA OPERATIVA	SALARIO	2	800.000	12	19.200.000
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>			<b>99.360.000</b>

### **5.3.4. Funciones, Competencias y Perfil de Cargos**

#### **5.3.4.1. Funciones y Competencias**

Las funciones y competencias de los diferentes cargos que la Estructura Organizacional del Proyecto manejará, se describen de manera concreta, a continuación:

**GERENTE GENERAL:** Coordinar, dirigir, controlar y administrar de manera eficiente los recursos de la empresa productora y exportadora, así como establecer los contactos necesarios para el correcto flujo del producto desde el campo de producción hasta su destino, en el supermercado o comercializador listo para ser entregado al consumidor final. Por tanto, deberá ser el gerente quien delegue ciertas actividades de la logística, distribución y exportación.

Igualmente, el gerente General del proyecto, tendrá como función la consecución de los recursos y búsqueda de nuevos clientes en diversos mercados, a partir de los estudios que el mismo ordenará y analizará.

**ASESORIA:** Se podrá contratar asesoría en la Parte Técnica – Productiva, Organizacional, Internacional, de Mercadeo y Distribución Logística del producto, de tal forma que se pueda lograr la mayor eficiencia en todos los aspectos y la mejor optimización de procesos.

**AREA DE PRODUCCIÓN:** En el área productiva de la organización se han distribuido dos cargos específicos, que son el de Gerente de Producción y el de el personal a del área.

- **GERENTE DE PRODUCCIÓN:** Su trabajo será coordinar su equipo de trajo, dirigir y controlar la calidad en la producción y la minimización de los costos derivados de la explotación del producto; de igual forma, realizará las pruebas y ensayos que sean necesarios, con el fin de obtener productos siempre con mejor

calidad, tamaño y sabor, que permitan satisfacer ampliamente los deseos y expectativas del cliente internacional y específicamente el sueco.

- **PERSONAL DE PRODUCCIÓN:** Este personal, se encargará de realizar las labores de preparación, siembra, cultivo, cosecha y post cosecha de las uchuvas con cada uno de los procedimientos en el estricto orden y manejo adecuado, con base en las indicaciones y programación de producción propuesta por el gerente a cargo y la organización.

**AREA DE CONTROL DE CALIDAD:** En esta área trabajarán de manera mancomunada los siguientes cargos:

- **GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD:** Sus funciones principales serán las de coordinar y verificar el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción y en la selección y clasificación de los frutos. También se encargará de enviar sugerencias continuamente a los diferentes agentes comprometidos en la producción y clasificación, tendientes a mejorar la competitividad del producto final.
- **PERSONAL DE SELECCIÓN Y CLASIFICACION:** Cumplirán con las labores de Selección de Frutos, con base en los lineamientos de calidad establecidos por la organización y el gerente a cargo del área que, están en plena concordancia con las exigencias del mercado europeo y Sueco.

**AREA DE ALMACENAMIENTO Y EMPAQUE:** El personal de Almacén y empaque, desarrollarán en el contenido de sus cargos las siguientes funciones generales:

- **PERSONAL ALMACEN:** Realizar el acopio de los productos obtenidos en cosecha y despacharlos con las ordenes respectivas a las áreas de inspección y clasificación y al área de Empaque, para los trabajos respectivos de cada dependencia. Igualmente, velará por la conservación del producto, acorde a las

condiciones del área de almacenamiento y las especificaciones técnicas del producto.

- **PERSONAL EMPAQUE:** Desarrollar la función de empaque del producto previamente seleccionado y ventilado listo para ser comercializado al mercado sueco. El personal de empaque, coordinará de igual manera los aspectos para el cargue del producto empacado y estibado en los vehículos dispuestos para el transporte hacia la ciudad de Bogotá, de donde serán despachados al mercado final (Suecia).

**AREA ADMINISTRATIVA:** En el área administrativa, se coordinan las operaciones de la compañía en sus diferentes dependencias. Su trabajo es fundamental para la gestión de la Comercialización, los Recursos financieros, la Logística, las actividades de mercadeo y el manejo del personal y sus prestaciones sociales.

Las diferentes dependencias que incluyen el área administrativa, tienen que ver con:

- **AREA DE COMERCIALIZACION:** Desarrollarán lo concerniente a la actividad logística y comercialización del producto, así como las actividades de contactos en el mercado sueco, la promoción y mercadeo del producto. En el área de comercialización, se coordinan los factores de investigaciones de mercados, visualización de clientes y mercados potenciales y establecimiento de las condiciones de comercialización.
- **AREA OPERATIVA:** Esta área, desarrolla los siguientes cargos:
  - **RECURSOS:** Su función es realizar los pagos de proveedores, recibir y coordinar el pago de clientes, recuperación de cartera, pago de impuestos, generación de informes contables y estados financieros, pagos a particulares y transportistas, etc.

- **TALENTO HUMANO:** El encargado de coordinar la dependencia del Talento Humano, realizará los trabajos de convocatoria, entrevista, selección, incorporación y motivación a los empleados de la organización para las áreas a las que pertenecen. De igual manera, realizará los pagos de nómina y jornales al personal en los tiempos y periodicidad determinados por la empresa, realizará el pago de aportes a seguridad social, parafiscales y provisiones de nómina, así como la liquidación de prestaciones sociales del personal y la contratación del mismo, de acuerdo a la modalidad o cargo para el cual se solicita.

#### **5.3.4.2. Perfil de Cargos**

Los perfiles profesionales y/o laborales que buscará el proyecto, se han diseñado con la asesoría de funcionarios de CORPOICA, y apelando a los conocimientos en administración y gerencia obtenidos a lo largo de la carrera, aplicables a la organización de empresas productoras y mas concretamente en lo concerniente a Empresas Productoras de Frutales de Clima Frío, que es precisamente nuestro campo de producción.

**GERENTE GENERAL:** El Gerente General de la empresa Productora y Exportadora, será PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO, egresado de la Universidad de Nariño, con especialización en Marketing o Negociación Internacional. De igual forma tendrá que demostrar sus conocimientos en el Area de las Exportaciones de productos perecederos y preferiblemente de Frutales. No se exige una experiencia en cargos similares, sin embargo deberá presentar algunas pruebas de conocimientos y recibir la capacitación correspondiente a la producción y aspectos logísticos de la exportación de uchuvas a Suecia.

**ASESORIA:** Se buscarán asesores tales como Profesionales en Ingeniería Agronómica, Mercadeo y Comercio Internacional, egresados de Universidades de la Región en especial de la Universidad de Nariño, con experiencia mínima de 2 años comprobada. De igual manera podemos recurrir a la asistencia técnica de funcionarios de entidades como CORPOICA, MINCOMEX y de algunos productores de Uchuva a nivel nacional, que demuestren sus avances en la producción de este fruto exótico. Como este grupo de asesores se encuentra en una posición staff dentro de la organización, su tipo de contrato será profesional, con pagos de honorarios según sean las necesidades.

**AREA DE PRODUCCIÓN:** El personal de esta área será contratado según los requerimientos que se han explicado anteriormente en su funciones y las necesidades o requisitos que llenarán los aspirantes son:

- **GERENTE DE PRODUCCIÓN:** El aspirante será Profesional en Ingeniería Agronómica o Administrador Agropecuario, con experiencia comprobada en Producción de Frutales de Clima Frío. El gerente de producción demostrará conocimientos en aspectos concernientes a la productividad y minimización de costos en producción, o bien en la conformación de CADENAS PRODUCTIVAS, adaptándolo a organizaciones como la que se planea llevar a cabo. Preferiblemente, se buscarán profesionales de la Región, aunque no descartamos la posibilidad de solicitar prospectos para el cargo en otras ciudades del País, tales como Bogotá, Medellín o Cali.
- **PERSONAL DE PRODUCCIÓN:** El personal de producción no requiere de estudios superiores ni intermedios, más sin embargo deberá demostrar sus conocimientos en producción agrícola, cultivos, cosecha y postcosecha. De la misma manera, el personal de esta área recibirá el curso de capacitación para que su trabajo sea más eficiente y acorde con las necesidades de producción y exigencias del mercado Sueco, en cuanto al medio ambiente y su conservación y productos orgánicos y 100% naturales. El personal de producción está comprendido por 8 trabajadores, contratados bajo la modalidad de JORNAL o

LABOR CONTRATADA. Se atenderán solicitudes para esta área directamente en nuestra REGION.

**AREA DE CONTROL Y CALIDAD:** Al igual que en la área de producción se buscara personal con experiencia.

- **GERENTE DE CONTROL Y CALIDAD:** El Gerente de Control de Calidad, será un profesional en áreas tales como Ingeniería Industrial, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Agronómica o Ingeniería Agroindustrial, preferiblemente egresado de la Universidad de Nariño, con conocimientos y experiencia comprobados en MANEJO Y CONTROL DE CALIDAD en producción Agrícola de Climas fríos. También, consideramos pertinente que el aspirante al cargo de Gerente de Control de Calidad, tenga experiencia en manejo y promoción de personal de está área y deberá recibir la capacitación en Selección y Clasificación de Uchuvas, Exigencias del consumidor, para a su vez impartir los conocimientos al personal a su cargo.
- **PERSONAL DE SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN:** El personal que trabajará en esta área, no requiere de preparación superior, sin embargo demostrará su experiencia en cargos similares en empresas agroindustriales. Es recomendable que el personal de esta dependencia posea conocimientos en manejo de frutales, aunque se le impartirá la capacitación correspondiente. Se contratarán 8 colaboradores para la Selección y Clasificación, preferiblemente provenientes de nuestro Departamento.

**AREA DE ALMACENAMIENTO Y EMPAQUE:** El personal de estas locaciones, cumplirá el siguiente perfil.

- **PERSONAL DE ALMACEN Y EMPAQUE:** Experiencia en almacenamiento de productos perecederos, en especial de frutales de clima frío. Su nivel de educación

puede ser medio, con experiencia en empresas agroindustriales o conocimientos en la temática de su cargo. Los aspirantes serán solicitados en el departamento de Nariño.

**AREA ADMINISTRATIVA:** El personal de esta área deberá llenar, entre otros los siguientes requisitos y perfil de cargo:

- **AREA DE COMERCIALIZACIÓN:** El aspirante al cargo, debe ser PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO de la Universidad de Nariño. Aunque no se exige experiencia, es muy importante que el aspirante posea conocimientos comprobados en la parte Logística y Distribución de carga perecedera, con mayor énfasis en frutales. Así mismo, se requiere que el profesional de esta área tenga conocimientos en manejo de contactos, legislación internacional aplicable y negociación internacional.

**AREA OPERATIVA:** El tipo de colaboradores que vincularemos para esta dependencia de la organización, cumplirá entre otros con los siguientes aspectos funcionales:

- **RECURSOS:** El personal que buscamos para el manejo de Recursos, tendrá que comprobar su experiencia mínima de dos años en Contabilidad, Tesorería, Pagaduría o Caja. Sus conocimientos en sistemas contables y computación son indispensables para llenar el perfil del cargo, pues deberá presentar ciertos informes Financieros, que la gerencia estime convenientes.
- **TALENTO HUMANO:** En este cargo se buscará un aspirante con experiencia en manejo de Personal, con conocimientos en legislación laboral, manejo de nómina y aportes, contratación y vinculación laboral, etc. Su experiencia debe ser comprobada en cargos similares. El prospecto del cargo en Gestión de Talento Humano, será solicitado entre aspirantes de la ciudad de Pasto.















































## CONCLUSIONES

- Suecia es uno de los países europeos más estables en su dimensión Económica, posee indicadores bastante favorables que, para el estrategia del Comercio internacional y el Mercadeo, pueden traducirse en oportunidades aprovechables para la introducción de productos de diversos tipos que se obtienen en Colombia y particularmente en el departamento de Nariño. De igual manera los beneficios arancelarios y concesiones que goza nuestro País, contribuyen al ofrecimiento de productos competitivos no solo en el mercado sueco, sino también en la Unión Europea.
- La uchuva colombiana como fruta exótica, ha logrado posicionarse exitosamente en el mercado europeo, reportando exportaciones anuales superiores al millón de kilogramos puestos en dicho mercado y creciendo a un ritmo importante por encima del 10% anual. Esto indica que el producto se encuentra en una etapa de pleno crecimiento en su ciclo de vida.
- Aunque la población sueca es relativamente baja y su crecimiento es lento, se considera que no es impedimento para exportar productos agrícolas como la Uchuva, en razón principalmente a que es un producto que puede ser consumido por cualquier persona y que adicionalmente goza de gran aceptación en este mercado gracias a los múltiples atributos y valores que proporciona. Un producto que sea orgánico y 100% natural, gozará de gran aceptación por la cultura ambientalista y siempre en función de la salud que posee el sueco y el europeo.
- La Comunidad Económica Europea, entre sus programas de cooperación y convenios internacionales tiene la destinación de recursos tecnológicos y financieros y conocimientos a la conformación de empresas productivas en los países en vía de desarrollo como Colombia. Estos programas ejercen mayor atención a proyectos que propendan por la conservación del medio ambiente, que produzcan de manera natural y que reemplacen cultivos ilícitos principalmente.

- Productos como la UCHUVA, pagarían un arancel de 4% y un IVA del 12% para ingresar al mercado sueco, lo cual se considera es un ARANCEL BAJO, que además se reduce solo al pago del IVA pues goza de ciertos beneficios otorgados por el Sistema Generalizado de Preferencias Andino a los países de la Comunidad Andina de Naciones. Con estas concesiones arancelarias, el precio del producto será más competitivo.
- A pesar que la situación general de Colombia, no pasa por su mejor momento, cabe recordar que la política exportadora que el país está manejando durante los últimos años, favorece ampliamente los intereses de aquellos productores, empresarios e inversionistas que deseen realizar operaciones de exportación, principalmente hacia mercados como el Europeo y el Norte Americano.
- En un proceso de producción y exportación exitoso se comprometen ciertos aspectos del ámbito Gerencial en una organización que tienen que ver con la coordinación de los Sistemas de Inteligencia Comercial, la experiencia en el campo, la consecución de contactos necesarios tanto en Colombia como en el mercado de destino, entre otros.
- La uchuva, es un producto que presenta múltiples cualidades no solo para el consumidor final, sino que también tiene sus beneficios para el productor, en razón a que su cultivo es de muy fácil consecución y los resultados en cosecha son excelentes en un área de cultivo relativamente pequeña, aproximadamente 32.500 a 35.000 kilogramos de producto obtenidos por hectárea.
- En el análisis de la Distribución, en una operación de exportación de productos agrícolas y específicamente de uchuva es importante tener un manejo amplio de factores indispensables en la Gestión de la distribución Física como los relacionados con el transporte Interno, el empaque, almacenamiento y técnicas de conservación, el tránsito aduanero y en general el transporte internacional hasta la llegada del producto a manos del consumidor final, quien será quien disfrute del

producto. Muchos exportadores, hacen mayor énfasis en el cuidado a la Distribución del producto, pues gran parte del éxito de la exportación radica en la aplicación de ciertos factores que posibilitarán que el producto llegue en las mejores condiciones a su consumidor, garantizando así la recompra.

- La conformación por parte del exportador, de los PRECIOS del producto según el término INCOTERM utilizado es importante, puesto que permitirá manejar y delegar adecuadamente los recursos y trabajar en función de la reducción de costos y la competitividad del producto. Así pues, es recomendable conformar precios FOB (Libre a Bordo), CIF (Costo Seguro y Flete) e incluso el Precio de Venta del importador en el mercado de destino, para prever y manejar algunas variaciones de diversa índole ya sean internas de la empresa o ajenas a la misma.
- La capacitación, evaluación, motivación, compensación y manejo estratégico del personal son indispensables para que la empresa productiva y exportadora, trabaje a plenitud, aprovechando al máximo los recursos y en especial el potencial de su talento humano no solo en producción sino también con su contribución intelectual al progreso y mejoramiento de la empresa.
- Con los resultados obtenidos en la Matriz Interna Externa, pudimos determinar que empresa productora y exportadora de uchuvas al mercado Sueco, puede realizar estrategias de PENETRACIÓN DE MERCADO, DESARROLLO DE MERCADO Y PRODUCTO e INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS, ADELANTE Y HORIZONTAL. Lo anterior indica que en general aplicaría estrategias de crecimiento y consolidación.
- A nivel nacional, la producción de uchuva se concentra en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia principalmente con los mejores exportadores del producto, con los cuales se ha comparado el presente proyecto, logrando mostrar que factores como la Experiencia y la estabilidad financiera (Liquidez) son los que permiten que competitivamente, empresas como TESORO FRUIT S.A. y EXOTICLAND FRUITS sean las más reconocidas a nivel nacional y posean mayor participación en el mercado sueco y en general en el Europeo.

- La demanda de uchuva en el mercado sueco, se encuentra favorecida en el sentido que si bien en el año 2000 disminuyó en un 10.45% con respecto al año 1999, dicha disminución se verifica por los inconvenientes de los exportadores en alcanzar una plena satisfacción de la demanda y dificultades de cumplimiento de pedidos, lo que hizo que otros países competidores como Zimbabwe aprovechen la situación para incursionar y participar en el mercado. En términos generales se concluye que la demanda de uchuvas ha presentado una evolución positiva presentando una participación en el mercado para el año 2000 del 44%.
- En el PLAN OPERATIVO se distinguieron aspectos puntuales que pueden ser observados tanto en su descripción en los apartes del PRODUCTO, el PRECIO, la PROMOCION y la DISTRIBUCIÓN y que muestran las estrategias a seguir en la matriz del CONSUMIDOR Y EL MARKETING MIX.
- El estudio técnico mostró por un lado que es conveniente unir en una sola planta, las áreas de producción, almacenamiento, inspección y selección y, por separado en la ciudad de Bogotá la coordinación de las operaciones y la comercialización del producto. De igual manera con los métodos utilizados se descubrió que el corregimiento de San Fernando es el más propicio para emprender allí las labores de la empresa productora, para lo cual se analizaron aspectos cualitativos y cuantitativos concluyentes.
- La estructura organizacional para el proyecto en la etapa introductoria, se debe conformar a manera de una estructura FUNCIONAL, porque el costo es relativamente bajo y se proporciona una mayor facilidad para la definición de cargos y funciones y por tanto, la opción de formar un perfil de cargos adecuado.
- Con el Flujo de Caja del Proyecto, en su estudio financiero que obtuvo un resultado de Utilidad o flujo de Efectivo para el primer año de 305.715.996; el Valor Agregado Neto al final de seis años del proyecto de \$418.871.830 y Tasa interna de Retorno de la Inversión del 243%, se puede concluir que el proyecto

goza de PLENA FACTIBILIDAD FINANCIERA y que su ejecución en el departamento de Nariño en el corto y mediano plazo es de gran atraktividad.

- En el análisis de sensibilidad, se obtuvo por conclusión que el factor que repercutiría con mayor incidencia en el flujo de efectivo, VAN y TIR, es la disminución de los ingresos, que es una eventualidad posible, en razón a dificultades en la producción y en cumplimiento con la oferta. Aún así, el proyecto con el factor de sensibilidad mencionado obtuvo una Tasa interna de retorno de la inversión del 195%.
- En un escenario de unión de tres factores de sensibilidad relacionados con disminución e ingresos y aumento de costos fijos y variables, el proyecto arrojará una T.I.R. del 186%, que sigue siendo favorable para poner el proyecto en ejecución.

## RECOMENDACIONES

Entre las alternativas estratégicas de solución, una vez desarrollado el estudio en su plenitud, podemos distinguir las siguientes:

- El departamento de NARIÑO cuenta con ciertas condiciones que proporcionan una buena factibilidad de desarrollar cultivos de Uchuvas, por lo que se recomienda promover el cultivo y la producción de uchuva en el departamento de Nariño, mostrando a los pequeños y medianos cultivadores de la región y a los inversionistas, los beneficios de diversa índole que este producto provee, en caso de lograr la exportación al mercado europeo. La rentabilidad de esta fruta exótica y los bajos costos de producción obtenidos mediante la aplicación de técnicas adecuadas, deben reconocerse como indicadores para lograr la atracción de los recursos de inversión necesarios, que posibilite crecimiento de las ventas de este importante producto de exportación y la incursión del departamento en los productores más eficientes y reconocidos a nivel nacional.
- Conformar empresas privadas, que se dediquen específicamente a la producción y comercialización de Uchuva en el Departamento de Nariño. Estas empresas pueden financiarse con recursos propios, cooperación internacional y la solicitud de créditos a entidades de promoción de empresas productoras y exportadoras.
- El presente estudio, puede ser dirigido a inversionistas y productores que deseen aprovechar los beneficios arancelarios y tributarios en el marco de la Zona Económica Especial de Exportación de la ciudad de Ipiales, que además, de acuerdo a los estudios de clima pertinentes, se considera óptima para la producción de uchuvas de magníficas condiciones para la exportación. Esta sería una opción para promover el desarrollo de esta zona que desafortunadamente, no ha gozado de una visión empresarial, productiva y exportadora de gran potencial para el fortalecimiento del comercio, la generación de empleo y la creación de empresa.

- Como el departamento de Nariño, posee variedad de climas, no se debe descartar la posibilidad de realizar cultivos exitosos aunque más rigurosos de uchuva en zonas cuyo clima sea templado, pues existen datos de producción del fruto en regiones del país con alturas inferiores a los 1800 metros sobre el nivel del mar y climas en el rango de los 19 y 24 grados centígrados. En este orden de ideas, se puede contemplar la posibilidad de producir en municipios como SANDONA, EL TAMBO, BUESACO, CHACHAGUI, entre otros.
- Capacitar constantemente al productor de la región acerca de los aspectos técnicos y de comercialización al exterior que debe cumplir la producción de uchuva para ingresar con éxito al mercado europeo especialmente. Para tal fin, es importante conformar una asociación de productores, que con la ayuda y cooperación técnica de CORPOICA, puedan estar al tanto de los nuevos adelantos tecnológicos y productivos, que promueven la expansión y mejor calidad de las uchuvas en la región. Lo anterior facilitará el posicionamiento de la uchuva nariñense en el mercado nacional y la potencializará hacia el mercado internacional con éxito.
- Diseñar una cadena productiva que permita a los cultivadores de la región aprovechar al máximo los recursos y factores de productividad, conllevando a la optimización y calidad en la producción de uchuva y redundando en menores costos de producción y mayor competitividad en el producto final, para lograr su exportación.
- Conformar Clusters de competitividad, con la unión de varios productores de uchuva de la región, con el fin de garantizar la satisfacción a la demanda del mercado europeo y para nuevos mercados que se identifiquen estratégicamente a futuro. Como COLOMBIA reporta exportaciones totales del producto en el año 2001 de 2.012.406 kilogramos a precio FOB de U\$8.713.717 y ha observado una tendencia creciente de demanda desde 1999, es factible mediante un análisis exhaustivo, la creación de clusters competitivos en la región del departamento de Nariño, para que en unión de pequeños y medianos productores se pueda presentar una oferta importante superior a los 200.000 kilogramos de uchuva al

año. Consideramos que esta producción puede ser lograda, siempre y cuando se estandaricen ciertos procesos productivos, técnicos y de selección, almacenamiento y conservación de los frutos, para lograr que la producción de todos los pequeños asociados al cluster sea uniforme y se caracterice por una excelente calidad a precios competitivos no solo en el mercado nacional sino también en las cotizaciones y precios manejados en el mercado internacional.

- Efectuar una combinación planeada de los elementos anteriormente mencionados, capacitando al productor, en el sentido de conformar una cadena de producción y promoviendo la unión entre varios cultivadores a manera de cluster competitivo, para así responder efectivamente a las necesidades de demanda del mercado local, nacional y extranjero. Los factores descritos pueden facilitar ostensiblemente la apertura de las exportaciones y mantener un desarrollo propicio de la región específicamente en el sector agricultor y la actividad exportadora.

## BIBLIOGRAFÍA

- **PAGINAS WEB CONSULTADAS**

[www.actualicese.com](http://www.actualicese.com)

[www.alfinal.com](http://www.alfinal.com)

[www.angelfire.com](http://www.angelfire.com)

[www.banaldex.com](http://www.banaldex.com)

[www.banodelarepublica.gov.co](http://www.banodelarepublica.gov.co)

[www.bussinescol.com](http://www.bussinescol.com)

[www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

[www.corpoica.org.co](http://www.corpoica.org.co)

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

[www.frutexpo.com.co](http://www.frutexpo.com.co)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.intellexport.com.co](http://www.intellexport.com.co)

[www.logisticaytransporte.es](http://www.logisticaytransporte.es)

[www.michua.com](http://www.michua.com)

[www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co)

[www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

[www.mindesa.gov.co](http://www.mindesa.gov.co)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

[www.swedishtrade.com](http://www.swedishtrade.com)

[www.wto.org](http://www.wto.org)

- **LIBROS CONSULTADOS**

**BANCO DE LA REPUBLICA.** Informe Económico al Senado de la República de Colombia Año 2001. Marzo de 2002.

**CORPOICA.** Artículo Desarrollo Tecnológico. Como Crear una empresa en el Sector agropecuario.

**CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL.** Boletín número 23 mayo de 2000. Análisis de los Componentes del Precio Internacional de la Uchuva.

**CULTURAL S.A. DE ESPAÑA.** Diccionario de Marketing. Editorial Océano Centrum. 1999

**FISHER, GERHARD Y ALRNANZA, PEDRO JOSÉ.** Agricultura Tropical. La Uchuva, una alternativa para las zonas altas de Colombia.

**LEGIS S.A..** Estatuto Aduanero Primera edición. Editorial Legis Editores S.A. 2000.

**MENDEZ A. CARLOS.** Metodología. Editorial Mac Graw Hill. 1994

**MINCOMEX.** Instrumentos de Promoción a las Exportaciones en Colombia. Editorial Imprenta Nacional de Colombia. 1994

**MINCOMEX.** Transporte Factor de Competitividad. Editorial Imprenta Nacional de Colombia.1996

**ORGANIZACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL.** Análisis Hortifructícola Colombiano.