

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	4
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
3.1 JUSTIFICACION TEORICA	6
3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA	6
3.3 JUSTIFICAICON PRACTICA	7
4. MARCO DE REFERENCIA	7
4.1 MARCO TEORICO	7
4.2 MARCO CONCEPTUAL	8
4.3 MARCO ESPACIAL	11
4.3.1 Generalidades y perfil de la empresa exportadora	11
4.3.2 Antecedentes	12
4.4 Marco Temporal	13
5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	14
5.1 FUENTES PRIMARIAS	14
5.2 FUENTES SECUNDARIAS	15
6. ESTUDIO DE MERCADO	15
6.1 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DEL PRODUCTO	15

6.2 USOS DEL PRODUCTO	17
6.3 MATERIA PRIM A PARA SU PRODUCCIÓN	18
7. USUARIO O CONSUMIDORES	18
7.1 CLIENTES POTENSIALES	18
7.2 ANALISIS DEL CONSUMIDOR	20
8. DELIMITACION Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	20
8.1 TENDENCIAS DEL CONSUMO	20
8.2 CARACTERISTICA DE LA DEMANDA	21
8.3 CARACTERISTICAS Y CONDICIONES EXIGIDAS PARA LA EXPORTACIÓN DE LIMON	22
9. COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO	29
10. COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA DEL PRODUCTO	34
10.1 PROMEDIO NACIONAL DE PRECIOS MAYORISTAS PARA LIMA TAHITI.	37
10.2 PRECIOS DEPARTAMENTALES AL POR MAYOR DE LIMA TAHITI	39
10.3 ANALISIS DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA SENGEAL	41
10.4 PORTAFOILIO DE PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN EN LA EMPRESA	45
10.5 ANALISIS DE PRECIOS EN LAS EXPORTACIONES	47
11. ESQUEMA DE COMERCIALIZACION	52
11.1 EL MERCADO DE INSUMOS	53
12. ESTUDIO TÉCNICO	56
12.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA	56
12.2 VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	57
12.3 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL MERCADO	59
13. LOCALIZACIÓN	60

13.1 MACROLOCALIZACION	60
14. LA TECNOLOGÍA UTILIZADA	62
15. FINANCIAMIENTO	64
16 VALORACION DEL RIESGO	65
17 EL PROCESO PRODUCTIVO	66
17.1 ESPECIFICACION Y DESCRIPCIÓN DE INSUMOS	66
17.2 ANALISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO	68
17.3 DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO	71
17.4 DISTRIBUCIÓN EN LA PLANTA	72
18. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	73
18.1 MARCO LEGAL	73
18.2 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA	74
18.3 VISION	75
18.4 MISIÓN	75
18.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	76
18.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	76
18.7 CANALES DE COMUNICACIÓN	79
18.8 FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	79
18.9 ANTECEDENTES DEL EQUIPO DIRECTIVO	81
18.10 ORGANIGRAMA	82
19. ESTUDIO FINANCIERO	83
19.1 INDICADORES FINANCIEROS	83
19.2 SISTEMATIZACIÓN Y MÉTODO CONTABLE	88
19.3 POLÍTICA Y FIJACIÓN DE PRECIOS	89
19.4 COSTO DE PRODUCCIÓN	90
19.5 PRECIO DE VENTAS	90

TABLA DE CUADROS

	Pag
Cuadro 1 Valor Nutricional	15
Cuadro 2 Requisitos de Madurez	24
Cuadro 3 Cuadro de exportaciones Colombianas de cítricos según país destino (FOB US)	30
Cuadro 4 Cuadro de exportaciones Colombianas de Lima Tahití hacia estados Unidos	31
Cuadro 5 Balanza comercial Colombiana de Limas y Limones	32
Cuadro 6 Regiones donde se produce	34
Cuadro 7 Promedio nacional de precios mayoristas para lima tahiti	37
Cuadro 8 Precios departamentales al por mayor de lima tahiti	39
Cuadro 9 Ventas por cliente año 2003	41
Cuadro 10 Ventas por cliente año 2004	42
Cuadro 11 Venta de Fruta por cliente primer trimestre año 2005	42
Cuadro 12 Volumen de producción de cítricos y aguacates para el año 2004de la empresa agropecuaria senegal	44
Cuadro 13 Precios promedio (US/KG) Lima Tahiti	48
Cuadro 14 Precios mensuales promedio (US\$/caja 40libras) de Lima Tahití	48
Cuadro 15 Cuadro costos por Ha (2 primeros años)	51
Cuadro 16 Volumen de producción de Cítricos y Aguacates año 2003	57
Cuadro 17 Producción total por producto año 2003	58
Cuadro 18 Distribución en la planta	73
Cuadro 19 Indicadores financieros	84
Cuadro 20 Adecuación espacios modulares	91
Cuadro 21 Maquinaria y equipos	91
Cuadro 22 Muebles y enseres	91
Cuadro 23 Equipo de oficina	91

Cuadro 24 Herramientas	92
Cuadro 25 Vehículo	92
Cuadro 26 Depreciación	92
Cuadro 27 Total inversión fija	92
Cuadro 28 Inversión diferida (en gastos legales)	93
Cuadro 29 Inversión de capital de trabajo	94
Cuadro 30 Total inversión	94
Cuadro 31 Plan de inversión fija y su financiación	94
Cuadro 32 Plan de amortización del crédito de largo plazo	95
Cuadro 33 Costos de producción	97
Cuadro 34 Mano de obra directa	98
Cuadro 35 Presupuesto de mano de obra directa proyectada	99
Cuadro 36 Costos indirectos de fabricación	99
Cuadro 37 Gastos de administración y ventas	100
Cuadro 38 Nomina (comercializadora)	100
Cuadro 39 Gastos de administración y ventas	102
Cuadro 40 Presupuesto de producción	102
Cuadro 41 Costo de producción	103
Cuadro 42 Estado de resultados - proyectado	103
Cuadro 43 Balance general - activos - proyectado	105
Cuadro 44 Evaluación financiera	107
Cuadro 45 Tasa interna de retorno (T.I.R.)	108
Cuadro 46 Punto de equilibrio de la empresa de exportación limón tahiti	109

INTRODUCCIÓN

El mercado mundial ofrece múltiples posibilidades para que el sector productivo de un país expanda, la promoción del comercio exterior y de las relaciones internacionales posibilita prosperidad general a las naciones al mismo tiempo que permite la creación de un ambiente de oportunidades para un desarrollo sostenible. Es por esto que las exportaciones se deben convertir para Colombia en el eje central de su crecimiento, encontrando así nuevas formas de solucionar los problemas económicos y sociales vividos actualmente por el País.

En consecuencia con el deseo de estrechar vínculos con el resto del mundo, se supone la tarea de profundizar en el estudio de las potencialidades y debilidades del país, de cada región y de cada empresa en particular, para generar proyectos nuevos que muestren lo mejor de Colombia en el exterior. Es así como la autora del anteproyecto presentado a continuación pretende aportar una nueva posibilidad de expansión a la empresa AGROPECUARIA SENEGAL LTDA y con ello participar de manera activa en la generación de una cultura exportadora en la región.

El presente anteproyecto expone la viabilidad de exportación de lima ácida Tahití cultivada en el departamento de Risaralda por la empresa Agropecuaria Senegal LTDA. Para desarrollar un plan exportador es necesario hacer un profundo análisis de la empresa, el producto a exportar y los mercados metas, con el fin de formular un plan de acción donde se plantean las estrategias organizacionales financieras, de producción y de mercado a seguir para lograr incursiones de manera exitosa en el proceso de internacionalización de la empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la implantación de la política de apertura económica, Colombia ha ido entendiendo que la globalización es un proceso dinámico de modernización sustentado básicamente en el crecimiento de las exportaciones, y que debe garantizar el posicionamiento y reconocimiento de sus productos en el mercado mundial. El camino a recorrer en este proceso es un resumen exportar mas, importar mas, generar mayores oportunidades de empleo y finalmente hacer mas rica la economía nacional.

Es precisamente dentro de este panorama que los últimos gobiernos han realizado un gran esfuerzo para que la salida de bienes y servicios del país hacia el exterior crezca cada día y se presenten mejores resultados en materia de comercio internacional para las empresas Colombianas.

En la actualidad las tendencias de exportación de los productos tradicionales: café, carbón, petróleo y ferroniquel, no son tan alentadoras como lo eran hace algunos años atrás, por eso la visión exportadora se ha abierto hacia otro tipo de productos, los no tradicionales, entre los que se incluyen: las confecciones, los artículos de cuero, la madera, las artesanías, las flores, las frutas frescas y procesadas, las fibras naturales y el azúcar, entre otros que permitan diversificar la oferta exportadora Colombiana e incursionar en nuevos mercados potenciales.

A pesar de que el comportamiento de las exportaciones en los dos últimos años no ha sido el deseado, se hace indispensable que el estado y el sector privado trabajen de manera conjunta para que al crear políticas que estimulen la actividad productiva, los empresarios Colombianos se sientan motivados para fabricar sus productos y poner en marcha ideas innovadoras con sentido de organización, competitividad, productividad y una altísima calidad que les permita abrir sus fronteras e incursionar en el mercado globalizado.

Es preciso entonces que se genere una cultura exportadora en el país y especialmente en el eje cafetero, donde la diversidad de productos naturales y fabricados ofrece una buena oportunidad de crecimiento en el exterior.

Por este motivo la realización de planes estratégicos exportadores al interior de las organizaciones, se convierta en una herramienta de gran utilidad que permita dar el primer paso seguro en el proceso de internacionalización de las mismas.

Dada la relevancia que actualmente tiene la realización e implementación de planes exportadores en la región eje cafetero para contribuir al desarrollo económico y social de la misma y del país, el proyecto desarrollado permitirá a la empresa Agropecuaria Senegal Ltda., establecer los mercados internacionales potenciales para la fruta comúnmente conocida como limón Tahití y las necesidades y condiciones exigidas por estos. Es así como al incursionar en el proceso exportador se estará contribuyendo a incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones del eje cafetero sobre el total nacional por regiones.

Con esto se busca tanto que la empresa aumente su rentabilidad en el negocio como también proponer una nueva alternativa para los agricultores del eje cafetero.

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Que cambios en producción y comercialización de la fruta , exige el proceso de internacionalización de la empresa.?

Que beneficios obtendrá la empresa agropecuaria con la puesta en marcha del plan exportador para la lima Tahití?

Cuales son los posibles mercados meta y la demanda para la exportación de lima y que requisitos son de carácter obligatorio cumplir en dichos mercados?

Que estrategias de mercado de producto, de precio, financieras y de promoción se deben seguir para incursionar efectivamente en el mercado internacional?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Establecer la viabilidad y factibilidad de comercializar lima ácida Tahití en el mercado internacional mediante el desarrollo de un plan exportador en la empresa Agropecuaria Senegal Ltda..

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir el perfil empresarial de la Agropecuaria Senegal
- Establecer los precios, calidades, cantidades, y características de los productos ofrecidos por la empresa.
- Realizar un diagnostico de la sección productiva de la empresa que contenga recomendaciones para el mejoramiento
- Conocer la posición de la empresa frente a la competencia ,tanto a nivel local, como regional, nacional e internacional
- Evaluar las oportunidades y amenazas que presenta el sector económico al cual pertenece la empresa
- Describir en el mercado objetivo la situación económica, política, social, y comercial al igual que las tendencias y perfil del consumidor.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACION TEORICA

Al incursionar en el proceso exportador se estará contribuyendo a incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones.

Con esto se busca tanto que la empresa aumenta su rentabilidad en el negocio como también proponer una nueva alternativa para los agriculturas del eje cafetero.

3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

desarrollar un plan exportador, para determinar diversos aspectos relacionados con la situación interna de la empresa respecto del producto que se planea exportar y los mercados metas.

Se hará de manera directa con los integrantes del área administrativa y el área técnica. Se indagará sobre factores productivos, organizacionales, financieros, comerciales, y de mercado.

La información obtenida tanto en la empresa como en la etapa de inteligencia de mercados será ordenada, clasificada, y analizada de acuerdo a los objetivos que pretende dicho anteproyecto.

3.3 JUSTIFICACION PRACTICA

Dada la relevancia que actualmente tiene la realización e implementación de planes exportadores en la región eje cafetero para contribuir al desarrollo económico y social de la misma y del país, el proyecto a desarrollar permitirá a la empresa Pereirana Agropecuaria Senegal LTDA, establecer los mercados internacionales potenciales para la fruta comúnmente conocida como Limón Tahití y las necesidades y condiciones exigidas por estos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

Colombia ha ido entendiendo en los últimos años que la exportaciones deben ser el pilar del crecimiento productivo del país en el marco de la globalización, lo que supone hacer un análisis profundo de las potencialidades, debilidades y entorno económico que lo rodean. Es por eso que tanto el sector privado como el sector publico han creado diversos mecanismos con el animo de promover una cultura exportadora.

Proexport, Bancoldex, el Ministerio de Comercio y Turismo, el Zeiky (centro empresarial de Comercio Exterior), el Sena y diversas corporaciones, entre otras institucionales; desempeñan funciones especificas tendientes a impulsar las empresas y la imagen del país en el exterior. Por su parte los empresarios también desarrollan una serie de acciones (implementación del sistema de

gestión de calidad y ambientales, asistiendo a ferias internacionales. Formación de cadenas productivas, estudios de mercado y elaboración de planes exportadores entre otros), en donde apoyados por el Gobierno promueven sus productos en nuevos mercados.

Las exportaciones tradicionales Colombianas permitieron obtener importantes montos de divisas en una época, pero en este momento es tiempo de mirar hacia los productos no tradicionales, entre los que se pueden mencionar confecciones, artesanías, manufacturas en cuero, flores, azúcar, y frutas, estas últimas constituyen la visión macro del presente proyecto de investigación y por esa razón, y con el ánimo de fundamentarlo se comentarán los resultados de algunos estudios que se han realizado sobre el tema y especialmente un estudio realizado por la Corporación Colombia Internacional (CCI) acerca de las oportunidades de exportación para frutas y hortalizas Colombianas.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Balanza de pagos : Clement Norris escribe en su libro de Economía que la balanza de pagos es el registro del valor de todas las transacciones que realizan todos los habitantes de un país con el resto del mundo, por lo tanto es la forma establecida para medir la actividad económica de un país. La balanza de pagos es un sistema de asiento doble, cuyas cuentas se pueden agrupar en; cuentas corrientes, cuentas de capital y cuentas de reservas

Citricultura: El catedrático de la Universidad de Valencia, M. Augusti, define la citricultura como una rama de la fruticultura que estudia el cultivo y características de un grupo de plantas llamadas “cítricos”, esta denominación se debe a que incluye en su mayoría especies del género “citrus”, que en España

quiere decir Agrios, en Francés recibe el nombre de Agrumes y en Ingles se usa Citrus industry para designar la citricultura.

Los cítricos se cultivan en la mayor parte de las regiones tropicales y subtropicales de ambos hemisferios y ocupan un lugar de gran importancia en la producción mundial con respecto al cultivo de las frutas.

Las especies del genero citrus tienen gran importancia agronómica (estudio del cultivo de la tierra y su administración), gracias a que su cultivo representa la producción de frutos para consumo en fresco y para su transformación en zumo. Entre ellas la de mayor difusión son las siguientes : Citrus aurantifolia o lima Mexicana, Citrus latifolia o lima Tahití, Citrus aurantium o naranjo amargo,, Citrus grandis o pummelo, citrus limón o limonero, citrus paradisi o pomelo, citrus reticulata o mandarina y citrus sinensis o naranjo dulce.

CIEMENT, Norris, Economía: enfoque América Latina. Segunda edición. México: Mc Graw Hill 1984 p 276-277

Comercio Internacional : según los autores Rugman y Hodgetts el comercio internacional es una rama de la economía que hace referencia a la relación de intercambios de bienes y servicios o en otras palabras, operaciones comerciales, existentes entre los distintos países del mundo, las cuales nacen a partir del hecho que ningún país es autosuficiente por si mismo; es decir, ninguno de ellos satisface la totalidad de sus necesidades por si solo. Comúnmente los conceptos comercio internacional o comercio exterior tienden a usarse indistintamente sin hacer diferencia alguna, sin embargo mientras el primero es un termino general, el segundo se entiende como el intercambio comercial de un país concreto con el resto del mundo y se caracteriza

principalmente por que tiene sus propias regulaciones dependiendo del país estudiado.

Demanda : Relación inversa existente entre los precios posibles de una mercancía y las cantidades de esta, que un individuo o un grupo de individuos pueden y desean comprar a dichos precios.

Derechos de aduana : El ministerio de comercio exterior define estos derechos como el conjunto de contribuciones, impuestos, gravámenes, tasas y todo pago que exija de manera directa o indirecta por la importación de mercancías en el país destino, igualmente se considera derechos de aduana el timbre o gravamen sobre toda la documentación requerida para realizar la importación. Por el contrario el impuesto sobre las ventas, los impuestos al consumo, los recargos al precio de servicios prestados y las multas no constituyen derechos de aduanas.

Divisas extranjeras : Terminó utilizado en Economía Internacional para describir las monedas de otros países. Pueden obtenerse divisas mediante la exportación de bienes o servicios, por medio de la ayuda exterior y por movimiento de capitales.

Exportación: Se considera exportación la salida de mercancías del territorio aduanero nacional (ámbito territorial donde se ejerce la jurisdicción aduanera) con destino hacia otro país, o también la salida de una mercancía hacia una zona franca industrial de bienes y servicios.

4.3 MARCO ESPACIAL

4.3.1 Generalidades y perfil de la empresa exportadora :

Nit : 00816.004.954-1

NOMBRE DE LA EMPRESA : “AGROPECUARIA SENEGAL LTDA”

FECHA DE INSCRIPCION A LA CAMARA DE COMERCIO : 20 de Noviembre de 2000

REPRESENTANTE LEGAL: Álvaro Ríos Ochoa y/o Javier Ríos Ochoa

GERENTE: Álvaro Ríos Ochoa

SUBGERENTE: JAVIER Ríos Ochoa

DURACION DE LA SOCIEDAD: 20 años a partir del 3 de Noviembre 2000

TELEFONO: 3352107 Pereira

SECTOR ECONOMICO: Agropecuario

OBJETO SOCIAL: Explotación de todos los negocios relacionados con la agricultura, la ganadería, y la agroindustria

CAPITAL Y APORTES:

Capital = \$20.000.000 (veinte millones de pesos moneda legal Colombiana); dividido en 40 cuotas con un valor de \$500.000 (quinientos mil pesos moneda legal Colombiana) cada una.

El capital fue pagado así:

Ríos Ochoa Álvaro : 20 cuotas equivalentes A \$10.000.000

Ríos Ochoa Javier : 20 cuotas equivalentes A \$10.000.000

4.3.2 Antecedentes:

Agropecuaria Senegal Ltda., remonta sus orígenes al año de 1975 cuando 11 hermanos de la familia Ríos Ochoa deciden sembrar aproximadamente 6 hectáreas de café en los alrededores del Municipio de Alcalá, Nueve años después , cuando la Federación Nacional de Cafeteros impulso un programa para la diversificación de cultivos, los Ríos Ochoa siembran 32 hectáreas de cítricos, entre ellos naranjas (Valencias Tangelo, Washington,), limones y mandarinas (oneco y Arrayana), en el municipio de Pereira y de la misma manera siguen extendiendo su actividad a otros zonas como Belén de Umbría, Ulloa, y Marsella, es así como para el año de 1992 empiezan sembrar los primeros aguacates y plátanos diversificando aun mas los cultivos y abarcando mas mercado. Es hasta ese momento cuando se decide que para racionalizar el mercado es necesario crear una comercializadora en donde se manejara la totalidad de las ventas y no de manera individual como se venia haciendo, es por esto que se crea en dicho año ENTRE RIOS LTDA.

Este esquema de trabajo se mantiene hasta 1999 cuando los hermanos Ríos Ochoa venden su participación en Entre Ríos Ltda., a los hermanos Ríos Gómez y luego en el año 2000 crean AGROPECUARIA SENEGAL LTDA , con el animo inicial de comercializar sus productos..

En la actualidad se cuenta con 7 fincas en la cual se tiene sembrado 450 hectáreas de cítricos, y 250 ha de aguacate aproximadamente y producen alrededor de 8000 toneladas de fruta al año, las cuales se venden principalmente a carrefour, supermercados Carulla, supermercados mercamas, Supermercados Olímpicas y Mercasa.

Según la CCI, en la satisfacción de la demanda alimenticia de los países desarrollados y de los países en vía de desarrollo se deben tener en cuenta las tendencias que vienen modelando las preferencias del consumidor hacia aquellos alimentos que sean : frescos, orgánicos, inocuos, libres de contaminación, congelados, de larga vida, en porciones individuales, exóticos y con una optima relación precio calidad.. El incremento de la demanda de productos hortofrutícolas con un mayor valor agregado, en términos de calidad, sanidad, y facilidad de consumo y el desarrollo de la tecnología de procesamiento de alimentos, han contribuido a expandir y diversificar el mercado de frutas y hortalizas diferenciando los alimentos e introduciendo nuevos productos al mercado.

4.4 Marco Temporal

Entre los años 1992 y 2002, el valor del comercio mundial de frutas creció 3.5% anual promedio y paso de 18.556 millones de dólares en 1990 a 28.528 millones de dólares en 1996. Incluyendo el banano, las frutas tropicales son las que mas peso tienen, participando con el 27%, le siguen en importancia los cítricos (20%), los caducifolios como manzanas, duraznos, ciruela y pera (19%), las nueces(13%) y las uvas (10%).

Proexport, Bancoldex, el Ministerio de Comercio y Turismo, el Zeiky (centro empresarial de Comercio Exterior), el Sena y diversas corporaciones, entre otras institucionales; desempeñan funciones específicas tendientes a impulsar las empresas y la imagen del país en el exterior. Por su parte los empresarios también desarrollan una serie de acciones (implementación del sistema de gestión de calidad y ambientales, asistiendo a ferias internacionales. Formación de cadenas productivas, estudios de mercado y elaboración de planes

exportadores entre otros), en donde apoyados por el Gobierno promueven sus productos en nuevos mercados.

Según la CCI, en la satisfacción de la demanda alimenticia de los países desarrollados y de los países en vía de desarrollo se deben tener en cuenta las tendencias que vienen modelando las preferencias del consumidor hacia aquellos alimentos que sean : frescos, orgánicos, inocuos, libres de contaminación, congelados, de larga vida, en porciones individuales, exóticos y con una optima relación precio calidad.. El incremento de la demanda de productos hortofrutícolas con un mayor valor agregado, en términos de calidad, sanidad, y facilidad de consumo y el desarrollo de la tecnología de procesamiento de alimentos, han contribuido a expandir y diversificar el mercado de frutas y hortalizas diferenciando los alimentos e introduciendo nuevos productos al mercado.

5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACION

5.1 FUENTES PRIMARIAS

Definición de la información a recopilar para la realización de un plan exportador, será necesario determinar diversos aspectos relacionados con la situación interna de la empresa del producto que se planea exportar y los mercados metas.

Se hará de manera directa con los integrantes del área administrativa y el área técnica. Se indagara sobre factores productivos, organizacionales, financieros, comerciales, y de mercado.

La información obtenida tanto en la empresa como en la etapa de inteligencia de mercados será ordenada, clasificada, y analizada de acuerdo a los objetivos que pretende dicho anteproyecto.

5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Una de las fuentes secundarias muy importante será las externas a la empresa como puede ser EL INTERNET , por medio del buscador Geogle.com en diversas paginas relacionadas con el sector hortofrutícola y con el comercio internacional ,producción de cítricos Informes de Comité Cafetero, y asociaciones del producto

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DEL PRODUCTO

Valor Nutricional

COMPONENTE	CONTENIDO
Calorías	20
Proteínas	0 gramos
Carbohidratos	7 gramos
Grasa	0 gramos
Fibra	3 gramos
Sodio	1m.gramo
Vitamina A	<2 gramo
Vitamina C	35%
Calcio	2%
Hierro	2%

Cuadro 1

LIMA ÁCIDA TAHITÍ :la lima ácida Tahití o también conocida en México como Limón sin semilla y en Estados Unidos como Persian Lime (lima de Persia),o Tahitian Lime (Lima de Tahití) cuyo nombre científico es *Citrus latifolia*, es una fruta de color verde mediano oscuro que se vuelve amarilla antes de caer del árbol ,de forma redonda a ovalada, que mide entre 3.8 y 7 cm de largo y 4.7 y 6.3 de diámetro. Generalmente no tiene semillas su contenido de ácido oscila entre 5% y 6% y el de jugo entre 42% y 55%, la fruta proviene de un árbol pequeño de tronco corto y sus ramas crecen en varias direcciones por lo que es necesario realizar continuas podas, mide 3 a 7 metros de altura con espinas fuertes y robustas y hojas verde pálido, terminadas en punta.

El proceso productivo comienza en un vivero donde las semillas patrón son cultivadas(en una bolsa negra de 48cm. de altura por 26 cm. de boca).

Al cabo de seis meses es efectuado el proceso de enjertación en el cual se le hace una incisión en forma de " T" invertida al tallo de la semilla patrón y se le introduce una yema de las ramas de los árboles de la región, ya que estos se adaptan mejor a la zona. El árbol se deja seis meses mas en el vivero para que se desarrolle la semilla y al culminar este tiempo se planta en el área de cultivo a una distancia entre árboles de 6 metros x 6 metros para una población de 280 árboles por ha.:O de 7m por 7m. Para una población de 210 árboles por ha.

Los árboles comienzan a dar frutos a los tres años, luego de ser plantados en el área de cultivo.

A partir de este momento la producción es continua durante todo el año y depende del proceso fisiología y de floración del árbol. Dicho proceso es producido por los momentos de estrés en el árbol, los cuales se generan por deficiencia de agua, por mala fertilización o por cambios bruscos en la temperatura (temperatura promedio 25 grados centígrados),como efecto de

este momento de estrés se presenta la floración de los árboles cítricos y allí es cuando los frutos comienzan a aparecer.

En la empresa no se inducen las condiciones para que se den los momentos de estrés, estos sedan naturalmente. El nivel de agua es frecuente por lo tanto no se necesitan riegos

6.2 USOS DEL PRODUCTO:

Esta fruta ha ganado popularidad en el mercado internacional en los últimos años, su consumo se ha incrementado tanto en los segmentos de mercado hispano como en los tradicionales. El jugo fresco de lima tiene una gran diversidad de usos, sirve para condimentar diferentes platos de cocina, en la preparación de carnes y mariscos, en la elaboración de bebidas frías, como mezcla de bebida alcohólicas, en la fabricación de pasteles, ,mermeladas, jaleas sorbetes, nieves, conservas y otros, Así como en la preservación de alimentos.

Es transformado industrialmente para la preparación de concentrados y la fabricación de ácido cítrico y pectina a partir del jugo. De la cáscara se extrae aceite esencial utilizando en la fabricación de cosméticos y la pulpa sirve para alimentación de ganado.

6.3 MATERIA PRIMA PARA SU PRODUCCION

Semillas Patrón: Son las semillas que siembran y sirven como raíz y parte del tallo para el futuro árbol. Estas semillas son importadas directamente desde viveros de California, Estados Unidos.

FERTILIZANTES: son las sustancia minerales, vegetales y animales que se incorporan ala tierra para facilitar la alimentación a los árboles. Los fertilizantes constituyen el 80% de los insumos adquiridos para la producción de cítricos los mas usados son:

- Urea: producto a base de nitrógeno, este fertilizante es importado de Rusia.
- FOSFORO: Obtenido de rocas fosfóricas en Colombia
- POTASIO: Es el cloruro de potasio que mediante de un tratamiento de decantación queda en polvo. El potasio es importado desde Chile

Los proveedores mas utilizados por la empresa son :

Abocol(Abonos de Colombia)

E Hydro (Multinacional Noruega productora de fertilizantes químicos que tienen sede en Colombia).

7. USUARIO O CONSUMIDORES

7.1 CLIENTES POTENCIALES:

uno de los principales clientes potenciales es ESTADOS UNIDOS y el nicho específico es MIAMI .Los actuales consumidores se caracterizan por ser personas que buscan alimentos saludables y que según las actuales recomendaciones de salud aumentan el consumo de frutas y vegetales debido

a que este tipo de alimentos proporcionan mayores cantidades de fibra, vitaminas y otros elementos. Estos factores sumados a los resultados de investigación adelantadas sobre las propiedades preventivas de ciertas frutas en materia de enfermedades, han dado como resultado que se incorpore a la dieta diaria una mayor proporción de estas.

Debido que la lima ácida Tahití, es una fruta tropical y que tradicionalmente es consumida por la población latina, inicialmente se va dirigir a la exportación del producto hacia dicha comunidad; Alrededor del 40% del total de los hispanos están ubicados en Miami.

Una de las ciudades estrategías para iniciar seria la ciudad de Miami en la cual se estudiara la distribución y canales de comercialización que en la actualidad lo hacen los intermediarios como DOL, DELMONTE PLATANOS DE COLOMBIA .

Teniendo en cuenta las personas Latinas que han emigrado a los estados Unidos, tratan de conservar algunas tradiciones de sus cultura, y entre ellas la alimentación, dichas colonias representan un claro nicho de mercado para el producto.. Por otro lado la comunidad Hispana-latina es el mayor grupo étnico en ese país y en especial en esa ciudad.

La lima Tahití esta disponible en el mercado estadounidense durante todo el año, sin embargo en verano existe mayor oferta debido a la producción domestica, por lo cual el precio baja y la demanda aumenta considerablemente, no solo por el factor precio sino por que el consumidor busca bebidas refrescantes ya sea limonada u otro tipo de bebidas que tienen en sus ingredientes el limón (pérsico) como gaseosas y te.

Estados Unidos produce la fruta principalmente en el estado de la Florida entre los meses de Julio y Noviembre, registrándose los volúmenes mas altos de oferta domestica entre Julio y Septiembre. A pesar de esto la temporada entre Abril y Octubre (con máximo en Agosto y Septiembre) es la que presenta mayores volúmenes de importación debido precisamente a que es la época de verano y comienzo de Otoño.

7.2 ANALISIS DEL CONSUMIDOR

Los actuales consumidores se caracterizan por ser personas que buscan alimentos saludables y que según las actuales recomendaciones de salud aumentan el consumo de frutas y vegetales debido a que este tipo de alimentos proporcionan mayores cantidades de fibra , vitamina y otros elementos. Estos factores sumados a los resultados de investigación adelantadas sobre las propiedades preventivas de ciertas frutas en materia de enfermedades, han dado como resultado que se incorpore a la dieta diaria una mayor proporción de estas.

fuelle the word factbook : united states (en LINEA)ww..cia./gob/publications/

8. DELIMITACION Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

8.1 TENDENCIAS DEL CONSUMO :

Aunque Comparado con otros cítricos, como naranja, y mandarinas el consumo de lima puede parecer bajo, la realidad es que ha tenido un crecimiento significativo pasando según estadísticas del USDA(Ministerio de Agricultura de estados unidos) de 02 libras per capita en 1970 a 3 kilos per capita en el año

2004. Se dice que las principales razones para que se haya presentado dicho crecimiento en la demanda de la fruta son : La inmigración de Latinoamericanos en estados Unidos a partir de los años ochenta, lo que llevo a cambios en la tendencia del consumo de alimentos incluso en la población propia del país; y la optimización de los procesos de comercialización y distribución, que permite al consumidor adquirir fácilmente el producto.

La tasa de producción domestica de limas en el mercado objetivo ha tenido un comportamiento negativo promedio (-5.87%) entre los años de 1993 y 2002, por el contrario y como efecto de este fenómeno la importación ha incrementado a una tasa promedio de 5.93% para el mismo periodo. Estos dos factores y sumados al hecho que el consumo aparente para este tiempo ha crecido (2.80%) reflejan una situación de mercado positiva y con posibilidades.

8.2 CARACTERISTICA DE LA DEMANDA:

La lima Tahití esta disponible en el mercado estadounidense durante todo el año, sin embargo en verano existe mayor oferta debido a la producción domestica, por lo cual el precio baja y la demanda aumenta considerablemente, no solo por el factor precio sino porque el consumidor busca bebidas refrescantes ya sea limonada u otro tipo de bebidas que tienen entre sus ingredientes el limón (pèrsico) como gaseosas y te.

Países competidores como Ecuador, y el Salvador realizan exportaciones del producto hacia estados Unidos principalmente durante los primeros seis meses del año, cuando ese mercado dispone de la menor cantidad de fruta, accediendo a precios "premium". Enero y Febrero, en especial son meses

adecuados para colocar la fruta en estados Unidos puesto que la disponibilidad de fruta mexicana y local es menor.

Cuando la oferta es abundante y los precios del mercado están aun altos, es recomendable cosechar frutos del tamaño mediano ya que estos son preferidos por los consumidores y la venta es mas fácil en comparación con frutos de otros tamaños. Por el contrario cuando el precio del mercado baja de manera sensible, por efectos de una sobre – oferta, se presentan dos situaciones, la primera hace referencia a los productores que dejan la fruta en los árboles esperando que aumente el volumen de producción, para luego venderlo a empresas procesadoras ; y la segunda obedece a aquellos para inducir la floración y producción de la nueva cosecha, a fin de lograr la maduración temprana de frutos para venderlos en el tiempo de mejor precio en el mercado.

FUENTE: PROGRAMA NACIONAL DE FRUTAS DE EL SALVADOR , boletín mercado de .Limón Pérsico .San salvador 2005 En <http://www.agrocadenas.gov.sv>

8.3 CARACTERISTICAS Y CONDICIONES EXIGIDAS PARA LA EXPORTACIÓN DE LIMON

Presentación: en general el limón persa aceptado en el mercado estadounidense es firme sin ser muy duro, de tamaño mediano a grande, su color es verde oscuro, a medianamente claro y con cáscara suave y brillante. Los limones muy pequeños con señales de marchitamiento o que tiene piel dura o muy suave, arrugada o esponjosa son rechazados por baja calidad. Igualmente la fruta con coloración amarilla puede recibir castigo en su precio o ser desechada.

Índice de madurez: El limón Tahití para exportación se cosecha cuando tiene color verde oscuro intenso y sin visos amarillos. La madurez comercial adecuada la señala una coloración verde oscuro a verde mediano. Si la fruta se cosecha antes de la maduración adecuada tendrá un contenido deficiente de jugo, por el contrario si permanece mas tiempo en el árbol luego del punto de cosecha , es sensible al rompimiento del estilar o mas conocido como el ombligo y adoptara una colación amarilla durante el transporte a otros países. Por esta razón, una Orden Federal en Estados Unidos determino desde el año 1955 el punto de maduración adecuado que correspondiera a un contenido mínimo de jugo en el momento de cosecha al 42% del contenido de la fruta.

Numero de fruta por caja : según el diámetro de las frutas se determina cantidades por caja. En Estados unidos las cantidades mas comunes son de 48, 54, y 63 unidades por caja.

Peso total de la caja : generalmente se comercializa cajas de 10 libras, 42 libras, 38 libras., y 36 libras. Los exportadores mexicanos empaican los limones en cajas de 40 libras

FUENTE : [www.sica.gov.ec /agronegocios/biblioteca/convenio%20MAG%20IICAInsitituto internoamericano de cooperación para la agricultura.](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/convenio%20MAG%20IICAInsitituto%20internoamericano%20de%20cooperaci%C3%B3n%20para%20la%20agricultura)

Requisitos de madurez

COLOR	DESCRIPCION DE LA TABLA DE COLOR
0	fruto de color bien oscuro, bien desarrollado
1	fruto de color verde
2	fruto de color verde claro
3	fruto de color verde claro y con visos amarillos
4	aumenta el área de visos amarillos
5	El fruto es de color amarillo-verdoso
6	fruto de color amarillo

Cuadro 2

Fuente :MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, corporación Colombia internacional ,manual del exportador de frutas

Clasificación extra : la fruta debe cumplir los requisitos generales y estar exenta de todo defecto, aceptando alteraciones superficiales que no excedan el 15% del área total del fruto, siempre y cuando no afecte la apariencia general del producto. Se admite el 5% en número o en peso de frutos que no correspondan a los requisitos de esta categoría, pero cumplan los requisitos de la categoría I , además máximo el 5% en número o peso de los frutos pueden carecer de cáliz,

Categoría I : debe cumplir los requisito generales y se acepta lo siguiente:
Defectos leves en la forma y defectos leves en el color y cicatrices superficiales. Estos defectos en conjunto no deben superar el 30% del área total del fruto. Se admite hasta el 10% en número o en peso de frutos que no correspondan a los requisitos de esta categoría, pero cumplan los requisitos de la categoría II,

además máximo el 20% en número o en peso de los furos pueden carecer de cáliz..

Categoría II: Debe cumplir los requisitos generales y se acepta lo siguiente:

Defectos en la forma, defectos leves en el color, cicatrices superficiales y piel rugosa. Estos defectos en conjunto no deben superar el 50% del área total del fruto. Se admite hasta el 10% en número o en peso de frutos que no correspondan a los requisitos de esta categoría, ni los requisitos generales con excepción de los frutos con magulladuras de severas o con heridas no cicatrizados. En esta categoría se admite máximo el 35% en número o en peso de fruto sin cáliz.

Requisitos específicos

Contenido del jugo: el contenido mínimo a partir del color 0 es de 27%. Para obtener el mejor rendimiento se debe cortar el fruto longitudinalmente, separando del eje central.

Acidez titulable: El valor máximo a partir del color 0 es de 5% de ácido cítrico.

EMPAQUE : Las frutas clasificadas y listas para ser despachadas se empacan manualmente en canastas de 20 Kg o en bultos de 50 Kg, también por medio de la máquina en malladora se empacan frutos en mallas desde 1 kilo, según la necesidad del cliente.

EXIGENCIAS DE ENTRADA

Código o posición arancelaria del producto en el mercado objetivo
0805.50.3000

Description: limes : Tahitian limes, Persian limes and other limes of the citrus latifolia variety.

Arancel preferencial: FREE (A*,CA,E,IL,J,JO,MX)

Libre de arancel para

A*: Sistema generalizado de preferencias:

Todos los países africanos , latinoamericanos, los países de Europa Oriental y Turquía, las Antillas, mayores y menores con acepción de cuba y los países asiáticos excluyendo a Japón, Laos, Corea del Norte y Vietnam.

Acuerdos de libre Comercio de Norte América:

CA: CANADA

MX: México

E: Acta de recuperación de la cuenca del caribe:

Naciones islas del caribe y países de Centro América(Guatemala Nicaragua, Honduras, Salvador, Belice, Costa rica y Panamá)

IL: Área de libre comercio entre Israel y estados Unidos.

J: ATPDEA: Bolivia, Colombia, Ecuador y Peru

JO: Acta de implantación del área de libre comercio entre Jordania y estados Unidos.

ARANCELES NO PREFERENCIALES

Arancel general : 0.8%

Arancel a otros países: 35%. Este arancel aplica para productos importados directa o indirectamente desde los siguientes países. Cuba, Laos, y Corea del Norte.

BARRERAS NO ARANCELARIAS

Los requisitos mínimos para introducción del producto en le mercado Estadounidense son :

Solicitud de exportación ATPDEA

Certificado del transportista

Manifiesto de entrada

Factura comercial

Listado del contenido del envío

Otros documentos que se juzguen necesarios en el acceso.

Certificado de origen ATPDEA expedido por el Ministerio de Comercio Exterior

Las barreras no arancelarias que se aplican a la importación de lima Tahití Son:

- Certificado fitosanitario expedido por el ICA
- Inspección de ingreso: el Food and DRUG administration (FDA) esta facultado para inspeccionar cualquier producto agrícola que quiera ser introducido a los estados Unidos. Esa inspección es realizada por funcionarios de la PPQ (Plan Protection and quarantine) en los puertos de ingreso al país, además la PPQ determinan los límites máximos de residuos de sustancias químicas que puede tener el producto que se desea ingresar al mercado.
- Permiso de importación: para importar limas y limones desde los ESTADOS Unidos se requiere el permiso previo a la importación, del departamento de agricultura de Estados Unidos (USDEA), emitido solamente a importadores y agentes de comercialización constituidos en el país

CONDICIONES DE EMPAQUE Y EMBALAJE

Para el limón se utilizan cajas de cartón corrugado de plancha de fibra de dos piezas con hoyos de respiración, las frutas van sueltas, aisladas

individualmente o pre- empacadas. La dimensión de las cajas debe ser 30,5 cm*25.4cm * 38cm.

Por lo general en el exterior de las cajas de cartón corrugado se realiza la impresión publicitaria y en la interior se hacen diferentes adecuaciones para que el material resista la humedad del producto. La pared interna de la caja se recubre con materiales de resistentes al agua, tales como cera, parafina, o polietileno. De la misma manera los adhesivos empleados en el cierre de las cajas debe ser resistente a estas condiciones. Los agujeros de la caja deben de estar de tal manera que la caja no se debilite, deben ubicarse cerca de los rincones y se limitan entre el 5 y 7 por ciento del área lateral.

Las especificaciones mínimas del empaque deberán contener cuando menos la siguiente información de ir mejorando y estandarizando la calidad de los productos :

- Nombre del producto
- Logotipo en color contrastante y visible
- Región productora y país de origen
- Nombre del producto, del exportador, y del importador
- Peso
- Tamaño
- Grado o nombre de la variedad
- Aditivos utilizados
- Pesticidas y funguicidas utilizados
- Características comerciales (categoría, calibre, número de frutos, peso neto)
- Simbología que indique el correcto manejo del producto.

Fuentes :Gobierno de los estados unidos harmonized tariff schedule of the united states: supplement 1 annotated for statistical reporting purposes <http://data.wep.usitc.gov/scripts/tariff/too.html>

9. COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO

En materia de comercio exterior del sector hortofrutícola colombiano entre 1992 y el año 2001, se puede citar que la balanza comercial paso de superávit a déficit, En efecto durante el año 2001, excluyendo el banano y leguminosas secas, Colombia exporto 62 millones de dólares e importo 106 millones de dólares, mientras que en 1992 había exportado 83 millones de dólares e importado 34 millones. Existe sin embargo una diferencia en el comportamiento de las frutas y de la hortalizas.

El subsector frutícola que mostraba un saldo superevitario en 1992 hoy se muestra deficitario, así el valor de las exportaciones de frutas decreció en un 3% durante el periodo, mientras que el valor de las importaciones registro un crecimiento anual promedio del 10%, por el contrario el sector hortícola siguió una tendencia mucha mas estable y permaneció negativo solo en tres años del periodo comprendido entre 1992 y 2001.

Los principales productos de exportación de la cadena de cítricos colombiana son: las naranjas (frescas o secas), limones (frescos o secos), mandarinas (frescas o secas), lima agria(fresca o seca),toronjas o pomelos(frescos o secos), jugo de naranja congelado, cítricos preparados o conservados de otro modo y jugo de toronja o pomelo.

La naranja aparece como el producto líder en exportación con un 70% del total seguido en orden de importancia los limones frescos y diversos jugos congelados.

El principal destino de las exportaciones de naranja fresca es el Ecuador, hacia el cual se dirige el 94,23% de las exportaciones Colombianas de ese producto. Las exportaciones de Limón fresco , se dirige hacia Holanda (56,17%),Ecuador (17.27%), Reino Unido (12,01%) y Alemania (10,43%).El jugo congelado de naranja se exporta especialmente a Puerto Rico, Estados Unidos, Ecuador y Holanda. Otro rubro significativo de exportación son los cítricos conservados, cuyo destino mas importante es el mercado de Estados Unidos (97.65%), aunque con tasa anual decreciente.

Cuadro de exportaciones Colombianas de cítricos según país destino (FOB US)

Cuadro 3

País	1991	2001
Ecuador		127.814
Holanda (países bajos)	42.64	228.362
Estados Unidos	216.827	51.818
Puerto Rico	19.875	14.355
Zona franca de Pacifico		3.516
Alemania	28.494	65.491
Reino Unido	65.357	60.372
Dinamarca	216	
Japón		2.635
Pakistán		13.464
Zona franca de Bogotá		12.662
Venezuela		10.434
Antillas Holandesas	28.172	604
Otros países	121.588	6.677
Total mundo	522.162	598.199

Corresponde al periodo de 1997 a 2001 FUENTE: MINISTERIO DE GRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

VALOR FOB: corresponde al valor del producto en lugar de embarque

Cuadro de exportaciones Colombianas de Lima Tahití hacia estados Unidos

Año	Exportaciones	Año	Exportaciones
	FOB US\$		Peso Neto (Kg)
1991	0	1991	0
1992	230.00	1992	96
1993	547	1993	212
1994	0	1994	0
1995	0	1995	0
1996	0	1996	0
1997	0	1997	0
1998	0	1998	0
1999	2.346	1999	1.944
1998	0	1998	0
2000	0	2000	0
2001	0	2001	0
2002	0	2002	0
Total	3.123	Total	2.252
Fuente	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL: Observatorio Agro cadenas Colombia		

Cuadro 4

PRECIOS : Tomando como base el valor las exportaciones Colombianas de Lima en Dólares FOB y en kilogramos hacia Estados Unidos se pueden obtener precios de referencia del producto en el mercado para los años 1999,2001, y 2003, años que registran según estadísticas del DANE venta de la fruta nacional a ese país. De esta manera se tienen los siguientes valores.

Año 1999 Exportación: 230K. Dólares FOB: US \$96.precio US \$/kg. 2.40

Año 2001 Exportación: 547Kg. Dólares FOB: US \$ 212. Precio US \$/Kg2.58

Año 2003: Exportación: 2.346K. Dólares FOB: US \$1944 precio US \$/Kg 1.20.

El precio promedio de las exportaciones Colombianas hacia Estados Unidos realizadas entre los años 1991 y 2002 es 1.38 US \$/kg

En estos momentos se tiene referenciado como exportador en la ciudad al señor JORGE MARIO de la empresa PLACOL (plátanos de Colombia) ubicado en el sector de Cambia vía Marsella, en la actualidad es el representante de la multinacional **DELMONTE** la cual comercializa una gran variedad de productos entre ellos el plátano. De la ciudad de Pereira se exporta 150 toneladas semanales a razón de US 5\$ por caja la cual contiene 22,5 kilos.

Balanza comercial Colombiana de Limas y Limones

Año	Limones frescos o secos (US\$)	Limas frescas o secas (US\$)
1991	159.058	2.652
1992	33.267	307
1993	155.531	727
1994	133.933	0
1995	552.245	-1.141
1996	110.991	0
1997	-420.925	-2.924
1998	-15.055	4.211
1999	164.361	2.346
2000	-428.725	0
2001	-182.799	5
2002	0	0

Cuadro 5

Fuente; MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL: observatorio agro cadenas Colombia balanza comercial de la cadena de cítricos

El comportamiento de la balanza comercial colombiana de limones fue positivo hasta el año 1996, a partir del año siguiente fue negativa, en el caso de las limas, si bien los años 1998 y 1999 reportaron una balanza positiva, a partir del siguiente año la actividad de comercio de limas por parte del país prácticamente ha desaparecido.

Este análisis que representa para el proyecto, representa seguir conquistando mas ventanas de oportunidad para el mercado. El motivo Por el cual ha desaparecido la presencia en exportación ha sido por que hasta esos años no se contaba de pronto con una producción continua y constante como ahora tiene el país y en especial la Agropecuaria Senegal. El proyecto pretende tener negociaciones para cuando el mercado objetivo este insatisfecho como ya hemos podido ver los periodos que su producción baja, y México no lo abastece, nosotros aprovecharíamos esta ventana y entraríamos a llenar dicha necesidad ya que contamos con grandes producciones durante todo el año.

En el año 2004 se sacaron 1232 toneladas, para el año 2005, al mes de Septiembre se va superando dicha producción, lo cual da mucha expectativa para dicha exportación. De otro lado la situación actual del comercio De lima Tahití en estados Unidos es favorable para la exportación del producto, un consumo aparente anual mayor a 186.000 toneladas, una tasa promedio de crecimiento en el consumo de casi 3% y una significativa disminución de la producción interna de la fruta constituye las oportunidades mas importantes que sustentan dicha afirmación. Sin embargo atendiendo que Colombia no figura como proveedor importante de cítricos y países mas cercanos como México, domina el mercado, pero no en todas las épocas del año, la Agropecuaria

Senegal esta en capacidad de producir fruta de la mas alta calidad, y cada vez mas se prepara para responder rápidamente ante las tendencias de este y ofrecer una efectiva relación precio calidad para el cliente.

Según los datos de los anteriores cuadro, se concluye que Colombia no ha tenido presencia significativa en el mercado Estadounidense de Limas

10. COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA DEL PRODUCTO

A nivel nacional podemos ver el comportamiento de la producción de lima limón Tahití en las diferentes regiones del país:

Regiones donde se produce

Cuadro 6

DEPARTAMENTO	VALOR FOB	NUMERO DE	PARTICIPA
NTD	US\$	EMPRESAS	CION %
Magdalena	\$ 298.851	1	33,72
Santander	\$ 295.550	7	33,36
Bolívar	\$ 177.556	2	20,04
Atlántico	\$ 86.203	3	9,73
Antioquia	\$ 19.993	1	2,26
Cundinamarca	\$ 7.690	3	0,87
Santa de Bogota	\$ 140	1	0,02
Norte de Santander	\$ 22	1	0
Total	\$ 886.005	19	100

La Corporación Colombia Internacional publicó en el año 2002 un trabajo importantísimo que presenta un análisis nacional e internacional del sector hortofrutícola de Colombia; alguno de los apuntes más relevantes en materia del sector frutícola se presenta a continuación.

En el grupo de los frutales, los 10 cultivos más importantes en el año 2000 en el País, en términos de su participación en el área cosechada fueron Plátano (66% del área cosechada nacional en frutales), cítricos(8,4%), banano de exportación (8,2%), aguacate (2,2%) guayaba(2,1%),mango (2%), piña (1,4%), chontaduro (1,4%), mora (1,3%) y tomates de árbol (1,2%).

En el conjunto de las 10 frutas de mayor área cosechada en el año 2000, no se cuentan las frutas que presentaron mayor dinamismo en el periodo comprendido entre los años de 1992 y 2000. Entre estas se encuentran: la mandarina, con una tasa de crecimiento de 63%. El limón cuya área cosechada creció en una tasa anual promedio de 26% y la fresa con 24%.

Los cultivos de frutales se concentran, sin incluir plátano en el centro y occidente del país. Santander contó con el 14,8% del área cosechada en frutales en el año 2000, seguido por valle del Cauca (12%), Cundinamarca (12%),Tolima (10%), Antioquia (6,7%), y Boyacá (6.4%), departamentos que sumaron el 62,3% del área total en frutales en el país en dicho año.

Desde el punto de vista de la concentración Geográfica se observa que Santander conserva la producción de aguacate, cítricos, piña, y guayaba. El valle del Cauca concentra la oferta de Banano de consumo nacional, aguacate, granadilla y guanábana, Cundinamarca concentra Cítricos, mango y fresa; Tolima, aguacate, limón, y mango; Y Antioquia, breva mora y tomate de árbol.

Los cítricos representan después del plátano y, del banano de exportación, el tercer renglón en importancia en el área cosechada frutícola del País ,participando con un 8% del total. Tanto el área cosechada como la producción han crecido a una tasa anual promedio del 6% para el periodo 1992-2000. los rendimientos promedio en el año 2000 fueron de 13,3 Ton/ha.

Los cítricos se cultivan en 18 departamentos del país : Cundínamarca concentra la mayor parte de producción con 13%(112.197 Toneladas en el año 2001) lo sigue Valle del Cauca, Quindío, Santander, Caldas y Tolima. Santander produce especialmente mandarina(el 70% de la producción nacional) y Tolima produce limón y lima Tahití (68% del total nacional) y naranja (28% del total).

El principal destino de las exportaciones de naranja fresca es el Ecuador, hacia el cual se dirige el 94,23% de las exportaciones Colombianas de ese producto. Las exportaciones de limón fresco, se dirige hacia Holanda (56,17%), Ecuador (17.27%), Reino Unido (12,01%) y Alemania (10,43%). El jugo congelado de naranja se exporta especialmente a Puerto rico, Estados Unidos, Ecuador y Holanda. Otro rubro significativo de exportación son los cítricos conservados, cuyo destino mas importante es el mercado de estados Unidos (97.65%), aunque con tasa anual decreciente.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Manual del exportador de frutas, hortalizas, y tubérculos en Colombia Bogota 2002

10.1 PROMEDIO NACIONAL DE PRECIOS MAYORISTAS PARA LIMA TAHITI.

Al observar el siguiente cuadro se ve una fluctuación periódica de los precios que empiezan con una tendencia al alza desde el mes de Enero hasta el mes de abril a mayo , donde los precios empiezan a disminuir hasta los meses de Agosto o Septiembre, subiendo nuevamente hasta el mes de Noviembre, donde se inicia una nueva disminución que finaliza en Enero.

MES/ AÑO	PRECIO
	(Pesos por kilogramo)
Enero,2000	554
Feb-00	639
Mar-00	654
Abr-00	830
May-00	631
Jun-00	464
Jul-00	400
Ago-00	523
Sep-00	646
Oct-00	606
Nov-00	576

Dic-00	552
Enero 2001	605
Febrero 2001	765
Mar-01	1027
Abr-01	1026
May-01	726
Jun-01	468
Jul-01	433
Ago-01	512
Sep-01	728
Oct-01	767
Nov-01	621
Dic-01	475
Ene-02	621
Feb-02	842
Mar-02	1032
Abr-02	869
May-02	642
Jun-02	404
Jul-02	368
Ago-02	452
Sep-02	818
Oct-02	991
Nov-02	740
Dic-02	473
Ene-03	508
Feb-03	536
Mar-03	808

Abr-03	997
May-03	779
Jun-03	469
Jul-03	418
Ago-03	548
Sep-03	814
Oct-03	900
Nov3	540

Cuadro 7

Fuente :MINISTRIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL observatorio Agro cadenas Colombia Cadenas: cítricos anexos estadísticos

10.2 PRECIOS DEPARTAMENTALES AL POR MAYOR DE LIMA TAHITI

El siguiente cuadro muestra el comportamiento del precio para mayoristas en los cinco principales departamentos productores de lima ácida Tahití, sigue las mismas tendencias explicadas en el cuadro anterior, también puede observarse que hasta diciembre de 2002, los cinco departamentos mostraban precios muy similares, pero a partir de Enero del 2003 Risaralda y Tolima aumentaron sus precios a un ritmo mayor que los departamentos restantes, mientras que Boyacá presentó los precios más bajos entre los estudiados.

MES/ AÑO	ANTIOQUIA	BOYACA	CUNDINAMA	RISARALDA	TOLIMA
Enero,2000	736	659	650	685	359
Feb-00	700	686	738	633	354
Mar-00	973	839	672	775	405
Abr-00	1089	956	1077	1115	786
May-00	667	673	804	985	746

Jun-00	441	542	530	787	430
Jul-00	410	498	430	626	330
Ago-00	568	605	803	825	788
Sep-00	689	700	869	1011	775
Oct-00	682	660	724	994	816
Nov-00	699	678	719	896	667
Dic-00	636	629	680	885	684
{Enero 2001	728	679	737	956	645
Febrero 2001	1015	906	1008	960	940
Mar-01	1320	1148	1331	1083	992
Abr-01	1268	1094	1352	1154	978
May-01	727	765	824	968	606
Jun-01	460	525	457	745	505
Jul-01	514	527	461	581	535
Ago-01	621	624	603	793	576
Sep-01	913	856	763	1005	883
Oct-01	786	878	946	1036	770
Nov-01	743	734	724	1074	866
Dic-01	506	603	625	984	789
Ene-02	868	755	740	980	775
Feb-02	1135	1042	1108	1113	838
Mar-02	1240	1290	1273	1231	937
Abr-02	1074	1168	1125	1179	907
May-02	853	869	730	1016	749
Jun-02	482	527	498	782	469
Jul-02	399	404	407	694	571
Ago-02	505	557	498	805	687
Sep-02	937	1079	893	1113	989

Oct-02	1116	1254	1257	1198	1050
Nov-02	834	863	816	1051	805
Dic-02	581	522	594	796	495
Ene-03	667	658	512	1503	951
Feb-03	722	685	586	1337	997
Mar-03	1113	1024	907	1782	1133
Abr-03	1208	1328	1308	2064	1582
May-03	845	854	935	2064	1697
Jun-03	517	446	590	1648	1372
Jul-03	480	388	485	1457	1300
Ago-03	709	616	684	1612	1411
Sep-03	977	913	953	2075	1766
Oct-03	1104	961	970	2048	1843
Nov-03	652	605	651	1820	1319

Cuadro 8

Fuente MINISTERIO DDE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL Observatorio Agro cadenas Colombia

10.3 ANALISIS DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA SENGAL

Ventas por cliente año 2003

Cuadro 9

CLIENTE	VENTAS(en pesos)
	\$
Fruver la economía	2.872.950
Mercamas	29.961.390
García Velásquez miguel Angel	4.021.400
Carulla	971.181.089
Supertiendas olímpicas	1.747.563.158
Grandes Superficies	676.618.647
TOTAL	\$3.432.218.634,00

Ventas por cliente año 2004

CLIENTE	VENTAS(en pesos)
Mercamas	119.145.971
Francisco Valencia	3.623.700
Manuel Soto	187.719.346
Eduardo Esgarraga	1.664.000
Invercardenas S,A	122.716.443
Passicol Alpina	342.787
Miguel Angel garcia	3.528.832
Carrefour calle 80 Bog	295.670.651
Carrefour Hoyuelos Bog	242.216.513
Carrefour cCali	321.632.545
Carrefour Med	79.337.334
Carrefour Apolo Medellin	197.107
Carrefour 20 julio Bog	150.000
Carrefour 170 Bog	1.500.000
Carulla Vivero S.A Cali	218.984.815
Carulla Vivero S.A Bog	791.409.350
Supertiendas Olimpica	167.777.706
Alvaro hernan	1.086.500
Inversiones Cambia	5.215.600
Jugosa	5.328.910
TOTAL	2.569.248.110

Cuadro 10

Fuente AGROPECUARIA SENEGAL venta de fruta año 2004

Venta de Fruta por cliente primer trimestre año 2005.

CLIENTE	Venta Enero	Venta Febrero	venta Marzo
	(pesos)	(pesos)	(pesos)
Mercamas	\$ 10.292.690	\$ 8.396.850	\$ 13.372.630
Manuel Soto	\$ 25.799.780	\$ 21.646.850	\$ 35.199.050
Invercardenas S,A	\$ -	\$ -	\$ -
Miguel Angel garcia	\$ -	\$ -	\$ -
Carrefour calle 80 Bog	\$ 22.355.829	\$ 26.232.999	\$ 30.189.134
Carrefour Hoyuelos Bog	\$ 21.537.300	\$ 31.210.545	\$ 40.474.903

Carrefour Med	\$ 23.415.350	\$ 16.793.020	\$ 27.333.809
Carulla Cali	\$ 22.096.000	\$ 20.778.800	\$ 27.736.400
Carrulla bogota	\$ 43.399.750	\$ 9.245.150	\$ 31.962.250
Supertiendas Olimpica	\$ 12.661.691	\$ 13.717.717	\$ 12.719.826
Francisco Valencia	\$ 11.918.700	\$ 12.591.000	\$ 7.379.200
Jugosa	1.925.050	\$ 404.000	\$ 321.220
Enrique Delgado	6.858.000		
Fabio Gomez		\$ 745.000	
Carrefour cali	29.067.980	\$ 26.529.014	\$ 31.014.097
TOTAL	231.328.120	188.290.945	257.702.519
Fuente: AGROPECUARIA SENEGAL venta fruta primer Trimestre 2005			677.321.584

Cuadro 11

En los cuadros anteriores se puede apreciar que el valor de las ventas para el año 2004 disminuyó con respecto al 2003 casi en mil millones de pesos, Sin embargo la cifra de ventas sigue siendo alta. Con respecto al primer trimestre del año en curso se puede notar un comportamiento similar al del 2004. Aunque la tendencia de baja en las ventas es evidente, y se debe a factores climáticos, aunque esta situación a veces es normal y por lo tanto no es nada nuevo.

VOLUMEN DE PRODUCCION. El volumen de producción alcanzado en el año 2004 por los cultivos sembrados en las 5 principales fincas de propiedad de los hermanos Ríos Ochoa, según los diferentes productos fue el siguiente

VOLUMEN DE PRODUCCION DE CITRICOS Y AGUACATES PARA EL AÑO 2004
DE LA EMPRESA AGROPECUARIA SENEGAL

PRODUCTO	FINCA 1	FINCA 2	FINCA 3	FINCA 4	FINCA 5
TANGELO (Kg)	6,356	1,387,132	0	265	6,385
N,.VALENCIA (Kg)	446,712	6,665	321,671	101,25	0
N, WASIGTON (kg)	36,199	0	2,526	23,375	0
L. TAHITI (Kg)	374,511	320.600	115,976	356,882	0
L. PAJARITO (kg)	239	36,565	0	29,855	0
M.ONECO (Kg)	36,211	172,032	24,289	73,755	2,882
M.ARRAYANA (Kg)	51,102	207,092	62,763	140,634	10,131
AGUACATES (Kg)	15,219	0	152,809	209,415	116,677

CONVERSIONES

FINCA 1: LA ARBOLEDA

FINCA 2: ENTRE RIOS

FINCA 3: LIMONARES

FINCA 4: SENEGAL

FINCA 5: PALONEGRO

UBICACIÓN

COMBIA

VVITERBO

ALCALA

ESTACION PEREIRA

MARSELLA

N: NARANJA

L.: LIMON

M: MANDARINA

Cuadro 12

10.4 PORTAFOILIO DE PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN EN LA EMPRESA

Descripción:

NARANJAS:

Tipos : Valencia y Washington

MANDARINAS

Tipos: Arrayana, Oneco, y Clementina

TANGÜELO

Tipo: Mineola

LIMONES

Tipo Tahití, y Eureka

AGUACATES

Tipos, Trapp, Lorena, Santana, Choquet, Trinidad, Booth 8 y Pollock

Posiciones Arancelarias

Naranjas Frescas y secas: 0805.10.0000

Mandarinas frescas, o secas :0805.20.0000

Limonos frescos o secos: 0805.30.10.0000

Lima Tahití (citrus Latifolia) :0805..50.22.00

Aguacates: 0804.40.0000

Características y atributos de los productos. que comercializa la Agropecuaria Senegal son :

Naranja (Valencia)

Grado de coloración: 3 a 4

Calibre: (diámetros) mayor a 6,9 cm. Primera clase

Entre 5,5 cm. Y 6.8 cm. Segunda clase

Menor a 5.5 cm .tercera clase

Grado de manchas: 10% o menos e la totalidad de la fruta

Mandarina

Calibre : mayor o igual a 6cm. Primera clase

Calibre: menor a 6 cm. Segunda clase

Grado de manchas: 10% o menos en la totalidad de la fruta

Tangüelo

Grado de coloración: 3 a 4

Calibre: mayor o igual a 7 cm. Primera clase

Calibre: menor 1 7cm.segunda clase

Grado de manchas: 10% o menos en la totalidad d ela fruta.

Los cítricos se manejan en su mayoría con un grado de maduración de $\frac{3}{4}$

Aguacates

Para los aguacates no existen normas técnicas, por lo cual las características del producto a vender se pactan directamente con el cliente y varían de uno a otro.

Es importante anotar que como los productos que se comercializan en esta empresa son regulados por la ley de la oferta y demanda, los clientes pueden variar la calificación de la calidad de la fruta que normalmente es de primera calidad puede pasar a ser de segunda o tercera e igualmente también ocurre lo contrario.

10.5 ANALISIS DE PRECIOS EN LAS EXPORTACIONES

Tomando como base el valor de las exportaciones colombianas de Lima Tahití en Dólares FOB y en kilogramos hacia Estados Unidos se pueden obtener precios de referencia del producto en el mercado para los años 1993, 1994, 1999, años que registran según estadísticas del DANE venta de la fruta nacional a ese país. De esta manera se obtienen los siguientes valores :

Año 1999 :Exportaciones:230K.Dólares FOB: Us\$96.precio US\$/km2.40

Año 2001 : Exportación 547kg.Dólares FOB:US212.precio US/KG 2.58

Año 2003 exportación: 2.346 KG Dólares FOB US: \$1944 Precio US/kg1.20

El precio promedio de las exportaciones colombianas hacia Estados Unidos realizadas entre los años de 1999 y 2003 es de 1.38\$/Kg

Continuación se muestra varios cuadros que contienen estadísticas del precio del Limo Tahití en el mercado Estadounidense

Precios promedio (US/KG) Lima Tahiti (principales mercados mayoristas)
Miami y New York año 2004

Origen /mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
MIAMI					
Colombia				1,9	1,3
Ecuador	0,7				
México	0,6	0,7	1,2	1,8	1,6
NEW YORK					
Ecuador	0,8	0,8	0,9	1,3	
Florida		2,4			
México	0,7	0,8	1,3	1,9	1,7

Cuadro 13

Fuente : SUBGERENTE DE DESARROLLO AGROPECUARIO sistemas de mercados. Lima
Persa 2004 www.mercanet.cnp.go.cr

Precios mensuales promedio (US\$/caja 40libras) de Lima Tahití (producto de
buena calidad) en seis mercados terminales de estados Unidos

Cuadro 14

MES	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Enero	26,95	16,31	11,53	21,43	21,12	9,08
Febrero	32,38	23,45	10,03,	29,27	24,3	13,73
Marzo	28,27	37,94	15,94	31,55	32,33	22,43
Abril	18,77	30,66	16,44	17,14	21,22	17,4
Mayo	9,45	24,25	14,65	8,16	16,06	18,14
Junio	8,91	13,75	11,17	9,34	15,46	13,88
Julio	12,87	10,41	12,81	11,87	10,89	10,23
Agosto	12,88	14,19	13,98	14,73	10,47	15,25
Septie	9,02	17,41	19,18	10,46	10,18	17,8
Octubre	10,37	11,2	13,52	9,35	9,94	11,44
Noviem	15,42	9,14	9,25	8,82	8,2	8,63
Diciem.	12,66	14,99	9,86	13,28	12,27	14,83

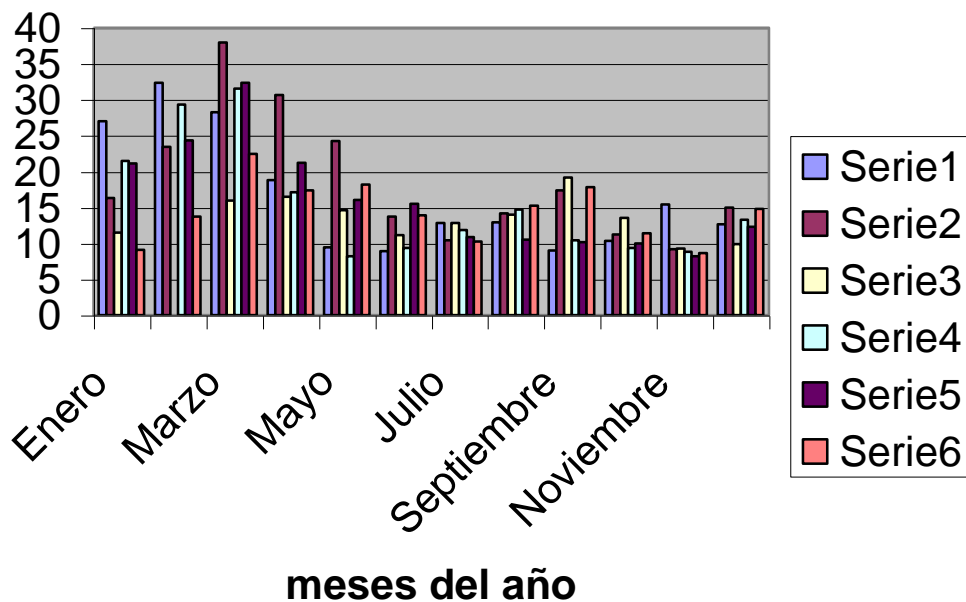
Fuente programa nacional de frutas de el Salvador, Boletín mercado de Limón pérsico www.agronegocios.gob.sv/comoproducir

Al observar el cuadro anterior se aprecia que para el año 2000 se obtuvieron los precios mas altos en los meses de Enero, Febrero y Marzo; con 26.95 US\$/caja (1,3 US\$/kg), 32,38US\$/caja (1.6US\$/kg) y 28,27 US\$/caja (1.4 US\$/kg) respectivamente. Por el contrario los precios mas bajos se registraron en Mayo 9.45US\$/caja (0.47US\$/kg), Junio 8.91 US\$/caja (0.44US\$/kg.), y Septiembre 9.02US\$/caja (0.45 US\$/kg.).

Como la venta de frutas frescas tanto a nivel nacional como a nivel internacional esta sujeta a condiciones de oferta y demanda, se deben tener precios de referencia del producto para en caso de una exportación, ofrecer según el comportamiento del mercado en ese momento un precio adecuado y que a demás represente ganancias para la empresa.

Los precios de la lima Ácida Tahití, al igual que el resto de los productos agrícolas se determina mediante la situación de oferta y demanda del mercado, no solo nivel nacional sino también a nivel internacional; cuando la oferta aumenta el precio baja y cuando la oferta del producto disminuye el precio tiende a subir

Precios mensuales de lima(cajas 40 lbs)



Fuente: PROGRAMA NACIONAL DE FRUTAS DE EL SALVADOR boletín
mercado de limón pérsico www.agronegocios.gov.sv/com

Sin embargo el asesor técnico de Agropecuaria Senegal Ltda. En el año 2003 elaboro un plan de costos a 6 años para la Lima Ácida Tahití, con un precio promedio por kilogramo de la fruta de \$ 300 pesos, estimado históricamente y por la experiencia en el negocio el cual no constituye un valor definitivo sino mas bien un parámetro que les permite proyectar de algún modo situaciones de ganancia, perdida o equilibrio.

A continuación se presenta los cuadro correspondientes a los costos de puesta en marcha producción y cosecha de la actividad, no se tienen en cuenta costos financieros y se estiman los rendimientos de la producción

Cuadro costos costos por Ha (2 primeros años)

LABOR	COSTO/ARBOL	COSTO/Ha	Densidad de
	Pesos	Pesos	árboles*Ha
Plateo, trazo, ahoyado			
y siembra	\$ 800	\$ 190.400	238
material de siembra			
puesto en la finca	\$ 3.500	\$ 833.000	238
Roca fosfó rica	\$ 50	\$ 11.900	238
podas generales	\$ 380	\$ 90.440	238
Plateo químico	\$ 400	\$ 95.200	238
Mano de obra plateo	\$ 505	\$ 120.190	238
Fertilización	\$ 1.500	\$ 357.000	238
Mano de obra fertilización	\$ 807	\$ 192.066	238
Manejo sanitarios	\$ 1.576	\$ 375.088	238
Control de arriaras	\$ 2.060	\$ 490.280	238
control de plagas	\$ 1.890	\$ 449.820	238
asistencia técnica	\$ 2.100	\$ 499.800	238

Cuadro 15

Fuente : Mejia Velez eduardo, plan costos para lima Tahití : Agropecuaria Senegal Ltda. Pereira : 2004

(Densidad de árboles por Hectárea :238 árboles)

Costo total/ árbol hasta entrada la producción \$15.568

Costo total /Ha \$3.705.184

Costo por Ha del ejercicio productivo

11. ESQUEMA DE COMERCIALIZACION

La cadena de comercialización Lima Tahití y en general de las frutas frescas en el mercado estadounidense se caracteriza por las numerosas de intermediación . El proceso de comercialización inicia con un productor ya sea local o del país exportador, luego la fruta es empacada por el mismo productor o por una empresa empacadora y entra al país destino (en el caso de importación) o es comercializada(si es mercado local) a través de un broker; estos comisionistas tienen contactos ya establecidos con los principales clientes mayoristas y proveedores de restaurantes, reciben el producto en consignación y cobran a comisión por la intermediación. El broker solo es un agente intermediario cuya única función es vender el producto al mayorista, este ultimo se convierte en la clave de la comercialización de productos frescos a Estados Unidos, ya que la mayoría de ellos cuentan con bodegas refrigeradas, cámaras de maduración, zonas de preparación y re-empaque y camiones refrigerados, desarrollando campañas de mercadeo y seguimiento de los productos. Muchos de los establecimientos mayoristas están vinculados a cadenas de supermercados, por lo tanto algunos de ellos prefieren importan directamente los productos, evitando la intermediación del broker, esto quiere decir que hacen sus propios arreglos para la venta y entrega de productos. Entre las acciones que cumple mayorista se encuentra : el mantenimiento de una relación efectiva con supermercados, el desarrollo de la logística requerida para la distribución, procesos de administración de inventarios y realización de actividades de promoción. Siguiendo con la cadena, los productos pasan al distribuidor minorista o detallista que incluye supermercados, foodservice (suministra al consumidor comidas listas para llevar a casa) e instituciones como restaurantes

y hoteles finalmente el consumidor se abastece del producto de los minoristas anteriormente mencionados

En la distribución minorista, los supermercados concentran la actividad debido principalmente a su poder de negociación frente a los proveedores, que les permite mantener altos niveles de exigencia

De calidad, y precios adecuados generando un mercado cada vez mas competido.

En Estados Unidos existe una gran cantidad de agentes o brokers, muchos de los cuales no poseen experiencia para lograr canales efectivos para la comercialización de productos frescos, lo que hace que la penetración al mercado, se traslade la totalidad del riesgo al exportador. Es por eso que exportadores mexicanos del ramo frutícola han optado por realizar la promoción directa de sus productos entre las cadenas comerciales norteamericanas para lo cual se han agrupado para la compra de una marca reconocida en Estados Unidos.

11.1 EL MERCADO DE INSUMOS

SEMILLAS PATRON : Son las semillas que se siembran y sirven como raíz y parte del tallo para el futuro árbol . Estas son importadas directamente desde viveros de California, Estados Unidos.

FERTILIZANTES : son las sustancias minerales, vegetales y animales que se incorporan a la tierra para facilitar la alimentación a los árboles. Los fertilizantes constituyen el 80% de los insumos adquiridos para la producción de cítricos. Los mas usados son:

- UREA: producto a base de nitrógeno. Este fertilizante es importado desde Rusia.
- Fósforo: obtenido de rocas fosfóricas en Colombia
- Potasio: es el cloruro de potasio que mediante un tratamiento de decantación queda en polvo. EL potasio es importado desde Chile.

Los proveedores de fertilizantes mas utilizados por la empresa son Abocol (Abonos de Colombia) e Hydro (Multinacional Noruega productora de fertilizantes químicos que tienen sede en Colombia)

- Cera: Sustancia usada para darle brillo a los cítricos y lograr una mejor apariencia en ellos. El nombre del producto regularmente utilizado para dicho fin es Brillaqua.
- Insecticidas: producto químico sintetizado con base en elementos naturales utilizados para controlar plagas (insectos, ácaros). En la Producción de cítricos son utilizados los siguientes grupos químicos:

- Dimetoatos
- Organofosforados
- Clorinados
- Piretroides

Dentro de estos grupos químicos se usan los siguientes productos :

- Sistemín
- Roxion
- | -Lorsban

- Basudin
- Sumition
- Tiodan
- Vertimec
- Mesurol

Codegar: la Cooperativa de caficultores del Risaralda, Súper distribuidora, la Casa Cafetera (Distribuidora de Bayer) y Servicafefera (distribuidora de Syngenta) constituyen los proveedores mas importantes para la empresa de estos elementos.

Funguicidas: son productos que sirven para controlar las enfermedades en las plantas causadas tanto como por agentes externos como por internos. Los funguicidas utilizados son :

- Cobre : es el funguicida por excelencia
- Oxicloruro de Cobre: Utilizado en la prevención de las enfermedades
- Mancozeb : igual que el oxicloruro es un funguicida protectante
- Benomil : usado para combatir enfermedades, es decir que es un funguicida del tipo sistémico.
- Controles Biológicos : seres vivos que se nutren de las plagas y los insectos que atacan los cultivos de cítricos . Entre estos común es la larva “ chrysopa”.

La empresa BIOINSUMOS es el único proveedor de los controles biológicos de la Agropecuaria.

Para las materias primas utilizadas en el cultivo no se tienen establecidos procesos de evaluación de calidad, excepto por los agroquímicos y las materias biológicas. Teniendo en cuenta que la fruta constituye la materia

prima de la Agropecuaria, se le hacen dos tipos de control : el primero en el desarrollo del cultivo con las evaluaciones técnicas fitosanitarias antes explicadas y el segundo es el control de la fruta cosechada.

12. ESTUDIO TÉCNICO

12.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Agropecuaria Senegal Ltda., remonta sus orígenes al año de 1975 cuando 11 hermanos de la familia Ríos Ochoa deciden sembrar aproximadamente 6 hectáreas de café en los alrededores del Municipio de Alcalá, Nueve años después , cuando la Federación Nacional de Cafeteros impulso un programa para la diversificación de cultivos, los Ríos Ochoa siembran 32 hectáreas de cítricos, entre ellos naranjas (Valencias Tangelo, Washington,), limones y mandarinas (oneco y Arrayana), en el municipio de Pereira y de la misma manera siguen extendiendo su actividad a otros zonas como Belén de Umbría, Ulloa, y Marsella, es así como para el año de 1992 empiezan sembrar los primeros aguacates y plátanos diversificando aun mas los cultivos y abarcando mas mercado. Es hasta ese momento cuando se decide que para racionalizar el mercado es necesario crear una comercializadora en donde se manejara la totalidad de las ventas y no de manera individual como se venia haciendo, es por esto que se crea en dicho año ENTRE RIOS LTDA.

Este esquema de trabajo se mantiene hasta 1999 cuando los hermanos Ríos Ochoa venden su participación en Entre Ríos Ltda., a los hermanos Ríos Gómez y luego en el año 2000 crean AGROPECUARIA SENEGAL LTDA , con el animo inicial de comercializar sus productos..

En la actualidad se cuenta con 7 fincas en la cual se tiene sembrado 450 hectáreas de cítricos, y 250 ha de aguacate aproximadamente y producen alrededor de 8000 toneladas de fruta al año, las cuales se venden principalmente a carrefour, supermercados Carulla, supermercados mercamas, Supermercados Olímpicas y Mercasa.

12.2 VOLUMEN DE PRODUCCION

Volumen de producción de Cítricos y Aguacates año 2003

PRODUCTO	FINCA 1	FINCA 2	FINCA 3	FINCA 4	FINC5	FINC6	FIN 7
TANGÜELO (Kg)	6,356	1,387,132	0	265	6,385	150,869	165,236
N,.VALENCIA (Kg)	446,712	6,665	321,671	101,25	0	170	13,852
N, WASIGTON (kg)	36,199	0	2,526	23,375	0	15,956	125,658
L. TAHITI (Kg)	358.523	287.600	260,976	256,882	0	125.745	179,556
L. PAJARITO (kg)	239	36,565	0	29,855	0	0	15,845
M.ONECO (Kg)	36,211	172,032	24,289	73,755	2,882	125,891	0
M.ARRAYANA (Kg)	51,102	207,092	62,763	140,634	10,131	179,885	166,789
AGUACATES (Kg)	15,219	0	152,809	209,415	116,677	0	198,456

Cuadro 16

Fuente AGROPECUARIA SENEGAL LTDA volumen de producción para el año 2003 Pereira 2003

CONVERSIONES:

Finca 1 : La Arboleda
 Finca 2 : Entre Ríos
 Finca 3 : Limonares
 Finca 4 : Senegal
 Finca 5 : Palonegro
 Finca 6 : Pipinta
 Finca 7 : El Garaje

Producción total por producto año 2003

PRODUCTO	TOTALES
TANGELO (Kg)	1.716.243
N,.VALENCIA (Kg)	1.060.150
N, WASIGTON (kg)	203.714
L. TAHITI (Kg)	1.232.270
L. PAJARITO (kg)	81.709
M.ONECO (Kg)	435.060
M.ARRAYANA (Kg)	840.794
AGUACATES (Kg)	198.486

Cuadro 17

Fuente AGROPECUARIA SENEGAL LTDA volumen de producción para el año 2003 Pereira 2003

En el cuadro anterior puede observarse que el tangüelo fue la fruta de mayor producción en Agropecuaria Senegal con mas de 1.700 toneladas, seguido del Limón Tahití con 1.232 toneladas y la naranja valencia con 1.060 toneladas.

En las fincas se utiliza aproximadamente el 95% del terreno para los cultivos, el 5% restante se divide en recursos hídricos y bosques, los cuales se protegen y manejan según reglamentos de la CARDER.

Aunque No se lleva una contabilidad de costos ni en las fincas ni en la bodega , se tiene estimado que la instalación de un huerto (cultivo) puede constar alrededor de 7 millones de pesos por hectárea hasta la época donde

inicia la producción, desde allí los costos de mantenimiento (costos totales de la finca) son de 2.6 millones de pesos por hectárea. Estas cifras se basan en la experiencia del asesor técnico

12.3 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL MERCADO

La distribución de los productos a los distintos clientes ubicados en las ciudades de Bogota, Medellín, Cali, Y Pereira se realizan por vía terrestre en los vehículos de la empresa y vehículos contratados, estos salen directamente desde la bodega central de las fincas ubicada en el valle del departamento del Risaralda, y se entrega la fruta exactamente en el sitio de funcionamiento del cliente

Principales Clientes :

- Mercamas Risaralda
- Carrefour calle 80 Bogota
- Carefour Hayuelos Bogota
- Carrefour Cali
- Carrefour Medellín
- Carulla Cali
- Carulla Bogota
- Supertiendas Olimpica Pereira

La percepción que tienen los clientes de la empresa frente a la competencia es favorable y prefieren adquirir sus productos por encima de productos ofrecidos por los competidores

13. LOCALIZACIÓN

13.1 MACROLOCALIZACION

Las fincas geográficamente están muy bien ubicadas, en sitios de fácil acceso en cuanto a la llegada de los productos cuando son recolectados, e igual forma para el desplazamiento de los mismos hasta los supermercados, son vías en perfectas condiciones a pesar de estar en zonas rurales. El centro de acopio es en la ciudad de Pereira la cual esta ubicada en un sitio estratégico como veremos :

Pereira, ciudad del oeste de Colombia, capital del departamento de Risaralda, ubicada a orillas del río Otún en las laderas occidentales de la cordillera Central, cerca de la ciudad de Manizales. Nudo ferroviario y de carreteras, la ciudad funciona como mercado para los productos de la zona: ganado, café, caña de azúcar, fruta, cacao y maíz. La actividad manufacturera gira en torno a los productos textiles, el café, los cigarros y el papel. La Universidad Tecnológica de Pereira, creada en 1958, tiene su sede en la ciudad. Fue fundada en 1863 y bautizada en honor de un agricultor local que donó tierras para edificar. En 1967 pasó a ser la capital del nuevo departamento de Risaralda. En enero de 1995 un fuerte sismo, cuyo epicentro se localizó cerca de la ciudad, provocó la muerte de al menos 40 personas. Está conectada por ferrocarril y por carretera con las ciudades

de Cali y Armenia. Posee un aeropuerto. Población (2000), 391.150 habitantes.

Tanto los productos ofrecidos por la empresa como el nombre de la misma se encuentran posicionados en el mercado regional, la empresa es reconocida como la líder en comercialización de productos cítricos. A nivel nacional el reconocimiento también es amplio y se ubica en los primeros lugares, junto a empresas como “Hacienda El Limonar” y “Cítricos Cambia”.

Aunque los productos ofrecidos no son distintivos en su diseño de los que ofrece la competencia, la principal ventaja comparativa es el factor de oferta ambiental óptima, es decir productos con la más alta calidad debido a las condiciones climáticas, hidrográficas y topográficas de la región, condiciones que permiten además de calidad y buen sabor de las frutas, una cosecha continua de los mismos y por lo tanto una presencia interrumpida de estos en el mercado.

A pesar de que la organización está concebida bajo el objeto social de : Explotación de todos los negocios relacionados con la agricultura, la ganadería y la agroindustria, su radio de operación se basa exclusivamente a la comercialización de los productos sembrados en las fincas de propiedad de los mismos socios de la Agropecuaria, por lo tanto y teniendo en cuenta que los productos dependen de un proceso agrícola donde los frutos aparecen aproximadamente a los tres años después de sembrado el árbol (cultivos de tardío rendimiento), se puede concluir que el nivel de flexibilidad es bajo, y que los cambios se podrán implementar solo en periodos largos de tiempo.



14. LA TECNOLOGÍA UTILIZADA

- **COGEDORA:** herramienta utilizada para la recolección de las frutas, se compra en Bogotá a la empresa la COLONA.
- **Balanzas :** instrumento usados para el pesaje de los cítricos
- **Línea de Proceso:** consta de lavado, secado, clasificado y encerado de los cítricos.
- **Maquina para enmallar:** esta se utiliza para empacar al 100% en un turno de 8 horas diarias.

- **Los vehículos:** se utilizan hasta el 100% de su capacidad máxima de carga.

Las maquinas son adaptadas a las necesidades y capacidad productiva de las fincas, la línea de proceso y la maquinaria para enmallar fueron construidos por personal de la organización, por lo cual están sometidas a continuas mejorías de acuerdo a las nuevas técnicas presentes en el mercado para dichas actividades.

En cuanto políticas ambientales la cosecha se administra bajo un esquema de manejo de cultivo integrado, donde se protegen los recursos naturales, se siembran árboles a la orilla de quebradas y los bosques se conservan, esto bajo la supervisión de la CARDER(Corporación Autónoma Regional del Risaralda). De igual forma, se controlan los agroquímicos aplicados en los cultivos, utilizando solo aquellos que permiten asociaciones de consumidores.

Por otro lado los desperdicios generados en el proceso productivo son manejados de la siguiente manera : las frutas dañadas se ponen en fosas para evitar la reproducción de insectos en el área del cultivo y las frutas menos dañadas pero que no sirven para la venta se disponen en unas canastillas especiales en lugares visibles en los alrededores de las fincas para que los trabajadores o los transeúntes las cojan sin pagar precio alguno. Los recipientes plásticos donde vienen empacados los químicos. Son quemados luego de ser usados. Por el contrario las canecas donde vienen productos no químicos como la cera son reutilizados para almacenar otras sustancias.

Agropecuaria Senegal Ltda., cuenta en el momento Con algunas

15. FINANCIAMIENTO

Agropecuaria Senegal Ltda., cuenta en el momento Con algunas intermediarios financieros como recursos para su producción; Pero la estrategia de financiación principal es la utilización de capital de trabajo y en algunos momentos se recurre a financiación con miembros de la familia.

De igual forma hacia futuro los propietarios de la empresa piensan que no necesitan mas financiación con bancos, es decir se plantea seguir con las principales fuentes de financiamiento que se han tenido hasta ahora

intermediarios financieros como recursos para su producción; Pero la estrategia de financiación principal es la utilización de capital de trabajo y en algunos momentos se recurre a financiación con miembros de la familia.

De igual forma hacia futuro los propietarios de la empresa piensan que no necesitan mas financiación con bancos, es decir se plantea seguir con las principales fuentes de financiamiento que se han tenido hasta ahora

Las garantías reales de la Agropecuaria Senegal son básicamente las 5 fincas ubicadas en los municipios de Marsella, Alcalá, Belén de Umbría y al Virginia. Donde se cultivan los productos que comercializan, además los 2 vehículos de la sociedad. Por otra parte, los dueños de la organización como personas naturales cuentas con propiedades raíces y otras posesiones que podrían servir de respaldo ante un posible tramite con el sector financiero.

16 VALORACION DEL RIESGO

Uno de los principales riesgos que amenaza nuestra economía en estos momentos es TLC; aun que es un mal necesario debemos por lo menos lograr negociar en igualdad de condiciones, analizando la letra menudita que es donde se encuentran las mayores trabas, sin dejar de desconocer que necesitamos conquistar mas mercados pero bajo que condiciones? .

No podemos cerrarnos los ojos a la realidad y podemos analizar que Colombia tiene mucha desventaja para competir a nivel mundial y el TLC no nos favorece para nada, para tratar de competir en estas condiciones con Estados Unidos. El ingreso per cápita nuestro de 1. 800 dólares, el de ellos es como 38 mil dólares, Colombia no sabe producir motores a explosión, Estados Unidos lo esta haciendo desde el siglo XIX y esta en la conquista del espacio. Colombia en tecnología esta en pañales, esto es no mas que en industria y la diferencia es abismal. USA le dio a Colombia preferencias arancelarias en el Aptdea para 7000 productos y estamos utilizando 40.

En el agro podríamos ser competitivos en trigo, cebada, y arroz entre otros, no por nuestro desarrollo tecnológico, sino por el bajísimo precio de la mano de obra, y es ahí donde los gringos nos meten 71 millones de dólares en subsidios y nos sacan del mapa. Si observamos lo que Colombia le vende a Estados Unidos, son materias primas mineras en donde realmente no hay competencia (petróleo y carbón), y productos tropicales (banano, café, entre otros) pero lo grave es que tenemos ese mercado saturado.

Una prueba mas de que no estamos en capacidad de competir con Estados Unidos, es que Colombia continua perdiendo competitividad en relación con los demás países, en especial con Estados Unidos que es uno de los mas opcionados para el TLC, Pues Colombia completa tres años consecutivos de caída en el escalafón mundial, en el año 2002, fue clasificado en el puesto 59, y según el índice de crecimiento de la competitividad (ICC), Colombia cayo un puesto en la clasificación del año 2004, con relación al año anterior hasta el lugar 64 entre 104 países del mundo, cabe anotar que esta clasificación se hace sobre la base del nivel tecnológico de la economía del país, la calidad de la sus instituciones publicas y sus condiciones macroeconómicas. Los expertos en el foro Económico mundial señalaron que, al igual que Colombia, la mayoría de los países de América Latina empeoraron su competitividad durante el año 2004.

La inestabilidad política, burocracia poco eficientes y la corrupción figuran entre los factores mas problemáticos para hacer negocios en Latinoamérica, manifestaron los analista de dicho foro.

Estados unidos sigue en los primeros lugares por la tecnología.

17.EL PROCESO PRODUCTIVO

17.1 ESPECIFICACION Y DESCRIPCIÓN DE INSUMOS

Semillas Patrón : Son las semillas que se siembran y sirven como raíz y parte del tallo para el futuro árbol . Estas son importadas directamente desde viveros de California, Estados Unidos.

Fertilizantes : son las sustancias minerales, vegetales y animales que se incorporan a la tierra para facilitar la alimentación a los árboles. Los fertilizantes constituyen el 80% de los insumos adquiridos para la producción de cítricos. Los mas usados son:

- Urea: producto a base de nitrógeno. Este fertilizante es importado desde Rusia.
- Fósforo: obtenido de rocas fosfóricas en Colombia
- Potasio: es el cloruro de potasio que mediante un tratamiento de Producción queda en polvo. EL potasio es importado desde Chile.

Los proveedores de fertilizantes mas utilizados por la empresa son Abocol(Abonos de Colombia) e Hydro (producción de Noruega productora de fertilizantes químicos que tienen sede en Colombia)

- Cera: Sustancia usada para darle brillo a los cítricos y lograr una mejor apariencia en ellos. El nombre del producto producción es utilizado para dicho fin es Brillaqua.
- Insecticidas: producto químico sintetizado con base en elementos producción utilizados para controlar plagas (insectos, ácaros). En la producción de cítricos son utilizados los siguientes grupos químicos:

-Dimetoatos

-Organofosforados

-Clorinados

-Pidetroides

Dentro de estos grupos químicos se usan los siguientes productos :

- Sistemin
- Roxion
- | -Lorsban
- Basudin
- Sumition
- Tiodan
- Vertimec
- Mesurol

17.2 ANALISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo comienza en un vivero donde las semillas patrón son cultivadas(en una bolsa negra de 48cm. de altura por 26 cm. de boca).

Al cabo de seis meses es efectuado el proceso de enjertación en el cual se le hace una incisión en forma de" T" invertida al tallo de la semilla patrón y se le introduce una yema de las ramas de los árboles de la región, ya que estos se adaptan mejor a la zona. El árbol se deja seis meses mas en el vivero para que se desarrolle la semilla y al culminar este tiempo se planta en el área de cultivo a una distancia entre árboles de 6 metros x 6 metros para una población de 280 árboles por ha.:O de 7m por 7m. Para una población de 210 árboles por ha.

Los árboles comienzan a dar frutos a los tres años, luego de ser plantados en el área de cultivo.

A partir de este momento la producción es continua durante todo el año y depende del proceso fisiología y de floración del árbol. Dicho proceso es producido por los momentos de estrés en el árbol, los cuales se generan por

deficiencia de agua, por mala fertilización o por cambios bruscos en la temperatura (temperatura promedio 25 grados centígrados), como efecto de este momento de estrés se presenta la floración de los árboles cítricos y allí es cuando los frutos comienzan a aparecer

En la empresa no se inducen las condiciones para que se den los momentos de estrés, estos suceden naturalmente. El nivel de agua es frecuente por lo tanto no se necesitan riegos

Durante el proceso mencionado anteriormente se realizan las siguientes actividades: control de malezas, fertilización de árboles y manejo de plagas y enfermedades

El manejo de plagas y enfermedades se realizan mediante evaluaciones permanentes de los árboles, los cuales se hacen por muestreo. De acuerdo a la información obtenida se analiza que tan representativo es en dinero el daño que estas causan en la producción para decidir si aplicar insecticidas y fungicidas o no hacerlo. Además de los productos químicos usados en el control de plagas también son utilizados controles biológicos favoreciendo la conservación del medio ambiente

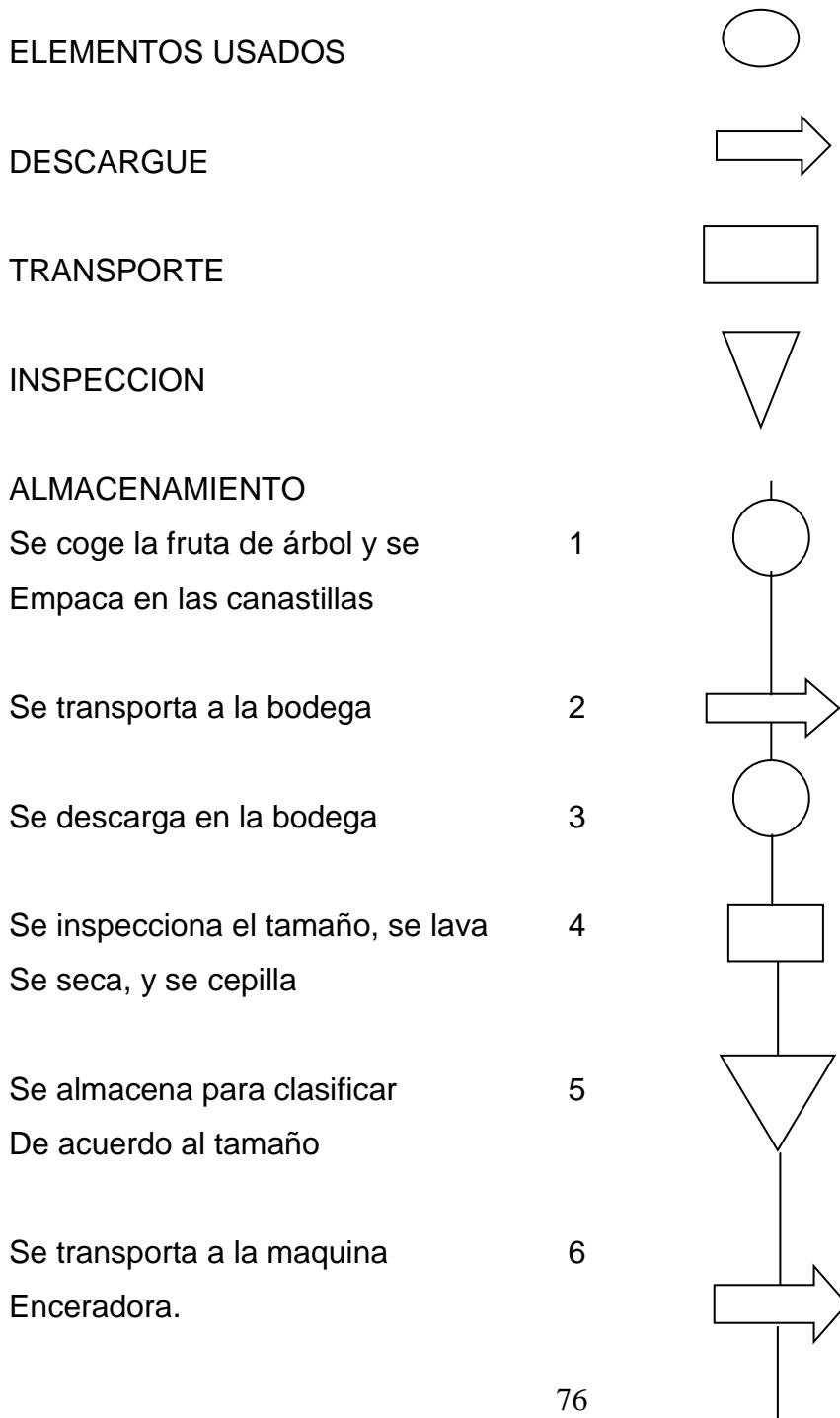
Recolección: La labor de recolección de cítricos la realizan los trabajadores ayudados por una herramienta llamada cogedora (comúnmente conocida como araña), la cual permite arrancar la fruta del árbol sin que esta se dañe, y sin que se presenten accidentes de los recolectores. Dichos trabajadores van depositando la fruta en una canastilla que tiene una capacidad de 19 Kg para las naranjas, 17Kg para las mandarinas y 20 kg para los limones, posteriormente las canastillas son llevadas a la bodega.

PROCESO EN LA BODEGA: Este consta de:

- Pesaje de los cítricos
- Lavado de los cítricos con agua
- Secado de las frutas con aire
- Cepillado de estos para quitar residuos todavía existentes
- Inspección manual de los cítricos para separar las frutas pequeñas y/o manchadas
- Aplicación de ceras para que se vea brillantes
- Selección de frutos por tamaño por medios de rodillo
- Finalmente de acuerdo al pedido se pesan y se empacan en canastillas destinadas para la distribución..

Distribución : Las canastillas que ya contienen el producto se llevan por tierra a los supermercados, plazas de mercado y almacenes de cadena, Para esto la empresa cuenta con una Mazda Turbo (capacidad de 4 a 5 toneladas) y un camión Ford(de 8 toneladas) propios, además se contrata un servicio de transporte privado. Los clientes mas importantes se encuentran en Bogota, Medellín, Cali y Pereira. La primera calidad de cítricos es comprada por almacenes de cadena y supermercados tales como Carrefour, Carulla, Olímpica entre otros, y la segunda y la tercera calidad son comprados por las plazas de mercado.

17.3 DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

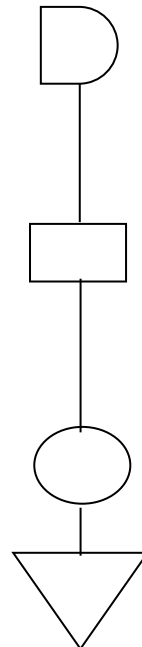


Demora mientras pasa
 Por los rodillos, y se espera 7
 Dicho proceso

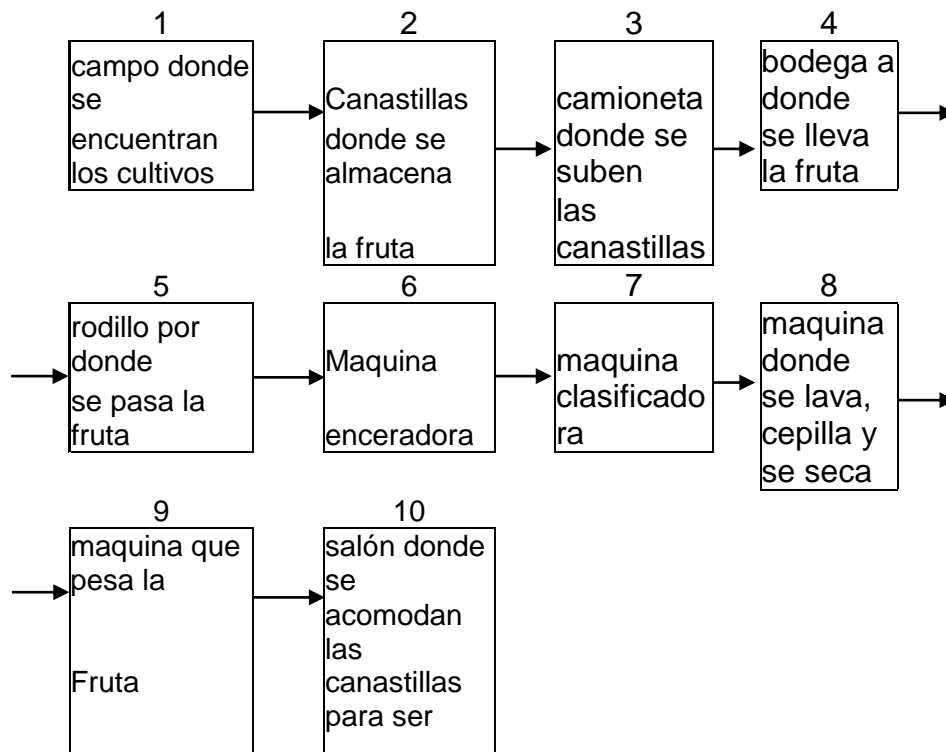
Se inspecciona, mientras es 8
 Pesada y se espera orden
 De pedido

Se empaca en canastillas 9
 .

se almacena la fruta, lista para ser 10
 despachada



17.4 DISTRIBUCIÓN EN LA PLANTA



	despachada
	s

Cuadro 18

Fuente: cultivos y bodega de la empresa AGROPECUARIA SENEGAL Pereira 2005

18. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

18.1 MARCO LEGAL :

La empresa objeto de estudio es de carácter limitado y su razón social es AGROPECUARIA SENEGAL LTDA, el Nit es 816.004-954-1 y la fecha de inscripción en la Cámara de Comercio es 20 de Noviembre de 2000.

En cuanto al contenido del proyecto realizado en la Agropecuaria Senegal es necesario precisar que en el momento en que la empresa decida efectivamente iniciar un proceso exportador estaría sujeta a las normas y disposiciones en materia de comercio exterior determinadas por el Gobierno nacional.

La ley marco que rige el comercio exterior en Colombia es a ley 7° de 16 de Enero de 1991, la cual reemplazo la ley 48 de 1983, esta ley establece las normas generales que regulan el comercio exterior En Colombia, se crearon el Ministerio de Comercio Exterior hoy conocido como el Ministerio de Comercio, Industrial y turismo, cuya misión es apoyar la actividad empresarial incentivando el valor agregado para consolidar las empresas tanto a nivel local como internacional; el Consejo Superior de Comercio exterior, Organismo asesor del gobierno en aspectos que se relacionen con el comercio exterior del país y con la definición de la política comercial; Proexport, entidad encargada de la

promoción no financiera de las exportaciones y el banco de Comercio exterior o Bancoldex, banco de redescuento (canaliza los recursos a través de intermediarios financieros) cuyo fin es ofrecer servicios financieros especializados a las empresas que hacen parte de la cadena exportadora colombiana.

Agropecuaria Senegal Ltda. Es una empresa del sector agropecuario, fundada el 20 de Noviembre de 2000, pero su historia se remonta hacia el año de 1975 cuando la familia RIOS OCHOA decide sembrar café en el municipio de Alcalá. Una década después , la familia cambio la actividad cafetera por la producción de cítricos y luego de aguacates y al mismo tiempo fueron extendiendo sus posesiones de tierra a otros municipios del departamento de Risaralda como Pereira, Belén de Umbría, Ulloa y Marsella. Para el año de 1992 ven la necesidad de tener una empresa comercializadora de sus productos y es así como se crea ENTRE RIOS LTDA.

EN 1999 la familia Ríos Ochoa vende ENTRE RIOS LTDA , a los hermanos Ríos Gomes y en el 2000 crean AGROPECUARIA SENEGAL LTDA. Actualmente los hermanos Ríos Ochoa (Javier y Alvaro) tienen 5 fincas ubicadas en los municipios de Marsella, Alcalá, Belén de Umbría, y la Virginia, en las cuales producen cítricos y aguacates que venden en importantes supermercados e Hipermercados a nivel nacional como Carulla, carrefour, Mercamas, y Olímpica

18.2 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

NIT : 816.004.954-1

NOMBRE DE LA EMPRESA :AGROEPCUARIASENEGAL LTDA

FECHA DE INSCRIPCIÓN EN LA CAMARA DE COMERCIO: 20 de Noviembre de 2000

REPRESENTANTE LEGAL: Álvaro Ríos Ochoa y/o Javier Ríos Ochoa

GERENTE: Álvaro Ríos Ochoa

SUBGERENTE: Javier Ríos OCHOA

DURACIÓN DE LA SOCIEDAD: 20 años a partir del 3 de Noviembre de 2000

TELEFONO: 3352107 Pereira

DIRECCIÓN : Cra 7 Nro 15-36 oficina 103

CIUDAD: Pereira

SECTOR ECONOMICO: Agropecuario

OBJETO SOCIAL: Explotación de todos los negocios relacionados con la agricultura, la ganadería y la agroindustria.

CAPITAL Y APORTES: Capital \$20.000.000 (veinte millones de pesos moneda legal colombiana), divididos en 40 cuotas con un valor de \$500.000 (quinientos mil pesos moneda corriente legal Colombiana) cada una.

El capital fue pagado así:

Ríos Ochoa Álvaro : 20 cuotas equivalentes a \$10.000.000.

Ríos Ochoa Javier : 20 cuotas equivalentes a \$10.000.000

18.3 VISION :

La visión de Agropecuaria Senegal, será para el año 2006, la empresa mas reconocida en el sector agrícola de las principales ciudades del país, por la comercialización y venta de aguacates y cítricos de la mas alta calidad interna y externa y entregados en la cantidad, las condiciones y las fechas exactas requeridas por el cliente.

18.4 MISIÓN:

Agropecuaria Senegal se dedica en la actualidad a la comercialización y venta de cítricos y aguacates a supermercados e hipermercados de las

principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali, Pereira caracterizándose por la alta calidad, la variedad ,y continuidad en sus productos y el cuidado en la distribución de los mismos, de tal manera que el consumidor final puede obtener siempre en el mercado frutas frescas, variadas y en perfectas condiciones

18.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Mantener la calidad interna y externa en los productos
- Brindar a los clientes productos variados y en optimas condiciones
- Abastecer el mercado especializado durante todas las semanas del año con cumplimiento en cantidad y fechas de entrega.
- Prestar un optimo servicio al cliente, de tal manera que sus expectativas sean satisfechas.
- Garantizar un mejoramiento continuo en sus procesos de tal manera que le permita ser mas rentable y crear nuevas necesidades en el mercado.

18.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nivel de delegación y asignación de funciones

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Cargo : gerente

Funciones:

- Representar legalmente le empresa
- Representar la empresa frente a los clientes actuales y los potenciales
- Manejar la ventas y las políticas de promoción y descuentos
- Coordinar los despachos de fruta teniendo en cuenta parámetros de calidad, cantidad ,empaquete, y fecha de entrega.

Cargo : Subgerente

Funciones:

- Representar legalmente la empresa
- Representar la Agropecuaria frente a los intermedios financieros
- Distribuir y administrar los recursos financieros de la sociedad

ASESORIA TECNICA

Cargo: asesor técnico

Funciones:

- Programar los cultivos y las cosechas
- Diseñar los lotes de cultivo
- Tomar decisiones sobre variedades de fruta
- Planificar fertilizaciones, controles, químicos, mecánicos y físicos, para el manejo fitosanitario de la plantación.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Cargo: analista financiero

Funciones:

- Preparar informe mensual de ventas e informes de gastos
- Preparar informe mensual de producción
- Elaborar informe de retención en la fuente
- Revisar, archivar y digitar comprobantes de egreso

- Digitar notas bancarias y recibos de caja
- Elaborar notas de ajuste
- Revisar mensualmente facturas de bodega y registrar estas en el sistema Apolo
- Liquidar mensualmente seguridad social de los empleados de Agropecuaria Senegal Ltda.

Cargo: Asistente analista financiero

Funciones:

- Preparar informe semanal de cartera
- Elaborar informes semanal de producción
- Proyectar gastos (fincas, personales y de agropecuaria) semanalmente
- registrar producción de fruta que no se vende por medio de la agropecuaria
- Revisar y archivar facturas por medio de insumos
- Preparar nomina de agropecuaria Senegal Ltda.
- Controlar pagos de los clientes y atender reclamos

Cargo: Analista financiero de campo

Funciones:

- Preparar informe mensual de gastos de las fincas
- Liquidar seguridad social de los empleados operativos
- Elaborar y hacer el pago de la nomina de las fincas
- Ejecutar las demás labores que permitan atender los asuntos personales del equipo directivo.

Cargo: contador

Funciones:

- Dar fe publica
- Auditar ,vigilar, y firmar como contador publico documentos financieros

- Servir de revisor fiscal
- Responder ante la DIAN

18.7 CANALES DE COMUNICACION :

Los canales de comunicación tanto en la Agropecuaria como en las fincas son de tipo informal; no existen fechas previstas para reuniones ni quedan registros de las que se llevan a cabo. Se maneja una política del día a día, a medida que surge una necesidad o un problema simplemente se comunica en ese momento para encontrar la solución conveniente.

En las fincas existe un conducto regular para la comunicación, tanto del equipo directivo hacia los y trabajadores como el de estos últimos hacia los primeros, es así como la información fluye de la admón. General hacia la admón. Agrícola, y de allí hacia los trabajadores y de igual forma en dirección opuesta.

18.8 FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION:

Motivación : En las fincas se maneja el esquema de “participación en cultivos asociados”, para los trabajadores donde ellos pueden sembrar en los surcos de los cultivos finales otro tipo de cultivo como frijol o maíz, ganando el 35% de las utilidades semestrales de esta actividad.

Como política de motivación se tiene también, festejar los cumpleaños, navidad, primeras comuniones de los hijos de los trabajadores, y otras fechas especiales.

Para la parte de las oficinas la motivación esta dada básicamente en facilidades económicas y de tiempo para que las personas responsables de esta área se capaciten en sus estudios Universitarios .

Control: Dentro de Agropecuaria Senegal Ltda. Se aplica el autocontrol cada quien es responsable de ejecutar su trabajo de la mejor manera y a tiempo, además existe un contador control diario sobre cheques, y control mensual de informes financieros.

El control en las fincas se realiza a través de los admón. Agrícolas, quien delegan en el mayordomo de cada finca, y este a su vez delega a los patrones de corte existentes allí, y finalmente estos últimos se remiten a los trabajadores.

De otro lado cada mayordomo lleva un talonario diario de salida de fruta que es verificado por el administrador agrícola correspondiente y en caso de alguna inconsistencia se indaga hasta encontrar la causa o si existe un problema grave se realiza una reunión involucrando a las personas directamente relacionadas en el suceso.

Capacitación : Los administradores agrícolas y el sector técnico asisten de manera gratuita a seminarios y cursos ofrecidos por el Sena, el Comité de Cafeteros, Aso cítricos y Umata (unidad Municipal de atención técnica Agropecuaria), entre otras entidades, para garantizar al interior de la organización que se estén haciendo las labores de cosecha y poscosecha con los métodos actuales tanto en materia de rendimiento como en materia de normatividad.

18.9 ANTECEDENTES DEL EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo de Agropecuaria Senegal Ltda. : esta formado por sus representante legales, son ellos : El señor Álvaro Ríos Ochoa y el señor Javier Ríos Ochoa

Formación Académica : Señor Álvaro Ríos Ochoa: Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano (Bogota)

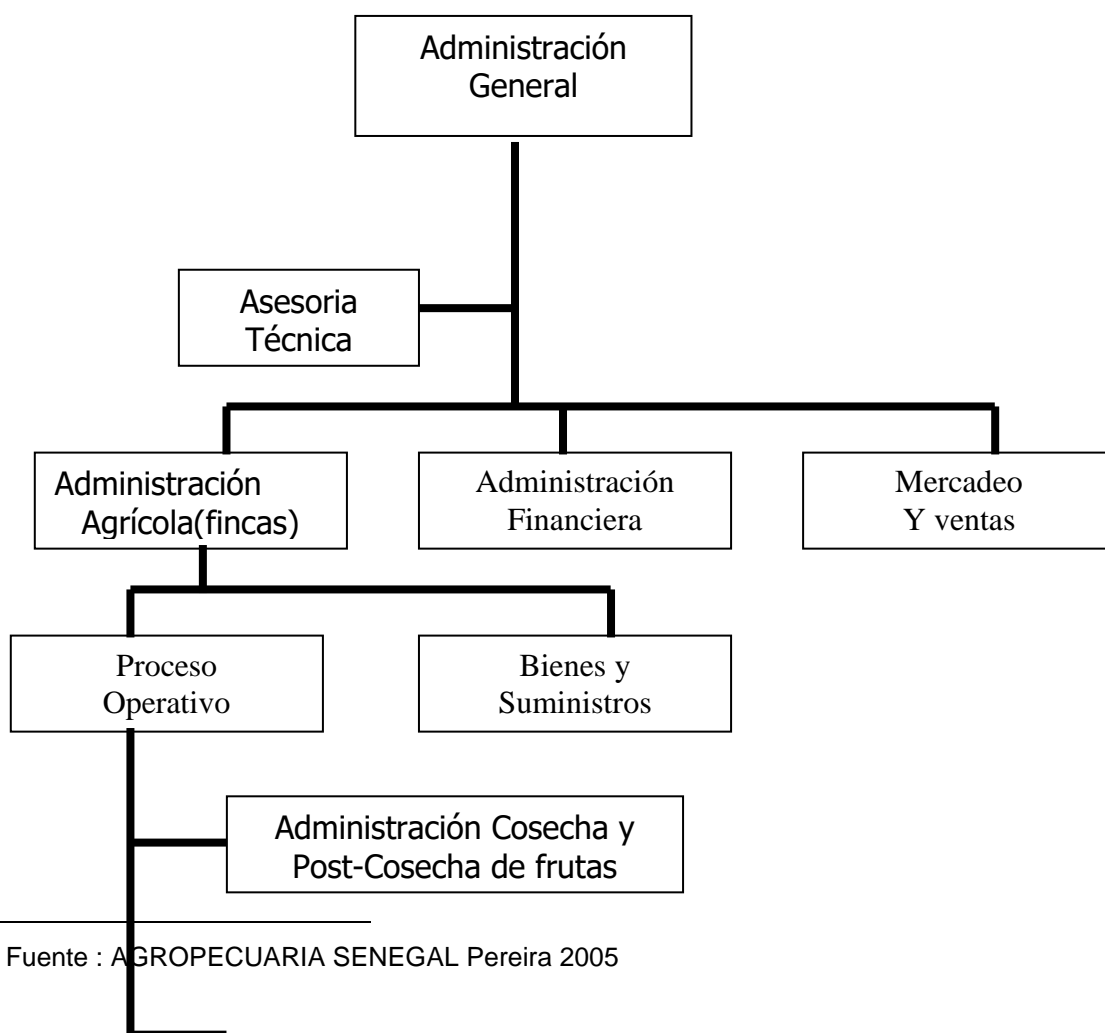
Señor : Javier Ríos Ochoa : economista de la Universidad Jorge Tadeo lozano. (Bogota)

Experiencia Laboral : los hermanos Ríos Ochoa han dedicado la mayor parte de su vida a la actividad Agropecuaria produciendo y comercializando diversos cultivos como Café, Plátano, y actualmente Cítricos y Aguacates, además han desarrollado la actividad ganadera. es decir, han convertido dicha actividad es su estilo de vida.

Trayectoria dentro de la empresa: los hermanos ríos Ochoa han estado involucrados en la producción, comercialización, y venta de cítricos (desde 1984) y aguacates (desde 1992), y a partir del año 2000 son socios creadores de Agropecuaria Senegal Ltda., empresa que comercializa a los supermercados especiales de las ciudades principales del país sus propios productos

18.10 ORGANIGRAMA

Organigrama de la empresa AGROPECUARIA SENEGAL LTDA¹



¹ Fuente : AGROPECUARIA SENEGAL Pereira 2005

Almacenaje, clasificación,
embalaje y despacho de

19. ESTUDIO FINANCIERO

19.1 INDICADORES FINANCIEROS

Cuadro 19

	2003	2004	primer trimestre 2005
Indicador			
LIQUIDEZ	1,06	1,47	1,56
Razón corriente	1,35	1,78	1,86
Índice de solidez	\$ 11,07	\$ 84,82	\$ 104,84
Capital0 neto de trabajo (miles)			
ACTIVIDAD			
Rotación de cartera	9,36	11,17	2,47
días de cartera	38	32	36
Rotación de activo actual	6,61	7,85	1,91
Rotación de activo corriente	8,43	9,5	2,27
Rotación KNT	\$ 154,13	\$ 29,62	\$ 6,31
ENDEUDAMIENTO			
Nivel de endeudamiento	74,14%	56,14%	53,85%
Índice de propiedad	25,86%	43,86%	46,15%
Proporción de pasivo a corto plazo	100,00%	100,00%	100,00%
Leverage	286,72%	127,98%	116,69%
RENTABILIDAD			
Margen de operación de utilidad	3,12%	4,26%	4,67%
Margen neto de utilidad	2,71%	4,40%	4,67%
rendimiento de patrimonio	69,22%	78,75%	19,27%

Rendimiento del activo	17,90%	34,54%	8,89%
La evolución financiera de la empresa fue analizada en Noviembre del 2004			
Fuente AGROPECUARIA SENEGAL LTDA Indicador financieros Pereira 2005			

Definiciones:

- Indicadores de liquidez : estos indicadores muestran básicamente la capacidad de la empresa para garantizar su funcionamiento en un periodo máximo de un año.
- Razón Corriente: muestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo (entendidos estos como los compromisos con duración inferior a un año) y debe superior a 1 para considerarse como buena . Para Marzo del 2004 la empresa cuenta con \$1.56 para pago de obligaciones por cada \$1 adeudado al corto plazo.
- Índice de solidez : expresa la fortaleza financiera de la empresa, ya que muestra en que proporción los activos superan a los pasivos. Agropecuaria Senegal cuenta con \$1.86 de activos por cada \$1 de pasivos
- Capital Neto de Trabajo: Se expresa en unidades monetarias y es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, muestra los recursos con los que cuenta la empresa para su operación, en este

caso se tienen \$104 millones disponibles para financiar las operaciones básicas de la entidad.

- **Indicadores De Actividad:** estos indicadores reflejan la eficiencia comercial de la empresa, la obtención e pagos y el aprovechamiento de los recursos puestos a sus disposición.
- **Rotación de Cartera:** Se mide el numero de veces, y muestra la relación entre las ventas y las deudas de los compradores, en esta caso Agropecuaria Senegal roto 11.17 veces cartera en 2004 y para el primee trimestre de 2005 ha rotado 2.47 veces.
- **Días de cartera :** es un complemento del indicador anterior y permite una mejor comprensión de la cartera, simplemente se toma el numero de días del periodo analizado y se divide por el resultado de la rotación de cartera, para el 2004 se divide 360 entre 11.17 obteniendo un periodo promedio recuperación de la cartera de 32 días, para el primer trimestre de 2005, al dividir 90 días entre 2.47 se obtiene un periodo de 36 días, indicando que a la Agropecuaria Senegal le toma un periodo ligeramente superior a un mes hacer efectivo el cobro de las ventas realizadas.
- **Rotación del activo total:** muestra en cuantas veces ha superado el monto de las ventas. Al monto total de los activos dispuestos para lograrlos, en este caso se supero 7 veces el valor total de activos en 2004, y se esta apunto de superar por segunda vez el monto total de los activos, lo cual se considera bueno.

- Rotación del activo Corriente : tiene la misma función del indicador anterior, pero solo incluye el monto de activos corrientes, la empresa ha rotado 2,27 veces el total de activos corrientes con sus ventas.
- Rotación Del Capital Neto de Trabajo: continua con la definición de los indicadores anteriores, pero toma como base de análisis el valor del capital neto de trabajo.
- Indicadores de Endeudamiento: muestran el grado de compromiso De la empresa con las entidades del sector financiero o cualquier otra persona natural o jurídica a la que acuda en busca de recursos para el funcionamiento de la empresa.
- Nivel de endeudamiento: es igual al total de pasivos dividido por el total de activos, muestra el porcentaje del valor en libros de la empresa que esta en poder de terceros, no es recomendable que supere el 60%, la empresa tiene un nivel de endeudamiento de 53,85% que se considera aceptable.
- Índice de propiedad: es el opuesto al indicador anterior, muestra el porcentaje del valor en libros de la empresa que esta en poder de la misma, puede ser expresado como $(1 - \text{nivel de endeudamiento})$ o como el patrimonio dividido por el activo.
- Proporción de pasivo a corto plazo: indica el total de compromisos u obligaciones de la entidad que deberán ser atendidos en un periodo inferior a un año. El total de pasivos de Agropecuaria Senegal debe ser pagado un año o menos.

- Leverage: también conocido como apalancamiento, señala la escogencia de recursos propios o de los accionistas para financiar las actividades de la empresa. En este caso obtiene un resultado de 116% que indica que por cada peso financiado por terceros se ha financiado \$1.16 con recursos propios.
- Indicadores de rentabilidad: Indican el retorno financiero que la empresa brinda a sus propietarios.
- Margen Operacional de utilidad: con un resultado de 4.67% debe interpretarse como que de cada peso que ingresa producto de venta, después de cumplir con todos los compromisos operacionales de la entidad se cuenta con 4.67 centavos.
- Margen Neto de Utilidad: Tiene un resultado de 4.67% igual al margen operacional, indica el porcentaje de ingresos producto de las ventas que queda como utilidad neta, en este caso , la empresa no tiene compromisos ni ingresos no operacionales (distintos a su objeto social) y por tal razón ambos indicadores presentan la misma cifra.
- Rendimiento del Patrimonio: Indica el retorno financiero que la empresa brinda a sus accionistas, para comparar si es mas rentable invertir en el negocio actual o en las entidades financieras, su resultado debe ser comparado con las tasas ofrecidas por las instituciones del sector financiero. Se mide comparando el total de

utilidad con el valor total del patrimonio, en 2004 el resultado fue de 78.75%.

- Rendimiento del Activo: Tienen la misma estructura del indicador anterior pero compara la utilidad con el total de activos.

Analizando los indicadores financieros de la empresa se puede resumir lo siguiente: en conjunto, al tener una razón corriente que indica que por cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa cuenta con 1.56 pesos para responder a obligaciones y una recuperación de cartera cada 36 días en promedio, puede afirmarse que la empresa tienen una excelente liquidez, pues dispone de recursos para la operación a corto plazo, abundante capital de trabajo y además la alta rotación de cartera le permite tener recursos frescos que aumentan su capacidad de maniobra financiera.

Se destaca la disminución del endeudamiento desde el 2003 con un 74% hasta Marzo del de 2005 con un 53%, si bien la empresa tiene pocas obligaciones con el sector financiero, pero tiene importantes cuentas por pagar a proveedores, es positivo el manejo que se le ha dado a estas, disminuyendo su valor en los últimos periodos.

El margen neto de utilidad viene mejorando, lo que refleja un excelente manejo en el campo de los gastos, podría ubicarse en mejores niveles. La rentabilidad del patrimonio es excelente, las utilidades que la empresa arrojó son muy altas considerando el capital invertido por los socios en esta, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento.

19.2 SISTEMATIZACIÓN Y MÉTODO CONTABLE:

No se tiene un método contable establecido, se maneja un solo informe mensual de gastos e ingresos y se compara este con el informe del mes anterior, y también con el informe correspondiente al mismo el año pasado. Para la contabilidad se hace uso del sistema Apolo, integrado con el sistema de facturación Fénix.

La estrategia de financiación actual se basa principalmente en la utilización de capital de trabajo y en algunos momentos se recurre a financiación con miembros de la familia. Aunque muy poco se ha tenido que recurrir entidades financieras.

Las garantías reales de la Agropecuaria Senegal son básicamente las 7 fincas ubicadas en los municipios de Marsella, Alcalá, Belén de Umbría la Virginia, y Combia. Donde se cultivan los productos que comercializan, además los 2 vehículos de la sociedad. Por otra parte, los dueños de la organización como personas naturales cuentan con propiedades raíces y otras posesiones que podrían servir de respaldo ante un posible trámite grande con el sector financiero.

19.3 POLÍTICA Y FIJACIÓN DE PRECIOS:

Los precios de la lima ácida Tahití, al igual que el costo de los productos agrícolas, se determinan mediante la situación de oferta y demanda del mercado, no solo a nivel nacional si no también a nivel internacional; cuando la oferta aumenta el precio baja y cuando la oferta del producto disminuye el precio tiende a subir.

Si embargo en Agropecuaria Senegal Ltda. Trataremos de hacer un plan de costos a seis (6) años para la lima Tahití, con un precio promedio por kilogramo

de la fruta \$ 300 pesos, estimado históricamente y por la experiencia (Ingeniero Agrónomo), en el negocio, el cual no constituye un valor definitivo sino mas bien un parámetro que nos permite proyectar de algún modo situaciones de ganancia, perdida o equilibrio.

19.4 COSTO DE PRODUCCIÓN:

Aunque no se lleva una contabilidad de costos ni en las fincas ni en la bodega, se tienen estimado que la instalación de un huerto (cultivo) puede constar alrededor de 7 millones de pesos por hectárea, hasta la época donde se inicia la producción, desde allí los costos de mantenimiento (costos totales de la finca) son de 2,6 millones de pesos por hectárea. Estas cifras se basan en la experiencia propia con la experiencia del asesor técnico.

19.5 PRECIO DE VENTAS:

El precio de venta esta definido básicamente por la situación de oferta y demanda en el mercado del país, esto debido obviamente al tipo de productos que maneja la empresa, igualmente como los clientes son grandes supermercados, el precio esta sujeto a la política de compra de dichos clientes. La empresa se ve obligada a vender sus productos por el precio del mercado, incluso en situaciones extremas cuando la fruta esta por su madurez a punto de perderse han venido por debajo del valor de los costos

CUADRO N° 20 ADECUACIÓN ESPACIOS MODULARES

ESPACIOS MODULARES	VALOR
1 panel: 3 X 2 Mtrs (Gerencia)	\$630.000
1 panel: 2.40 X 3 Mts (Secretaria)	\$756.000
1 panel: 3 X 2.50 Mts (Area de espera)	\$788.200
1 panel: 3.40 X1.40 Mts (Area de herramienta)	\$499.800
1 panel: 3 X 3.40 Mts (Area de Almacenamiento)	\$1.071.000
1 panel: 11X21 Mts (Area del Punto de venta)	\$21.255.000
Total espacios modulares	\$25.000.000

CUADRO N° 21 MAQUINARIA Y EQUIPOS.

MAQUINARIA	VALOR
GUADAÑAS	\$25.000.000
FUMIGADORAS	\$20.000.000
TANQUES DE ALMACENAMIENTO	\$5.000.000
TOTAL	\$50.000.000

CUADRO N° 22 MUEBLES Y ENSERES

Detalle	V/UN	Valor
SALA DE RECEPCIÓN	\$ 600.000	\$600.000
TOTAL		\$600.000

CUADRO N° 23 EQUIPO DE OFICINA

Detalle	V/UN	Valor
Equipo de Computación	\$ 2.500.000	\$2.500.000
TOTAL		\$2.500.000

CUADRO N° 24 HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS	VALOR
Machetes, limas, etc.	\$2.000.000
Rastrillos, Media lunas, etc	\$3.000.000
TOTAL	\$5.000.000

CUADRO N° 25 VEHICULO

VEHICULO	VALOR
Furgón en fibra de vidrio con termoking	\$5.000.000
Camioneta luv model/ 99	\$20.000.000
TOTAL	\$25.000.000

CUADRO N° 26 DEPRECIACIÓN

ACTIVO	VALOR	FACTOR DEPRECIACIÓN	TOTAL DEPRECIACIÓN
Espacios Modulares	\$25.000.000	0,20	\$5.000.000
Maquinaria y Equipos	\$50.000.000	0,20	\$10.000.000
Muebles y enseres	\$600.000	0,20	\$120.000
Equipo de oficina	\$2.500.000	0,20	\$500.000
Herramientas	\$5.000.000	0,20	\$1.000.000
Vehículo	\$25.000.000	0,20	\$5.000.000
TOTAL DEPRECIACIÓN			\$21.620.000

CUADRO N° 27 TOTAL INVERSIÓN FIJA

ACTIVO	VALOR
--------	-------

Espacios Modulares	\$25.000.000
Maquinaria y Equipos	\$50.000.000
Muebles y enseres	\$600.000
Equipo de oficina	\$2.500.000
Herramientas	\$5.000.000
Vehículo	\$25.000.000
TOTAL	\$108.100.000

CUADRO N° 28 INVERSIÓN DIFERIDA (EN GASTOS LEGALES)

CONCEPTO	VALOR
Registro Cámara de Comercio '(como sociedad Ltda).	\$939.000
Matric. Secret. Hacienda	\$20.000
Sayco Acimpro	\$16.000
Bomberos	\$10.000
Licencia sanitaria	\$200.000
Uso de Suelos	\$15.000
TOTAL	\$1.200.000

* Es totalmente gratis debe inscribirse en la DIAN y estar registrados en la Cámara de Comercio

ESTIMATIVOS

Para proyectar los ingresos y egresos se analiza la inflación cinco años atrás, según.

D.A.N.E y se hizo un promedio para los estados financieros proyectados a cinco años así:

AÑO 1	6,00%
AÑO 2	6,00%
AÑO 3	6,00%
AÑO 4	6,00%
AÑO 5	6,00%

Se considero un incremento del mercado potencial en un 10% , Se estimaron los gastos

indirectos de fabricación proyectados, a partir de precios reales, lo mismo para la mano de obra directa y nomina.

En la cuenta de bancos se acumula capital debido, a que no se han entregado dividendos.

Las ventas se estimaron y proyectaron con base en las encuestas realizadas a los clientes potenciales y los precios se ajustaron con base en la inflación proyectada según D.A.N.E.

CUADRO N° 29 INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO (30 DIAS)	VALOR
MANO DE OBRA DIRECTA	\$66.400.000
PRESTACIONES SOCIALES Y SEGURIDAD SOCIAL	\$31.983.664
GASTOS GENER. DE ADMON (MANTEN. VEHICULO)	\$1.200.000
PROPAGANDA Y OTROS GASTOS	\$1.200.000
GASTOS FINANCIEROS (INTERES CREDITO)	\$2.759.956
SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN	\$4.385.500
PRESTACIONES SOCIALES Y SEGURIDAD SOCIAL	\$1.608.804
TOTAL	\$109.537.924

CUADRO N° 30 TOTAL INVERSIÓN

Inversión Fija	\$108.100.000
Inversión Diferida	\$1.200.000
Capital de Trabajo	\$109.537.924
TOTAL	\$ 113.128.116

CUADRO N° 31 PLAN DE INVERSIÓN FIJA Y SU FINANCIACIÓN

INVERSIÓN	APORTES CAPITAL	CREDITO	TOTAL
Maquinaria y Equipos	\$16.000.000	\$34.000.000	
Equipo de oficina	\$2.500.000		
Herramientas	\$5.000.000		
Muebles y enseres	\$600.000		
Vehículo	\$25.000.000		
Capital de trabajo	\$109.537.924		

Espacios Modulares	\$25.000.000		
Inversión Diferido	\$1.200.000		
TOTAL	\$184.837.924	\$34.000.000	\$218.837.924

CUADRO N° 32 PLAN DE AMORTIZACIÓN DEL CREDITO DE LARGO PLAZO				
n	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
0	\$34.000.000			
1	33.581.234	752.544	333.778	418.766
2	33.158.357	752.544	329.667	422.877
3	32.731.329	752.544	325.516	427.028
4	32.300.109	752.544	321.323	431.220
5	31.864.655	752.544	317.090	435.454
6	31.424.927	752.544	312.815	439.728
7	30.980.882	752.544	308.499	444.045
8	30.532.477	752.544	304.139	448.404
9	30.079.671	752.544	299.737	452.806
10	29.622.419	752.544	295.292	457.252
11	29.160.679	752.544	290.803	461.740
12	28.694.405	752.544	286.270	466.273
13	28.223.554	752.544	281.693	470.851
14	27.748.081	752.544	277.071	475.473
15	27.267.940	752.544	272.403	480.141
16	26.783.086	752.544	267.689	484.854
17	26.293.472	752.544	262.930	489.614
18	25.799.051	752.544	258.123	494.421
19	25.299.776	752.544	253.269	499.274
20	24.795.601	752.544	248.368	504.176
21	24.286.475	752.544	243.418	509.125
22	23.772.352	752.544	238.420	514.123
23	23.253.181	752.544	233.373	519.171
24	22.728.914	752.544	228.276	524.267
25	22.199.500	752.544	223.130	529.414

26	21.664.888	752.544	217.932	534.611
27	21.125.029	752.544	212.684	539.860
28	20.579.870	752.544	207.384	545.159
29	20.029.358	752.544	202.033	550.511
30	19.473.443	752.544	196.628	555.916
31	18.912.070	752.544	191.171	561.373
32	18.345.186	752.544	185.660	566.884
33	17.772.737	752.544	180.095	572.449
34	17.194.668	752.544	174.475	578.069
35	16.610.924	752.544	168.800	583.744
36	16.021.450	752.544	163.069	589.474
37	15.426.189	752.544	157.283	595.261
38	14.825.084	752.544	151.439	601.105
39	14.218.078	752.544	145.538	607.006
40	13.605.113	752.544	139.579	612.965
41	12.986.130	752.544	133.561	618.982
42	12.361.072	752.544	127.485	625.059
43	11.729.876	752.544	121.349	631.195
44	11.092.485	752.544	115.152	637.392
45	10.448.836	752.544	108.895	643.649
46	9.798.868	752.544	102.576	649.968
47	9.142.520	752.544	96.195	656.348
48	8.479.728	752.544	89.752	662.792
49	7.810.430	752.544	83.245	669.298
50	7.134.561	752.544	76.675	675.869
51	6.452.058	752.544	70.040	682.504
52	5.762.854	752.544	63.340	689.204
53	5.066.884	752.544	56.574	695.970
54	4.364.082	752.544	49.742	702.802
55	3.654.380	752.544	42.842	709.702
56	2.937.711	752.544	35.875	716.669
57	2.214.007	752.544	28.840	723.704
58	1.483.198	752.544	21.735	730.809
59	745.215	752.544	14.561	737.983
60	0	752.544	7.329	745.215

COSTOS
CUADRO N° 33 COSTOS DE PRODUCCIÓN
(ARBOL/Ha/Pesos)

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LABOR	COSTO Pesos	COSTO Pesos	COSTO Pesos	COSTO Pesos	COSTO Pesos	COSTO Pesos
Plateo, trazo, ahoyado y Siembra	\$ 800	\$ 190.400	\$ 201.824	\$ 213.933	\$ 226.769	\$ 240.376
material de siembra puesto en la finca	\$ 3.500	\$ 833.000	\$ 882.980	\$ 935.959	\$ 992.116	\$ 1.051.643
Roca fosfórica	\$ 50	\$ 11.900	\$ 12.614	\$ 13.371	\$ 14.173	\$ 15.023
podas generales	\$ 380	\$ 90.440	\$ 95.866	\$ 101.618	\$ 107.715	\$ 114.178
Plateo químico	\$ 400	\$ 95.200	\$ 100.912	\$ 106.967	\$ 113.385	\$ 120.188
Mano de obra plateo	\$ 505	\$ 120.190	\$ 127.401	\$ 135.045	\$ 143.148	\$ 151.737
Fertilización	\$ 1.500	\$ 357.000	\$ 378.420	\$ 401.125	\$ 425.193	\$ 450.704
Mano de obra fertilización	\$ 807	\$ 192.066	\$ 203.590	\$ 215.805	\$ 228.754	\$ 242.479
Manejo sanitarios	\$ 1.576	\$ 375.088	\$ 397.593	\$ 421.449	\$ 446.736	\$ 473.540
Control de arrieras	\$ 2.060	\$ 490.280	\$ 519.697	\$ 550.879	\$ 583.931	\$ 618.967
control de plagas	\$ 1.890	\$ 449.820	\$ 476.809	\$ 505.418	\$ 535.743	\$ 567.887
asistencia técnica	\$ 2.100	\$ 499.800	\$ 529.788	\$ 561.575	\$ 595.270	\$ 630.986
TOTAL	\$ 15.568	\$ 3.705.184	\$ 3.927.495	\$ 4.163.145	\$ 4.412.933	\$ 4.677.709

Fuente: El Agrónomo

CUADRO N° 34 MANO DE OBRA DIRECTA (150 OPERARIOS Y 1 AGRONOMO)

SALARIO DEVENGADO	SUBSIDIO TRANSPORTE	SALARIO BASICO	TOTAL MES
381.500	44.500	426000*150	63.900.000
2.500.000		2.500.000	2.500.000
			66.400.000
		MESES	X12
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA/AÑO			796.800.000
PRESTACIONES SOCIALES MANO DE OBRA DIRECTA			
CESANTIAS	66.400.000	0,0833	5.531.120
INTER. CESANT	5.531.120	0,01	55.311
VACACIONES	40.650.000	0,0417	1.695.105
PRIMAS	66.400.000	0,0833	5.531.120
PRESTACIONES M.O.D./MES			12.812.656
		MESES	X 12
TOTAL PRESTACIONES M.O.D./AÑO			153.751.874
SEGURIDAD SOCIAL MANO DE OBRA DIRECTA			
I.S.S.	66.400.000	0,1935	12.848.400
RIESGOS PROFES.	66.400.000	0,0052	346.608
APORTES PARAFISCALES			
C.C.F.	66.400.000	0,04	2.656.000
SENA	66.400.000	0,02	1.328.000
I.C.B.F.	66.400.000	0,03	1.992.000
SEGURIDAD SOCIAL Y APORTES M.O.D./MES			19.171.008

		MESES	X 12
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL M.O.D./AÑO			230.052.096

TOTAL PRESTACIONES M.O.D./AÑO	153.751.874
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL M.O.D./AÑO	230.052.096
TOTAL PRESTACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL M.O.D. /AÑO	383.803.970

CUADRO N° 35 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PROYECTADA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DIRECTA	796.800.000	844.608.000	895.284.480	949.001.549	1.005.941.642
PRESTACIONES SOCIALES	\$153.751.874	162.976.987	172.755.606	183.120.942	194.108.199
SEGURIDAD SOCIAL	\$230.052.096	243.855.222	258.486.535	273.995.727	290.435.471
TOTAL	1.180.603.970	1.251.440.209	1.326.526.621	1.406.118.218	1.490.485.312

CUADRO N° 36 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRENDAMIENTO	36.000.000	38.160.000	40.449.600	42.876.576	45.449.171
SERVICIOS PUBLICOS	10.800.000	11.448.000	12.134.880	12.862.973	13.634.751
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	3.600.000	3.816.000	4.044.960	4.287.658	4.544.917
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
TOTAL	60.400.000	63.424.000	66.629.440	70.027.206	73.628.839

CUADRO N° 37 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTIMADOS	VALOR
SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN	\$52.626.000
PRESTACIONES SOCIALES Y SEGURIDAD SOC	\$19.305.645
DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA	\$500.000
GASTOS GENER. DE ADMÓN (MANTEN. VEHICULO)	\$1.200.000
AMORTIZACIÓN DIFERIDOS	240.000
PROPAGANDA Y OTROS GASTOS	\$1.200.000
TOTAL	\$75.071.645

CUADRO N° 38 NOMINA (COMERCIALIZADORA)

CARGO	SALARIO DEVENGADO	SUBSIDIO TRANSPORTE	SALARIO BASICO	TOTAL AÑO
GERENTE	2.000.000		2.000.000	24.000.000
SECRETARIA	400.000	44.500	444.500	5.334.000
CONDUCTOR	400.000	44.500	444.500	5.334.000
VENEDORES (2) (\$600,000 C/U)	600.000	44.500	644.500	7.734.000
VIGILANTE	381.500	44.500	426.000	5.112.000
ASEADORA	381.500	44.500	426.000	5.112.000
			4.385.500	X 12 Meses
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA/AÑO				52.626.000

PRESTACIONES SOCIALES NOMINA			
CESANTIAS	4.385.500	0,0833	365.312
INTER. CESANT	365.312	0,01	3.653
VACACIONES	4.385.500	0,0417	182.875
PRIMAS	4.385.500	0,0833	365.312
PRESTACIONES /MES			917.153
			X 12 Meses
TOTAL PRESTACIONES /AÑO			11.005.833
SEGURIDAD SOCIAL NOMINA			
PRESTACIONES	3.071.000	0,1935	594.239
RIESGOS PROFES.	3.071.000	0,0052	16.031
APORTES PARAFISCALES			
C.C.F.	3.071.000	0,04	122.840
SENA	3.071.000	0,02	61.420
I.C.B.F.	3.071.000	0,03	92.130
PRESTACIONES M.O.I./MES			691.651
	MESES		12
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL /AÑO			8.299.812
TOTAL PRESTACIONES /AÑO			11.005.833
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL /AÑO			8.299.812
TOTAL PRESTACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL /AÑO			19.305.645

CUADRO N° 39 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN	52.626.000	55.783.560	59.130.574	62.678.408	66.439.112
PRESTACIONES SOCIALES	11.005.833	11.666.183	12.366.154	13.108.124	13.894.611
SEGURIDAD SOCIAL	8.299.812	8.797.801	9.325.669	9.885.209	10.478.321
DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
GASTOS GENER. DE ADMON (MANT. VEHICULO)	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219	1.514.972
AMORTIZACIÓN DIFERIDOS	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
PROPAGANDA Y OTROS GASTOS	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219	1.514.972
TOTAL	75.071.645	79.531.544	84.259.037	89.270.179	94.581.990

CUADRO N° 40 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (UNIDADES)

PRESUPUESTOS DE UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Limón tahiti de Exportación.					
TONELADAS POR VENDER ANUAL EMPRESA	35.000	36.750	38.588	40.517	42.543
EL 40% ES PRODUCCIÓN DE EXPORTACIÓN	17.500	18.375	19.294	20.258	21.271
PRECIO DE VENTA TONELADA	300.000	318.000	337.080	353.934	371.631
INGRESOS POR EXPORTACIÓN DE LIMÓN	5.250.000.000	5.843.250.000	6.503.537.250	7.170.149.818	7.905.090.174

C.V. 3.705.184.000 3.927.495.040 4.163.144.742 4.412.933.427 4.677.709.433

PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

CUADRO N° 41 COSTO DE PRODUCCIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE PRODUCCIÓN LIMÓN TAHITI	3.705.184.000	3.927.495.040	4.163.144.742	4.412.933.427	4.677.709.433
MAS COSTO DE LA MANO DE OBRA	1.180.603.970	1.251.440.209	1.326.526.621	1.406.118.218	1.490.485.312
MAS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
ARRENDAMIENTO	36.000.000	38.160.000	40.449.600	42.876.576	45.449.171
SERVICIOS PÚBLICOS	10.800.000	11.448.000	12.134.880	12.862.973	13.634.751
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	3.600.000	3.816.000	4.044.960	4.287.658	4.544.917
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRIC.	60.400.000	63.424.000	66.629.440	70.027.206	73.628.839
MAS INVENT. INICIAL PROD. EN PROCESO					
COSTO DE FABRICACIÓN (SUMA1+2+3+4)	4.946.187.970	5.242.359.249	5.556.300.804	5.889.078.852	6.241.823.583
MENOS INVENT. FINAL PROD. EN PROCESO					
COSTO DE PRODUCCIÓN	4.946.187.970	5.242.359.249	5.556.300.804	5.889.078.852	6.241.823.583

CUADRO N° 42 ESTADO DE RESULTADOS - PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS BRUTAS	5.250.000.000	5.843.250.000	6.503.537.250	7.170.149.818	7.905.090.174
MENOS DESCUENTOS	262.500.000	292.162.500	325.176.863	358.507.491	395.254.509
VENTAS NETAS	4.987.500.000	5.551.087.500	6.178.360.388	6.811.642.327	7.509.835.666
COSTO DE VENTAS					
INVENT. INICIAL PRODUCT. TERMINADO					
MENOS : MAS COSTO DE PRODUCCIÓN	4.946.187.970	5.242.359.249	5.556.300.804	5.889.078.852	6.241.823.583

MENOS : INVENT FINAL PROD. TERMINAD					
TOTAL COSTOS DE VENTAS	4.946.187.970	5.242.359.249	5.556.300.804	5.889.078.852	6.241.823.583
UTILIDAD BRUTA	41.312.030	308.728.251	622.059.584	922.563.475	1.268.012.083
GASTOS DE ADMÓN Y VENTAS	75.071.645	79.561.544	84.320.837	89.365.687	94.713.228
SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN	52.626.000	55.783.560	59.130.574	62.678.408	66.439.112
PRESTACIONES SOCIALES Y SEGURIDAD	19.305.645	20.463.984	21.691.823	22.993.332	24.372.932
DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA	500.000	530.000	561.800	595.508	631.238
GASTOS GENER. DE ADMÓN	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219	1.514.972
AMORTIZACIÓN DIFERIDOS	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
PROPAGANDA Y OTROS GASTOS	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219	1.514.972
UTILIDAD OPERACIONAL	33.759.616	229.166.707	537.738.747	833.197.789	1.173.298.855
MAS : OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	33.759.616	229.166.707	537.738.747	833.197.789	1.173.298.855
MENOS PROVIS. IMPUESTO DE RENTA	12.997.452	88.229.182	207.029.418	320.781.149	451.720.059
UTILIDAD NETA	20.762.164	140.937.525	330.709.330	512.416.640	721.578.796

CUADRO N° 43 BALANCE GENERAL - ACTIVOS - PROYECTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
BANCOS	76.700.000	356.414.361	509.234.518	828.246.711	1.209.357.788	1.606.784.616
CAJA	34.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
CUENTAS POR COBRAR		299.250.000	333.065.250	370.701.623	408.698.540	450.590.140
INVENTARIOS						
PRODUCTOS TERMINADOS						
PRODUCTOS EN PROCESO						
MATERIAS PRIMAS	0	222.311.040	235.649.702	249.788.685	264.776.006	280.662.566
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	110.700.000	878.975.401	1.078.949.470	1.449.737.019	1.883.832.333	2.339.037.322
ACTIVOS FIJOS						
EQUIPO DE OFICINA	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)		-500.000	-1.000.000	-1.500.000	-2.000.000	-2.500.000
HERRAMIENTAS	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)		-1.000.000	-2.000.000	-3.000.000	-4.000.000	-5.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$50.000.000	\$50.000.000	\$50.000.000	\$50.000.000	\$50.000.000	\$50.000.000
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)		-8.000.000	-16.000.000	-24.000.000	-32.000.000	-40.000.000
VEHICULO	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)		-3.700.000	-7.400.000	-11.100.000	-14.800.000	-18.500.000
MUEBLES Y ENSERES	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)		-120.000	-240.000	-360.000	-480.000	-600.000
ESPACIOS MODULARES	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)		-5.000.000	-10.000.000	-15.000.000	-20.000.000	-25.000.000
TOTAL ACTIVO FIJO	\$108.100.000	\$89.780.000	\$71.460.000	\$53.140.000	\$34.820.000	\$16.500.000
OTROS ACTIVOS						

ACTIVOS DIFERIDOS	\$1.200.000	\$960.000	\$720.000	\$480.000	\$240.000	\$0
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$1.200.000	\$960.000	\$720.000	\$480.000	\$240.000	\$0
TOTAL ACTIVOS	\$ 220.000.000	\$ 969.715.401	1.151.129.470	1.503.357.019	1.918.892.333	\$ 2.355.537.322

BALANCE GENERAL - PASIVOS - PROYECTADO

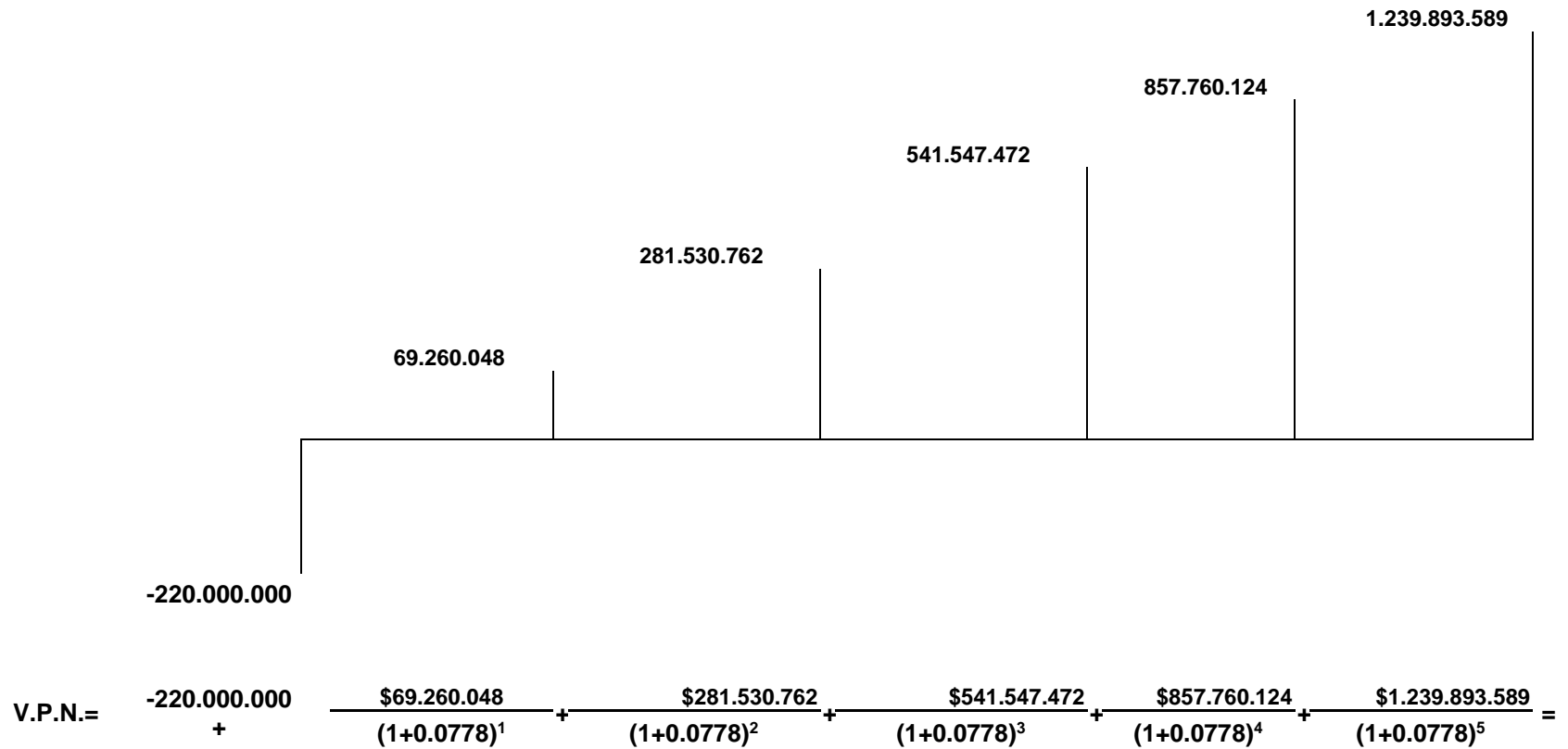
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS CORRIENTES						
PROVEEDORES		741.036.800	785.499.008	832.628.948	882.586.685	935.541.887
CUENTAS POR PAGAR						
OBLIGACIONES BANCARIAS						
IMPUESTOS POR PAGAR						
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$741.036.800	\$785.499.008	\$832.628.948	\$882.586.685	\$935.541.887
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 34.000.000	\$21.916.437	\$17.930.773	\$13.081.216	\$7.179.678	\$ 0
CESANTIAS CONSOLIDADAS						
TOTAL PASIVO	\$ 34.000.000	\$762.953.237	\$803.429.781	\$845.710.164	\$889.766.363	\$935.541.887

CAPITAL PAGADO	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000
SUPERAVIT DE CAPITAL						
UTILIDADES RETENIDAS			20.762.164	140.937.525	330.709.330	512.416.640
UTILIDADES DEL EJERCICIO		20.762.164	140.937.525	330.709.330	512.416.640	721.578.796
TOTAL PATRIMONIO	\$ 186.000.000	\$206.762.164	\$347.699.689	\$657.646.855	\$1.029.125.970	\$1.419.995.436
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 220.000.000	\$969.715.401	\$1.151.129.470	\$1.503.357.019	\$1.918.892.333	\$2.355.537.322

CUADRO N° 44 EVALUACIÓN FINANCIERA

LINEA DE TIEMPO PROYECTADA A CINCO AÑOS DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA EXPORTACIÓN LIMON TAHITI

6.3.1. VALOR PRESENTE NETO (V.P.N.)

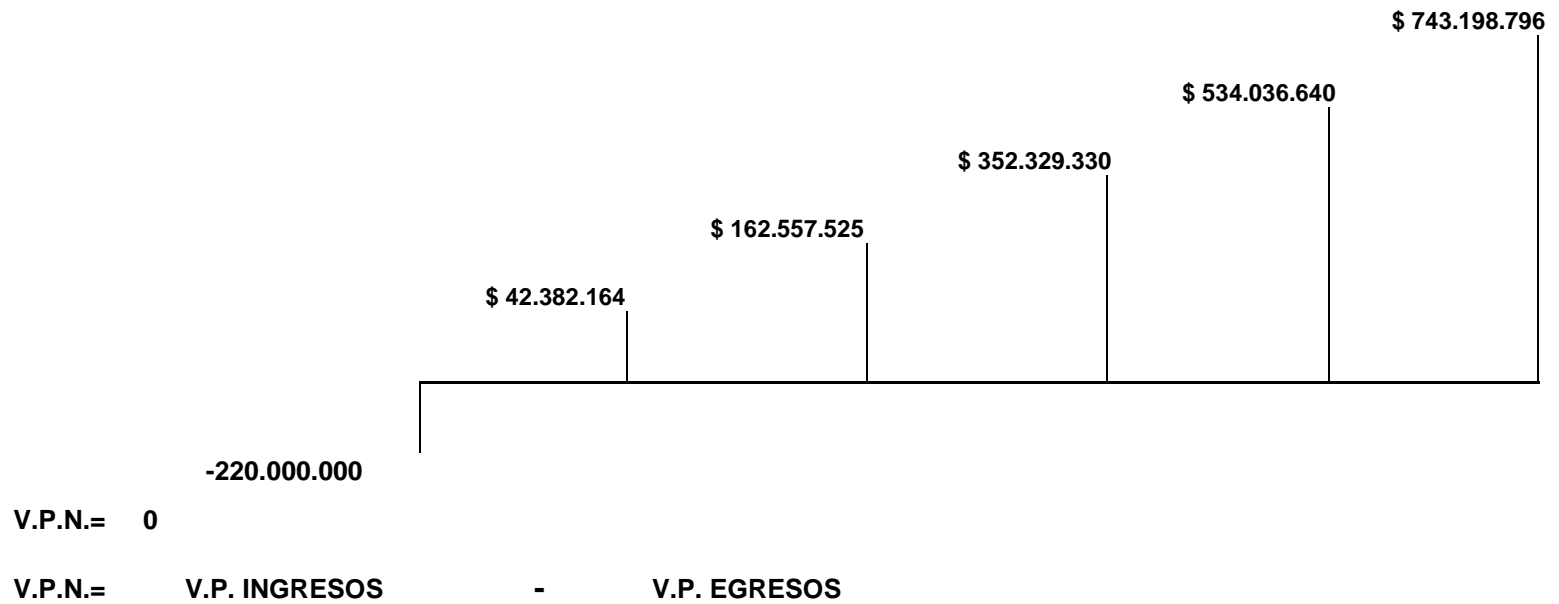


V.P.N.= **\$2.007.291.022**

Este indicador permite detectar el valor que ganaría al invertir en este proyecto tomando como base el D.T.F. Es decir el 7.78% anual.

CUADRO N° 45 TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)

LINEA DE TIEMPO PROYECTADA A CINCO AÑOS DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA DE EXPORTACIÓN LIMON TAHITI



$$\text{V.P.N.} = -220.000.000 + \frac{\$ 42.382.164}{(1+i)^1} + \frac{\$ 162.557.525}{(1+i)^2} + \frac{\$ 352.329.330}{(1+i)^3} + \frac{\$ 534.036.640}{(1+i)^4} + \frac{\$ 743.198.796}{(1+i)^5} =$$

$$\text{T.I.R.} = \boxed{61,12\%}$$

$$\text{T.I.R.} = > \frac{0,0}{778}$$

T.I.R.= La tasa interna de retorno **TIR** corresponde a la tasa de interés generada por los capitales que permanecen invertidos en el proyecto y pueden considerarse como la tasa que origina un valor presente neto igual a cero, en cuyo caso representa la tasa que iguala los valores presentes de los flujos netos de ingreso y egreso. Para determinar la bondad financiera del proyecto, esta debe ser igual o superior a la tasa de interés de captación que brindan las instituciones financieras.

Cuadro No. 46 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA DE EXPORTACIÓN LIMON TAHITI

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{COSTOS FIJOS} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}} =$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = 1.241.003.970 \times \frac{1}{1 - \frac{\$ 3.705.184.000}{\text{VENTAS}}} =$$

\$ 4.987.500.000

PUNTO DE EQUILIBRIO = \$ 4.773.092.192

PUNTO DE EQUILIBRIO = Este parámetro nos sirve para calcular el volumen de ventas que debe realizar la empresa de exportación limón Tahití, significa el nivel de ingresos necesarios para sufragar los costos totales.