



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
TECNOLOGÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL

**PLAN DE NEGOCIO DE EXPORTACIÓN DE
MERMELADA DE PIÑA A ESPAÑA**

**INFORME DE TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE TECNÓLOGO
EN COMERCIO INTERNACIONAL**

MARIA CAMILA TABARES GIRALDO

EVELYN DANIELA POSADA CANO

SEBASTIAN CARDENAS CORTINEZ

DOCENTE GUÍA:

MILTON CESAR TORO CADAVID

2019

CONTENIDO

CAPÍTULO I INFORMACIÓN GENERAL DE LA FUTURA EMPRESA .14	
1.1 Nombre de la empresa y marca:.....	14
1.2 Tipo de empresa.....	17
Sociedad por acciones simplificada (SAS).....	17
1.3 Descripción de la empresa	19
1.3.1 Concepto de negocio	19
1.3.2 Código CIU	19
1.3.3 Ubicación de la empresa.....	20
1.3.4 Tamaño de la empresa	21
1.4 Misión y visión de la empresa	21
1.4.1 Misión	21
1.4.2 Visión	21
1.5 Relación de Producto	22
1.6 Ventajas competitivas	23
CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTORIAL.....24	
2.1 Entorno: Oportunidades y Amenazas	24
Estrategias:	25
2.2. Factores del entorno	25
2.2.1. Factores entorno económico	25
2.2.2 Factores entorno sociocultural y demográfico	34

2.2.3 Entorno tecnológico	35
2.2.4 Factores entorno ecológico, medioambiental y recursos naturales	36
2.3 Análisis sectorial	37
2.3.1 Estructura del sector	37
2.3.2 Rentabilidad del sector	38
2.3.3 Tamaño del sector	38
2.3.4 Tendencias de crecimiento	39
2.3.5 Perspectivas y proyección de ventas en el sector	40
2.4 Análisis Sectorial	41
2.4.1 Amenaza de los productos sustitutos	41
2.4.2 Poder de negociación con los proveedores	42
2.4.4 Rivalidad entre los competidores existentes	43
2.5 Conclusión	44
CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL MERCADO	45
3.1 Objetivos de mercadeo	45
3.2 Perfil del mercado potencial de bienes y/o servicios	45
3.3 Cuantificación de los Clientes Potencial de Bienes y/o Servicios	47
3.4 El mercado objetivo de los bienes y/o servicios	48
3.5 Mercado Competidor	49
3.6 Mercado distribuidor	51
3.6.1 Distribución Directa	51
3.7 Comunicación y actividades de promoción y divulgación	52

3.7.1 Comunicación	52
3.7.2 Actividades de promoción y divulgación.....	55
3.8 Plan de ventas	55
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS COMERCIO INTERNACIONAL	58
4.1 Tratados comerciales.....	58
4.2 Posiciones y beneficios arancelarios.....	58
4.3 Requisitos y vistos buenos	60
4.4 Capacidad exportadora.....	61
4.5 Participación en ferias especializadas	62
4.6 Rutas de Acceso	64
4.7 Liquidación de costos de importación y precios de exportación	69
5.1 Descripción del proceso de producción	72
5.2 Capacidad de Producción.....	75
5.3 Plan de Producción	75
5.4 Recursos materiales y humanos para la producción	76
5.4.1 Locaciones.....	76
5.4.2 Requerimientos de maquinaria, equipos, muebles y enseres.	77
5.4.3 Requerimientos de materiales e insumos.	79
5.4.4 Requerimientos de servicios.	80
CAPÍTULO VI ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	81
6.1 Estructura organizacional del negocio	81
6.1.1 Organigrama estructura de personal.....	81

6.1.2 Costos de personal y procesos administrativos tercerizados	82
CAPÍTULO VII ANÁLISIS LEGAL.....	87
7.1 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas	87
CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS FINANCIERO	92
8.1. Tasas Interés, impuestos, tasas de rentabilidad.....	92
8.2. Aportes de capital de los socios	93
8.3 Créditos y préstamos bancarios.....	93
8.4 Precios de los Productos	95
8.4.1 Factores que influyen en la determinación de los precios de los productos.....	95
8.4.2 Los Precios de los productos tomando como base los Costos	95
8.5 Ingresos y egresos	95
8.5.1 Ingresos	95
8.5.2 Egresos	96
8.5.3 Estados financieros.....	98
8.5.4 Análisis de sensibilidad, estados financieros proyectados y balance general.....	103
8.6 Evaluación Financiera.....	106
8.6.1 VPN, TIR, Payback descontado (PRI).....	106
CONCLUSIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Consulta nombre de la empresa	14
Ilustración 2: Consulta nombre de marca en Colombia	15
Ilustración 3: Consulta nombre de marca internacional.....	17
Ilustración 4: Gráfica de Inflación en los Últimos Años en Colombia	26
Ilustración 5: Gráfica de Inflación en los Últimos Años en España	27
Ilustración 6: Gráfica del PIB en los Últimos Años en Colombia	28
Ilustración 7: Gráfica del PIB en los Últimos Años en España.	30
Ilustración 8: Datos de la tasa de interés de Colombia en los últimos años.....	31
Ilustración 9: Gráfica de la tasa de interés de España en los últimos años	33
Ilustración 10: Tasas de cambio para monedas disponibles.....	34
Ilustración 11: Producción Industrial de alimentos y bebidas	39
Ilustración 12: Mayores importadores de mermelada desde Colombia	46
Ilustración 13: Zona Urbana de Madrid – España.....	47
Ilustración 14: Líderes de mermeladas en España	49
Ilustración 15: Logo de la empresa	52
Ilustración 16: Logo marca	53
Ilustración 17: Especificaciones del envase y etiqueta	54
Ilustración 18: Salario impulsador	55
Ilustración 19: composición de partida arancelaria.....	59
Ilustración 20: Requisitos específicos del producto.....	61
Ilustración 21: Puertos en Colombia.....	65

Ilustración 22: Aeropuertos internacionales de Colombia	66
Ilustración 23: Puertos en España	66
Ilustración 24: Principales aeropuertos en España.....	67
Ilustración 25: Ruta marítima Medellín - Madrid	68
Ilustración 26: Ruta aérea Medellín - Madrid	68
Ilustración 27: Cotización transporte terrestre Valencia - Madrid.....	70
Ilustración 28: Cotización procesos de exportación.....	70
Ilustración 29: Flujograma producción de mermelada.....	72
Ilustración 30: Plano locación	76
Ilustración 31: Cotización telefonía e internet	80
Ilustración 32: costos servicios públicos empresa	80
Ilustración 33: Organigrama estructural de la empresa.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica de la mermelada	22
Tabla 2: Oportunidades y Amenazas del entorno	24
Tabla 3: Proveedores	42
Tabla 4: Mercado competidor	50
Tabla 5: Costos de comunicación	54
Tabla 6: Cantidades máximas producidas	56
Tabla 7: Consumo de mermelada por persona	56
Tabla 8: Proyección de demanda en un año	57
Tabla 9: Proyección de unidades en cinco años	57
Tabla 10: Costos feria	64
Tabla 11: Liquidación de precio totales y unitarios	71
Tabla 12: Procedimientos para elaboración del producto	74
Tabla 13: Plan producción mensual	75
Tabla 14: Maquinaria requerida para producción	78
Tabla 15: Materiales e insumos para producción	79
Tabla 16: Servicios requeridos para la producción	80
Tabla 17: Trámites entidades públicas	91
Tabla 18: Parámetros WACC	92
Tabla 19: Variables préstamo bancario	94
Tabla 20: Tabla amortización	94

Tabla 21: Total de ingresos de la empresa	96
Tabla 22: Inversiones de la empresa	96
Tabla 23: Gastos anticipados de la empresa	97
Tabla 24: Costos variables de la empresa	97
Tabla 25: Costos fijos de la empresa.....	98
Tabla 26: Estado de pérdidas y ganancias de la empresa.....	99
Tabla 27: Flujo de caja de la empresa.....	101
Tabla 28: Balance general de la empresa.....	102
Tabla 29: Análisis de sensibilidad 1.....	103
Tabla 30: Análisis de sensibilidad 2.....	104
Tabla 31: Análisis de sensibilidad 3.....	104
Tabla 32: Análisis de sensibilidad 4.....	105
Tabla 33: Análisis de sensibilidad 5.....	105
Tabla 34: Criterios de decisión	106

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realizó la investigación para el plan de negocios de exportación de mermelada de piña a España, con el fin de investigar los futuros mercados extranjeros de dicho producto. Se encuentra que este producto es innovador ya que la mermelada es 100% natural desde sus frutos, endulzante, hasta sus conservantes, además, de que el producto ayuda con la salud por las vitaminas que aporta, su envase es amigable con el medio ambiente y los beneficios anteriormente mencionados.

Para la elaboración de este trabajo se realizó un análisis sectorial en el cual este permitió establecer que el producto puede entrar a competir en el sector, posterior a este análisis sectorial se procedió a la investigación de mercados para determinar que hay personas y clientes institucionales dispuestos a realizar la compra de la mermelada Fruit Jam y donde se señala que el mercado potencial es de aproximadamente 260 clientes institucionales. Después se realizó el análisis de comercio internacional de manera que ayudó a definir las posibles rutas para la comercialización del producto y se elaboró la liquidación de costos de la exportación.

Finalmente se construyó la investigación financiera del proyecto donde gracias a esta se logró establecer que el plan de negocio es viable, la cual presentó una tasa interna de retorno de 34,13% que es superior a la tasa mínima de rendimiento a la que espera el emprendedor que es de 14% y un valor actual neto de 236.010.518 de tal manera que fue positivo, por lo tanto, se puede concluir que el plan de negocios de exportación de mermelada de piña a España es viable desde el punto de vista financiero.

ABSTRACT

In the present work the research for the business plan of exporting pineapple jam to Spain was carried out, in order to investigate the future foreign markets of the jam. It is found that this product is innovative because the jam is 100% natural from its fruits, sweetener, to its preservatives, in addition to the fact that the product helps with health by providing vitamins, is friendly to the environment and the benefits mentioned above.

In order to carry out this work, a sectorial analysis was carried out in which it was possible to establish that the product can enter and compete in the sector. After the sectorial analysis, market research is carried out to determine what people and institutional clients are willing to buy Fruit Jam and where it is pointed out that the potential market is 260 institutional clients. The analysis of international trade was then carried out in such a way that it helped to define the possible routes for the commercialization of the product and the liquidation of export costs was elaborated. For the operation of the company and marketing of Fruit Jam must meet some health requirements including INVIMA certification.

Finally the financial investigation of the project is built where thanks to this it was possible to establish that the business plan is viable, which presented an internal rate of return of 34.13% which is higher than the minimum rate of return expected by the entrepreneur who is 14% and a net present value of 236'010.518 so it was positive, therefore, it can be concluded that the business plan for exporting pineapple jam to Spain is viable from the financial point of view.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se presenta un plan de negocio en donde se hizo una investigación para la viabilidad de la exportación de mermelada de piña desde Colombia a España y toda la información pertinente para su realización.

En el primer capítulo, se trabaja la información general de la empresa, donde se investigará la disponibilidad del nombre de la empresa, como se realiza el registro de marca, tipo de empresa ficha técnica del producto y las ventajas competitivas del mismo frente a los demás productos existentes. En el segundo capítulo se realizará un análisis del entorno teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, y las estrategias para enfrentar las amenazas halladas. También se realizará un estudio de mercado el cual abarca los factores económicos, sociocultural, demográfico, tecnológico, ecológico, medioambiental y de recursos naturales, además se realiza el análisis sectorial para determinar proyecciones de ventas, competidores y productos sustitutos. En el capítulo tres, se plantearán los objetivos del mercado, es decir lo que espera lograr la empresa en un tiempo determinado. también se hará el análisis del mercado potencial el cual incluye el país, región, público objetivo y clientes potenciales a los cuales va dirigido el producto, además de analizar los competidores, canales de distribución, promoción y divulgación, y se establecerá el plan de ventas proyectado a 5 años. En el cuarto capítulo se investigará los tratados internacionales que posea Colombia con España y todos los vistos buenos para la entrada de la mermelada de piña al territorio español. Después de establecerse las rutas de acceso y la feria a la cual participar, se construirá la tabla de liquidación de costos para determinar el valor de la exportación y del costo unitario del puesto en España. en el capítulo cinco se establecerá el proceso de producción de la empresa, así como la capacidad de

esta, también se describirá todos los insumos, muebles, equipos y enseres necesarios para la producción de la mermelada de piña. Para el capítulo seis, se establece toda la estructura organizacional de la empresa, la cual incluye el organigrama y cargo de los empleados de empresa. En el séptimo capítulo se hace una investigación de las certificaciones y gestiones ante entidades públicas para el correcto funcionamiento de la empresa. Para finalizar, en capítulo ocho, se hacen los cálculos en el moneda financiero proporcionado por el FONADE, en el cual se concluirá si es viable o no en términos económicos de proyecto de negocio, así como el capital para iniciar, el tiempo de recuperación de la inversión y la rentabilidad esperada.

CAPÍTULO I INFORMACIÓN GENERAL DE LA FUTURA EMPRESA

1.1 Nombre de la empresa y marca:

Nombre de la empresa: FRUMER S.A.S

El nombre elegido para la empresa es una abreviación y combinación de las palabras fruta y mermelada que en conjunto significan mermelada de fruta. Este nombre refleja claramente la actividad económica a la cual se dedica la empresa. Es un nombre claro y simple, además, es original, atractivo y descriptivo.

The screenshot shows the RUES website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Consultas', 'Veedurías', and 'Servicios Virtuales'. The main content area is titled 'Realice aquí su consulta empresarial o social' and includes instructions for searching by various criteria. A search box for 'Razón social' contains the text 'frumer s.a.s' and a 'Consultar' button. Below the search box, a yellow warning banner states: 'Advertencia: La consulta por Nombre no ha retornado resultados'. At the bottom, there are logos for 'RM - Registro Mercantil', 'RUP - Registro Único de Proponentes', 'ESAL - Entidad Sin Animo de Lucro', and 'RNT - Registro Nacional de Turismo'. The footer includes the ISO 9001 logo and the address: 'CONFECAMARAS - Gerencia Registro Único Empresarial y Social Av. Calle 26 # 57-41 Torre 7 Of. 1501 Bogotá, Colombia'.

Ilustración 1: Consulta nombre de la empresa

Fuente: RUES, 2019. Recuperado de <https://cutt.ly/4w0JWS9>

En la figura anterior se muestra la búsqueda del nombre de la empresa FRUMER S.A.S en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), el cual muestra que la razón social no está registrada en las cámaras de comercio colombianas, esto permite utilizarla y registrarla como propia.

Nombre de la marca: Fruit Jam

El nombre de la marca es Fruit Jam (Mermelada de fruta) y a pesar de que no es un nombre abreviado explica claramente cuál es el producto que la empresa produce y comercializa. Es un nombre que, al ser en inglés facilita la incursión a nuevos mercados internacionales, además su pronunciación es simple y fácil de recordar.

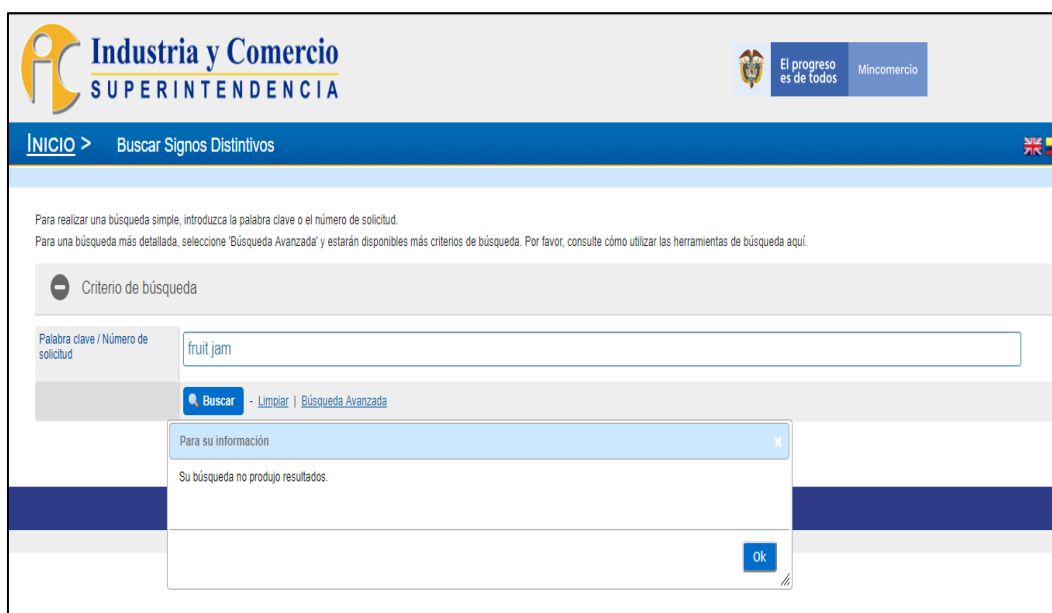


Ilustración 2: Consulta nombre de marca en Colombia
Fuente: SIC 2019. Recuperado de <https://cutt.ly/qw0KWhf>

En la figura anterior, se muestra que se realizó la búsqueda de la marca Fruit Jam en la Superintendencia de Industria y Comercio, en el cual muestra que la marca no está registrada en Colombia, esto permite utilizarla y registrarla como marca propia.

Como se registrar una marca en Colombia:

Paso 1: conocer...

- Qué es una marca
- Qué se puede registrar como marca

Paso 2: consultar los antecedentes marcarios ASO

Antes de presentar una solicitud conviene hacer una consulta de antecedentes marcarios para saber si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite puedan obstaculizar el registro de su marca, toda vez que durante el trámite de registro la marca solicitada puede ser negada por otra que haya sido registrada previamente por un tercero.

Los antecedentes marcarios podrán consultarse gratuitamente o con pago en la Oficina Virtual de Propiedad Industrial SIPI

Paso 3: clasificar los productos y/o servicios

Debe elegir los productos o servicios que distinguirá la marca y clasificarlos según la Clasificación Internacional de Niza.

La Clasificación Internacional de Niza es una clasificación de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas. Es necesario hacer una elección adecuada de la clasificación de los productos o servicios que se quieren identificar con la marca.

Herramientas que facilitan la clasificación:

- MSG Gestor de productos y servicios
- TM CLASS

Paso 4: presentar la solicitud

Usted podrá presentar su solicitud de manera electrónica o en físico:

Presentación electrónica: Oficina Virtual de Propiedad Industrial SIPI

Presentación en físico: Puntos de atención

- Información y documentos que debe contener la solicitud de registro
- Tasas
- Formatos para trámites de signos distintivos en físico

Paso 5: seguimiento del trámite

El trámite de una solicitud de marca debe cumplir con una serie de requisitos formales de presentación, plazos para los distintos trámites, publicación en la gaceta oficial, pagos de tasas, etc. Por esto, el solicitante necesita conocer las normas legales vigentes (Decisión 486 de 2000 y Circular Única de la

Superintendencia de Industria Y Comercio. Título X) y hacer un cuidadoso seguimiento del trámite, para no incumplir los plazos previstos.

Consultar el estado de su solicitud

Etapas del trámite del registro de una marca

Si no tiene claro los aspectos generales que debe tener en cuenta al solicitar una patente, usted podrá recibir orientación personalizada en los centros de apoyo con los que cuenta la SIC. (SIC, 2019)

Verificación de la marca en el exterior

A continuación, se presentará la verificación del nombre de la marca a nivel internacional, realizada a través de la página Marcaria

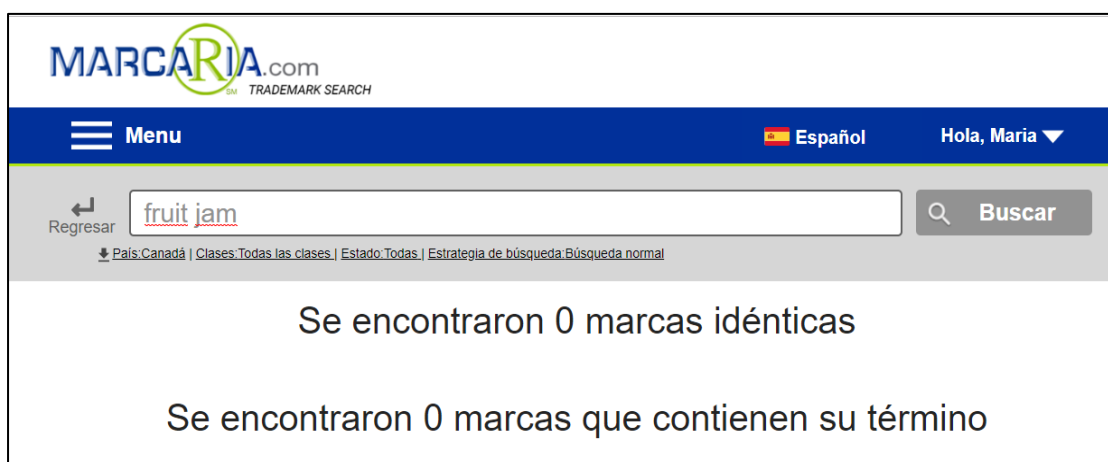


Ilustración 3: Consulta nombre de marca internacional

Fuente: Marcaria, 2019. Recuperado de <https://www.marcaria.com/ws/es/home>

En la figura anterior se evidencia que en España la marca no se encuentra registrada, por ello se puede hacer uso de ella y registrarla como propia en dicho país.

1.2 Tipo de empresa

Sociedad por acciones simplificada (SAS).

Esta sociedad puede ser conformada por un socio y no tiene un número máximo de estos mismos, los cuales solo se harán responsables por el monto de sus respectivos

aportes. Se constituye por medio de un documento de registro privado en el registro mercantil de la cámara de comercio, donde se especifica quienes son los aportantes, cuánto va a aportar cada uno y que cargo desempeñará, además no tiene que establecerse la empresa por un tiempo determinado. Su capital se divide en acciones libremente negociadas. (Cámara de Comercio De Bogotá, 2019) Este tipo de sociedad cuenta con gran variedad de ventajas en las cuales están:

- Una SAS es conformada por medio de un documento privado, esto ahorra a la empresa tiempo y dinero.
- La responsabilidad de los socios es limitada según el aporte de cada uno. Esto los beneficia sin tener la pesada estructura de una sociedad anónima.
- Las acciones pueden ser de diversas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.
- Los socios son quienes fijan las reglas para el funcionamiento de la sociedad, esto es posible con estatutos flexibles que se adapten a los requerimientos y condiciones de cada socio.
- No es necesario establecer una duración determinada, esto permite reducir costos al no hacer reformas estatutarias cada vez que la duración establecida esta próxima a vencer.
- El aporte de capital se puede diferir hasta por dos años, esto permite dar plazo a cada socio de obtener los recursos para el pago de las acciones.
- Las SAS no necesitan un revisor fiscal, solo lo requerirá cuando desde el 31 de diciembre del año anterior los activos brutos excedan los tres mil salarios mínimos.
- Mayor facilidad en la administración y operación. Esta no está obligada a establecer una junta directiva, en este caso todas las funciones administrativas corresponderán al representante legal designado en la conformación.

- Los trámites de liquidación son más ágiles. No se requiere la aprobación de la superintendencia de sociedades para la aprobación de inventario. (Finanzas Personales, 2010)

1.3 Descripción de la empresa

1.3.1 Concepto de negocio

Fruimer S.AS es una empresa dedicada a la transformación, producción y comercialización de mermelada natural de piña, en donde el proceso productivo consta de la transformación de la materia prima para lograr un saludable y excelente producto final y luego ser consumido por el cliente. Por lo anterior, la empresa está clasificada como industrial y en el sector secundario, ya que, el principal objetivo es producir y transformar materias primas para obtener un producto final.

1.3.2 Código CIU

1020 procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos.

Esta clase incluye:

- La fabricación de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas.
- La conservación de frutas, nueces, legumbres y hortalizas: congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etcétera.
- La elaboración y conservación de pulpa de frutas.
- La elaboración de jugos naturales de frutas u hortalizas.
- La elaboración de helados a base de frutas.
- La elaboración de compotas, mermeladas y jaleas.
- El procesamiento, pelado y conservación de papas: elaboración de papas congeladas preparadas, elaboración de puré de papas deshidratado, elaboración de harina y sémola de papa, elaboración de aperitivos a base de papa.
- El tostado y preparación de nueces.

- La elaboración de alimentos y pastas de nueces.
- La producción de concentrados a partir de frutas y hortalizas frescas.
- La elaboración de productos perecederos de frutas, legumbres y hortalizas, como: ensaladas, hortalizas peladas o cortadas, tofu (cuajada de soja), entre otros.

Esta clase excluye:

- La elaboración de harina y sémola de leguminosas desecadas. Se incluye en la clase 1051, «Elaboración de productos de molinería».
- La conservación de frutas y nueces en azúcar. Se incluye en la clase 1082, «Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería».
- La elaboración de platos preparados de legumbres y hortalizas. Se incluye en la clase 1084, «Elaboración de comidas y platos preparados».
- La elaboración de concentrados artificiales. Se incluye en la clase 1089, «Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.». (DANE, 2012)

1.3.3 Ubicación de la empresa

Por ser Medellín una ciudad catalogada como innovadora, es la ubicación escogida desde donde va a operar la empresa. Los operadores necesarios para el correcto funcionamiento y debida producción se encuentran en dicha ciudad. Además, la compra de las materias primas requeridas para la elaboración del producto es de fácil obtención, ya que tanto dentro de la ciudad como en el departamento hay suficientes proveedores para adquirirlas.

Medellín es una ciudad central y cuenta con un aeropuerto internacional de carga, también tiene fácil conexión con ciudades principales que tienen puertos marítimos desde donde se realizan la gran mayoría de importación y exportaciones con el resto del mundo, sin embargo, Medellín podría convertirse en muchos más que eso, ya que si se trabaja arduamente en la infraestructura de la ciudad podría ser una ciudad con fácil acceso al océano pacífico y atlántico.

Medellín es una ciudad que brinda muchas oportunidades, y tener una empresa ubicada allí abre las puertas al mundo.

1.3.4 Tamaño de la empresa

- Microempresa: si posee menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores. (Encolombia, 2019)

De acuerdo con la información anterior, se clasifica a FRUMER SAS como una microempresa, debido a que la conforman siete trabajadores, entre ellos cuatro operarios encargados del proceso de productivo de la mermelada y tres más en el área administrativa (Gerente, Director Comercial y Director de Producción)

1.4 Misión y visión de la empresa

1.4.1 Misión

Fruher S.A.S es una empresa que cumple con los requerimientos establecidos por el mercado en la elaboración de mermelada de fruta (piña) con un sabor natural y exótico, además de que aporta valor nutricional que se ajusta a todos los estilos de vida y a todo tipo de público, nuestro propósito es claro, que nuestro producto este en las mesas de las todas las familias españolas y que puedan disfrutar sus comidas preferidas acompañadas con el rico sabor de la piña.

1.4.2 Visión

La visión de Fruher S.A.S es que en cinco años podamos ser uno de los líderes en el mercado en cuanto a la producción y comercialización de mermeladas de piña, que sea una marca de preferencia por su bajo nivel de conservantes, natural y gran valor nutricional que trabajando arduamente con pasión y determinación se pueda mantener como una marca reconocida, siendo así una empresa que se destaque por adaptación e innovación para lograr un amplio cubrimiento geográfico en el futuro.

1.5 Relación de Producto

A continuación, se encuentra la ficha técnica del producto, en donde se especifican sus ingredientes, propiedades y características:

NOMBRE DEL PRODUCTO	Mermelada de fruta
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Producto de consistencia gelatinosa y aspecto translucido obtenido por la cocción de la fruta y concentración del jugo clarificado de la piña con trozos de piña.
LUGAR DE ELABORACIÓN	Producto elaborado en la planta FRUMER SAS ubicada en Medellín - Antioquia.
INGREDIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Fruta (Piña) • Endulzante natural (Miel) • Conservante natural (Sorbato de sodio) • Pectina natural • Ácido cítrico (Limón) • Agua
PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES	Envase de vidrio de 300g con etiqueta.
CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Sabor: característico de la piña. • Olor: característico de la piña. • Color: amarillo claro a Oro. • Textura: gelatinosa. • Temperatura: ambiente (no exponer a la luz). • Tipo: Piña oro miel
PROCESAMIENTO	Selección, pelado y descorazonado de la fruta, triturado en equipo, posterior cocción con demás insumos, mezcla, enfriamiento, por último, envasado.
DEFECTOS	Menos del 10% de corazón y ojillos por peso de fruta
BENEFICIOS DE LA FRUTA	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene potasio y yodo • Contiene vitamina C, vitaminas del complejo B, y un bajo valor calórico. • Actúa como diurético. • Funciona como depurador y antioxidante. • Refuerza en la disminución de defensas y ayuda a la formación de glóbulos rojos y blancos.

Tabla 1: Ficha técnica de la mermelada

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Ventajas competitivas

La mermelada Fruit Jam tiene grandes beneficios, especialmente el contenido de vitaminas A, C y B1 que están contenidas en sus ingredientes, también entre sus beneficios está que tanto la piña como el limón son antioxidantes, además, el endulzante de la mermelada es la miel y el sorbato de sodio que actúa como conservante son naturales lo que hace que ayude con la salud. Fruit Jam es una mermelada que promueve el estilo de vida saludable y puede ser consumida por cualquier tipo de público. Los consumidores tienen la posibilidad de saber cuáles son los componentes de la mermelada ya que, cada envase tiene su correspondiente tabla nutricional. Además, Frumer es una empresa amigable con el medio ambiente, pues el envase del producto es de vidrio 100% reciclable y reutilizable también es un empaque versátil, higiénico y no interfiere en el sabor del producto, la ventaja está en que la utilización del vidrio como envase reduce la utilización de productos dañinos para el medio ambiente como el plástico, que es el empaque habitual para este tipo de productos.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTORIAL

2.1 Entorno: Oportunidades y Amenazas

En la siguiente tabla se darán a conocer cuáles son tanto las amenazas como las oportunidades que se presentan en el entorno para el plan de exportación de la mermelada, posteriormente, también se mostrarán las debidas estrategias para afrontar las amenazas existentes:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura hacia mercados internacionales. • Crecimiento en la demanda de productos naturales transformados. • Sabores naturales exóticos que están siendo apetecidos en el exterior convirtiéndose en tendencia. • La producción de los insumos se encuentra a nivel nacional. • Producto de fácil distribución. • Acuerdo comercial con el país destino, lo que permite eliminación de barreras arancelarias. • Se pueden captar clientes a través del mercado electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plagas que puedan afectar la producción. • Productos sustitutos en el mercado con precios más bajos. • Cambios en la política en el país de destino para la exportación. • Altas restricciones en los mercados de destino. • Desconocimiento de los beneficios del producto.

Tabla 2: Oportunidades y Amenazas del entorno

Fuente: Elaboración propia

Estrategias:

Entre las principales acciones estratégicas que se van a implementar para reducir las amenazas que afecten directamente a la empresa se encuentran, requerir a los proveedores de la materia prima buenas prácticas de cultivo para evitar plagas y enfermedades. También en cuanto a los precios bajos de producto sustitutos se estudiará el entorno socioeconómico del mercado para saber cuáles son dichos productos, saber qué le ofrecen al consumidor que Frumer no y qué beneficios, ventajas y aportes se tienen en comparación a él, cuál es su desarrollo y su crecimiento. De ser necesario se reevaluarán los precios para ver cuál es la acogida de los consumidores. En cuanto a las altas restricciones en los mercados, lo ideal es que la empresa cuente con los permisos fitosanitarios y sanitarios para la debida comercialización del producto y así disminuir la probabilidad de las barreras en cuanto a la entrada del producto al país destino. El desconocimiento de los aportes nutricionales que contiene la mermelada es otra de las amenazas, que se puede contrarrestar informando al cliente cual es el aporte nutricional que le da al producto cada uno de sus ingredientes. Por último, se espera que la mermelada Fruit Jam mantenga un reconocimiento a nivel nacional para así llegar a impactar más fácilmente el mercado internacional, trabajando arduamente en la ventaja competitiva del producto para que sea mejor que la competencia, además, si se cuenta con la tecnología adecuada la empresa va a estar adelantada a los acontecimientos que el mercado presente.

2.2. Factores del entorno**2.2.1. Factores entorno económico**

- **Inflación**

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo” (BancoRepublica, 2019). A continuación, se muestra el grafico de la inflación en Colombia en los últimos cinco años:

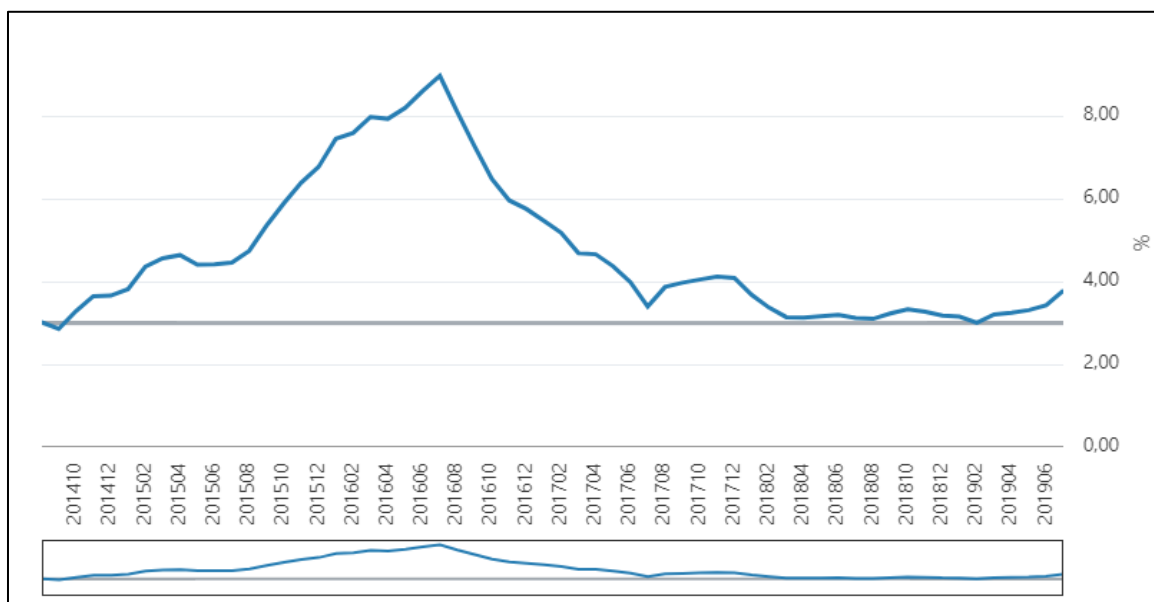


Ilustración 4: Gráfica de Inflación en los Últimos Años en Colombia

Fuente: DANE 2014 – 2018 Recuperado de <https://cutt.ly/Aw0ZuDS>

Según el gráfico, se aprecia que la inflación en los últimos cinco años ha tenido su pico más alto a mitad de año del 2016, esto evidencia el alza de los precios en los doce meses anteriores a esta fecha. “Uno de los aspectos que más afecta a los consumidores es que en los últimos doce meses, la inflación de alimentos fue de 15,71%” (Revista Dinero , 2016). Esta alza de precios es causada por la baja de abastecimiento de alimentos en las tres primeras semanas de julio por el paro de transporte de carga. El sector de los alimentos es el único grupo que está por encima de la inflación total y es la que más ayuda al crecimiento del PIB total.

“En los últimos doce meses registró una variación de 8,97%, la cual es superior en 4,51% a la registrada en julio del año anterior. Con esto se evidencia que los precios continúan con la tendencia alcista que se ha venido presentando durante todo el 2016.” (Revista Dinero , 2016)

En Colombia, la inflación la calcula el Banco de la República, para sacar el dato estadístico, se fija en la variación del índice de precios del consumidor, suministrado por el DANE. Las causas de la variación de la inflación son la oferta, la demanda y el IVA.

En la siguiente gráfica se refleja cual ha sido la inflación en España en los últimos cinco años:

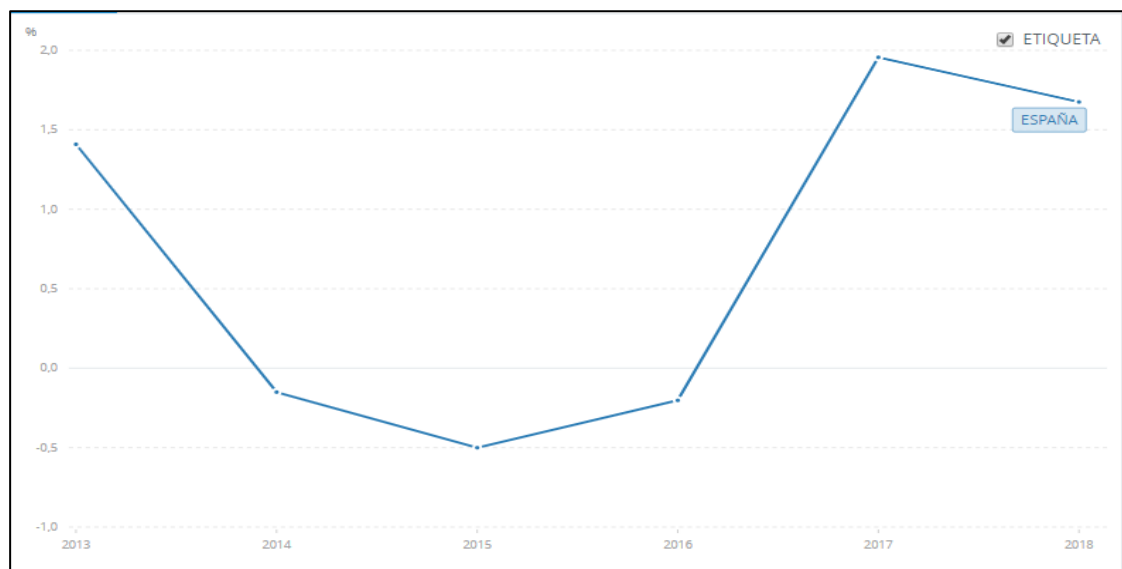


Ilustración 5: Gráfica de Inflación en los Últimos Años en España

Fuente: Banco Mundial 2013 – 2018. Recuperado de: <https://cutt.ly/ww0Zkzo>

En 2013 España tuvo una inflación de 1,41%, en el periodo de 2014 – 2016 la inflación en España estuvo muy baja, pues sus tasas se sostenían menores al -0,5% debido al bajo precios del petróleo y sus derivados, y el cambio en los precios de algunos alimentos (CincoDías, 2016). Sin embargo, a 2017 la inflación subió a 1,95% y en 2018 bajo a 1,67% esto fue a causa del aumento del precio del petróleo y sus derivaos. Lo que ha hecho que la inflación en España se haya elevado. El petróleo es un bien importado y del cual depende la economía española. Afectando así las familias y las empresas del país, por ende, el país se ve obligado a subir los precios de los productos, esto ha hecho que la población pierda poder adquisitivo y demanda. Por otro lado, en las empresas los empleados exigen el incremento de salario, lo que hace que el país pierda la inversión e incremente la tasa de desempleo. (Cardoso, 2017)

- **PIB**

“El PIB es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo. Incluye la producción generada por nacionales residentes y por extranjeros residentes, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.”

(BancoRepública, 2019). A continuación, la gráfica del comportamiento del PIB en Colombia en los últimos cinco años:

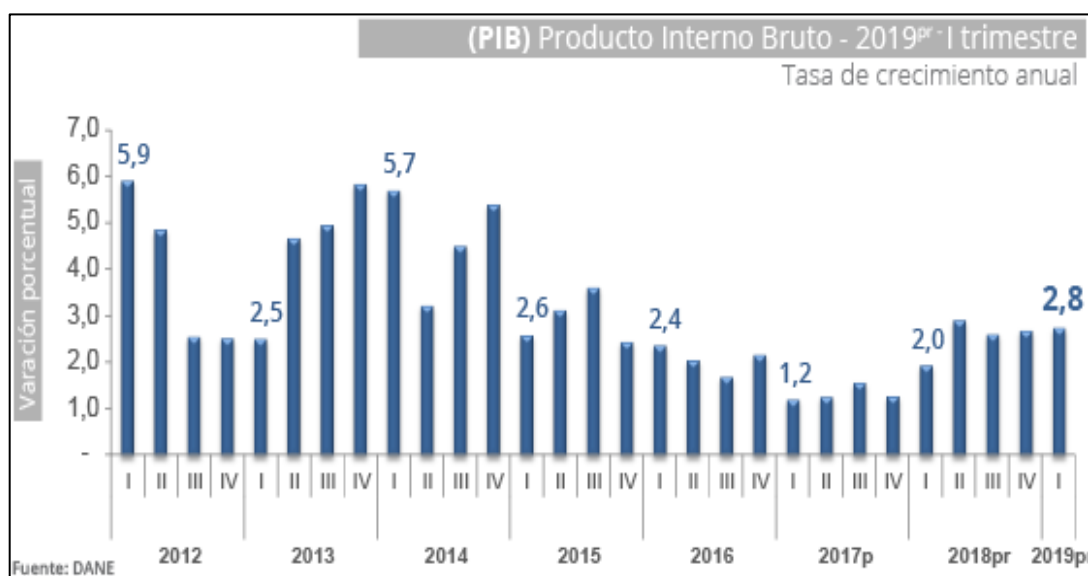


Ilustración 6: Gráfica del PIB en los Últimos Años en Colombia

Fuente: DANE, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/3w0ZQSv>

Según la gráfica anterior el “en el 2013 el PIB creció, debido al 9,8% de alza en la construcción, 5,3% en servicios sociales y 5,2% en el sector agropecuario. Además, la explotación de minas, establecimientos financieros, seguros, inmuebles, servicios a las empresas, restaurantes y hoteles” (Portafolio, 2014).

También se evidencia que el PIB disminuyó en el 2017, debido a la nueva base del cálculo del PIB determinada en el 2015, el cual muestra que de 1,8% calculado previamente, baja a 1,4%. Todo esto debido a que el porcentaje de las importaciones pasaron de 0,3% a 1,2%. “En efecto, las revisiones al alza no fueron capaces de compensar la revisión a la baja de la formación bruta de capital. Inicialmente, el

DANE había señalado que esta había crecido 0,6%. Pero usando la nueva base de cálculo, Oviedo reveló que en realidad la formación bruta de capital cayó 3,2% en 2017.” (Dinero , 2019)

Para el primer trimestre del 2019, se evidencia que el producto interno bruto creció en 2,8% con respecto al 2018 del mismo periodo, esto debido al crecimiento de las siguientes industrias:

-Transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, reparación de vehículos automotores y motocicletas; comercio al por mayor y al detal crece 4%

-Industrias manufactureras crece 2,9%

-Educación, actividades de atención de la salud humana y servicios sociales, administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria crece 3,3%

En comparación con el trimestre inmediatamente anterior, el PIB decrece 0,01%. Eso se explica debido a:

-Decrece las industrias manufactureras 1,0%

-Decrece la construcción 4,0%

-Decrece información y comunicación 1,7% (DANE, 2015)

Según el director de estudios Luis Fernando Mejía, menciona que, a pesar de las tensiones globales, el consumo final de los hogares y lo que conforma el capital fijo bruto del país, continúan siendo favorables para el crecimiento económico, esto sucede por el crecimiento de ventas minorista y a detal, y por la importación de bienes de capital. No obstante, si las tensiones siguen aumentando, podría empezar a afectar la economía del país. (Portafolio, 2019)

Por otro lado, la construcción de obras civiles se ha ralentizado, lo cual el sector construcción no ha aportado al crecimiento del PIB, solo se viene avanzando en proyectos

ya en construcción, esto hace que se pierda fuelle para impulsar el sector de la construcción.

Además, las licencias de construcción con datos a febrero mostraron una disminución del área licenciada del 5,3%, en donde las solicitudes para construcción de vivienda se contrajeron 8,3% y para usos no habitacionales 5,5%” (Díaz, 2019), esto se da, porque ya hay inventarios acumulados en temas de construcción de vivienda, por lo cual las obras que se adelantan para reducción dicho inventario, que por la realización de nuevas obras

A continuación, en la gráfica se muestra el comportamiento del PIB de España en los últimos años:

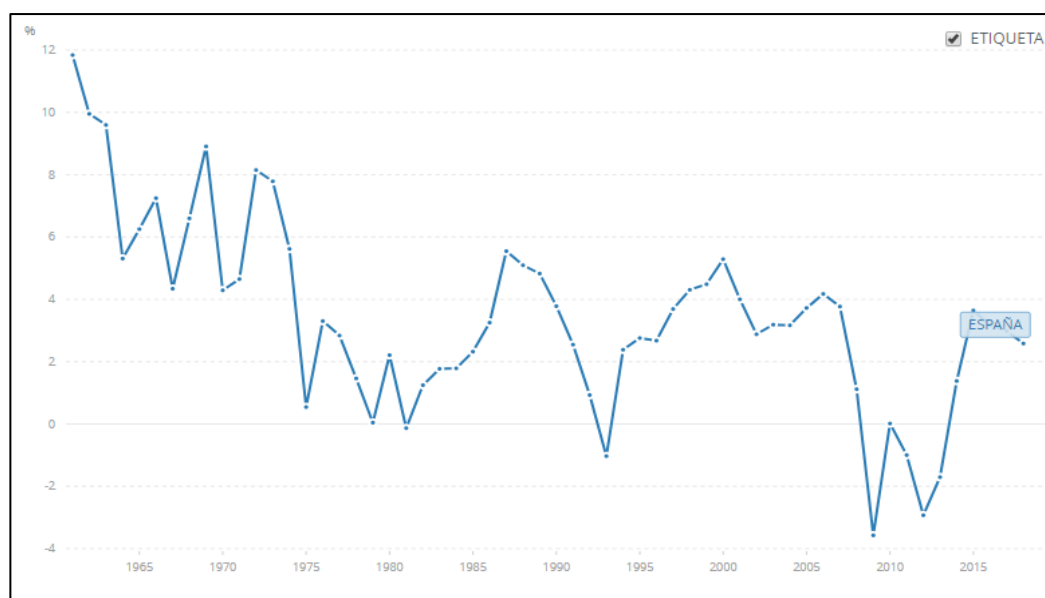


Ilustración 7: Gráfica del PIB en los Últimos Años en España.

Fuente: Banco Mundial, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/Ew0XrfS>

España tuvo una caída del PIB en el año 2012 llegando a -2,92% esto sucedió porque las exportaciones e importaciones no fueron las calculadas para el año y el bajo consumo de la población fue otro de los indicadores por el cual el PIB cayó (RTVE, 2013). Sin embargo, al año 2015 logró recuperarse logrando el 3,64% gracias a las

reformas que se hicieron como: tributarias, laborales, en el sistema financiero, en la liberalización del comercio. Fueron estas unas de las razones del crecimiento sostenible que tuvo España. (Mercado, 2019)

A 2018 la economía española vuelve a decaer alcanzando un PIB de 2,58% aunque la caída de este periodo no fue tan relevante una de las razones de este es por la menor aportación de la demanda interna y la inversión han dinamizado la economía. No obstante, España ha logrado mantener las tasas de empleo equilibradas, las exportaciones e importaciones han crecido, la demanda externa presente aporte para su crecimiento económico. (Maqueda, 2019)

- **Tasa de interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. (BancoRepública, 2019). A continuación, ilustración se muestra cuáles han sido las tasas de interés en Colombia en los últimos cinco años:

Fecha de entrada en vigor de la modificación	Tasa
Lunes, 30 de abril de 2018	4,25%
Martes, 30 de enero de 2018	4,50%
Viernes, 1 de septiembre de 2017	5,25%
Martes, 2 de mayo de 2017	6,50%
Lunes, 1 de agosto de 2016	7,75%
Lunes, 2 de mayo de 2016	7,00%
Lunes, 21 de diciembre de 2015	5,75%
Lunes, 28 de septiembre de 2015	4,75%
Martes, 24 de junio de 2014	4,00%
Lunes, 28 de abril de 2014	3,50%

Ilustración 8: Datos de la tasa de interés de Colombia en los últimos años.

Fuente: Banco de la República – Gerencia Técnica – Información extraída de la bodega de datos Serankua, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/vw0XhzN>

En la tabla anterior se evidencia que en el 2016 fue el año que estuvo más alta la tasa de interés, esto debido a una decisión del Banco de la República para frenar la demanda, ya que había subido mucho la inflación casi un 9% debido al fenómeno del niño y de un largo paro de transportadores y con la tasa alta, desincentivar la demanda y reducir la inflación. (Herrera, 2019)

En la actualidad la tasa de interés se encuentra en un 4,25% la cual está vigente desde el 30 de abril de 2018 y se mantuvo inalterada hasta el 26 de Julio de 2019; la próxima decisión está programada para el próximo 27 de septiembre de 2019.

Esta tasa de intervención es definida por la junta directiva del Banco de la República, con la cual hace intervención en la cantidad de dinero que circula en la economía, esto por medio de los préstamos que realiza a entidades financieras y esta tasa es la mínima que puede cobrar por dichos préstamos.

La decisión de la actual tasa de interés se realizó por el interés de mantener estable esta tasa para la estabilidad de los mercados, se busca impulsar la economía y seguridad y estabilidad para inversionistas y clientes. También se tuvo encuentra otros factores como la inflación que se observa cercana a la meta, los excesos de la capacidad productiva y los efectos de la economía colombiana derivada a las inciertas condiciones externas. (Banco República, 2019).

En la siguiente gráfica se muestra también el comportamiento de la tasa de interés en España en los últimos cinco años:



Ilustración 9: Gráfica de la tasa de interés de España en los últimos años

Fuente: Trading economics, 2019. Recuperado de. <https://cutt.ly/Tw0XWIq>

El Banco Central Europeo mantiene una tasa de interés por debajo del 0,5% en los últimos años (Global Rates, 2019), lo que implicó que España tuviera una caída en las tasas de intereses y las cuales permanecen bajas en los últimos años, resultado por el bajo crecimiento de la productividad total y se basó en una disminución del rendimiento de la inversión en capital productivo (BancoEspaña, 2018). Esto lo hace con el fin de tener en equilibrio la inflación. Así lograr que la población española puede hacer préstamos y adquirir los productos internos del país, también al lograr que la inflación pueda bajar hace que la tasa de empleo aumente y las variables económicas del país puedan estabilizarse y conseguir que la economía progrese.

- **Tasa de cambio**

La tasa de cambio mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. La tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. (BancoRepública, 2019). A continuación, en la gráfica se presentan la tasa de cambio frente al euro en Colombia en los últimos 5 años:

Tipo de cambio		Pesos colombianos por cada moneda		Tipo de tasa		Venta	
		Tasa					
		EUR					
Fecha (dd/mm/aaaa)		Euro					
31/12/2014		2.897,79969					
31/12/2015 ◀ ▶		3.426,00585					
31/12/2016 ◀ ▶		3.165,44897					
31/12/2017 ◀ ▶		3.583,48560					
31/12/2018 ◀ ▶		3.715,43917					

Ilustración 10: Tasas de cambio para monedas disponibles.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: <https://cutt.ly/9w0XDUt>

De 2014 a 2015 el valor de la moneda Euro se incrementó a causa de que el precio del barril de petróleo bajó, este incremento se mantuvo en 2017 y 2018. Estados Unidos se vio en la obligación de cerrar hasta mil pozos por falta de sostenibilidad (Navarro, 2016), esta variación hace que el petróleo tenga mayor oferta mundial, pero también una mayor demanda. La caída del precio del petróleo puede ser una buena noticia para las empresas ya que trae consigo menores costos y puede mejorar la balanza comercial. Gracias a la inestabilidad que ha tenido el precio del petróleo en los últimos años logra que las economías en el mundo sean cambiantes y sus monedas se desvalué.

2.2.2 Factores entorno sociocultural y demográfico

El consumo de mermelada es muy común en el continente europeo, pues es uno de los mercados más grandes desde donde se importan mermeladas. Este continente importa el 50% del total de las importaciones mundiales de mermeladas. Entre los países europeos donde más se consume mermelada está España, representando el 36% del consumo de este producto. (DIRECON-ProChile, 2017), este dato es importante para la empresa ya que es el mercado al cual se quiere llegar.

El producto va dirigido a toda la población española, pues no excluye a ningún consumidor, debido a que sus componentes son orgánicos y su consumo no atenta contra

la salud. Va dirigido a todo tipo de público, sin importar edad, sexo, cual sea su composición familiar o su nivel educativo, además la mermelada puede estar presente en restaurantes o lugares en donde sirva de acompañamiento, incluso la mermelada puede ser consumida por personas con un nivel de vida saludable y personas diabéticas (A 2018 las personas con diabetes en España son alrededor de 2.048 (Benito, 2018)).

España tuvo un crecimiento del 14% en 2017 sobre el consumo de alimentos orgánicos. (BioEco Actual, 2018), este tema cada vez toma más fuerza y se está convirtiendo en tendencia en las familias españolas, lo que es una oportunidad porque es lo que es producto le ofrece.

2.2.3 Entorno tecnológico

Hoy en día estamos en la era de las tecnologías de la información, innovación en equipos, procesos, software y todo lo que permita una mayor eficiencia en el campo industrial. la tecnología, más que un lujo, se ha vuelto una necesidad para la intercomunicación entre mercados. Gracias a la tecnología, es posible que, desde las grandes a microempresas, se hagan conocer en diversos mercados, no solo en su país, sino también en mercados externos, ampliando su radio de acción y ofreciendo sus bienes y servicios al mundo. debido a esta tendencia, en Colombia se crea el sistema nacional de ciencia y tecnología, el cual promueve el uso de nuevas tecnologías y ayuda a gestionar inversión para las mismas. Fertilizantes Santo Domingo (FERSAN) ha venido trabajando durante 3 años en una nueva tecnología de fertilización para el cultivo de la piña. Este se basa en el nuevo sistema de nutrición con precisión (SNP). Esta nueva tecnología servirá para aumentar la rentabilidad del cultivo de esta fruta.

El proceso habitual, en el nivel foliar, es muy tedioso, ya que se mezclan en un tanque diferentes componentes dependiendo de la etapa en la que se encuentra el cultivo, esto da cabida a errores que se puedan presentar en el momento de mezclar y preparar dicho compuesto. La nueva tecnología se basa en un programa de fertilización que se compone de 5 formulas, estas son aplicadas en cada etapa de la piña, ahorrando tiempo de

proceso de mezclas y minimizando costos en la compra de diferentes compuestos necesarios en las mezclas.

Algunos de los beneficios que se obtienen por esta nueva tecnología:

- Fórmulas balanceadas con los más altos estándares de calidad.
- Ahorro de tiempo y dinero ya que se evitan las pesadas y mediciones inexactas de productos. (Por ejemplo: para preparar una mezcla de fertilizantes en un tanque de 200 litros de agua, usando estas nuevas formulaciones solo hay que añadir al tanque 1- 2 fundas de la fórmula que corresponda a la etapa del cultivo).
- Relevan a un segundo plano los famosos tronqueos, lo que se traduce en ahorro de costos de producción para los productores.
- Mayor seguridad de los productos ante la intemperie y las inclemencias del tiempo ya que los envases plásticos protegen al producto de lluvias repentinas.
- Otras ventajas son los precios competitivos, el respaldo técnico y la garantía de FERSAN. (LaRed MIDIA, 2015)

2.2.4 Factores entorno ecológico, medioambiental y recursos naturales

Estos factores son de vital importancia, debido a que los recursos naturales pueden afectar fuertemente a la compañía, esto porque la materia prima principal utilizada para la elaboración del producto final es la piña y debe cosecharse en climas y terrenos apropiados, y de no ser así no se podrá obtener la fruta de la manera requerida. (Agrolanzarote, 2019) afirma que “Las temperaturas ideales para el desarrollo varían entre los 20° y 30°C”. En Antioquia se cuenta con las temperaturas adecuadas para la cosecha de la materia prima principal, lo que hace que haya más facilidad para su obtención, lo que en España muchas veces no sucede, esto es un punto a favor para la empresa

Hoy día las personas se preocupan cada vez más por, qué consecuencias puede traer consumir un producto basados principalmente en su empaque, todo esto debido a la gran contaminación mundial que se ha venido presentando a nivel mundial, el mercado mundial presenta la utilización de empaques biodegradables o reutilizables es lo que Frumer implementa utilizando como empaque envases de vidrio, esto con el fin de disminuir el uso de empaques contaminantes como el plástico, es esto lo que los consumidores españoles pueden destacar para la selección del producto, ya que, cada vez más las compras se realizan más a conciencia con el medio ambiente.

2.3 Análisis sectorial

2.3.1 Estructura del sector

Frumer S.A.S es una empresa del sector secundario, más específicamente es del subsector de industria de alimentos. Pertenece al gremio de la ANDI y está relacionado con la cámara de industria de alimentos, esta reúne a las empresas más importantes del sector industrial de alimentos que se encarga de los alimentos de Colombia y el mundo. (ANDI, 2019). Los actores claves para el desarrollo económico de la empresa son los proveedores y los consumidores, sin embargo, los competidores también cuentan como actores por hacer presencia en el mercado.

Los clientes son los actores más importantes, pues son quienes aportan ingresos a la empresa y dan credibilidad y confianza al producto, también ayudan a la empresa para saber cuáles son las tendencias del mercado y que es lo que buscan en un producto. Son personas entre los 7 y 75 años y como se mencionó anteriormente la mermelada la pueden consumir todo tipo de personas ya que es 100% natural.

Los proveedores son otros de los actores importantes, ya que son quienes distribuyen a la empresa las materias primas necesitadas para la elaboración del producto, dicho esto, si no se cuenta con proveedores el proceso productivo de la empresa no se podría realizar. Los principales proveedores con quien puede contar la empresa son: Equilibrio Comercializadora S.A.S, Andina mayorista de Antioquia S.A.S, ventas J Y M

comercializadoras S.A.S, encargadas de vender la piña y el limón; Unicor S.A, Bolten LTDA es a quien se le compra el vidrio; Comercial apícola de mieles S.A, Antioquia de mieles, vendedores de la miel. Discordoba la cargada de vender la pectina.

Aunque la principal competencia se encuentra dentro de Colombia, ya que hay marcas que ya son reconocidas y también exportan a España, la empresa también cuenta con competencia en dicho país como, pues hay empresas Productoras y denominadas competencia directa, entre ellos está Rosaburiente C.b, Agroindustrias Tropicales, Pan & Mermelada Sl.

2.3.2 Rentabilidad del sector

La tasa de rentabilidad del sector de alimentos para el año 2017 según investigaciones realizada por FONADE fue de 6,3%. (Cruz, 2018)

Esta tasa de rentabilidad es la capacidad de generar un beneficio económico para la empresa, tal beneficio debe ser suficiente y rentable, es decir la diferencia entre sus ingresos y gastos, debe permitir su estabilidad, permanencia y crecimiento en el tiempo.

2.3.3 Tamaño del sector

El sector de alimentos y bebidas alcanzó ventas por 13.200 millones de dólares en 2017 y tuvo más presentación en las industrias de molinería, panadería y repostería, lácteos, harinas, confitería, snacks, frutas, legumbres, aceites, salsas, cárnicos, helados y postres”, señaló Juan Gabriel Pérez, Director Ejecutivo de Invest In Bogotá... Estas ventas se dividen en un 70% de venta de alimentos y el 30% restante de las bebidas. Estas bebidas son mayormente carbonatadas, seguidas del agua, energizantes, te, entre otras. En cuanto al consumo en el país, Bogotá es la de mayor consumo, seguida por Antioquia (15%) Valle del cauca (8%) bolívar (6%) y atlántico (5%) ... Según el crecimiento del sector, INVEST IN Bogotá, proyecta un crecimiento del 7% en la demanda de alimentos y bebidas, lo que llevara a unas ventas de 25.000 millones de dólares para el año 2021 (PORTAFOLIO, 2018).

2.3.4 Tendencias de crecimiento

A continuación, las tasas de crecimiento en el sector de alimentos:



Ilustración 11: Producción Industrial de alimentos y bebidas

Fuente: La República, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/ww0X1Fk>

La gráfica anterior, muestra como varía el crecimiento del sector de alimentos, en el cual se puede evidenciar una caída en los años 2016 y 2017, ésta debido a los fenómenos climáticos del niño y la niña y las devaluaciones cambiarias de años anteriores. Actualmente tiene un porcentaje de crecimiento del 2,9%, siendo uno de los factores económicos más dinámicos. Este crecimiento es debido a la recuperación del consumo en los hogares, contrarrestando la desaceleración en la producción agropecuaria. A esto también se suma las mejoras en la optimización de la cadena logística, la ampliación en variedad de productos y apertura de nuevos mercados internacionales (Clavijo, 2019)

2.3.5 Perspectivas y proyección de ventas en el sector

Se pretende que la industria y el sector evolucionen y se expandan cada vez más tanto en España que es el mercado objetivo al cual se pretende incursionar, como en el mundo en general ya que así se presentarán más oportunidades de negocio.

La proyección de ventas del producto a nivel internacional se debe realizar a través de estrategias de mercado, para así saber cuáles son las tendencias de este y que es lo que el consumidor prefiere. De esta manera, se pretende impactar al mercado no solo por la calidad y precio del producto, si no por el valor agregado que se le pueda dar a este, en este caso el hecho de que el producto sea orgánico y esté en un envase que no afecte al medio ambiente por ser reciclable y reutilizable.

Es importante satisfacer las necesidades de consumidor, para que así lleguen a la empresa clientes potenciales que ayuden a incrementar las ventas, como establecimientos, supermercados, restaurantes, hoteles, etc.

El mercado español cada vez más adquiere productos orgánicos, y es ahí donde el Fruit Jam juega un papel importante, pues a pesar de que en este mercado dicho producto ya es reconocido, la gran mayoría no es orgánico, esta tendencia se está llevando a cabo para mantener un estilo de vida más saludable. Además, cabe resaltar que el sabor de la piña es muy apetecido en España, lo que favorece la incursión en el mercado.

“Según datos del año 2015, el área metropolitana de Madrid es la zona española donde más mermelada se consume, seguida del área metropolitana de Barcelona... Desayuno y merienda han sido tradicionalmente los dos momentos de consumo asociados a mermeladas y confituras”. (DIRECON-ProChile, 2017)

2.4 Análisis Sectorial

2.4.1 Amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos son todos aquellos productos que pueden desempeñar de cierta o de la misma manera la función que un producto en específico, en este caso la mermelada Fruit Jam.

Para la mermelada Fruit Jam existen diversos sustitutos que pueden ser catalogados como amenazas, ya que, según la disposición y preferencia del cliente podrían cambiarse a ese producto de la competencia o no. Las diferentes opciones que el mercado ofrece son: las jaleas, la Nutella, la salsa de piña y mermeladas de otros sabores. Estos productos son denominados sustitutos porque como la mermelada estos también pueden ser consumidos como acompañante en los desayunos y comidas de las personas.

Los factores por los cuales los clientes decidan consumir los productos sustitutos de la competencia se podrían centrar básicamente en los precios bajos, la calidad del producto y el gusto del consumidor. Sin embargo, es ahí donde la mermelada Fruit Jam tiene ventajas, en primer lugar porque aporta nutrientes que quizás los demás por ser un producto orgánico y a base de piña y demás ingredientes naturales, además suelen contener grandes cantidades de azúcar y calorías por ende no van a poder ser consumidos por todo tipo de personas, tampoco son saludables, pues si el consumo del producto es diario podría tener repercusiones a largo plazo en la salud, además los consumidores podrán apreciar un precio que vaya ligado a la calidad del producto, son principalmente estos factores los que lleven al consumidor a elegir la mermelada Fruit Jam.

La verdadera amenaza para la mermelada Fruit Jam son las mermeladas de otros sabores, pues si estas llegaran a ser orgánicas también, va a ser el cliente quien decida cual consumir según el gusto de sus paladares.

2.4.2 Poder de negociación con los proveedores

Para la realización de la mermelada de piña se tienen como opciones para la compra de las materias primas los siguientes proveedores:

PROVEEDOR	PRODUCTO	DIRECCIÓN	TELEFONO
Equilibrio comercializadora SAS	Piña - Limón	Calle 113 sur # 50 – 29 int 101 Caldas	602 0928
Andina mayorista de Antioquia SAS	Piña – Limón	Calle 85 48 1 BL 18 Itagüí	285 1227
Ventas J Y M comercializadora SAS	Piña - Limón	Carrera 58 a # 29 – 90 Local 302 Medellín	351 4580
Comercial apícola de mieles SA	Miel	Carrera 46 56 – 11 int 12 Medellín	575 1200
Antioqueña de mieles	Miel	Calle 81 48 – 55 Itagüí	285 7302
Bolten Ltda.	Envase de vidrio	Calle 5 a # 43 – 25 Medellín	310 741 0010
UNICOR SA	Envase de vidrio	Carrera 42 # 53 – 26 Itagüí	377 9966
Discordoba SAS	Pectina natural – Conservante (Sorbato de potasio)	Calle 12 sur # 50 gg – 16 Medellín	361 1986

Tabla 3: Proveedores

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de:

Para la materia prima en la elaboración de mermelada, los proveedores no tienen un poder de negociación, ya que en el lugar de ubicación de la empresa (Medellín) y en el país en general, abunda en grandes cantidades estas materias. Para la piña y el limón, contamos con tres proveedores, los cuales al ser varios, no pueden determinar un valor más elevado que el del mercado, ya que corren el riesgo de que seleccionemos otro proveedor que nos dé un precio más favorable. Colombia, también es un país apicultor,

por el cual, a pesar de tener solo 2 proveedores de miel de abeja seleccionado, hay múltiples productores al cual la empresa puede recurrir, por lo cual no tienen capacidad de negociación. Para los envases de vidrio, esto varía un poco, ya que son más limitadas las empresas fabricantes, por lo cual podrían establecer un precio medianamente acorde a sus intereses, aun así, al haber competencia, no permite que sea un precio elevado para los requerimientos de la empresa. Por último, para la pectina y el conservante natural como el sorbato de potasio, se seleccionó un proveedor, ya que la cantidad que necesitamos para la elaboración de la mermelada es mínima y en caso de necesitar mayor cantidad, son muchas las industrias dedicadas a comercializar dicho insumo; esto y sumado la cantidad requerida, no permite un poder de negociación.

2.4.4 Rivalidad entre los competidores existentes

En el mercado español, hay diversas empresas comercializadoras de derivados de la piña, y otras cuantas de la mermelada de dicha fruta. Entre estas están:

- Hero España, S.A. el cual comercializa mermeladas, confituras, cereales, snack y tradicionales de fruta, entre esta la piña.
- Sabor a España, cuya especialidad son los turrónes, guirlaches y derivados de frutos secos, también mermelada de piña.
- Camacho alimentación S.L, que bajo la marca vieja fábrica, comercializa la mermelada de piña.

Estas empresas mantienen una sana competencia y buscan su punto diferenciador resaltando el factor natural de la mermelada, que busca ser más saludable y baja en azúcar. Esto nos indica que la empresa FRUMER S.A.S. entrará en competencia directa en este producto en específico, marcando la diferencia con su endulzante natural a base de miel, y el precio competitivo por los bajos precios de la materia prima que conseguimos en Colombia.

2.5 Conclusión

Teniendo en cuenta todos los indicadores anteriores, la mermelada es un producto que se puede comercializar fácilmente en España ya que este producto es muy consumido en el país. Se busca impactar el mercado ofreciendo un producto 100% orgánico y amigable con el medio ambiente, es una de las estrategias que tiene Frumer S.A.S para llegar al mercado español teniendo en cuenta que es esta la tendencia actualmente en el país y que cada vez tiene un crecimiento significativo, puesto que las personas buscan cada día más cuidar su salud y algunas de ellas buscan que la empresa comercializadora del producto a consumir esté cuidando el planeta de alguna manera. España es un país que se ha venido expandiendo y desarrollando comercialmente, lo que lo hace un país interesante para la venta de mermeladas, se considera que la competencia de este producto en España es media porque existen empresas productoras de mermeladas tanto en Colombia como en España, sin embargo, Fruit Jam al ser 100% orgánico genera valor y preferencia por los consumidores.

También fue fundamental el estudio de los factores de entorno económico, pues son estos los que indica que tan bien o que tan mal esta un país económicamente, en el caso de España se pudo apreciar que económicamente está bien, lo que es importante a la hora de querer incursionar en ese mercado, por otro lado, estudiar las variables socio culturales del país permitieron conocer si realmente el producto si era apetecido, lo que arrojó respuestas muy asertivas, también el análisis de factores ambientales permitió saber si realmente en España se tiene conciencia del daño ambiental y escogerían un producto por la sostenibilidad ambiental.

Por lo anterior, se concluye que, si es viable entrar a competir en el mercado español, pues todas las variables arrojaron respuestas positivas en el estudio, lo que permite saber si el negocio si va a ser rentable.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Objetivos de mercadeo

- Implementar cuatro campañas de promoción durante el primer año, mediante una impulsadora de ventas en los principales almacenes de cadena en Madrid como Primark, mercados de San Miguel. Esta impulsadora busca que el producto se pueda dar a conocer lo que permite que el cliente puede degustar el producto y saber sus beneficios, lo que genera credibilidad, confianza, atraer nuevos clientes finales y lograr un posicionamiento más ligero de la marca.

-Realizar pautas publicitarias a través de los principales canales de la televisión emitidos en España como TVE, realizando comerciales con el propósito de aumentar las ventas y que los españoles conozcan sobre Fruit Jam y que logre ser distribuido en almacenes de cadena y tiendas de barrio, alcanzando este objetivo en un periodo de dos años.

-Crear una tienda física propia en 5 años con el fin de que los clientes potenciales estén más cómodos a la hora de realizar su compra esperando que en este periodo la línea de Fruit Jam sea extensa y pueda brindar una asesoría completa.

3.2 Perfil del mercado potencial de bienes y/o servicios

Teniendo en cuenta que Estados Unidos, España y Canadá son los importadores número uno, dos y tres, respectivamente de mermelada desde Colombia estos fueron los países preseleccionados para la futura exportación de mermelada Fruit Jam. Son países ampliamente comerciales con Colombia y en los tres la tendencia de los productos orgánicos ha estado vigente en los últimos años.

En la siguiente ilustración, se muestra cuáles son los principales países importadores de mermelada de piña desde Colombia y las cantidades aproximadas:

Comercio bilateral	Importadores	Valor exportado en 2018 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2018 (miles de USD) †	Participación de las exportaciones para Colombia (%) †	Cantidad exportada en 2018	Unidad de medida
	Mundo	1.958	-6.382	100	812	Toneladas
+	Estados Unidos de América	926	597	47,3	420	Toneladas
+	España	397	-99	20,3	151	Toneladas
+	Canadá	114	114	5,8	39	Toneladas

Ilustración 12: Mayores importadores de mermelada desde Colombia

Fuente: Trade Map, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/qw0JrFY>

El país seleccionado para la exportación de la mermelada es España, y ya que hace parte de la Unión Europea tiene un acuerdo comercial vigente hasta ahora con Colombia, esto hace que la empresa se beneficie aprovechando el acuerdo en cuanto a temas de costos y pagos de impuestos. Otra de las razones por la cual se hizo esta selección es el tema del idioma, pues es un país en donde se habla español lo que favorece la negociación y logra que la empresa pueda tener un mejor reconocimiento y posicionamiento.

El mercado español es el mercado potencial para la empresa, el producto está dirigido a un nivel socio económico medio-alto, la mermelada es un producto que lo pueden consumir todo tipo de personas, preferiblemente personas hasta los 75 años, que tengan capacidad de compra. Los españoles están dispuestos a consumir productos diferentes que puedan hacer cambios positivos en sus vidas, se adaptan fácilmente a las nuevas tendencias, sus compra más comunes las realizan de dos a tres veces por semanas y frecuentan comprar productos perecederos y que sean amigables con el medio ambiente. (Santander TradePortal, 2019). El cliente meta para la empresa para la

mermelada Fruit Jam son los compradores minoristas, restaurantes hoteles y almacenes de cadena.

La distribución de la mermelada se va a hacer en Madrid, más específicamente en toda la zona urbana de la ciudad señalada en la siguiente imagen:



Ilustración 13: Zona Urbana de Madrid – España

Fuente: Abalea, 2019. Recuperado de: <https://abalea.es/es/en-que-barrio-quiero-vivir/>

3.3 Cuantificación de los Clientes Potencial de Bienes y/o Servicios

España es el mercado potencial al cual se quiere llegar, sin embargo, se espera abastecer y satisfacer principalmente a determinados segmentos, es por lo que el mercado meta está fijado en la población urbana hombres y mujeres entre los 7 y los 75 años y establecimientos como restaurantes, hoteles, y almacenes de cadena. En el año 2018 España contaba con 46.723.749 personas, de las cuales 37.528.982 hacen parte de la población urbana, es decir que estos tienen acceso más fácilmente a los lugares ya mencionados. (Banco Mundial, 2018)

También es importante conocer cuál es el poder adquisitivo de las personas, en España es de € 14.324 por persona (Europapress, 2019), cifra que demuestra que si hay población que pueda comprar el producto, además, Madrid capital de España y por ende la ciudad más importante es en la que se quiere impactar principalmente en el mercado y esta cuenta con un total de 9.224 restaurantes. (Casal, 2018).

3.4 El mercado objetivo de los bienes y/o servicios

El mercado objetivo de Fruit Jam son los restaurantes y hoteles de nivel socioeconómico medio-alto de Madrid. Se escogió dicha ciudad debido a que es el número uno en la lista de ciudades más visitadas de España, “recibió el año pasado un total de 5.742.926 turistas... en total, entre nacionales e internacionales la cifra rozó los 9 millones de visitantes”. (MiPortafolioFinanciero, 2016). Esto permitió batir récord histórico gracias a sus conexiones aéreas. Madrid se convirtió en centro de cultura, arte, turismo y compras y dados los anteriores criterios, se busca acaparar al menos el 2% de los restaurantes, debido a la especialización de cada restaurantes y hoteles, tales como diferentes tipos de comidas, presentaciones e ingredientes según sus propios intereses, es decir, no todos los restaurantes utilizarán la mermelada de piña en sus repertorios gastronómicos, aun así, en algún momento podrían hacerlo, pasando de ser un cliente potencial a ser un cliente objetivo. Se estima entonces que, de 9.224 restaurantes en Madrid (Casal, 2018) se espera llegar a 184 de estos mismos, siendo conscientes de poder suplir los requerimientos que se hagan del producto.

El sector hotelero es otro mercado objetivo, ya que es en estos donde se hospedan la gran mayoría de extranjeros y también nacionales. Para este sector se busca llegar al 2% de 3800 hoteles en toda España (MiraFlores, 2012), es decir, al menos 76 hoteles ubicados en la ciudad de Madrid, para una logística eficiente para la distribución de la mermelada tanto en restaurantes como hoteles.

3.5 Mercado Competidor

En la siguiente ilustración, se puede observar el porcentaje de ventas de mermeladas en España, en la cual la marca MDD (marca que se encarga de la distribución de mermeladas) es la que encabeza las ventas en dicho país.

Fabricantes de mermeladas más vendidos	Porcentajes
MDD	48,9 %
Ángel Camacho	16,8 %
Helios	14,9 %
Hero	11 %

Ilustración 14: Líderes de mermeladas en España

Fuente: IRI Group 2015. Recuperado de: <https://cutt.ly/xw0NzXJ>

A continuación, se darán datos más detallados de las marcas más relevantes en España, es decir la competencia directa de Frumer SAS en dicho país, en la cual se evidencia el nombre de la empresa, la dirección de la página web, los productos que ofrece, el precio referente que se usa en el mercado, las fortalezas y amenazas, las estrategias de promoción, y los canales distribución de cada empresa:

NOMBRE	Ángel Camacho Alimentación	Helios	Hero España, S.A.	Sabor a España
PÁGINA WEB	https://www.angelcamacho.com/es	https://heliosesvida.es/	https://www.hero.es/home/productos , https://www.latiendahero.es/mermelada-de-temporada-de-pi-a.html	https://www.sabor-espana.com
PRODUCTOS O SERVICIOS	Aceitunas, aceites, encurtidos, condimentos, infusiones, endulzantes, crema de avellanas y mermeladas. Marcas: Fragata, La Vieja Fábrica, Susaron, Mario, Stovit, Loreto.	Mermeladas, confituras, tomate frito, salsas, vegetales, encurtidos, cerezas, frutas en almíbar, cremas y miel.	Mermeladas, confituras, cereales, snacks, tradicionales de fruta, productos para bebés y farmacia.	Turrónes, chocolates, garrapiñadas, guirlaches, frutos secos, miel y dulce de leche, productos sin azúcar, golosinas, obradores, dátiles, mermeladas, mazapanes, grageas, frutas deshidratadas y aceites.
PRECIO REFERENTE	€1,70 frasco de 350g	No disponible actualmente.	€2,10 frasco de 350 g	€3,50 frasco de 100g
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	- Fortalezas: Bajo precio, maneja una de las marcas más reconocidas. - Debilidades: uso de conservantes (conservador e-202), gran cantidad de azúcar en el producto. (52 por cada 100 gr)	- Fortalezas: gran variedad de presentaciones para la mermelada de piña, (Dietética, extra-piña, con tapón, individual). - Debilidades: precio elevado a comparación de los competidores.	- Fortalezas: no usa conservantes ni colorantes, respaldo de una gran marca. - Debilidad uso de azúcar (por cada 100g de mermelada, 50g de azúcar)	- Fortalezas: Gran cantidad de fruta en el producto, poco contenido de azúcares - Debilidades: Precio muy elevado en comparación a la competencia.
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	- Tiendas online - Promociones comerciales a través de los almacenes de cadena y puntos de ventas. - Campañas para el cuidado del medio ambiente.	- Concursos en página web para chefs o aficionados. - Incentiva deportes en equipo y la realización de monólogos de comedia. - Cuentan con una gran variedad de recetas utilizando su producto. - Publicidad en redes sociales.	- Publicidad en redes sociales para Twitter, Facebook, Instagram y YouTube - Tienda online - Rifas de productos - Videos de promoción de vida sana, en YouTube.	- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube). - Publicidad en sus tiendas físicas.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	- Punto de venta propios - Almacenes de cadena como Carrefour.	- Tiendas físicas. - Amazon	- Tienda online	- Tienda online. - Tiendas físicas en varias ciudades.

Tabla 4: Mercado competidor

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/xw0NzXJ>

3.6 Mercado distribuidor

La distribución de la mermelada Fruit Jam se va a hacer de forma directa, el objetivo de la empresa es alquilar una bodega que esté centrada en la ciudad de Madrid para la fácil distribución del producto esto con el fin de ganar un posicionamiento. Allí se realizará la venta, ya sea para clientes minoristas o mayoristas como los restaurantes y hoteles y almacenes de cadena, de igual manera que se pueda ser vendida para clientes como supermercados o tiendas de barrio. La finalidad de que la empresa este ubicada en la ciudad de Madrid por medio de una bodega permite que como la distribución es más rápida se pueda estar enviando inventario para la bodega aun sin haber un pedido específico, se pueden atender peticiones especiales en lugar que la demanda incremente y se pueda abastecer en cualquier momento. Esto reduce los tiempos de operación.

3.6.1 Distribución Directa

La distribución directa, se realizará por medio del alquiler de una bodega, esta cuenta con 297 m², con una distribución de 9 salas y 2 baños. Se encuentra ubicado en el 136 de la calle Toledo, Imperial, Madrid, España. (Idealista, 2019)

Plano del inmueble:

Desde este inmueble se hará la distribución a restaurantes y hoteles que se mencionaran en el mercado objetivo, también será un punto de venta directa para el mercado minorista y al detal. Los costos en los que se incurre para el alquiler es el siguiente:

Costos de alquiler: € 3500 (€11,78 x m²), fianza por 2 meses, gastos de comunidad aproximados: incluidos en el alquiler, costos de servicio de energía y agua: €300 aproximadamente, ya que depende de consumo y horas de apertura. Costo de seguro para comercios: €250, esta cifra es aproximada, ya que depende de los bienes que estén en el local y el valor de la mercancía asegurada. (Idealista, 2019)

También se requiere tomar un seguro para el inmueble, en este caso la compañía va a ser ALLIANZ. Esta compañía, ofrece un seguro para comercio, que tiene una cobertura para las siguientes situaciones: “Daños materiales que cubren: Incendio, explosión, caída del rayo o humo, impactos, ruina total del edificio, medidas de la autoridad, fenómenos eléctricos en edificación, responsabilidad civil, rotura de cristales, robo, fenómenos meteorológicos, avería maquinaria, lucro cesante, accidentes, transporte de mercancías” (Barjola, 2019)

3.7 Comunicación y actividades de promoción y divulgación

3.7.1 Comunicación

Logotipo:

Para toda empresa es importante y vital tener un logotipo, ya que, es este el que de cierta manera le puede brindar un mejor reconocimiento a la empresa, además es una forma de comunicación con los consumidores. Para definir el logotipo de la empresa es importante tener en cuenta que en él se debe evidenciar al menos cual es la naturaleza del negocio y que sus colores, imágenes o significado tenga que ver con ello.

Es por lo anterior, que Frumer S.A.S, diseñó el logotipo de la empresa demostrando en él la naturaleza de ella, en el logotipo aparece tanto el nombre de la empresa (la palabra Frumer proviene de las palabras fruta y mermelada) como un instintivo del envase en el que viene el producto, además del color amarillo que aparte de ser llamativo es el color de la materia prima principal utilizada para la transformación del producto final. A continuación, dicho logo:



Ilustración 15: Logo de la empresa
Fuente: Elaboración Propia.

Slogan:

Un slogan es una frase que además de acompañar el nombre de la empresa o producto, ayuda a recordarlo porque queda siempre en la mente del consumidor, sirve de distintivo para la marca y de cierta manera acerca más al cliente a la empresa.

Para Frumer el slogan es importante ya que en él se expresa el concepto emocional que la empresa quiere que perciban los consumidores teniendo impactos positivos. Es por lo que Frumer tiene como eslogan para el producto:

“Mermelada natural para las personas que quieren más”

Nombre comercial:

El nombre comercial de un producto o servicio es importante y necesario, ya que en el mercado puede haber muchos productos similares o incluso iguales, pero es la marca lo que diferencia un producto del otro y que ayuda a identificarlo más fácilmente. Además, en temas legales también es importante debido a que hace que la marca sea única y solo la pueda usar quien la registró.

Frumer adoptó para la mermelada natural el nombre de Fruit Jam, este nombre está en inglés y significa mermelada y fruta, es de fácil pronunciación y recordación. A continuación, el logo y nombre del producto:



Ilustración 16: Logo marca

Fuente: Elaboración Propia.

Especificaciones del empaque:

El empaque del producto es un envase de vidrio que pueda contener 300 gr de mermelada, en él va la etiqueta de la marca (Fruit Jam) que además de tener el nombre especificado tiene un símbolo de piña (como la imagen anterior) y el eslogan también en la etiqueta va cuáles son los ingredientes y cantidades por producto, la tapa va en color distintivo amarillo.



Ilustración 17: Especificaciones del envase y etiqueta

Fuente: Google. Recuperado de <https://cutt.ly/Ww7oK6C>

Costos de la comunicación:

Para poder hacer la comunicación a través de las anteriores variables es importante tener en cuenta que esto incurre en costos, los cuales son:

VARIABLES	COSTOS	PERIODICIDAD
Creación de nombre	\$551.200	Costo único
Logo para empresa	\$742.000	Costo único
Logo para producto independiente	\$742.000	Costo único
Slogan para producto	\$689.000	Costo único
Diseño de etiqueta	\$477.000	Costo único

Tabla 5: Costos de comunicación

Fuente: Industria Móvil, 2018. Recuperado de <https://cutt.ly/Dw7pQzS>

3.7.2 Actividades de promoción y divulgación

Una de las estrategias de promoción es la publicidad en los almacenes de cadena en Madrid, esta se tiene en cuenta para llegar a los consumidores finales. La promoción se basa en la contratación de un impulsador de ventas en Madrid el cual será encargado de dar degustaciones del producto buscando atraer el cliente final. Dicho impulsador debe estar capacitado y tener conocimiento detallado de la mermelada para lograr una mejor venta del producto. Al momento en el que impulsador ofrezca la degustación dará información clara y concisa de los beneficios que tiene la mermelada esto es con el fin de lograr una alta confiabilidad y credibilidad al cliente. A continuación, el salario del impulsador en España:

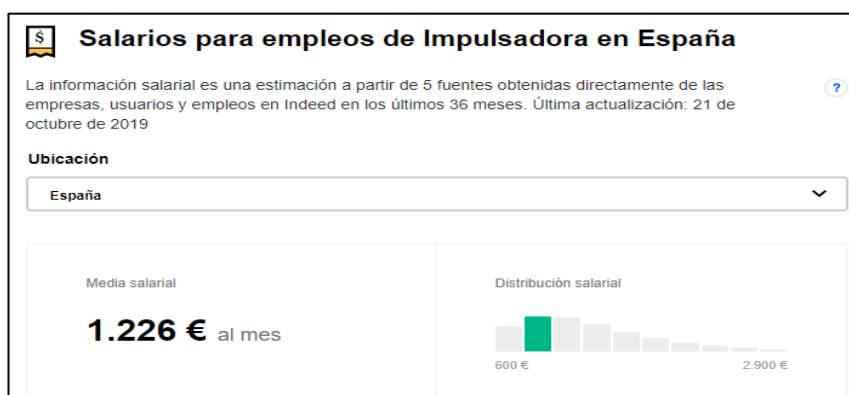


Ilustración 18: Salario impulsador

Fuente: Indeed, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/TeUifRI>

Como se puede ver en la imagen anterior el salario promedio de un impulsador de ventas en España es de €1.226 mensuales, lo que la empresa estaría dispuesta a pagar la empresa por tener este personal para la promoción y divulgación del producto.

3.8 Plan de ventas

La producción máxima de mermelada para una microempresa como Frumer, puede ser de aproximadamente 200 kilogramos al día, lo que equivale a 200.000 gramos. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2019) Sin embargo, teniendo en cuenta las condiciones de la empresa y la capacidad que puede tener, se estima que la cantidad

máxima producida por día puede ser de aproximadamente 150 kilogramos, lo que equivale a 150.000 gramos, también teniendo en cuenta que se trabajan 20 días al mes, se estima que la capacidad máxima producida de mermelada al mes es de 3.000 kg lo que equivale a 3.000.0000 de gramos, es decir, 10.000 unidades al mes como se muestra en la siguiente tabla:

Frumer	Cantidad en gr	Cantidad en Kg	Unidades de 300 gr
Cantidades máximas producidas por día	150.000	150	500
Cantidades máximas producidas por mes	3.000.000	3.000	10.000

Tabla 6: Cantidades máximas producidas

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/7w7dfT8>

A continuación, se muestra cuáles son las cantidades de mermelada consumidas por persona en un mes y al año en España:

España	Cantidad en gr	Cantidad en Kg	Consumo Madrid en Kg
Cantidad consumida por persona al año	1.610	1,61	10.691.535
Cantidad consumida por personal al mes	134	0,134	889.854

Tabla 7: Consumo de mermelada por persona

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/vw7zwYQ>

Como se muestra en la tabla anterior, en España el consumo de mermelada (frutas en conserva) por persona es de alrededor de 1.610 gramos, es decir, 1,61 kilogramos por año (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). Esto quiere decir, que al menos al mes una persona consume aproximadamente 134 gramos.

Para traducir estas cifras, se tiene que la población en Madrid en diciembre de 2018 es de 6.640.705 habitantes (DatosMacro, 2018), lo que significaría un consumo total de 889.854 kilogramos de mermelada por mes. Esto quiere decir que con la máxima

capacidad de producción de Frumer, se puede satisfacer a al menos al 0,33% de la demanda mensual de los habitantes de Madrid.

Para la proyección de la demanda a un año, se ilustrará la siguiente tabla

A continuación, las cantidades de envases de 300 gr de mermeladas vendidas con base a la capacidad producida y un porcentaje referente mes tras mes en el primer año:

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
0%	0%	0%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
0	0	0	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000

Tabla 8: Proyección de demanda en un año

Fuente: Elaboración propia.

Para la proyección de la demanda a 5 años, se ilustrará en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de crecimiento económico derivada del PIB	63.000	84.000	1,7%	1,7%	1,7%
Unidades vendidas	63.000	84.000	85.428	86.880	88.357

Tabla 9: Proyección de unidades en cinco años

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/pw7xwii>

En la anterior tabla, se evidencian cuáles serán las unidades vendidas en el primer año (63.000 es decir 7.000 al mes), para el segundo año las ventas serán de 84.000 mermeladas (84.000 es decir 7.000 al mes) y para las ventas de los siguientes 3 años se toma como referencia el porcentaje el crecimiento anual del PIB proyectado en España, así, se determina la proyección de ventas año tras año.

Como conclusión, se espera que las ventas proyectadas para el quinto año de Frumer con la mermelada de piña en presentación de 300gr sea de 88.357 unidades.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS COMERCIO INTERNACIONAL

4.1 Tratados comerciales

El “Acuerdo comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus estados miembros, por otra” firmado en Bruselas, Bélgica, el 26 de julio de 2012.

La ley 1669 del 16 de Julio de 2013 es la que le da vida al acuerdo comercial. La Unión Europea ha sido uno de los socios comerciales más importantes para Colombia, en el año 2011 ocupó el segundo lugar como destino de las exportaciones colombianas. Gracias al acuerdo de libre comercio el 99% de los productos del sector industrial tiene libre acceso a los países miembros de la Unión Europea, dentro de los cuales se destacan los productos contenidos de azúcar y fruta. Es importante mencionar que este acuerdo trae consigo oportunidades de comercio amparando de manera especial el aprovechamiento de las PYMES. (Presidencia, 2013)

Al hacer reducción o eliminación de aranceles hace que Colombia pueda ser más competitivo ya que son menores los precios y mejores opciones de bienes y servicios. Con el acuerdo se tiene un alcance de un mayor crecimiento económico, aumento de las exportaciones colombianas, generación de empleo productivo, incremento de la inversión y beneficio con uno de los mercados más grandes del mundo. Este acuerdo se negoció con el fin que las empresas colombianas logren vender sin barreras comerciales los bienes y servicios ofrecidos a un mercado más grande. La importancia del acuerdo es conseguir una relación preferencial y permanente con la economía de la Unión Europea. (PROCOLOMBIA, 2019)

4.2 Posiciones y beneficios arancelarios

Saber cuál es la clasificación arancelaria de un producto ya sea que vaya a ser importado o exportado es importante para iniciar una negociación de comercio exterior. “Se trata de un código numérico... que permite conocer cuáles serán los aranceles de

importación, trámites de exportación en origen, los requisitos de importación en destino o las posibles medidas de política comercial que afectan esas mercancías.” (ProColombia, 2019)

En Colombia, la clasificación arancelaria de un producto puede ser encontrada en la página oficial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). La clasificación de los productos está descrita en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA). (ProColombia, 2019)

La partida arancelaria consta de un código de 10 números, que permite que una mercancía este clasificado de igual forma en todos los países que comercian. Sin embargo, solo los 6 primeros dígitos son los mismos para todos los países, ya que los otros 4 dígitos corresponden a la zona, así:



Ilustración 19: composición de partida arancelaria

Fuente: PROCOLOMBIA, 2019. Recuperado de <https://cutt.ly/vw958jf>

Por lo anterior y después de realizar la búsqueda en el Sistema Armonizado de la clasificación del producto, se determinó que la posición arancelaria de la mermelada de piña en Colombia es 2007.99.11.00 y el arancel general para dicha posición arancelaria es del 15% (DIAN, 2019)

Después de realizar la respectiva búsqueda se determina que la posición arancelaria para la mermelada en España es 2007.99.97.00 (Trade Helpdesk, 2019). Además, el arancel general para dicho producto es del 24%. (World Trade Organization, 2019).

Debido al acuerdo de libre comercio que hay entre Colombia, Ecuador, Perú y la Unión Europea, algunos productos para ser comercializados entre dichos países se encuentran con beneficios arancelarios, dentro de los cuales se encuentra la mermelada a exportar. Es por lo anterior, que el arancel para entrar al mercado internacional español con la mermelada de piña es del 0% (World Trade Organization, 2019), sin importar que el arancel general sea del 24%.

4.3 Requisitos y vistos buenos

Para la exportación de mermelada de piña desde Colombia hacia cualquier país en el exterior se requieren permisos previos, esto con el fin de garantizar que el producto fue realizado y producido con las debidas medidas de higiene y de salubridad, ya que es un producto para el consumo humano, además estos requisitos una vez obtenidos permiten que la comercialización del producto se pueda hacer efectiva.

En ese caso, los requisitos que se requieren son: Certificado de Inspección Sanitaria Exportación Alimentos y Materias Primas, y un Certificación de venta libre emitidos por Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos (DIAN, 2019).

Por otro lado, para que la empresa pueda ingresar con la mermelada Fruit Jam a España solo es necesario contar con los requisitos anteriormente mencionados, según la partida arancelaria del producto y teniendo en cuenta cuáles son los requisitos previos en dicho país si los hay como lo muestra la siguiente ilustración:

De Colombia a España (excluyendo XC XL) Modificar la búsqueda

Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	20
Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante	20 07
Preparaciones homogeneizadas	20 07 10 00 00
Los demás	
De agrios (cítricos)	20 07 91 00 00
Los demás	20 07 99 00 00

Procedimientos de importación | **Requisitos del producto** | EU derechos de importación | Gravámenes interiores | Reglas de origen ALC Colombia Pérou | Estadísticas | Mostrar todo

Requisitos específicos del producto para el acceso al mercado de la UE 2007990000
 No existen requisitos específicos.
 Por favor, consulte también posibles subproductos.

Ilustración 20: Requisitos específicos del producto

Fuente: Trade Helpdesk, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/rw7v4Nt>

En la anterior imagen se muestra que realizando la correspondiente búsqueda por medio de la partida arancelaria para hallar cuales son los requisitos específicos en la Unión Europea para entrar a dicho mercado según el producto, se muestra que en este caso no se necesitan estos requisitos.

4.4 Capacidad exportadora

Para definir cuál es la capacidad exportadora hay que saber que esta está ligada a la capacidad instalada de la empresa. Dado que la exportación se va a realizar desde Colombia, el proveedor para el mercado español en Madrid es Frumer S.A.S el cual tiene una capacidad instalada mensual de 3'000.000 gramos al mes, es decir, 3.000 kilogramos, lo que se traduce a 10.000 unidades de mermelada de piña de 300 gramos.

En el capítulo 5, se especificarán detalladamente los procedimientos para la determinación de la capacidad instalada.

Por otro lado, el precio de venta que Frumer tiene establecido en EXW es de \$6.000 por unidad teniendo en los costos de los insumos (es decir en cuanto sale producir

una unidad), sin embargo, este precio varía según los costos de los procesos de exportación para cada termino Incoterm que se le agreguen al valor de la mercancía (estos costos estarán más especificados en el punto 4.7 del presente capitulo en la liquidación de costos).

4.5 Participación en ferias especializadas

Para la participación en ferias, se ha seleccionado la feria BioCultura, esta feria es sobre el sector de productos de alimentación ecológica, acompañado de otros sectores como son productos de higiene y la cosmética con ingredientes certificados. Además, Moda sostenible; eco materiales, muebles y decoración para la vivienda; energías renovables; bienestar y salud; ahorro y reciclaje; ecología; medio ambiente; turismo rural y casas de reposo; juguetes; artesanías; música; libros y revistas. Para la participación en la feria, como requisito, se debe de llevar una certificación que especifique que la recolección y producción es amigable con el medio ambiente, además que los insumos son ecológicamente certificados. (BioCultura, 2019).

Los costos para asistir a la feria son los siguientes: el transporte aéreo para 2 personas desde el aeropuerto José María Córdova (MDE) al aeropuerto en Madrid Alfonso Suarez-barajas (MAD) es de \$6.989.720, viaje como turista optimo por la aerolínea Iberia la cual incluye: equipo de mano para cada uno, equipaje de bodega, comida incluida y selección del asiento. (Iberia, 2019). El viaje se realizará el 6 de noviembre del 2019, la feria comenzara el 7 y termina el 10 de noviembre, el regreso es para el 11 de noviembre del 2019.

El hospedaje se realizará en el hotel A&Z JAVIER CABRINI, el costo es de \$1.046.880 por un total de 5 noches en las fechas del 6 al 11 de noviembre del 2019 para 2 adultos, incluye alimentación. (Booking.com, 2019). Este hotel queda a 7 cuadras de la feria, lo cual reduce costos de transporte interno, que, con base al promedio de la carrera mínima de un taxi en España, siendo este de € 3,8, 8 viajes entre ida y vuelta a la feria y 2 viajes de ida y vuelta al aeropuerto, teniendo en cuenta que estos 2 últimos viajes son más

costosos, se les asignará un valor de € 10 por viaje, lo que sería un total de € 50,4 en transporte interno. (ACV, 2019).

El precio para la participación, y espacio utilizado es de € 173 por m^2 , esto incluye la participación y un stand prefabricado según las dimensiones necesitadas, en el caso de promoción de la mermelada de piña, se utilizará un stand de 4 m^2 , para un total de € 692. Además, se cobrará € 8 por m^2 (€ 32 en total) en consumo eléctrico, tasa de compensación de CO2 de € 2 por m^2 (€ 8 en total) y un IVA del 10 % del valor total. El total a pagar para la participación de la feria es de € 805,2. (BioCultura, 2019)

Para el material promocional, se utilizará brochures o plegables que brinden información básica y concisa del producto, además, que especifique sus componentes y el por qué es un producto ecológico. El costo de los brochures es de \$464.950 para mil unidades. (Printu, 2019)

También se darán degustaciones de la mermelada de piña, para ello se contarán con 40 unidades de mermelada en presentación de 100 gr sin valor comercial (10 unidades degustadas por día), y adicionalmente habrá 200 unidades de mermelada más para las personas interesadas con un valor comercial de € 4,3 (50 unidades ofrecidas por día).

Para la participación en la feria, teniendo en cuenta que la tasa de cambio euro/pesos es \$ 3.760,70 del viernes 27 de septiembre de 2017 el costo total en pesos es de: (CambioToday, 2017).

A continuación, se presentarán todos los costos en los que hay que incurrir para hacer presencia en la feria de España para dar a conocer el producto en pesos colombianos:

VARIABLE	COSTO
Transporte internacional	\$ 6.989.720
Hospedaje y alimentación	\$ 1.046.880
Transporte dentro de Madrid	\$ 189.600
Participación y stand en la feria	\$ 3.028.115
Material de promoción	\$ 464.950
Muestras	\$64.440
Producto	\$ 219.400
Total	\$ 11.938.665

Tabla 10: Costos feria

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Rutas de Acceso

Colombia cuenta con rutas de acceso y salidas marítimas para la exportación e importación de mercancías. En cuanto a las salidas para exportar la mermelada se pueden realizar tanto desde la costa atlántica como de la costa pacífica ya que cuenta con por lo menos 8 puertos. (Legiscomex, 2014), los puertos más importantes están ubicados en ciudades como Buenaventura, Cartagena y Santa Marta.

A continuación, el respectivo mapa en donde se muestran las rutas de acceso y salidas marítimas que hay en Colombia:

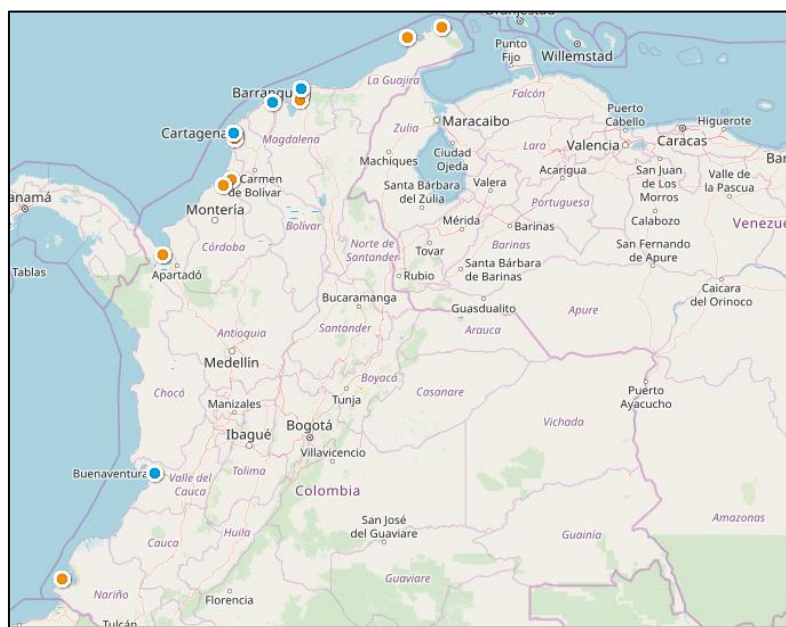


Ilustración 21: Puertos en Colombia

Fuente: Searates, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/jw7C7gv>

Colombia también cuenta con rutas de acceso y salidas aéreas para la exportación e importación de mercancías y, a pesar de que cuenta con muchos aeropuertos solo cuenta con 9 aeropuertos internacionales que son los que manejan carga internacional, entre los más importantes se encuentran en ciudades como Bogotá, Medellín, Palmira, Soledad, Cartagena y Pereira. (Legiscomex, 2014).

A continuación, el respectivo mapa en donde se muestran las rutas de acceso y salidas aéreas que hay en Colombia



Ilustración 22: Aeropuertos internacionales de Colombia

Fuente: Legiscomex, 2014. Recuperado de: <https://cutt.ly/7w7VEKR>

Por otro lado, España es un país que tiene acceso al mar, por lo tanto, el transporte marítimo es una de las formas de poder ingresar la mercancía a dicho país, ya que cuenta con aproximadamente 45 puertos para la recepción de esta. Los principales puertos de España se encuentran en ciudades como Algeciras, Barcelona, Valencia y Bilbao.

(PROCOLOMBIA, 2018) como se muestra en la siguiente ilustración:

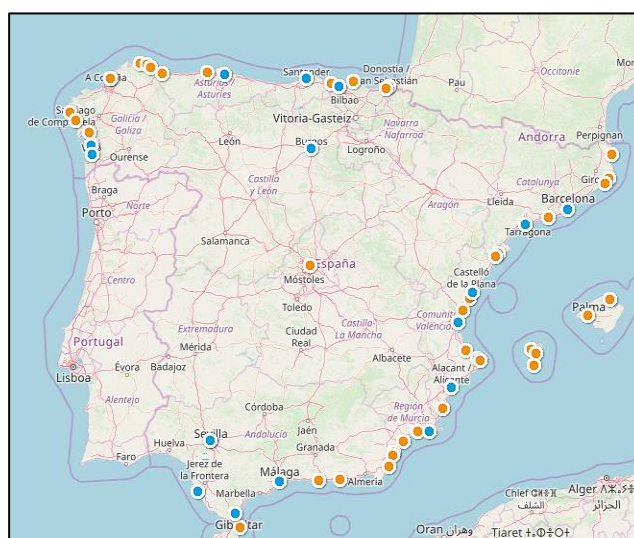


Ilustración 23: Puertos en España

Fuente: Searates, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/3w7VOrH>

España también cuenta con rutas de acceso y salidas aéreas, tiene aproximadamente 152 aeropuertos de los cuales al menos 35 son internacionales, es decir, manejan carga internacional. Los principales aeropuertos se encuentran en ciudades como: Madrid, Barcelona, Málaga, Sevilla y Valencia. (PROCOLOMBIA, 2018)



Ilustración 24: Principales aeropuertos en España

Fuente: Wikisabe, 2019. Recuperado de: <https://wikisabe.com/puertos-de-espana/>

Es importante saber también cuáles son las rutas que hay establecidas para la conexión entre Colombia y España más específicamente entre las ciudades de Medellín y Madrid y tener en cuenta también cuales son los tiempos de tránsito en cada uno de los medios de transporte.

En cuanto al medio de transporte marítimo hay un primer trayecto desde la ciudad de Medellín hasta la ciudad de Cartagena que es donde se encuentra el puerto (este trayecto tarda aproximadamente 18 horas) después el tránsito marítimo entre la ciudad de Cartagena hasta la ciudad de Valencia donde se encuentra el puerto en España (tránsito de aproximadamente 15 días) y finalmente el trayecto del puerto de Valencia a la ciudad de España (trayecto de al menos 15 horas).

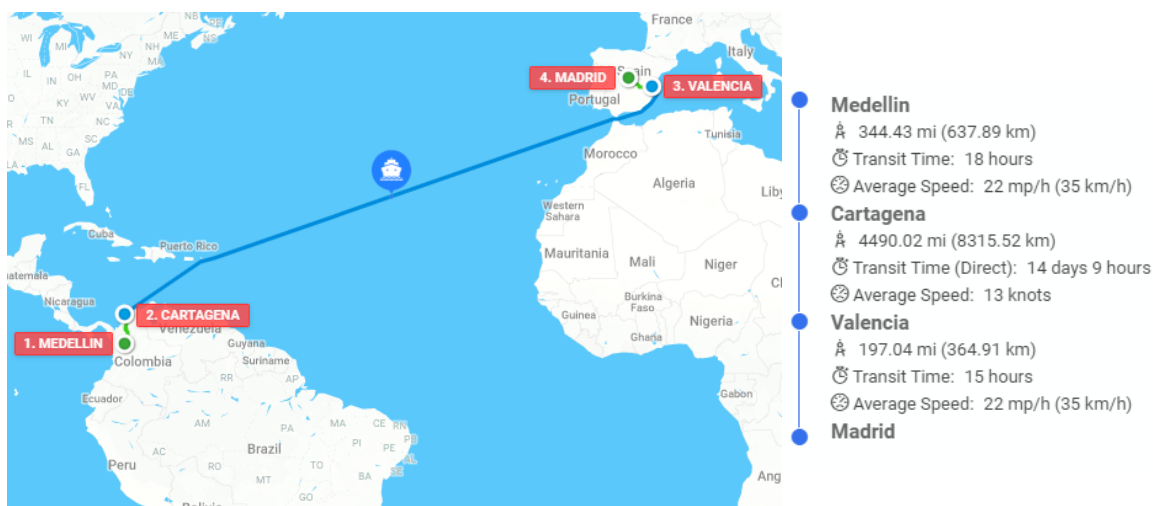


Ilustración 25: Ruta marítima Medellín - Madrid

Fuente: Searates, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/7w5iTzI>

Por otro lado, en el medio de transporte aéreo se puede hacer conexión por medio de vuelo directo entre las dos ciudades. Este trayecto tarda por lo menos 11 horas.

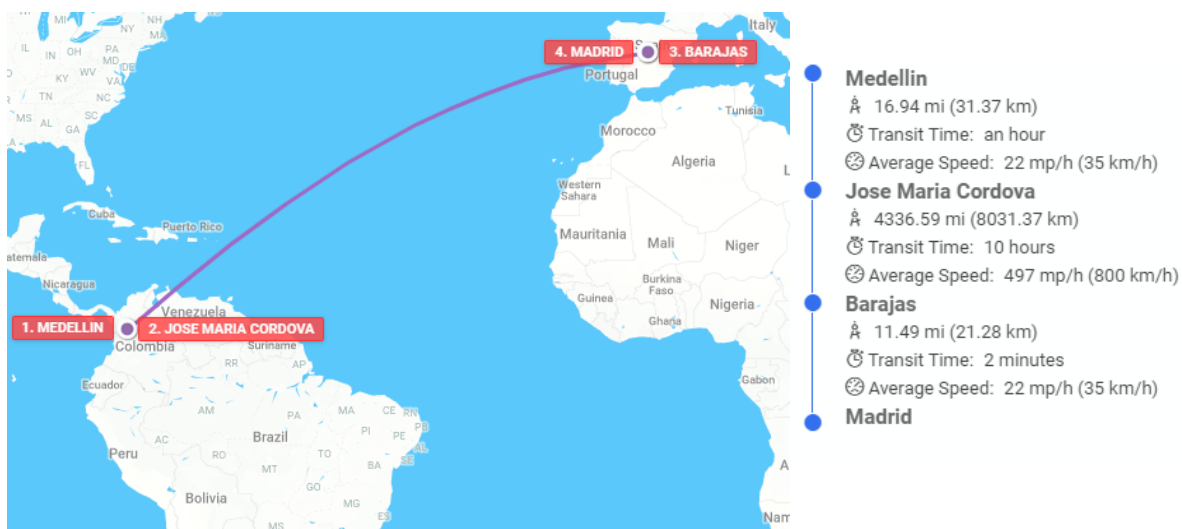


Ilustración 26: Ruta aérea Medellín - Madrid

Fuente: Searates, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/7w5iTzI>

A pesar de que en cualquiera de los dos medios de transporte hay conexiones entre los dos ciudades de origen y destino, el medio de transporte principal a utilizar para la exportación de mermelada es el transporte marítimo, teniendo en cuenta los costos de dicho transporte ya que en comparación al aéreo es menos costoso, y a pesar de que la mercancía en transporte aéreo podría llegar en tiempos más cortos, el producto sin importar ser un alimento tiene un grado alto de conserva, lo que quiere decir, que no se dañará durante el trayecto.

4.7 Liquidación de costos de importación y precios de exportación

El lote estándar de venta que se estableció para la mermelada de piña a los clientes en Madrid, teniendo en cuenta la producción ofertada de Frumer S.A.S es de 7.000 unidades al menos el primer mes para saber cuál y cómo va a ser la aceptación del producto, teniendo en cuenta también que es una cantidad que, si se es capaz de producir en los tiempos de espera pactados por el cliente y proveedor, además de los tiempos de espera por del medio de transporte utilizado.

Para definir claramente cual es costo total de una exportación es necesario pedir cotizaciones a entidades correspondientes para establecer dichos costos, además para la fijación del precio unitario del producto según el incoterm utilizado en la negociación.

Para saber claramente cuál va a ser precio de venta del producto en el exterior, es necesario saber cuál es el costo de los procesos de exportación desde el incoterm EXW hasta DDP para así hallar precios unitarios por cada incoterm y elegir uno según las necesidades y lo acordado entre las partes.

Para realizar la respectiva cotización, fue necesario enviar datos específicos a la agencia Cargex SAS como partida arancelaria, nombre del producto, tipo de empaque y embalaje, peso bruto y total de la mercancía, volumen, en cuantos pallets va la mercancía, tipo de transporte internacional y el termino de negociación (en este caso DDP).

A continuación, la respuesta frente a la cotización por parte de Cargex SAS:

ITEM	GASTOS EN ORIGEN	CANTIDAD	DIVISA	VENTA BASE	MINIMA VENTA	BASE CALCULO	VALOR USD
1	ADUANA DE EXPORTACION - EXPORT CLEARANCE FEE (CUSTOMS)	1.00	COP	650,000.000	650,000.00	Importe Fijo	187.45
2	OPERACION PUERTO - PORT PROCESS	0.00	COP	600,000.000	600,000.00	Importe Fijo	173.03
3	INTERMEDIACIÓN DE TRANSPORTE TERRESTRE - LAND TRANSPORT HANDLING	0.00	COP	1,300,000.000	1,300,000.00	Importe Fijo	374.90
4	DOCUMENTO FEE - DOC FEE	0.00	USD	150.000	150.00	Importe Fijo	150.00
5	CONSOLIDACION - CONSOLIDATION	2.70 m3	USD	25.000	100.00	Toneladas/m3	100.00
6	MATERIAL DE EMPAQUE - PACKING MATERIAL	0.00	USD	60.000	0.00	Importe Fijo	60.00
7	EMISION BL - ISSUE BL	1.00	USD	75.000	75.00	BL	75.00
8	MOUNTING - MOUNTING	2.70 m3	USD	3.200	0.00	Toneladas/m3	8.64
9	VGM - VGM	1.00	USD	35.000	0.00	BL	35.00
10	INGRESO SOCIEDAD PORTUARIA - ENTER TO PORT COMPANY	1.00	USD	40.000	0.00	BL	40.00
TOTAL GASTOS EN ORIGEN							1,204.02
ITEM	FLETES	CANTIDAD	DIVISA	VENTA BASE	MINIMA VENTA	BASE CALCULO	VALOR USD
1	FLETE MARITIMO - OCEAN FREIGHT 2019-10-30 -> Salidas Quincenales Origen : CARTAGENA Destino : VALENCIA	2.70 m3	USD	110.000	110.00	Toneladas/m3	297.00
TOTAL FLETES							297.00
ITEM	GASTOS EN DESTINO	CANTIDAD	DIVISA	VENTA BASE	MINIMA VENTA	BASE CALCULO	VALOR USD
1	THCD - THCD -> INCLUYE: THC- DOCUMENTATION-PRESENTATION-SECURITY-IMPORT SERICE FEE-POR-ERS-PROCESSING-CUSTOMS / NO INCLUYE DELIVERY	1.00	EUR	450.000	450.00	Por Embarque	517.50
TOTAL GASTOS EN DESTINO							517.50
ITEM	SEGURO	CANTIDAD	DIVISA	VENTA BASE	MINIMA VENTA	BASE CALCULO	VALOR USD
1	INTERMEDIACION DE SEGURO / INSURANCE BROKER - INTERMEDIACION DE SEGURO / INSURANCE BROKER 2019-10-30 -> DOOR TO DOOR	1,581.02	USD	0.400	80.00	% Valor CIF	80.00
TOTAL SEGURO							80.00
TOTAL GENERAL							2,098.52

Ilustración 28: Cotización procesos de exportación

Fuente: CARGEX SAS,2019. Recuperado de: Correo electrónico

Ilustración 27: Cotización transporte terrestre Valencia - Madrid

Fuente: SeaRates, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/1eiEboC>

Teniendo en cuenta la información anterior, en la siguiente tabla se verá reflejada la correcta liquidación de costos de exportación para obtener los precios unitarios y totales de la mermelada en cada incoterm.

En la tabla está expresado el valor total de la mercancía, es decir de 1.000 unidades tanto en pesos colombianos como en dólares y euros, al igual que el precio unitario está en pesos colombianos y euros, teniendo en cuenta que la TRM utilizada fue la dada en la cotización anterior que corresponde al 4 de octubre de 2019.

ITEM	VALOR TOTAL EN PESOS	TRM (1\$ / 1USD)	TRM (1\$ / 1€)	VALOR UNITARIO EN PESOS	VALOR UNITARIO EN EUROS
	\$	\$ 3.467,60	\$ 3.779,92		
VALOR EXW	\$ 6.000.000	USD 1.730,30	€ 1.587,34	\$ 6.000	€ 1,59
Transporte terrestre	\$ 1.300.000	USD 374,90			
Documento fee (Mínimo 150 USD)	\$ 520.140	USD 150,00			
Aduana de exportación	\$ 650.000	USD 187,45			
Ingreso sociedad portuaria	\$ 138.704	USD 40,00			
Operación en puerto	\$ 600.000	USD 173,03			
Reembalaje	\$ 150.000	USD 43,26			
Material de empaque	\$ 208.056	USD 60,00			
Mounting (ton/m3)	\$ 29.960	USD 8,64			
VGM (Verified Gross Mass)	\$ 121.366	USD 35,00			
Consolidación (Mínimo 100 USD)	\$ 173.030	USD 100,00			
VALOR FOB	\$ 9.891.256	USD 2.902,58	€ 2.616,79	\$ 9.891	€ 2,62
Flete marítimo	\$ 1.029.877	USD 297,00			
B/L	\$ 260.070	USD 75,00			
VALOR CFR	\$ 11.181.204	USD 3.274,58	€ 2.958,05	\$ 11.181	€ 2,96
Seguro internacional (0,4% valor CIF Mínimo 80 USD)	\$ 277.408	USD 80,00			
VALOR CIF	\$ 11.458.612	USD 3.354,58	€ 3.031,44	\$ 11.459	€ 3,03
THCD (INCLUYE: THC- Presentation documentation-security-import serice fee-por-ersprocessing-customs)	\$ 1.794.483	USD 517,50			
Transporte interno Valencia - Madrid	\$ 762.872	USD 220,00			
VALOR DAP	\$ 14.015.967	USD 4.092,08	€ 3.708,01	\$ 14.016	€ 3,71
Impuestos: IVA (21% VALOR CIF)	\$ 2.406.308	USD 704,46			
VALOR DDP	\$ 16.422.275	USD 4.796,54	€ 4.344,61	\$ 16.422	€ 4,34

Tabla 11: Liquidación de precio totales y unitarios

Fuente: Elaboración propia, Excel 2019. Datos recuperados de: Cotización

El precio unitario del producto en términos DDP es de \$16.422 lo que equivale a €4,34, este precio comparado con los del mercado español está un poco elevado, sin embargo hay que tener en cuenta que el producto ofertado para dicho país es orgánico y los de la competencia tienen contenidos altos de azúcar, mientras que Fruit Jam es endulzado con miel natural lo que le da valor agregado al producto, además hay que tener en cuenta que este precio es elevado porque se asumen todos los costos de exportación, lo que hace que el precio del producto incremente.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 Descripción del proceso de producción

En el siguiente flujograma se presentará el proceso de producción de la mermelada Fruit Jam.



Ilustración 29: Flujograma producción de mermelada

Fuente: Elaboración propia.

- Recepción de la materia prima: En esta acción se efectúa el recibo de las materias primas (Piña, miel, limón, conservante natural, pectina natural). Se registra el proveedor de donde viene cada uno, peso y costo.

- Selección de la materia prima y lavado: Por tacto y visualmente se seleccionan la piña y el limón, la elección de estos se basa en el que este más fresco, maduro o en proceso de maduración. Con el fin que se le pueda dar a la mermelada un mejor sabor. la fruta debe ser bien lavada con el objetivo de eliminar las bacterias o suciedades que no hacen parte de la fruta y puedan afectar su consumo.

- Pelado: En esta actividad la piña pasa por un proceso de pelaje de su cascara, al igual que el limón

- Picado de la piña: En este proceso la piña es picada en trozos pequeños.

- Cocción de la piña: Después de picada la piña, pasa a ser cocinada con la miel y agua. La cocción es de 15 a 20 minutos. El fin de este procedimiento cuando se mezclan estos ingredientes es lograr caramelizar la piña para conservar su sabor.

- Pectina Natural: Debe agregarse lentamente y a vapor para que logre el punto de espeso perfecto que se es necesario para la preparación de la mermelada, en este proceso se mezcla la pectina después de terminada la cocción de la piña.

- Preparación de zumos y conservantes: Cuando la piña es picada ella suelta un zumo que sirve para este proceso, se agrega el zumo de limón para regular el pH de la fruta de la mermelada y el conservante artificial y queda listo para el mezclado de los ingredientes.

- Mezclado: En esta actividad se mezclan todos los ingredientes anteriores y se da por terminada la mermelada.

- Esterilizado de envase: se esteriliza los frascos y tapas donde va a ser envasada la mermelada, por 10 minutos. El agua caliente con la que se esteriliza no se retira del frasco hasta que se vaya a utilizar.

- Envasado, sellado y etiquetado: La mermelada ya está lista para ser envasada en su recipiente de vidrio correspondiente, se sella y luego pasa a ser etiqueta cada una.

- Empaque: Después de la fase anterior la mermelada es trasladada a ser empacada en cajas y embalada en sus respectivos pallets.

- Distribución: Por último, la mercancía está lista para la distribución.

En la siguiente tabla se mostrarán los procedimientos para la producción del producto, quien es responsable de hacer dicho procedimiento, con ayuda qué maquinaria y los tiempos estimados para cada proceso.

En los procedimientos de recepción de la materia prima y la selección y lavado se debe tener en cuenta que estos procesos se realizan con toda la materia prima que se utiliza para la producción de 7.000 unidades, pero los demás procedimientos se realizan utilizando 105 kg diarios de la materia prima anteriormente seleccionada:

Procedimiento	Responsable (persona que lo ejecuta)	Duración (15 kg diarios)	Recursos (maquinaria)
Recepción de la materia prima	Operario	1 hora	Computador, Balanza, Canastas, Estibas
Selección de la materia prima y lavado	Operario	6 -7 horas	Tanques de lavado
Pelado	Operario	2 horas	Maquina para pelar
Picado de la piña	Operario	1.40 horas	Maquina para picar en trozos
Coccion de la piña	Operario	1 hora	Estufa industrial
Pectina Natural	Operario	30 minutos	Estufa industrial
Preparación de zumos y sabores	Operario	1 horas	Batidora industrial
Esterilizado de envase	Operario	1 hora	Olla industrial
Envasado, sellado y etiquedado	Operario	2 horas	Maquina empacadora
Empaque	Operario	1 hora	-

Tabla 12: Procedimientos para elaboración del producto

Fuente: Elaboración propia

5.2 Capacidad de Producción

La capacidad de producción de FRUMER SAS está determinada por las ventas a consideración mes tras mes. Se debe tener en cuenta que de los meses 1 – 3 se hará la respectiva adecuación de la empresa y para el mes 4 según el plan de ventas, se dará la apertura de esta en el mercado español. Se estima que las ventas en dicho mes sean de 7.000 unidades de mermelada de piña, siendo este el 70% de la capacidad máxima establecida por la empresa. Para la cantidad de 7.000 unidades la producción según las ventas está determinada así:

Para la producción de 7.000 unidades se requiere de un procesamiento de 105 kilogramos de piña por día con estimación de 8 horas laborales diarias, se producirá 350 unidades de mermelada de piña al día, teniendo en cuenta el flujograma y proceso de producción especificados en el punto anterior. Esto para un periodo mensual, estipulado que los días laborales hábiles son de 20 días, determina que la producción mensual es de 7.000 unidades de mermelada de piña. La tecnología implementada para la producción de mermelada es la siguiente: una balanza industrial, veinte canastas plásticas, un tanque de lavado, dos manuales peladores, una maquina picadora, una estufa industrial, una batidora industrial, dos ollas industriales y una maquina empacadora.

5.3 Plan de Producción

El plan de producción de Frumer SAS para la mermelada de piña está directamente asociado con el plan de ventas de la empresa, las cantidades que se van a producir cada mes equivalen a las unidades proyectadas en la investigación de mercado. A continuación, se proyectarán las unidades a producir mensualmente durante el primer año:

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
0%	0%	0%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
0	0	0	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000

Tabla 13: Plan producción mensual

Fuente: Elaboración propia

5.4 Recursos materiales y humanos para la producción

5.4.1 Locaciones

Para la empresa realizar sus operaciones cuenta con una bodega de 130mt, la cual es arrendada por \$1.590.000 mensuales y está ubicada en trinidad. **(Ciencuadras, 2019)**. Para la selección de la bodega se tuvo en cuenta un punto estratégico de modo que facilitara la compra de los insumos y el abastecimiento por parte de los proveedores. La bodega cuenta con las siguientes instalaciones: Almacenamiento para las materias primas, oficina de administración. El área de producción donde está dividida en la cocina (área de preparación), lugar de envase, etiquetado y empaque. Luego se encuentra un lugar de almacenamiento del producto terminado donde ya está listo para la exportación.

A continuación, el respectivo plano de la instalación arrendada para realizar los procesos productivos de la empresa:

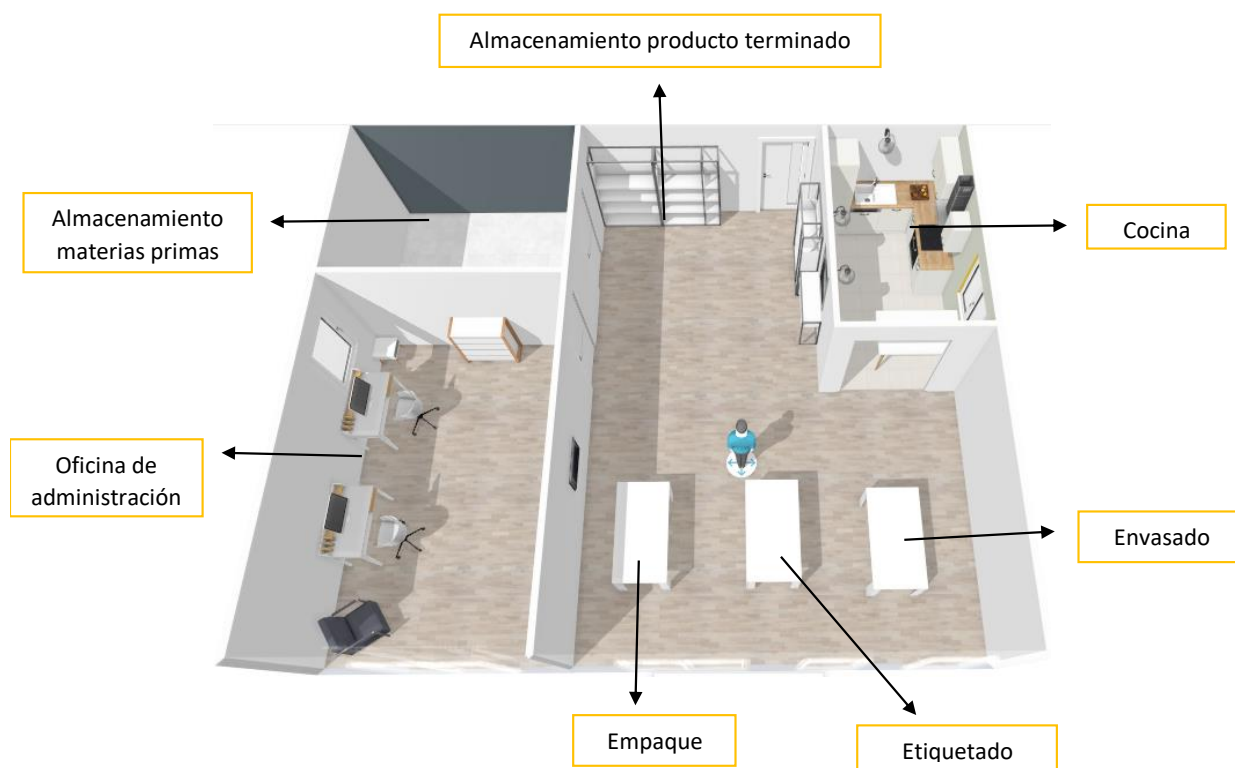


Ilustración 30: Plano locación

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Requerimientos de maquinaria, equipos, muebles y enseres.

Para la producción del producto requiere los siguientes equipos (se evidencia cual es la cantidad requerida, la descripción, el precio y su respectivo proveedor o vendedor):

Nombre del equipo	Cantidad	Descripción	Precio	Proveedor -Vendedor
Computador Portátil	3	Se utilizará uno para el manejo de inventarios y dos para el área administrativa.	\$1.279.000 c/u = \$3.837.000	Alkomprar - https://cutt.ly/HeiGe7o
Balanza industrial	1	Se utilizará para el pesaje de los insumos y el producto terminado.	\$ 1.612.926	PCE Instruments - https://cutt.ly/oeiGuun
Canastilla Fruver	20	Canastillas para el transporte de insumos, producto terminado y almacenamiento.	\$ 9.000 c/u = \$180.000	Fabrica canastas plásticas - https://cutt.ly/BeiGi8V
Estibas pasticas tipo pesado	10	Se utilizan para el almacenamiento de insumos y producto terminado.	\$ 65.000 c/u = \$650.000	Mercado libre - https://cutt.ly/reiGfpo
Tanques de lavado en acero inoxidable	1	Se implementa para el proceso de lavado de las frutas.	\$ 650.000	Mercado libre - https://cutt.ly/leiGhmu
Máquina peladora, cortadora y rebanadora de piña manual	2	Realiza el proceso de pelado la cascara de la piña y descorazonado, además, rebana en porciones de tamaño medio.	\$ 869.000 c/u = \$ '738.000	Mercado libre - https://cutt.ly/JeiGkfJ
Pica todo industrial	1	Se utiliza para el proceso de picado de la piña en trozos más pequeños.	\$ 2'249.900	EXHIBIR Equipos - https://cutt.ly/6eiGIGA
Estufa industrial de 6 puestos	1	En este se realizará el proceso de cocción de la piña con la miel, y esterilizado de envases en agua hirviendo.	\$ 5'900.000	JOSERRAGO - https://cutt.ly/beiGv0l

Batidora industrial 30 litros	1	Proceso de mezclado de todos los ingredientes y terminación del producto.	\$ 3'000.000	EXHIBIR Equipos - https://cutt.ly/LeiGQC7
Olla tipo caldero	2	Se utilizará en el proceso de cocción de la piña con la miel, y para esterilizado de los envases.	\$ 255.000 c/u = \$510.000	Mercado libre - https://cutt.ly/4eiGTtR
Máquina llenadora y envasado de líquidos llenado de botellas	1	Utilizada en el proceso de dosificación y envasado de la mermelada.	\$ 714.500	Mercado Libre - https://cutt.ly/NeiGUwo
Estantería metálica de 176x90x40	2	Se utilizan para el almacenamiento del producto terminado.	\$ 229.900 c/u = \$459.800	Homecenter - https://cutt.ly/zeiGI0Y
Carro de transporte con canastas	1	Se utiliza para el transporte de las canastillas.	\$ 400.000	Mercado libre - https://cutt.ly/HeiGSuy
Mesa de trabajo en acero inoxidable 100x200x90cm	3	Las mesas se utilizarán para las áreas de envasado, empaque y etiquetado.	\$ 1'350.000 c/u = \$4'050.000	EXHIBIR Equipos - https://cutt.ly/YeiGGan
Silla de oficina TUKASA	3	Serán utilizadas para uso del personal en oficina.	\$99.900 c/u = \$299.700	ALKOSTO - https://cutt.ly/keUaQMT
Mesas de trabajo PRATIMAC Ambi	3	Serán utilizadas para uso del personal en oficina	\$269.900 c/u = \$809.700	ALKOSTO - https://cutt.ly/keUaQMT
Impresora multifuncional	3	Serán utilizadas para requerimientos de oficina	\$619.000 c/u = \$1.857.000	ALKOSTO - https://cutt.ly/ueUaXaA
Teléfono Panasonic Alámbrico	3	Serán utilizadas para requerimientos de oficina	\$43.900 c/u =\$131.700	ALKOSTO - https://cutt.ly/jeUaVUJ

Tabla 14: Maquinaria requerida para producción

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: Páginas web.

5.4.3 Requerimientos de materiales e insumos.

A continuación, se encuentran las materias primas y sus respectivas cantidades necesarias y utilizadas para la producción y elaboración del producto final (mermelada de piña), así como quien provee cada una de estas y cuál es su precio:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD POR UNA UNIDAD	CANTIDAD PARA 1000 UNIDADES	PRECIO	PROVEEDOR
Fruta (Piña)	Es la materia prima principal utilizada para la elaboración del producto.	0,3 kilogramos	300 kilogramos	\$1.800 * 1 k = \$540.000	La Mayorista https://www.lamayorista.com.co/
Endulzante natural (Miel)	Materia prima esencial utilizada para darle balance al producto.	0,15 kilogramos	150 kilogramos	\$85.000 * 5 k = \$2'550.000	El Melario https://elmelario.com/
Conservante natural	Materia prima utilizada para evitar el rápido deterioro del producto.	0,15 gramos	150 gramos	\$ 700 * 1 k = \$700	Brenntang connect https://cutt.ly/meiJQMZ
Pectina natural	Materia prima utilizada para darle gelificación al producto.	0,75 gramos	750 gramos	\$ 1.800 * 1 k = \$1.800	Discordoba SAS https://cutt.ly/UeiJRwp
Ácido cítrico	Materia prima utilizada para regular el pH del producto.	1,5 mililitros	1500 ml – 30 kg	\$2.500 x 1 k = \$75.000	La Mayorista https://www.lamayorista.com.co/
Agua	Materia prima utilizada a la hora de la cocción de la fruta.	0,03 litros	30 litros	\$ 20.850	EPM https://cutt.ly/qeiJueZ
Envase vidrio	Insumo utilizado para el envasado.	1 unidad	1000 unidades	\$1.200 * 1 u =1.200.000	Duque Saldarriaga https://cutt.ly/seiJUSa

Tabla 15: Materiales e insumos para producción

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: Cotizaciones

5.4.4 Requerimientos de servicios.

En la siguiente tabla se encuentra la información de los servicios requeridos para poder realizar el proceso de producción del producto y para hacer uso de las instalaciones de la bodega, en esta se evidencia cual es el servicio, quien es el proveedor y el precio, este último mensual:

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	INFORMACIÓN DEL SERVICIO	PROVEEDOR	PRECIO
Servicios públicos	Agua, Energía, Gas	EPM	\$280.000
Servicios de telefonía e internet	Internet de 200 megas 3 puntos cableados adicionales, línea telefónica adicional	Claro	\$249.800

Tabla 16: Servicios requeridos para la producción

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/9eiJ3IZ> y <https://cutt.ly/OeiJ3Hm>

A continuación, los valores cotizados:

claro Internet Descripción | Planes y precios | Promociones | Recomendador

Internet 30 Megas	Internet 50 Megas	Internet 100 megas	Internet 200 Megas	Telefonia
Estrato 3 \$77.900 <small>ver detalle ></small>	Estrato 3 \$81.900 <small>ver detalle ></small>	Estrato 3 \$128.900 <small>ver detalle ></small>	Estrato 3 \$196.900 <small>ver detalle ></small>	Estrato 3 \$52.900 <small>ver detalle ></small>
Hasta 30 Megas bajada y hasta 6 Megas subida de internet	Hasta 50 Megas bajada y hasta 8 Megas subida de internet	Hasta 100 Megas bajada y hasta 8 Megas subida de internet	Hasta 200 Megas bajada y hasta 10 Megas subida de internet	Llamadas locales Llamadas locales ilimitadas
Puntos cableados adicionales 0	Puntos cableados adicionales 2	Puntos cableados adicionales 3	Puntos cableados adicionales 4	Larga Distancia nacional Comunidad Claro
1 de red	wifi y cable de red	Wifi y cable de red	wifi y cable de red	Larga distancia nacional e internacional Plan 30 minutos
Hasta 10 cuentas correo electrónico	Hasta 10 cuentas correo electrónico	Hasta 10 cuentas correo electrónico	Hasta 10 cuentas correo electrónico	4 Elegidos ilimitados móviles a Claro
Contratar >	Contratar >	Contratar >	Contratar >	Contratar >

Ilustración 31: Cotización telefonía e internet

Fuente: Claro, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/9eiJ3IZ>



Ilustración 32: costos servicios públicos empresa

Fuente: Ciencuadras, 2019. Recuperado de: <https://cutt.ly/OeiJ3Hm>

CAPÍTULO VI ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Estructura organizacional del negocio

6.1.1 Organigrama estructura de personal

En el siguiente organigrama se da a conocer cuáles son los cargos que va tener la empresa, mostrando sus relaciones de dependencia en las diferentes áreas que se requieren para el funcionamiento de la empresa.

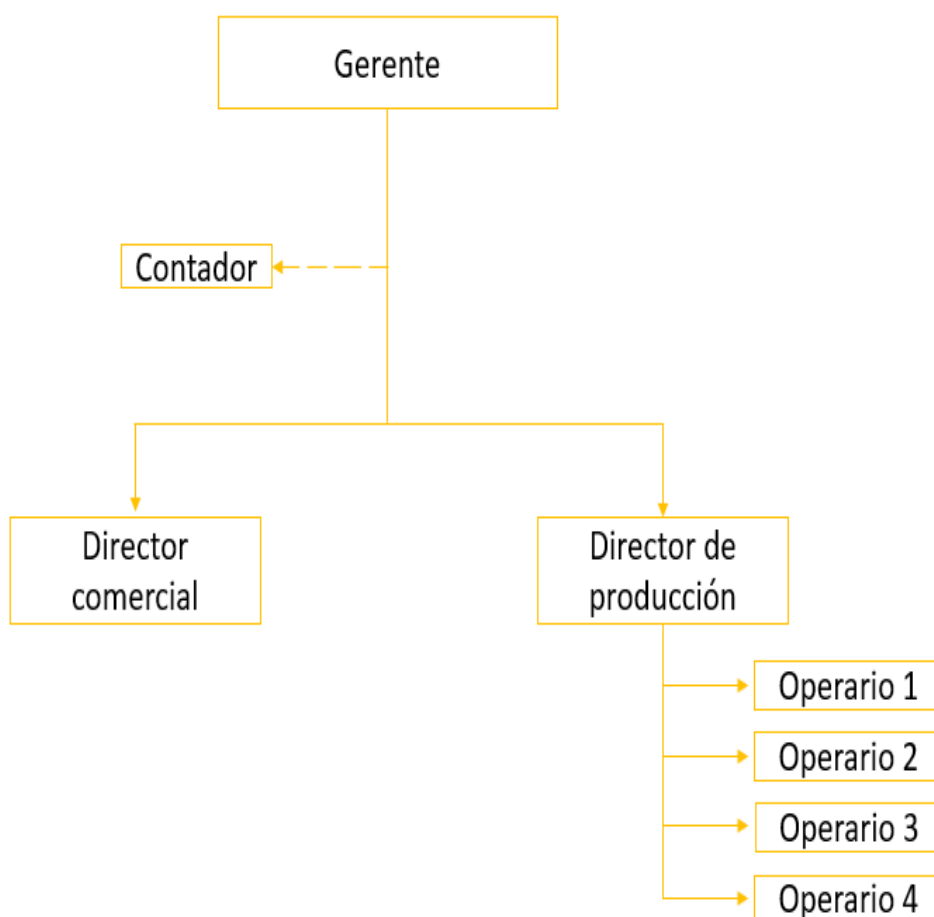


Ilustración 33: Organigrama estructural de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Costos de personal y procesos administrativos tercerizados

Para saber cuáles son los costos de los procesos administrativos de la empresa según la cantidad de empleados es necesario saber cuál es la formación mínima necesaria requerida por trabajador, su formación complementaria, experiencia mínima, cuáles serán las responsabilidades y funciones dentro de la organización, cuál es el tipo de contrato, su duración y el salario.

Para estos cálculos también es necesario tener en cuenta si el empleado requiere de auxilio de transporte (este solamente se les otorga a trabajadores que devenguen menos de 2 SMMLV), además de las prestaciones sociales (cesantías, intereses sobre las cesantías, primas y vacaciones), aportes a la seguridad social (pensiones, salud y riesgos laborales) y aportes parafiscales (caja de compensación familiar 4%, ICBF 3%, SENA 2%).

Gerente general

- Formación mínima necesaria: Profesional en áreas administrativas o afines
- Formación complementaria: Conocimiento en áreas gerenciales y administrativas, conocimiento y manejo de negocios, experiencia en cargos contables con especialización preferiblemente en áreas financieras, dominio de inglés (verbal y escrito), conocimiento de computación.
- Experiencia mínima: 2 años en Dirección de empresas.
- Funciones y responsabilidades:
 - Representar la empresa comercialmente.
 - Realizar los respectivos pagos periódicos que requiera la empresa.
 - Responder ante la DIAN en asuntos legales.
 - Determinar políticas generales de permanencia, crecimiento y desarrollo.
 - Toma de decisiones que contribuyan al bienestar de la empresa.
 - Contratación de personal óptimo y adecuado para desarrollar las diferentes funciones de la empresa.

Promover alianzas estratégicas con proveedores

Realizar la planeación tributaria de la empresa y negociar los créditos que necesite la compañía, así como estar al pendiente de operaciones tributarias de la misma.

Presentar a la Junta Directiva los informes de los procesos productivos de la empresa. (indeed, 2019)

- Tipo de contrato: Contrato laboral
- Duración contrato: Término indefinido
- Salario base: \$3.000.000 mensuales
- Prestaciones sociales: \$655.000
- Aportes a la seguridad social: \$630.660
- Aportes para fiscales: \$270.000
- Total, con exoneración: \$4.150.660 (Mintrabajo, 2019)

Contador

- Formación mínima necesaria: Profesional en contaduría pública con tarjeta profesional vigente.

- Formación complementaria: Experiencia en registros contables de empresas privadas, conocimiento en manejos de programas informáticos para digitar información contable, experiencia en presentación de informes contables, conocimiento de deberes y derechos tributarios (IVA, Renta, Industria y comercio, declaración de impuestos, retención en la fuente e información exógena solicitada) (indeed, 2019)

- Experiencia mínima: 1 año
- Funciones y responsabilidades:

Elaborar y estructurar información financiera según normativa vigente y políticas institucionales.

Gestionar, preparar e informar las obligaciones tributarias de acuerdo con normativa fiscal vigente.

Preparar, gestionar y ayudar en la elaboración y control de planes financieros y presupuestales de acuerdo con estrategias económicas y normativa vigente.

Calcular los costos de operaciones de acuerdo con métodos y tipo de costo.

(indeed, 2019)

- Tipo de contrato: Prestación de servicios
- Honorarios: \$1.000.000 mensual

Director comercial

- Formación mínima necesaria: Profesional en mercadeo, administración, o afines.
- Formación complementaria: Habilidades y conocimientos en negociación, capacidad de marcar objetivos concretos, establecer prioridades y elaborar previsiones de ventas. (Business school, 2019), nivel alto de inglés, disponibilidad para viajar.

- Experiencia mínima: 3 años en Dirección comercial.
- Funciones y responsabilidades:

Creación de estrategias e indicadores para hacer seguimiento a los resultados del área a cargo.

Diseñar objetivos y realizar presupuestos para ofertas y plan de ventas.

Desarrollar estudios de mercado.

Colaborar con la toma de decisiones en la demás área afines de la empresa

Gestionar las ventas según la capacidad de la empresa

Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, los métodos de venta, y los incentivos y campañas especiales.

Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relativos a las actividades de ventas y comercialización.

Representar a la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros foros.

Concretar los canales comerciales de la empresa u organización, su estructura, tamaño y rutas. (EducaWeb, 2019)

- Tipo de contrato: Contrato laboral
- Duración contrato: Termino indefinido
- Salario base: \$2.400.000 mensuales

- Prestaciones sociales: \$524.000
- Aportes a la seguridad social: \$504.528
- Aportes para fiscales: \$216.000
- Total, con exoneración: \$3.320.528. (Mintrabajo, 2019)

Director de operaciones

- Formación mínima necesaria: Profesional en logística, ingeniería industrial o afines.
- Formación complementaria: Negocios internacionales o comercio exterior, conocimientos en operaciones aduaneras, manejo de Excel avanzado, realizar informes para la alta gerencia. (indeed, 2019).
- Experiencia mínima: 3 años en Dirección de operaciones.
- Funciones y responsabilidades:
 - Establecer estrategias de desarrollo para los productos de la empresa.
 - Gestionar de forma apropiada los recursos internos de la empresa.
 - Conocer a profundidad cual es la capacidad de la empresa para cumplir con contratos y acuerdos y así garantizar viabilidad y sostenibilidad de procesos internos en la empresa. (OBS, 2019)
 - Manejo y supervisión de empleados, de acuerdo con las necesidades requeridas en la planta de producción.
 - Control de inventarios y cumplimiento de normas y certificaciones de calidad.
 - Diseñar, planificar, validar y estandarizar los procesos de investigación, desarrollo e innovación de la planta.
- Tipo de contrato: Contrato laboral
- Duración contrato: Termino indefinido
- Salario base: \$2.500.000
- Prestaciones sociales: \$545.833
- Aportes a la seguridad social: \$525.550
- Aportes para fiscales: \$225.000
- Total, con exoneración: \$3.458.883. (Mintrabajo, 2019)

Operarios de producción (4)

- Formación mínima necesaria: Bachiller académico o técnico.
- Formación complementaria: Habilidad para la producción de alimentos y conocimientos del área, ser audaz y proactivo.
- Experiencia mínima: 1 año como operario.
- Funciones y responsabilidades:
 - Participar directamente en el proceso de producción de la empresa.
 - Manejar adecuadamente las máquinas y herramientas necesarias para la transformación del producto.
 - Buena interpretación de normas, diseños y planos.
 - Verificar calidad tanto en los procesos como en el producto.
 - Cargue y descargue de las materias primas.
- Tipo de contrato: Contrato laboral.
- Duración contrato: Termino indefinido.
- Salario base: \$900.000 + Aux. transporte 97.032 por cada uno.
- Prestaciones sociales: \$213.642 por cada uno.
- Aportes a la seguridad social: \$189.198 por cada uno
- Aportes para fiscales: \$81.000 por cada uno.
- Total, con exoneración: \$1.359.372 por cada uno. (Mintrabajo, 2019)

CAPÍTULO VII ANÁLISIS LEGAL

7.1 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas

Los trámites y certificaciones necesarias para que la empresa FRUMER S.A.S. funcione se relacionan en la siguiente tabla

Nombre del trámite	Descripción del trámite	Costo del trámite	Tiempo de realización
Consulta del nombre	<p>Ingresar a www.camaramedellin.com, seleccionar la opción Servicios Registrales, en la sección Registro Mercantil, Consultas, hacer clic en Consulta de Nombre, para consultar si el nombre seleccionado no está siendo utilizado por una persona jurídica o establecimiento de comercio ya matriculado. También puedes acercarte a cualquier de las sedes de la cámara de comercio. Recuerda que el tipo de sociedad o Entidad sin Ánimo de Lucro, como limitada, anónima, no son términos distintivos para la selección del nombre. El Código de Comercio, en su Artículo 35 prohíbe a las Cámaras de Comercio matricular comerciantes o establecimientos con el mismo nombre de otros ya inscritos.</p>	Sin costo.	10 minutos.
Consulta de clasificación por actividad económica.	<p>Los códigos CIU, que indican las actividades reportadas por los comerciantes o inscritos a través de los formularios RUES, deben ser idénticos a los reportados en la DIAN. Cuando se generan modificaciones en los códigos, es necesaria su actualización en la DIAN y en el</p>	Sin costo.	15 minutos

	<p>registro mercantil o ESAL. Consulta los Códigos CIU en www.camaramedellin.com opción Servicios Registrales/Registro mercantil/Consultas Cámara/opción 3. Recuerda verificar las normas especiales para la realización de las actividades seleccionadas y cumplir con los requisitos para el ejercicio y la ejecución de estas, según lo dispuesto en el artículo 87 de la Ley 1801 de 2016, por la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia</p>		
<p>Consulta de usos de suelos</p>	<p>La solicitud de uso de suelos indica si en una dirección específica se puede ejercer o no determinada actividad. Lo anterior depende del Plan de Ordenamiento Territorial – POT - que determina el uso y la destinación de un inmueble según su ubicación. Realiza la consulta en la alcaldía municipal correspondiente, en las curadurías urbanas o en planeación municipal. Esta consulta la debes efectuar antes de realizar inversiones o gestiones legales para iniciar la actividad.</p>	<p>\$66.000</p>	<p>8 días hábiles</p>
<p>Cámara de comercio de Medellín para Antioquia – trámite de inscripción o renovación de la matrícula mercantil</p>	<p>Renovación anual de la matrícula mercantil: entre el 1° de enero y el 31 de marzo en www.camaramedellin.com, en la opción Renueve su matrícula.</p>	<p>\$90.000</p>	<p>Una semana</p>

<p>Dirección de impuestos y aduanas – DIAN</p> <p>Diligenciamiento del RUT</p>	<p>Solicitud de autorización para numeración de facturación DIAN: si eres una persona natural o jurídica y eres responsable del impuesto sobre las ventas IVA, debes solicitar autorización ante la DIAN para la numeración de las facturas.</p> <p>Diligenciamiento y presentación de declaraciones tributarias: si tu empresa debe recaudar el IVA, recuerda presentar la declaración dentro de los plazos establecidos.</p>	Sin costo.	Un día
<p>Impuesto de industria y comercio de la secretaría de hacienda municipal</p>	<p>Gravamen municipal y mensual para todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras que se realicen en un municipio de forma permanente u ocasional.</p>	Sin costo	Un día
<p>Registro Impuestos de avisos y tableros</p>	<p>Gravamen de carácter municipal que se genera por el uso de vallas, avisos, tableros o emblemas en la empresa o establecimiento de comercio.</p>	Sin costo	Un día
<p>Trámites de aportes parafiscales</p>	<p>Es la afiliación al Sistema Nacional de Salud y Protección Social - SNSPS. Este sistema incluye la afiliación a salud, pensión, riesgos laborales, aportes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF-, al Sistema Nacional de Aprendizaje - SENA- y los aportes a las Cajas de Compensación Familiar.</p>	Sin costo	Un día
<p>Trámite afiliación salud</p>	<p>Es la afiliación al Sistema Nacional de Salud y Protección Social - SNSPS. Este sistema incluye la afiliación a salud, pensión, riesgos laborales</p>	Sin costo	Un día

Trámite afiliación pensión	Es la afiliación al Sistema Nacional de Salud y Protección Social - SNSPS. Este sistema incluye la afiliación a salud, pensión, riesgos laborales	Sin costo	Un día
Trámite de ARL	Es la afiliación al Sistema Nacional de Salud y Protección Social - SNSPS. Este sistema incluye la afiliación a salud, pensión, riesgos laborales	Sin costo	Un día
Secretaría de salud del municipio donde se desarrolle la actividad – permiso de sanidad	Un funcionario de esta entidad puede determinar la visita a la sociedad o establecimiento de comercio. Consulta con la Secretaría de Salud si requiere de su visto bueno para el funcionamiento de la empresa.	Sin costo	Se coloca en lista de espera con prioridad a restaurantes y veterinarias
Tramites de registro de libros contables	Esta es una obligación que adquieren las personas jurídicas desde su constitución y registro. Para hacerlo, diligencia el Formato 7 solicitando el libro del máximo órgano y el libro que lleva el control de las personas que hacen parte del máximo órgano (socios, accionistas, corporados, asociados, entre otros).	\$14.400	Un día
Depósito de estados financieros	Es la obligación legal que tienen las sociedades de dar publicidad a los estados financieros de propósito general con sus respectivas notas y dictamen, mediante la entrega de una copia de estos en la cámara de comercio del domicilio social de la persona jurídica, si no han sido depositados en la Superintendencia de Sociedades.	Sin costo	Un día
Registro de servicios	Para la fabricación, importación, exportación, envase y comercialización de algunos productos de consumo humano se requieren los permisos	\$2'732.783	5 días

sanitarios – INVIMA	sanitarios y el registro INVIMA que vigila la calidad de medicamentos y alimentos, avalando la calidad del producto y su aptitud para el consumo humano. Para más información ingresa a www.invima.gov.co .		
Trámite de permiso de bomberos	El Concepto Técnico de Bomberos es la apreciación técnica emitida por el Cuerpo Oficial de Bomberos de Medellín, a través de la cual SE revisan las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios que se presentan en las edificaciones o establecimientos del distrito.	Sin costo	15 días hábiles

Tabla 17: Trámites entidades públicas

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/Seh8OPy>

CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1. Tasas Interés, impuestos, tasas de rentabilidad

- Tasa de rentabilidad: De acuerdo con informes del Fondo Nacional de Proyecto de Desarrollo la tasa de rentabilidad de la industria de alimentos es del 6,3%.

- Tasa de descuento o costo de capital: se puede definir como el precio que se debe pagar por aquellos fondos que son requeridos para realizar la inversión, es decir, representa una medida de la rentabilidad mínima que se espera que genere el proyecto de acuerdo con el riesgo de la inversión, de forma tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses pagados y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido. Para el caso del Plan de Negocios de Frumer S.A.S se evaluará el proyecto con una tasa de descuento del 14%, para esta tasa se tuvo en cuenta un WACC con los siguientes parámetros:

D	\$200.000.000
C	\$343.634.850
Kd	17%
T	32%

Tabla 18: Parámetros WACC

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

D= Monto de deuda

C= Monto de capital

Kd= Costo de deuda

T= Tasa de impuestos

- Impuesto sobre la Renta: La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las personas jurídicas, están obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementario del 32 % para el año gravable 2020. (Nexia Montes & asociados, 2019)

- Porcentaje y margen de contribución: La fórmula para hallar el margen de contribución de la empresa es: $MC = PVU - CVU$ (Gerencie, 2018) donde:

MC = Margen de Contribución.

PVU= Precio de Venta Unitario.

CVU: Costo de Venta Unitario.

$MC = \$16.422 - \$4.388 = \$12.034$.

El margen de contribución en porcentaje es del 73,27%.

8.2. Aportes de capital de los socios

El aporte de capital que realizarán los tres socios de la empresa son \$143.643.850, del cual dos de los socios aportarán \$50.000.000 cada uno y \$43.643.850 el otro socio.

Estos aportes de capital serán invertidos inmediatamente en el primer mes para el correcto funcionamiento de la empresa, comprando la maquinaria, muebles y equipos requeridos.

8.3 Créditos y préstamos bancarios

En la siguiente tabla se presentan todos los datos relacionados con el préstamo bancario que realizará la empresa. El préstamo se realizará con la entidad financiera Bancolombia por un monto de \$200.000.000:

Tasa efectiva anual utilizada en la simulación	17.46%
Tasa mes vencida utilizada en la simulación	1.35%
Cuota mensual	\$4,884,890.27
Seguro de vida asociado a la deuda por cuota	\$240,000.00
Cuota mensual más seguro(s)	\$5,124,890.27
Plazo	60 meses

Tabla 19: Variables préstamo bancario

Fuente: Bancolombia, 2019. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/geHZo3Q>

En la siguiente tabla de amortización anual, se muestra tanto el abono al interés como el abono al capital del préstamo, cuál será la cuota mensual y el saldo final por cada año:

Año	Abono a intereses	Abono a capital	Cuota mensual	Saldo
Año 1	\$30.362.490,24	\$28.255.643,01	\$5.124.890,27	\$171.744.256,99
Año 2	\$21.429.866,58	\$33.188.816,67	\$5.124.890,27	\$138.555.440,32
Año 3	\$19.635.544,41	\$38.983.138,85	\$5.124.890,27	\$99.572.301,49
Año 4	\$12.829.611,36	\$45.789.071,90	\$5.124.890,27	\$53.783.229,59
Año 5	\$4.835.453,69	\$53.783.229,60	\$5.124.890,27	\$0,00

Tabla 20: Tabla amortización

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de: <https://cutt.ly/geHZo3Q>

8.4 Precios de los Productos

8.4.1 Factores que influyen en la determinación de los precios de los productos

Los factores que influyeron en la determinación del precio para la mermelada Fruit Jam fueron principalmente la calidad y el valor agregado del producto, teniendo en cuenta que la mermelada es orgánica por lo que brinda grandes beneficios a los consumidores, además es endulzada con miel 100% natural lo que le da un valor agregado y hace que pueda ser consumida por cualquier tipo de público, es por lo anterior que la mermelada Fruit Jam tiene un precio de €6,08 y aunque a comparación de la competencia en el país de destino es un poco más alto vale la pena invertir en este. Ambos factores tienen igual importancia para la decisión del precio del producto.

8.4.2 Los Precios de los productos tomando como base los Costos

El precio de venta del producto cuando se tiene en cuenta solamente los costos está determinado por el costo fijo unitario el cual equivale a \$4.989 y por el costo variable unitario que para este proyecto equivale a \$16.422, por lo tanto, el precio de venta del producto si se tuvieran en cuenta solamente los costos, equivaldría a \$21.411:

$$PC = CVU + CFU$$

$$PC = \$16.422 + \$4.989 = \$21.411$$

8.5 Ingresos y egresos

8.5.1 Ingresos

8.5.1.1 Ingresos propios del negocio

En la siguiente tabla se muestran los ingresos de Frumer S.A.S provenientes de las ventas de mermelada de piña a los principales mercados españoles:

Total, ventas					
Precio Promedio	23.000,0	24.173,0	25.708,0	26.193,9	25.617,6
Ventas	63.000	84.000	85.428	86.880	88.357
Ventas	1.449.000.000	2.030.532.000	2.196.181.785	2.275.730.345	2.263.500.570

Tabla 21: Total de ingresos de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

En el año uno las ventas de la empresa serían de 63.000 unidades con un precio unitario de \$23.000 para un total de \$1.449.000.000, cada año se van incrementando las unidades vendidas y el precio unitario y así en el año cinco las unidades vendidas sean 88.357 con un precio unitario aproximado de \$25.617 para un total de \$2.263.500.770

8.5.2 Egresos

8.5.2.1 Inversiones

En la siguiente tabla las inversiones necesarias para la creación de la empresa, las cuales se realizan en el primer periodo de operaciones.

Inversiones (Inicio Período)	
Terrenos	\$0
Construcciones y Edificios	\$0
Maquinaria y Equipo	\$21.655.326
Muebles y Enseres	\$1.569.800
Equipo de Transporte	\$0
Equipos de Oficina	\$5.825.700
Total, Inversiones	\$29.050.826

Tabla 22: Inversiones de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Las principales inversiones que realizará la empresa es maquinaria y equipos que equivalen a \$21.655.326, muebles y enseres que es igual a \$1'569.800 y por último se realiza la inversión en equipos de oficina los cuales tienen un costo de \$5'825700. Están inversiones tiene un total de \$29.050.826.

En la siguiente tabla se puede apreciar la inversión que debe cubrir la empresa en cuanto a los gastos preoperativos para poder iniciar con sus operaciones:

Gastos Anticipados		
Gastos Anticipados	\$6.104.383	\$0
Acreedores Gastos Anticipados		\$6.104.383

Tabla 23: Gastos anticipados de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Para que la empresa pueda iniciar con su operación el total de gastos anticipados que debe cubrir es de \$6.104.383

Los recursos para el capital de trabajo corresponden a \$78.570.771 son los que se necesitan para que la empresa pueda operar mientras se hace la instalación de la empresa y logre iniciar las ventas, para que con estas se logre hacer la recaudación del dinero para la operación normal de la empresa.

8.5.2.2 Costos Fijos y Variables

Para la elaboración del producto es necesario saber cuáles son los costos variables de la empresa, en la siguiente tabla se evidencia cuáles son:

PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD
Fruta (Piña)	\$ 540
Endulzante natural (Miel)	\$ 2.550
Conservante natural (Sorbato de sodio)	\$ 0,7
Pectina natural	\$ 1,8
Ácido cítrico (Limón)	\$ 75
Agua	\$ 21
Envase de vidrio	\$ 1.200
TOTAL	\$ 4.388

Tabla 24: Costos variables de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla se pudo observar cuales son las materias primas requeridas para la elaboración de una unidad de producto, de las cuales la que tiene mayor costo es el endulzante natural con un precio de \$2.550 por unidad y la que tiene menor costo es el conservante natural con un precio de \$0,7 por unidad.

Por otro lado, están los costos fijos de la empresa relacionados con la producción total de la empresa, para el primer año estos costos corresponden a:

COSTO FIJO	VALOR
Gastos administrativos	\$243.896.916
Publicidad y ventas	\$70.386.169

Tabla 25: Costos fijos de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla se evidencia cuáles son los costos fijos de la empresa, dentro de los cuáles el valor total de los gastos administrativos de la empresa son básicamente: costos del inmueble en España (\$49.894.944), costos del inmueble en Colombia (\$25.437.600), salarios de empleados a excepción del Director Comercial (\$208.410.708) y los costos de publicidad y ventas son : costos de publicidad en España (\$18.536.728), costos de participación en feria (\$12.003.105) y el salario del Director Comercial (\$39.846.336). Todos los costos anteriores son anuales.

8.5.3 Estados financieros

8.5.3.1 Estado de pérdida y ganancias

Un estado de pérdidas y ganancias es un informe financiero que muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado. (PlusEmpresarial, 2019)

A continuación, se presenta la tabla de pérdidas y ganancias de la empresa:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1.449.000.000	2.030.532.000	2.196.181.785	2.275.730.345	2.263.500.570
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	1.034.586.000	1.449.799.848	1.568.073.795	1.624.871.466	1.616.139.407
Depreciación	4.421.393	4.421.393	4.421.393	2.479.493	2.479.493
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	409.992.607	576.310.759	623.686.598	648.379.386	644.881.670
Gasto de Ventas	70.386.169	72.638.526	74.999.279	77.316.756	79.636.259
Gastos de Administración	243.896.916	251.701.617	259.881.920	267.912.271	275.949.639
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	1.220.877	1.220.877	1.220.877	1.220.877	0
Utilidad Operativa	94.488.646	250.749.739	287.584.523	301.929.482	289.295.772
Otros ingresos					
Intereses	38.093.220	31.112.581	22.855.932	15.137.873	7.568.936
Otros ingresos y egresos	-38.093.220	-31.112.581	-22.855.932	-15.137.873	-7.568.936
Utilidad antes de impuestos	56.395.425	219.637.158	264.728.591	286.791.609	281.726.836
Impuestos (25%)	14.098.856	54.909.289	66.182.148	71.697.902	70.431.709
Utilidad Neta Final	42.296.569	164.727.868	198.546.443	215.093.707	211.295.127

Tabla 26: Estado de pérdidas y ganancias de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

La empresa en el primer año obtuvo una utilidad neta de \$42.296.569, se tiene una proyección para que en el segundo año esta utilidad pueda crecer y así aumentarla a \$164.727.868. se espera una evolución positiva en cada año con el aumento de las ventas para que en el año cinco la empresa logre obtener \$211.295.127 de utilidad neta final.

8.5.3.2 Flujo de Caja

“Flujo de caja refleja las salidas y entradas de dinero reales...refleja la liquidez del negocio, y de cuánto dinero efectivo se dispone.” (Finutive, 2018). En la próxima tabla se muestran las salidas y entradas de dinero que tiene la empresa, es decir, el flujo de caja:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		94.488.646	250.749.739	287.584.523	301.929.482	289.295.772
Depreciaciones		4.421.393	4.421.393	4.421.393	2.479.493	2.479.493
Amortización Gastos		1.220.877	1.220.877	1.220.877	1.220.877	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-14.098.856	-54.909.289	-66.182.148	-71.697.902
Neto Flujo de Caja Operativo		100.130.915	242.293.152	238.317.503	239.447.703	220.077.362
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		-86.583.919	-34.601.154	-9.856.162	-4.571.314	727.672
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-86.583.919	-34.601.154	-9.856.162	-4.571.314	727.672
Inversión en Maquinaria y Equipo	-21.655.326	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.569.800	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.825.700	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-29.050.826	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-29.050.826	-86.583.919	-34.601.154	-9.856.162	-4.571.314	727.672
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Capital Semilla	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	200.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-40.000.000	-40.000.000	-40.000.000	-40.000.000	-40.000.000

Intereses Pagados		-38.093.220	-31.112.581	-22.855.932	-15.137.873	-7.568.936
Dividendos Pagados		0	-38.066.912	-148.255.081	-178.691.799	-193.584.336
Capital	143.634.850	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	343.634.850	-78.093.220	-109.179.493	-211.111.014	-233.829.672	-241.153.273

Neto Periodo	314.584.024	-64.546.225	98.512.504	17.350.327	1.046.717	-20.348.238
Saldo anterior		309.700.488	245.154.263	343.666.767	361.017.094	362.063.812
Saldo siguiente	314.584.024	245.154.263	343.666.767	361.017.094	362.063.812	341.715.573

Tabla 27: Flujo de caja de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

La evolución del flujo de caja de la empresa que se presentan en la cuenta de saldo siguiente, en el primer año corresponde a \$314.584.024, hay una reducción para el segundo año de \$245.154.263 pero para los siguientes años va aumentando y se mantiene con \$341.715.573.

8.5.3.3 Balance general

“Un balance general es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada” (Gerencie, 2019). En la siguiente tabla el balance general de la empresa:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	309.700.488	245.154.263	343.666.767	361.017.094	362.063.812	341.715.573
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	30	86.583.949	121.185.103	131.041.266	135.612.580	134.884.908
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	4.883.506	3.662.630	2.441.753	1.220.877	0	0
Total, Activo Corriente:	314.584.024	335.400.842	467.293.624	493.279.236	497.676.391	476.600.481
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	21.655.326	19.489.793	17.324.261	15.158.728	12.993.196	10.827.663
Muebles y Enseres	1.569.800	1.255.840	941.880	627.920	313.960	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.825.700	3.883.800	1.941.900	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total, Activos Fijos:	29.050.826	24.629.433	20.208.041	15.786.648	13.307.156	10.827.663
Total, Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	343.634.850	360.030.275	487.501.665	509.065.885	510.983.547	487.428.144
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	14.098.856	54.909.289	66.182.148	71.697.902	70.431.709
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	200.000.000	160.000.000	120.000.000	80.000.000	40.000.000	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Capital Semilla	0	0	0	0	0	0
PASIVO	200.000.000	174.098.856	174.909.289	146.182.148	111.697.902	70.431.709
Patrimonio						
Capital Social	143.634.850	143.634.850	143.634.850	143.634.850	143.634.850	143.634.850
Reserva Legal Acumulada	0	0	4.229.657	20.702.444	40.557.088	62.066.459
Utilidades Retenidas	0	0	0	0	0	0
Utilidades del Ejercicio	0	42.296.569	164.727.868	198.546.443	215.093.707	211.295.127
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	143.634.850	185.931.419	312.592.375	362.883.737	399.285.645	416.996.435
PASIVO + PATRIMONIO	343.634.850	360.030.275	487.501.665	509.065.885	510.983.547	487.428.144

Tabla 28: Balance general de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se puede apreciar las cuentas del balance general de la empresa. El total de los activos en los cinco años correspondientes son mayores a los pasivos lo que hace que la empresa logre tener liquidez, ya que este tiene la capacidad de cubrir los pasivos y así devolver el patrimonio, los cuales a su vez se componen de las obligaciones financieras y el capital social donde al final estos generan un total de \$343'634.850. Tenemos que los activos fijos van disminuyendo cada año ya que son maquinarias y por ende tiende a depreciarse, por el contrario, el total de los activos corrientes aumentan cada año esto se debe a las ventas que logra hacer la empresa, las obligaciones financieras van disminuyendo cada año ya que la deuda va saldando hasta culminar el préstamo.

8.5.4 Análisis de sensibilidad, estados financieros proyectados y balance general

8.5.4.1 Analisis de sensibilidad

- Reduciéndose un 4% el precio de venta (\$22.100) y conservando las mismas unidades vendidas: sigue siendo viable el plan de negocio, obteniendo unos resultados de 15,45% la Tasa Interna de Retorno y con un VAN de \$ 16.113.670 como se evidencia en la siguiente tabla:

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	15,45%
VAN (Valor actual neto)	16.113.670
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,95
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	58,20%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (indique el mes)	72 mes

Tabla 29: Análisis de sensibilidad 1

Fuente: Elaboración propia

- Reduciéndose un 10% (\$20.700) el precio de venta y conservando las mismas unidades vendidas: se obtiene un resultado no viable para el proyecto, con unos resultados negativos, un Valor actual neto de \$ -341.534.286, como se evidencia en la tabla:

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	-22,48%
VAN (Valor actual neto)	-341.534.286
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	28,89
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	58,20%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	72 mes

Tabla 30: Análisis de sensibilidad 2

Fuente: Elaboración propia

- Reduciéndose un 4% (22.100) el precio de venta y reduciendo un 4% las unidades vendidas (60.480): los resultados no son viables ya que la TIR da un porcentaje de -19,40% lo que es menor que la tasa mínima de rendimiento, la cual es del 14%, y el VAN un valor de \$-273.115.357, como se evidencia en la siguiente tabla:

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	-19,40%
VAN (Valor actual neto)	-273.115.357
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	13,01
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	58,20%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	72 mes

Tabla 31: Análisis de sensibilidad 3

Fuente: Elaboración propia

- Conservando el precio de venta y reduciendo 4% las unidades vendidas (60.480): la TIR es del 32,97%, y el VAN de \$225.029.962, lo que continúa siendo viable aun con la reducción de un 4% de unidades vendidas, como se evidencia en la siguiente tabla:

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32,97%
VAN (Valor actual neto)	225.029.962
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,92
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	58,20%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	72 mes

Tabla 32: Análisis de sensibilidad 4

Fuente: Elaboración propia

- Conservando el precio de venta y reduciendo un 8% las unidades vendidas (57.960): con estas condiciones los resultados que se obtienen son de la TIR un 31,83%, y la VAN (Valor actual neto) de \$214.049.405, por lo que sigue siendo viable, como se evidencia en la siguiente tabla:

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	31,83%
VAN (Valor actual neto)	214.049.405
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,95
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	58,20%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	72 mes

Tabla 33: Análisis de sensibilidad 5

Fuente: Elaboración propia

8.6 Evaluación Financiera

8.6.1 VPN, TIR, Payback descontado (PRI)

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	34,13%
VAN (Valor actual neto)	236.010.518
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,90
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	58,20%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	72 mes

Tabla 34: Criterios de decisión

Fuente: Elaboración propia

Valor Actual Neto (Valor Presente Neto)

VNA (VPN): \$236.010.518

El VNA, descontando los flujos de caja a una tasa del 14% que es la rentabilidad esperada por el emprendedor, es mayor que cero lo que indica que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Este criterio de decisión indica que la empresa aumentará su valor en el tiempo y que el plan de negocios de Frumer S.A.S se acepta desde el punto de vista financiero.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR: Tasa Interna de Retorno: 34,13%

La TIR del proyecto es superior a la rentabilidad esperada por el emprendedor, la cual es 14%, esto significa que es conveniente invertir en el plan de negocio de Frumer S.A.S debido a que la rentabilidad que generará supera los rendimientos que se obtendrían si se destinara la misma inversión en otro proyecto con la tasa de rentabilidad mencionada. Adicionalmente la TIR es aquella tasa que hace el VAN igual a cero.

PRI: Periodo de Recuperación de la Inversión: 1,90

Este indicador muestra que los recursos invertidos en el proyecto se recuperan aproximadamente en 21 meses de operación lo que ratifica la viabilidad financiera del plan de negocios si se contempla un escenario temporal de 5 años de evaluación del proyecto. Este indicador nos demuestra que las inversiones efectuadas son fácilmente recuperables si se cumplen con los supuestos de operación de este.

CONCLUSIONES

El proyecto se realizó para buscar la viabilidad de una idea de negocio emergente, en el cual se realizó una ardua investigación en todas las variables a tener en cuenta para la materialización de la misma, la cual es exportar mermelada de piña orgánica y saludable al mercado español. En dicha investigación se encontró que tanto el nombre para la empresa y el nombre de la marca no están registrados, por lo cual, pueden ser utilizados para la conformación de estas. Además, se deja claro cómo se conforma una empresa en Colombia y la ventaja competitiva que apunta al estilo de vida saludable.

También se logró identificar oportunidades como apertura a mercados internacionales, demanda de productos procesados y algunas amenazas como desconocimiento de los beneficios del producto, pero con adecuadas estrategias como la información de sus beneficios mediante todos los mecanismos de promoción y publicidad, se puede mitigar las amenazas latentes. Por otra parte, en el entorno económico, Colombia muestra una economía estable y constante en sus variables, con una leve tendencia alcista en inflación, que puede afectar los costos de producción, pero a su vez, hay un crecimiento del PIB, por lo cual refleja un ambiente de crecimiento de la economía y además saludable para la consolidación de la empresa y realización de la actividad económica. A su vez, España, viene recuperándose de una caída en su economía, tiene leves alzas en su PIB y se podría pronosticar la recuperación de la economía, por lo cual sería viable la comercialización de la mermelada para las proyecciones futuras. Otra variable fundamental es la TRM que viene en alza y esto favorece a la exportación ya que se percibe más pesos por euro monetizado. En cuanto a factores como socioculturales, demográficos, ecológicos y tecnológicos, todos son favorables para la comercialización del producto, ya que España es el país de Europa que más importa y consume mermeladas, además gracias a los medios tecnológicos se puede promulgar la mermelada y facilita su distribución.

En el análisis de mercado se pudo concluir que, entre Estados Unidos, España y Canadá, España era el país más adecuado para la exportación, ya que además de los

acuerdos comerciales que Colombia tiene con los 3 países, el idioma es un factor determinante para la escogencia del país, esto nos permite ser más certeros a la hora de la promoción y divulgación del producto y ser más asertivos con el mensaje que se quiere transmitir a dicho mercado. A su vez la población española mediante el estudio realizado se pudo determinar que tienen la capacidad económica para la obtención de producto y no excluye un público objetivo ya que la mermelada puede ser y es consumida por cualquier persona en general sin distinción de edad sexo y género. También se evidencia la presencia de competidores de gran renombre y trayectoria en el país, con variedad de productos que pueden ser sustitutos de la mermelada, pero ninguno tiene el valor agregado que ofrecerá Frumer en sus productos de alto contenido nutricional, orgánicos y que aportan al cuidado de la salud.

Gracias al plan de ventas, también se evidencia que Frumer puede abarcar sin contratiempos el mercado segmentado a la ciudad de Madrid España, siendo capaz de producir la cantidad de 10.000 unidades de frascos de mermelada por mes. Esta cantidad podría abarcar el 0,33% de la demanda mensual de mermelada en la ciudad de Madrid.

En el análisis del comercio internacional, se evidenció que Colombia cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea y según la clasificación arancelaria, este tratado acoge los productos derivados de las frutas tal como las mermeladas, por ende, el arancel a pagar es de 0%; Esto permite la reducción de costos para el producto y disminuye las barreras para la incursión en el mercado, además, no se requiere de vistos buenos especiales para llevar la mermelada, solo se requiere 2 certificados que son expedidos por el INVIMA y estos son válidos para la entrada del producto a España. Por otra parte, se participará de una feria de Madrid, llamada BioCultura la cual permitirá dar a conocer el producto, haciendo énfasis en su valor agregado orgánico y amigable con el medio ambiente.

Para poner el producto en España, después de la investigación pertinente, se determinó que el transporte internacional a utilizar es el marítimo, ya que permite una

reducción de costos con respecto al aéreo, siendo así, el valor de un envase de mermelada de piña en DDP es de \$16,422 lo que equivale a €4,34.

En la investigación del análisis técnico, se concluyó que el proceso de producción establecido en el flujograma y los tiempos de los procesos, se tendrá una producción de 7000 unidades para suplir las ventas mes tras mes, es decir se procesará 350 kg de piña al día por 20 días hábiles. Por otra parte, se establecieron los equipos, muebles, enseres, materia prima, locación y servicios requiere la empresa Frumer para lograr la producción establecida.

En análisis administrativo, se determinó que son 6 empleados, uno tercerizado y el gerente a la cabeza, siendo así 8 personas pertenecientes a la empresa Frumer S.A.S.

Para finalizar, se estableció los trámites y certificaciones necesarias para que la empresa FRUMER S.A.S. funcione como el del INVIMA

Teniendo en cuenta el análisis financiero, se logra pactar el precio para la comercialización de la mermelada Fruit Jam e investigar los factores influyentes en el precio, para este se tuvo en cuenta los ingresos y egresos de la empresa, costos fijos y variables, y la rentabilidad del mismo. Se hace una investigación con los estados financieros de pérdidas y ganancias, flujo de caja, un balance general y por último el análisis de sensibilidad. el estudio se realizó en base a los anteriores ítems y gracias a este se puede evidenciar que la venta de la mermelada Fruit Jam en Madrid es un negocio viable, ya que con este estudio Frumer S.A.S no muestra pérdidas con las ventas en los años cinco de proyección. Con este análisis se deja claro las inversiones que deben de hacer los socios y la financiación por parte de un banco para el inicio de operación de la empresa y lograr la exportación hacia Madrid – España.

BIBLIOGRAFÍA

- ACV. (20 de Noviembre de 2019). *El confidencial*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2017-11-10/taxis-mas-menos-caros-espana-tarragona-san-sebastian_1475484/
- Agrolanzarote. (2019). *Agrolanzarote*. Obtenido de http://www.agrolanzarote.com/sites/default/files/Agrolanzarote/02Productos/documentos/triptico_pina_tropical_para_web_en_pdf.pdf
- ANDI. (2019). *ANDI*. Obtenido de Cámaras sectoriales: <http://www.andi.com.co/Home/Camaras>
- Banco Mundial. (2018). *Población total*. Obtenido de Población urbana: <https://datos.bancomundial.org/>
- Banco República. (2019). *Banco República*. Obtenido de Tasas de interés de política monetaria: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- BancoEspaña. (2018). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/InfAnual_2018.pdf
- BancoRepublica. (2019). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>
- BancoRepública. (2019). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- BancoRepública. (2019). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>
- BancoRepública. (2019). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-cambio>
- Barjola, M. (03 de Junio de 2019). *Sector Asegurador*. Obtenido de <https://www.sectorasegurador.es/mejores-seguros-comercios/>
- Benito, B. (19 de 04 de 2018). *Fundación RedGDPS*. Obtenido de <http://www.redgdps.org/estudio-de-incidencia-de-la-diabetes-en-espana-2018-estudio-dibetes-incidencia/>

- BioCultura. (2019). Obtenido de <https://www.biocultura.org/madrid/informacion>
- BioCultura. (2019). Obtenido de <https://www.biocultura.org/madrid/informacion-expositores>
- BioEco Actual. (27 de Febrero de 2018). *BioEco Actual*. Obtenido de Bio Noticias: <https://www.bioecoactual.com/2018/02/27/consumo-productos-ecologicos-espana-crecio-14-2017/>
- Booking.com. (2019). Obtenido de <https://cutt.ly/deyDg9H>
- Business school. (octubre de 2019). *IMF*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/funciones-director-comercial/>
- Cámara de Comercio De Bogotá. (2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- CambioToday. (27 de Septiembre de 2017). Obtenido de <https://cambio.today/historico/euro/peso-colombiano>
- Cardoso, M. (Abril de 2017). *BBVA*. Obtenido de Economía: <https://www.bbva.com/es/impacto-la-inflacion-la-economia-espanola/>
- Casal, M. (23 de Noviembre de 2018). *Hostelería Madrid*. Obtenido de <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/censo-locales-hosteleria-2018/>
- Ciencuadras. (10 de octubre de 2019). Obtenido de <https://www.ciencuadras.com/inmueble/bodega-en-arriendo-en-trinidad-medellin-1063455>
- CincoDías. (Marzo de 2016). *Economía*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/03/11/economia/1457685476_808371.html
- Clavijo, S. (16 de enero de 2019). *La república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019-2816375>
- Cruz, E. (2017 de febrero de 2018). Rentabilidad del sector.

- DANE. (Marzo de 2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf
- DANE. (2015). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- DatosMacro. (diciembre de 2018). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>
- DIAN. (2019). Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>
- DIAN. (2019). Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefDocumentosPopUp.faces?nomenclatura=40540&codNomenclatura=2007991100&componente=10®imen=2&fechaConsulta=20190924&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo>
- Díaz, C. (11 de mayo de 2019). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-toma-del-pulso-de-la-economia-por-camilo-diaz/271662>
- Dinero . (2 de Febrero de 2019). Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/por-que-revisaron-a-la-baja-el-pib-de-2017/267706>
- DIRECON-ProChile. (2017). *ENEXPRO*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/05/Mermeladas_ENEXPRO.pdf
- EducaWeb. (octubre de 2019). *Educaweb Profesionales*. Obtenido de <https://www.educaweb.com/profesion/director-comercial-ventas-1005/>
- Encolombia. (2019). *Encolombia*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/empresas/definicionyclasificaciondelaempresa/>
- Europapress. (22 de enero de 2019). *Economía finanzas - macroeconomía*. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-poder-adquisitivo-espana-14324-euros-persona-32-euros-encima-media-42-paises-europeos-20190122134026.html>

- Finanzas Personales. (Febrero de 2010). *Finanzas Personales*. Obtenido de Inteligencia Tributaria: <https://www.finanzaspersonales.co/impuestos/articulo/por-que-vale-la-pena-constituir-una-sas/37888>
- FincaRaíz.com. (3 de octubre de 2019). Obtenido de <https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/medellin/guayabal-det-4969347.aspx>
- Finutive. (2018). Obtenido de <https://blog.finutive.com/formacion/diccionario/asesoria/contabilidad/que-es-el-flujo-de-caja/>
- Gerencie. (mayo de 2018). Obtenido de <https://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>
- Gerencie. (2019). Obtenido de <https://www.gerencie.com/balance-general.html>
- Global Rates. (2019). *Global Rates*. Obtenido de <https://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-europeo/interes-bce.aspx>
- Herrera, M. F. (13 de Agosto de 2019). *LaFM*. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/economia/banrepublica-afirma-que-en-el-pasado-subio-tasas-de-interes-para-impulsar-la-economia>
- Iberia. (2019). *Tiquetes*. Obtenido de <https://cutt.ly/geyDpxa>
- Idealista. (18 de Septiembre de 2019). *Inmuebles*. Obtenido de <https://www.idealista.com/inmueble/84030089/>
- indeed. (Octubre de 2019). Obtenido de <https://co.indeed.com/ver-empleo?cmp=CJ-TECHNOLOGY-SAS&t=Gerente+comercial&jk=3eebc4db635ce5a5&q=Gerente+general+experiencia&vjs=3>
- indeed. (octubre de 2019). Obtenido de <https://co.indeed.com/>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2019). *Guías empresariales*. Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=37&giro=1&ins=810>
- LaRed MIDIA. (12 de febrero de 2015). *La Red MIDIA*. Obtenido de Alimentos: <https://redmidia.com/alimentos/nueva-tecnologia-fertilizacion-cultivo-pina/>

- Legiscomex. (13 de Agosto de 2014). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2014-completo.pdf>
- Maqueda, A. (31 de enero de 2019). *ELPAIS*. Obtenido de Economía: https://elpais.com/economia/2019/01/31/actualidad/1548920777_986560.html
- Mercado, S. (19 de Enero de 2019). *Infobae*. Obtenido de Política : <https://www.infobae.com/politica/2019/01/19/como-hizo-espana-para-salir-de-la-crisis-y-recuperar-el-crecimiento/>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación . (2018). *Informe del consumo alimentario en España*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf
- Mintrabajo. (octubre de 2019). *Mi calculadora*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/tramites-y-servicios/mi-calculadora>
- MiPortafolioFinanciero*. (30 de Junio de 2016). Obtenido de <https://www.miportalfinanciero.es/articulo/ciudades-mas-turisticas-de-espana/>
- Mira hoteles. (2012). Obtenido de <http://www.mirahoteles.com/recursos-hoteles/cadenas-hoteleras.html>
- MiraFlores. (2012). Obtenido de <http://www.mirahoteles.com/recursos-hoteles/cadenas-hoteleras.html>
- Navarro, J. G. (Agosto de 2016). *ABC economía*. Obtenido de https://www.abc.es/economia/abci-caida-petroleo-desde-junio-2014-mayor-ultimos-40-anos-201608151822_noticia.html
- Nexia Montes & asociados. (octubre de 2019). Obtenido de <http://nexiamya.com.co/sitio/noticias/partir-del-ano-gravable-2019-las-personas-juridicas-afrontan-cambios-las-tarifas-del-impuesto-la-renta/>
- OBS. (octubre de 2019). *Business school*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/funciones-esenciales-de-un-director-de-operaciones>

- PlusEmpresarial. (2019). Obtenido de <http://plusempresarial.com/que-es-un-estado-de-ganancias-y-perdidas/>
- Portafolio. (20 de marzo de 2014). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-colombiana-crecio-2013-66130>
- PORTAFOLIO. (7 de Mayo de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Economía: <https://www.portafolio.co/economia/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-tendra-un-crecimiento-anual-del-7-516878>
- Portafolio. (15 de Agosto de 2019). *PORTAFOLIO*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/pib-del-segundo-trimestre-de-2019-532608>
- Presidencia. (16 de Julio de 2013). *LEY 1669* . Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201669%20DEL%2016%20DE%20JULIO%20DE%202013.pdf>
- Printu. (2019). Obtenido de <https://www.printu.co/folletos-plegables/folletos-plegables-dos-cuerpos.html>
- PROCOLOMBIA. (3 de octubre de 2018). *Perfil logístico España*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/perfil_logistico_de_espana_2%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/perfil_logistico_de_espana_2%20(1).pdf)
- procolombia. (2019). Obtenido de hgtfugfg
- ProColombia. (2019). Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/guia_practica_para_clasificar_la_partida_arancelaria_de_su_producto.pdf
- PROCOLOMBIA. (2019). *Acuerdo Comercial Colombia-Unión Europea*. Obtenido de <http://ue.procolombia.co/abc-del-acuerdo/texto-del-acuerdo>
- Revista Dinero . (8 de mayo de 2016). *Inflación*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-julio-de-2016/226587>
- RTVE. (23 de Agosto de 2013). *RTVE.es*. Obtenido de Economía: <http://www.rtve.es/noticias/20130827/economia-espanola-se-contrajo-2012-16-dos-decimas-mas-anunciado/743537.shtml>

- Santander TradePortal. (Abril de 2019). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- SIC. (Agosto de 2019). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>
- Trade Helpdesk. (2019). *Mi exportación*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?produc=2007999700&partner=CO&reporter=ES&tab=2>
- World Trade Organization. (2019). *Aranceles*. Obtenido de <http://tao.wto.org/report/TariffLines.aspx>