



**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES**  
**TECNOLOGÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE  
PULPA DE FRUTA INJERTADA PARA LA EMPRESA  
EXOTIC FLAVORS S.A.S.**

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

MARCELA CADAVID GARCÍA

ANAILI COROMORO HIGUERA RIVERA

MARIA GUADALUPE MAYORCA AVENDAÑO

PROFESORES GUÍAS: Milton César Toro Cadavid

2019

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por darnos fortaleza para terminar el trabajo, también al profesor Milton Cesar que fue nuestro guía en el proyecto de grado y a todos los presentes que nos ayudaron a continuar con este proceso para conseguir graduarnos de la Tecnología en Comercio Exterior.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	2
LISTA DE FIGURAS .....	7
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	10
GLOSARIO.....	11
ABSTRACT .....	12
RESUMEN EJECUTIVO .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	15
1.1 Nombre de la empresa y marca .....	15
1.2 Tipo de empresa .....	17
1.3 Descripción de la empresa.....	17
1.4 Visión y Misión de la empresa .....	19
1.4.1 Misión.....	19
1.4.2 Visión .....	20
1.5 Relación de productos .....	20
1.6 Ventajas y/o distinciones competitivas .....	22
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR .....	23
2.1 Entorno .....	23
2.2 Sector o industria.....	27
Tendencias de crecimiento .....	30
Estructura del sector .....	30

Factores claves de éxito del negocio .....	31
Cadena de valor de la industria .....	31
Barreras de ingreso o salida del sector .....	32
Competidores .....	34
Poder de negociación de los clientes y proveedores .....	34
Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	35
Análisis.....	35
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>37</b>
3.1 Objetivos de mercadeo .....	37
3.1.1 Objetivos.....	37
3.2 Perfil del mercado potencial de bienes.....	37
3.3 Cuantificación de los Clientes Potencial de Bienes .....	41
3.4 El mercado objetivo de los bienes.....	42
3.5 Mercado Competidor.....	43
3.6 Mercado distribuidor .....	46
3.6.1 Distribución Directa .....	46
3.7 Comunicación y actividades de promoción y divulgación.....	48
3.7.1 Comunicación.....	48
3.7.2 Actividades de promoción y divulgación .....	49
3.8 Plan de ventas.....	51
4.1 Rutas de Acceso .....	58
Transporte marítimo.....	58
Transporte aéreo.....	59
4.2 Liquidación de costos de importación y precios de exportación.....	60

CAPÍTULO V. ANÁLISIS TÉCNICO.....	62
5.4 Recursos materiales y humanos para la producción.....	66
5.4.1 Locaciones.....	66
5.4.2 Requerimientos de maquinaria, equipos, muebles y enseres. ....	67
5.4.3 Requerimientos de materiales e insumos. ....	73
5.4.4 Requerimientos de servicios.....	74
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	75
6.1 Estructura organizacional del negocio .....	75
6.1.2 Organigrama estructura de personal.....	75
6.1.3 Costos.....	77
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS LEGAL.....	78
7.1 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas.....	78
CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS FINANCIERO.....	81
8.1. Tasas Interés, impuestos, tasas de rentabilidad.....	81
8.2. Aportes de capital de los socios .....	81
8.3 Créditos y préstamos bancarios.....	82
8.4 Precios de los productos.....	82
8.4.1 Factores que influyen en la determinación de los precios de los productos	82
8.5 Ingresos y egresos .....	83
8.5.1 Ingresos.....	83
8.5.1.1 Ingresos propios del negocio.....	83
8.5.2 Egresos.....	84
8.5.2.1 Inversiones.....	84
8.5.2.2 Costos Fijos y Variables.....	85

8.5.3 Estados financieros.....	88
8.5.3.1 Estado de pérdida y ganancias .....	88
8.5.3.2 Flujo de Caja .....	89
8.6 Evaluación Financiera.....	91
8.6.1 VPN (VAN), TIR, Payback descontado (PRI).....	91
8.7 Análisis de sensibilidad, estados financieros proyectados y balance general .....	92
8.7.1 Análisis de sensibilidad.....	92
8.7.2 Balance general proyectado .....	93
CONCLUSIONES .....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Registro de nombre. ....	15
Ilustración 2 Registro de marca.....	16
Ilustración 3 Pirámide de Maslow.....	18
Ilustración 4 Fluctuación en el tiempo .....	25
Ilustración 5 PIB Industria de Alimentos y bebidas.....	28
Ilustración 6 Crecimiento del sector Manufacturero.....	29
Ilustración 7 Crecimiento sector alimentos en Canadá .....	30
Ilustración 8 Cadena de valor .....	32
Ilustración 9 Visto buenos en Colombia .....	33
Ilustración 10 Arancel por acuerdo comercial .....	33
Ilustración 11 Población.....	41
Ilustración 12 Costos centro de distribución.....	47
Ilustración 13 Empaque.....	49
Ilustración 14 Ruta marítima.....	59
Ilustración 15 Ruta aéreo .....	60
Ilustración 16 Diagrama de flujo del proceso productivo. ....	62
Ilustración 17 Local.....	67
Ilustración 18 Organigrama.....	75

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ficha técnica .....	21
Tabla 2 Factores económicos de Colombia .....	25
Tabla 3 Factores económicos de Canadá .....	26
Tabla 4 Tendencia de crecimiento .....	30
Tabla 5 Importadores de pulpa de fruta .....	38
Tabla 6 Inteligencia de mercado .....	40
Tabla 7 Mercado competidor .....	44
Tabla 8 Proveedores de pulpa de fruta a Canadá .....	44
Tabla 9 Promoción y divulgación .....	51
Tabla 10 Plan de ventas.....	52
Tabla 11 Lista de desgravación.....	54
Tabla 12 Participación en feria .....	57
Tabla 13 Frecuencia y tiempo de tránsito desde Colombia .....	58
Tabla 14 Aerolíneas con servicio a Canadá .....	59
Tabla 15 Tabla de costos de exportación .....	61
Tabla 16 Tabla de rendimiento .....	64
Tabla 17 Procedimientos de producción. ....	65
Tabla 18 Requerimientos de maquinaria, equipos, muebles y enseres .....	73
Tabla 19 Requerimientos de materiales e insumos .....	74
Tabla 20 Requerimientos de servicio .....	74
Tabla 21 Costos de personal .....	77
Tabla 22 Procesos administrativos tercerizados .....	77
Tabla 23 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas .....	80
Tabla 24 Créditos y préstamos bancarios.....	82
Tabla 25 Ingresos propios del negocio.....	83
Tabla 26 Inversiones .....	84
Tabla 27 Costos producción por unidad.....	85
Tabla 28 Costos exportación.....	86
Tabla 29 Costos asumidos por la empresa .....	87

Tabla 30 Estado de resultados .....	89
Tabla 31 Flujo de caja .....	90
Tabla 32 Balance general .....	94

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

CFIA: Canadian Food Inspection Agency

COP: Peso colombiano

CAD: Dólar canadiense

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales de Colombia

EPM: Empresas Públicas de Medellín

EIOC: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta

FAO: Food and Agricultural Organization

INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia Medicamentos y Alimentos

IVA: Impuesto al Valor Agregado

SIAL: Inspire Food Business

TIR: Tasa Interna de Retorno

VAN: Valor Actual Neto

## **GLOSARIO**

CIU

Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Procolombia

Entidad encargada de promover el Turismo, las Exportaciones y la marca país

## **ABSTRACT**

This project is based on the creation of a company with the main objective of exporting fruit pulp to the Canadian market, the product is already prepared and ready for consumption with grafts of Colombian tropical fruits, that for the moment have not been used for export process, achieving with this project take advantage of the commercial opportunities that exist with this product to the Canadian market.

During the realization of the project, the analysis of different variables was carried out in aspects that must be taken into consideration for the creation of the company such as: the different registrations to the competent authorities (Chamber of Commerce, Dian 'exporter', trademark registration, INVIMA, etc ...), as well as variables such as threats, competition, growth trend of the sector, potential customers among others, which allows to provide a broader picture of the variables that must be taken into account before starting an export process.

With all of the above, a financial study was developed to establish the feasibility of the project, getting positive data on return on investment the third year of having started the export process.

Keywords: Fruit pulp, Export, Canada

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto está basado en la creación de una empresa con el objetivo principal de exportar pulpa de fruta al mercado de Canadá, productos ya preparados y listos para el consumo con injertos de frutas tropicales de origen colombiano, que por el momento no se han utilizado para proceso exportador, logrando con este proyecto aprovechar las oportunidades comerciales que existe con este producto al mercado canadiense.

Durante el trabajo se realizó el análisis de diferentes variables en aspectos que se deben tener en cuenta para la creación de la empresa como: los diferentes registros ante las autoridades competentes (Cámara de Comercio, Dian 'exportador', registro de marca, INVIMA, etc...), además de variables como son las amenazas, competencia, tendencia de crecimiento del sector, clientes potenciales entre otros, que permite brindar un panorama más amplio de las variables que hay que tener presentes antes de dar inicio a un proceso de exportación.

Con lo anterior, se desarrolló un estudio financiero logrando establecer la viabilidad del proyecto, consiguiendo datos positivos de retorno en la inversión al tercer año de haber iniciado proceso exportación.

Palabras claves: Pulpa de fruta, Exportación, Canadá

## INTRODUCCIÓN

El Comercio internacional es de gran importancia para los países porque es una herramienta que permite tener acceso a una mayor variedad de productos y servicios, generando así, no sólo el poder identificar y satisfacer las necesidades de sus habitantes, sino también las que el mercado va instaurando en la búsqueda de nuevas y mejores opciones.

Actualmente, en plena era de globalización, los estados se encuentran inmersos en un ámbito global y es por esta razón que las empresas toman la decisión de involucrarse en el mercado mundial para así garantizar su crecimiento, su competitividad y su supervivencia a largo plazo.

Es así como Exotic Fruits S.A.S., al verse totalmente envuelta en esa dinámica, se determina a hacerse partícipe y abrirse a un nuevo mercado para diversificar el alcance de sus productos; por medio de este plan de negocios se pretende desarrollar toda la estrategia comercial donde se logre identificar las diferentes oportunidades y analizar las diversas variables que rodean el mercado examinando las acciones a efectuar, para buscar la mejor opción para el crecimiento y expansión de la empresa en el mercado internacional.

# CAPÍTULO I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

## 1.1 Nombre de la empresa y marca

Nombre de la empresa: Exotic Flavors S.A.S.

Después de realizar la respectiva consulta por medio de la página del Registro Único Empresarial y Social (RUES) se concluye que el nombre Exotic Flavors S.A.S. puede ser usado, ya que no se encuentra registrado como se puede ver en la siguiente ilustración:

The image shows the RUES website interface. At the top, there is a logo for RUES (Registro Único Empresarial y Social) and the text 'Cámaras de Comercio'. Below the logo is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Consultas', 'Veedurías', and 'Servicios Virtuales'. The main content area has a heading 'Realice aquí su consulta empresarial o social' and a sub-heading 'Consulte si una empresa o persona natural está inscrita en el registro mercantil de las cámaras de comercio del país. Escoja el tipo de consulta según sus necesidades.' There are five tabs for different search criteria: 'Razón Social Nombre', 'Razón Social Palabra Clave', 'Número de Identificación', 'Matrícula Mercantil', and 'Registro Nacional de Turismo'. The 'Razón Social Nombre' tab is selected. Below the tabs, there is a text input field with the value 'exotic flavors' and a 'Consultar' button. A yellow warning banner at the bottom of the form area reads: 'Advertencia: La consulta por Nombre no ha retornado resultados'.

Ilustración 1 Registro de nombre.

Fuente: Registro Único Empresarial y Social (2019). Obtenido de [https://versionanterior.rues.org.co/RUES\\_Web/Consultas](https://versionanterior.rues.org.co/RUES_Web/Consultas).

Esta consulta permite saber si existen otras empresas que tengan el mismo nombre para así evitar conflictos entre el que se desea registrar y los que están inscritos en el Registro Mercantil.

Es fundamental realizar este proceso debido a que el artículo 35 del Código de Comercio prohíbe a las Cámaras de Comercio matricular establecimientos con el mismo

nombre. Una vez se determine que el nombre es utilizable se procede a realizar la inscripción de la empresa en la Cámara de Comercio por medio del Registro Mercantil, el cual otorga una matrícula mercantil que es la que da la calidad de comerciante. Este registro debe renovarse cada año entre el 1 de enero y el 31 de marzo y el valor que se debe pagar depende de los activos que se hayan declarado.

#### Marca: Exotic Flavors

De igual forma es necesario consultar que la marca que se desea utilizar no esté siendo ya usada o haya sido previamente solicitada ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para evitar problemas legales con los titulares por derechos de propiedad intelectual. En la ilustración que se observa a continuación se puede evidenciar que el nombre de marca Exotic Flavors es utilizable ya que no arroja resultados al consultarlo en la página de la SIC:

Si la persona a seleccionar ya existe en la base de datos de la SIC, despliegue el siguiente menú:

The screenshot shows a web interface for searching individuals or legal entities in the SIC database. At the top, there is a header with a minus sign icon and the text "Buscar persona natural o jurídica". Below this, a prompt asks the user to enter search criteria. The form includes several fields: "Tipo" (set to "Persona Jurídica"), "Nombre" (containing "exotic flavors"), "Tipo de identificación", and "Número de identificación". There are "Buscar" and "Limpiar" buttons. A modal window titled "Para su información" is open, displaying the message "Su búsqueda no produjo resultados." and an "Ok" button.

Ilustración 2 Registro de marca.

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio (2019). Obtenido de <http://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/Entity/Customer/Register.aspx?sid=636196670066853410>

Este registro se realiza con el fin de proteger la marca y tener el derecho exclusivo de su uso. Se realiza ante la SIC y tiene una duración de 10 años; hoy tiene un costo de \$925.000 por el registro de una sola clase y \$462.000 por cada clase adicional.

## **1.2 Tipo de empresa**

La empresa se constituye como una sociedad tipo S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificadas). Se optó por esta alternativa ya que representa múltiples beneficios; de acuerdo con la ley 1258 del 2008 se establece que:

- La S.A.S. “se podrá constituir por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (art. 1). Esto se realiza por medio de un documento privado lo cual le ahorra a la empresa tanto tiempo como dinero.
- Es una sociedad de capitales que puede establecer un objeto social de carácter indeterminado y que, independientemente de las actividades previstas, su naturaleza será siempre comercial.
- La suscripción y pago del capital podrá diferirse hasta por un plazo máximo de 2 años y puede hacerse en las condiciones que los socios determinen, diferentes de los establecidos en el Código de Comercio para las S.A.S.
- La duración de la sociedad puede ser indeterminada, lo que reduce costos ya que no es necesario realizar una prórroga antes de su expiración.

## **1.3 Descripción de la empresa**

De acuerdo con la teoría sobre las necesidades de Maslow (1943), la alimentación está en la base de la pirámide donde se encuentran las necesidades básicas como descansar o respirar; estas son fundamentales para la supervivencia humana y una vez se satisfagan, el ser humano aspira a suplir unas necesidades más elaboradas. A medida que ha avanzado el tiempo, la alimentación se ha desplazado por todos los niveles de la pirámide convirtiéndose en una necesidad de seguridad, de afiliación y de reconocimiento hasta llegar finalmente a establecerse como una necesidad de autorrealización por ser considerada una herramienta que permite al ser humano estar consciente de cuidarse para tener una vida más sana y con un mayor nivel de bienestar.



Ilustración 3 Pirámide de Maslow

McLeod (2018). Obtenido de <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

En la actualidad, en un entorno donde se evidencia el aumento de la preocupación de la población mundial por adquirir estilos de vida más saludables combinado con la búsqueda constante por obtener productos que, además de ser prácticos, sean de fácil uso y se adapten al agitado ritmo de vida de hoy, el mercado se ve en la obligación de ofrecer productos que se fundamenten en la alimentación saludable y en la simplicidad, lo que marca una tendencia enfocada a los productos frescos que cuenten con una preparación sencilla.

Es en este concepto donde Exotic Flavors S.A.S., una microempresa industrial ubicada a 2 kilómetros del aeropuerto internacional José María Córdova en el municipio de Rionegro Antioquia y orientada al sector alimenticio, fundamenta su razón de ser al dedicarse a transformar las frutas, principalmente consideradas exóticas, en pulpas, dándoles así un valor agregado y facilitando su consumo, además de brindar una disponibilidad permanente de estas en cualquier época y sin olvidar el alto valor nutricional que aportan.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, el código CIIU que le corresponde a la actividad de la empresa es el 1020 el cual se describe como “procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos” y en la nota explicativa se encuentra que:

Esta clase incluye:

- La fabricación de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres y 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 y 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.». (CCB, s.f.).

## **1.4 Visión y Misión de la empresa**

### **1.4.1 Misión**

Exotic Flavors S.A.S. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpas de frutas presente en el mercado local, comprometida con la alimentación saludable y de fácil preparación que busca brindarle a sus clientes productos con los mejores estándares de calidad y que cumplan con sus exigencias a través de una mejora

constante, contando con personal calificado y competente para poder seguir satisfaciendo las necesidades de sus consumidores por medio de sus productos y servicios.

### 1.4.2 Visión

Para el 2024, Exotic Flavors será una empresa con una fuerte presencia a nivel nacional reconocida por sus productos de calidad y su excelente servicio al cliente, con una proyección internacional en la búsqueda continua de llegar hacia nuevos mercados, siempre comprometidos con la innovación y el constante mejoramiento de todos los procesos para mantenernos competentes y con los más altos estándares.

## 1.5 Relación de productos

Actualmente, la empresa maneja un sólo producto que es la pulpa de injerto mango piña, es 100% natural y está elaborada con frutas cuidadosamente seleccionadas para asegurar su calidad y su adecuada madurez. No tiene conservantes artificiales.

Adicionalmente, se utiliza un empaque plástico para alimentos en PLA hecho de materiales biodegradables que permiten ayudar a reducir notablemente la huella ambiental.

<b>Nombre del producto</b>	
Pulpa de fruta	
<b>Descripción</b>	
Producto de origen natural elaborado a partir de la parte comestible de la fruta, sin diluir, no fermentado, obtenido por la desintegración y tamizado de frutas frescas ya maduras.	
<b>Composición</b>	
Pulpa de injerto mango piña, ácido ascórbico (antioxidante)	
<b>Origen</b>	
Colombia	
<b>Características</b>	
<b>Aroma</b>	propio de la fruta
<b>Olor</b>	propio de la fruta
<b>Apariencia</b>	uniforme, libre de elementos extraños y con trozos propios de la fruta

<b>Color</b>	homogéneo, similar al de la fruta de la cual se extrae la pulpa
<b>Consistencia</b>	pastosa y uniforme
<b>Conservación</b>	
<p>Para asegurar su preservación se debe mantener congelada (-18°C a -20°C) sin interrupciones en la cadena de frío, evitar que esté en contacto con la luz directa y con productos que puedan contaminarla y consumirse una vez sea abierta en el menor tiempo posible.</p>	
<b>Transporte</b>	
<p>Se debe transportar en vehículos adecuados para alimentos en condiciones de congelación (-18°C a -20°C). Se debe evitar golpear o maltratar el empaque ya que este es el que mantiene su calidad y lo protege.</p>	
<b>Presentación</b>	
<p>Envases de plástico para alimentos en PLA por 500 gramos, paquete por 12 unidades de 80 gramos, 100 gramos y 150 gramos.</p>	
<b>Duración</b>	
<p>En condiciones de congelación, entre -18°C a -20°C, sin interrupciones en la cadena de frío puede tener una vida útil de hasta 1 año.</p>	
<b>Forma de consumo</b>	
<p>Se puede utilizar para realizar diferentes preparaciones; para jugos se recomienda diluir la pulpa en tres partes de agua o leche y adicionar azúcar, según lo prefiera el consumidor. Producto apto para toda la población.</p>	
<b>Normatividad</b>	
<p>Decreto 3075 de 1997 Resolución 3929 de 2013 Resolución 5109 de 2005 Resolución 2674 de 2013</p> <p>Código internacional recomendado de prácticas – principios generales de higiene de los alimentos</p>	
<b>Registro sanitario</b>	
RSAA13I58923	

Tabla 1 Ficha técnica

Fuente: Elaboración propia

Entre los múltiples beneficios que otorga el producto se pueden destacar algunos, como por ejemplo que su consumo regular evita el envejecimiento prematuro de las células gracias a sus antioxidantes, ayuda a la prevención de diferentes enfermedades ya que cuenta con diferentes compuestos como vitaminas, minerales, entre otros, que resultan beneficiosos para el organismo, evita la acumulación de desperdicios debido a que sólo se adquiere la parte comestible de la fruta, permite ahorrar tiempo y es fácil de usar, se cuenta con una disponibilidad permanente porque permite la conservación de la fruta por espacios de tiempo prolongados.

### **1.6 Ventajas y/o distinciones competitivas**

Ventajas competitivas:

Es sabido que los productos naturales y enfocados en la alimentación saludable son los diferenciales y por los que las personas están dispuestas a pagar un precio mayor. La pulpa tiene su ventaja en que, además de tener estas características, se hace a partir de una fruta poco conocida que se podría considerar de fácil aceptación por el público por su particularidad.

Distinciones competitivas:

El producto viene acompañado por un pequeño recetario donde se pueden apreciar diferentes usos que se le puede dar a la pulpa ya sea para postres, helados, salsas, entre otros, así como diferentes combinaciones que se pueden hacer entre estas para conseguir deliciosas bebidas naturales.

Adicionalmente, se prioriza la orientación al cliente donde sea posible brindarles un continuo acompañamiento aceptando todo tipo de quejas, reclamos y sugerencias que se puedan presentar para contribuir con el mejoramiento constante.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR**

### **2.1 Entorno**

#### Oportunidades y Amenazas

Es evidente el aumento de la demanda en el mercado global de las frutas exóticas y tropicales de Colombia, lo que se convierte en una oportunidad de exportación que a su vez posiciona al sector agrario como una buena alternativa en el futuro. Todo esto se debe a que el país es un lugar ideal para el cultivo ya que hay un clima óptimo, cuenta con los recursos hídricos necesarios y hay una extensa cantidad de hectáreas cultivables; a esto se suma que las tendencias de estilos de vida saludables han estado en auge en los últimos años y brindan la posibilidad de que el producto colombiano sea apetecido en otros mercados reflejando altos estándares de calidad y una fácil adquisición.

Al no ser un país con estaciones diversas el cultivo no se vería afectado por un cambio climático que pueda afectar negativamente y permite que se pueda contar con una disponibilidad de largo plazo, contrario a lo que sucede en otros países que cuentan con las 4 estaciones y su consumo de frutas o productos derivados de ellas se condicionan a estas variables, generando que el precio se eleve y una fruta común pueda tener un precio de 5\$CAD o más.

Al investigar la cultura y el precio en mercado de cadena como Loblaw's, Longos, entre otros, se evidenció que el canadiense posee un estilo de vida saludable y el consumo de frutas y vegetales, a pesar de los precios y poca variedad, es alto. Estos factores que se mencionan con anterioridad abren una oportunidad en el mercado destino, Canadá, dándole también un valor agregado al producto que se desea exportar tomando en cuenta datos de Trademap donde se posiciona a Canadá como el quinto país con participación de importación de pulpa de fruta que es el objeto del proyecto

En cuanto a la Amenazas del entorno que se podrían presentar, en la comercialización del producto sería el desconocimiento de los productos que se piensan comercializar; sin embargo, este factor es una amenaza que se podría combatir con muestras del producto antes de la compra en los lugares designados para la distribución y la utilización de todos los medios de comunicación, que se adapten a la capacidad económica.

### Factores del entorno económico

La economía colombiana, según datos publicados por el DANE (2019), ha incrementado para el primer semestre de año 2019 un 0,2% en comparación al cierre del año 2018 con 2,6%; en cuanto a las exportaciones se tiene que en septiembre tuvieron un valor de US\$3.079,8 millones en términos FOB, presentando una disminución del 12,3% comparado con septiembre del año anterior; este resultado se dio en mayor medida por la caída de 24% en las ventas del combustibles y productos de las industrias extractivas. Todo esto da como resultado un déficit en la balanza comercial de US\$7.805,3 millones en comparación al año anterior para el mes de septiembre que era de US\$4.358,7 millones.

Sin embargo, la TRM en el 2019 ha presentado variaciones favorables para los exportadores ya que su valor ha ido en aumento por el fortalecimiento del dólar debido a factores como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, entre otros.

La tasa de intervención brindada por el Banco de la República se ha mantenido estable, aunque para el año 2016 no favoreció al mercado ni a los empresarios que buscaban realizar créditos ya que las tasas eran muy altas; adicionalmente, se presentaba una situación inflacionaria por lo tanto las tasas debían bajarse para favorecer los precios del mercado y las empresas.

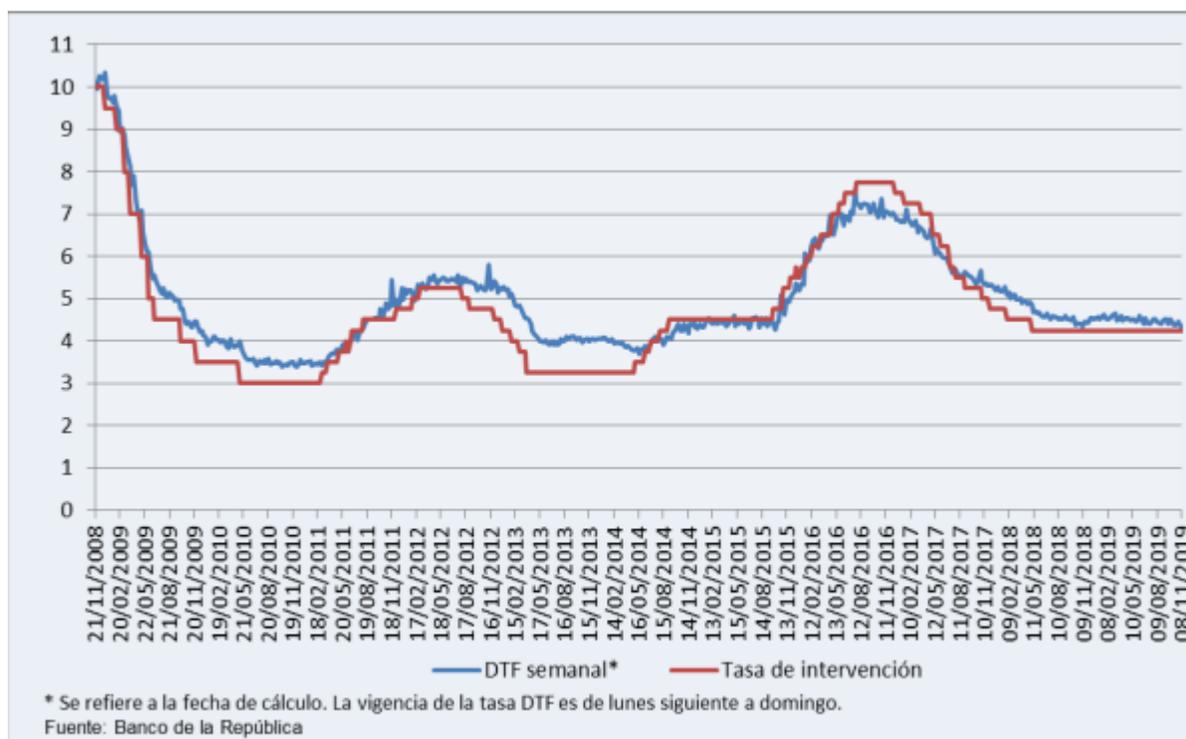


Ilustración 4 Fluctuación en el tiempo

Fuente: Banrep (2019). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Es necesario también conocer otros factores económicos como lo son la inflación, el crecimiento del PIB, entre otros, ya que esto afecta al mercado nacional. Estos se encuentran relacionados en la siguiente tabla:

Indicadores	2019	2018	2017	2016	2015
Inflación	3,71	3,18	4,09	5,75	6,77
Tasa de Intervención	4,25	4,25	4,75	7,75	5,5
Tasa de Crecimiento del PIB	2,8	2,61	1,14	2,1	3
Tasa de Cambio	3436,26	3.249,75	2.984,00	3.000,71	3.149,47

Tabla 2 Factores económicos de Colombia

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>,

<http://www.andi.com.co/>, <https://www.dane.gov.co/>

En cuanto a Canadá, de acuerdo con información obtenida del banco de Canadá (2019), a diferencia de la economía global los datos económicos desde julio han ido incrementando, mostrando que la economía creció a un ritmo del 3,7%, mucho más fuerte de lo que se había previsto. Entre los aspectos más destacados se encuentra que el ingreso laboral, que creció un 7%, refleja un crecimiento continuo en el empleo y una notable recuperación de los salarios. Ese aumento en los ingresos, junto con las tasas de interés al 1,75%, la más baja en los últimos 5 años, ayudaron a respaldar su fortaleza económica;

pero, a pesar de esto, el consumo no fue tan fuerte y se sugiere que parte de la fortaleza de la economía será temporal. Las exportaciones canadienses estuvieron en aumento, pero esto se dio en gran parte por los envíos de petróleo crudo y equipos de transporte. Las importaciones en cambio se vieron sorprendentemente disminuidas y las compañías todavía tienen altos niveles de inventarios.

Teniendo en cuenta todos los datos anteriormente mencionados, se evidencia el porqué se elige como país objetivo de exportación ya que tiene una gran estabilidad. De igual forma en la siguiente tabla se relacionan los factores económicos más notables:

Indicadores	2019	2018	2017	2016	2015
Inflación	2	2,27	1,6	1,43	1,13
Tasa de Intervención	1,75	1,5	1	0,75	0,5
Tasa de Crecimiento del PIB	1,4	2,1	3	1.5	1
Tasa de Cambio	0,75	0,7333	0,7863	0,7384	0,7196

Tabla 3 Factores económicos de Canadá

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de: <https://www.bankofcanada.ca/rates/>  
<https://www.bankofcanada.ca/rates/indicators/capacity-and-inflation-pressures/>

### Factores Socioculturales y Demográficos

La cultura actual se encuentra en un proceso de adaptabilidad a una nueva generación que desea las cosas rápidas y prácticas, por ello se han creado aplicaciones las cuales dan facilidades para adquirir comida y artículos que cubren necesidades básicas; ¿de qué manera el producto se podría adaptar a esta nueva generación? la pulpa de fruta que se ofrece es de fácil portabilidad, uso y consumo práctico, muchos productos de esta misma gama en el mercado contienen grumos o semillas, las cuales hacen que el proceso para realizar el jugo sea más complejo, el producto que se comercializará se adapta y adelanta a estas, ofreciendo un fácil proceso para el consumo; aunque son poco usuales las familias grandes también se beneficiarían de este producto, como las madres que realizan el desayuno de sus hijos para las escuelas, personas que trabajen, restaurante, entre otros.

En la actualidad hay más cambios en la familia tradicional, creándose un modelo de solo un hijo o incluso no tener hijos y que la familia se rija por una pareja, y esto forma parte del proceso de la nueva generación; la pulpa de fruta se busca adaptar a estas familias pequeñas o incluso a la gran familia tradicional; el objetivo es agilizar los

procesos porque las prioridades de las personas en la actualidad no son estar en el hogar cocinando, sino que invierten mayor tiempo en otras actividades.

#### Factores Tecnológicos

El producto como tal no posee factores tecnológicos que formen parte de su constitución física; en cambio en su proceso de compra y venta, ayuda la tecnología a su transformación. La empresa maneja un software (ERP) que ayuda a la empresa en la elaboración de órdenes de compra y venta, resguardar los datos de las personas con las que se comercializa, el manejo de las facturas, entre otras funciones, que ayudan a la protección de datos de los clientes y proveedores; siendo este uno de los objetivos principales y morales de la empresa.

#### Factores Ambientales

En el tema ambiental, la empresa se ve afectada por algunos factores como por ejemplo el clima debido a que este puede condicionar y retrasar los cultivos de los proveedores; la materia prima depende el 100% el cuidado y los factores ambientales que puedan modificar su calidad, retrasar o dañar su producción. El producto como tal podría verse afectado por estas variaciones o por situaciones ajenas a la empresa al momento de realizar la exportación como podrían ser tormentas que interrumpen el tránsito al país destino, entre otros.

## **2.2 Sector o industria**

El sector en donde se encuentra la empresa es el industrial, puesto que este sector se define como el encargado de realizar el proceso de transformación de las materias primas, actividad que se pretende realizar en la empresa con el proceso de transformación de la fruta en pulpa, por consiguiente el subsector es el de alimentos, este es uno de los sectores más importantes y dinámicos de Colombia con crecimientos constantes en los últimos tres años demostrados en la siguiente imagen en donde el PIB en alimentos fue de 2,9% en el 2018 comparado con el 2,0% del año anterior.



Ilustración 5 PIB Industria de Alimentos y bebidas

Fuente: La Republica (2019). Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019-2816375>.

La industria de alimentos en Colombia en el año 2018 generó exportaciones por 901,46 millones de USD con un crecimiento del 4,72%, llegando a más 130 países; además, la tasa de rentabilidad fue de 4,3% según FONADE y se estima proyecciones de crecimiento de más de 25.000 millones de USD en ventas para el año 2021. (Portafolio, 2018)

La ANDI (La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), es el gremio en donde la empresa se encontraría, puesto que está integrado por empresas de varios sectores como el agroindustrial, de alimentos e industrial entre otros y tiene como objetivo principal difundir los principios económicos, sociales y políticos de un sano sistema de libre empresa.

Por lo tanto, según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), entre enero y marzo de 2019 estadísticas proporcionada por el gremio se sigue encontrando resultados positivos en las actividades manufactureras con crecimientos y una mayor utilización en cuanto a la producción, venta, capacidad instalada y pedidos entre otros.

Este desempeño de la industria se encuentra por encima de los promedios históricos con una tendencia de crecimiento en el cierre de último trimestre y se refleja en los siguientes gráficos. (EIOC)

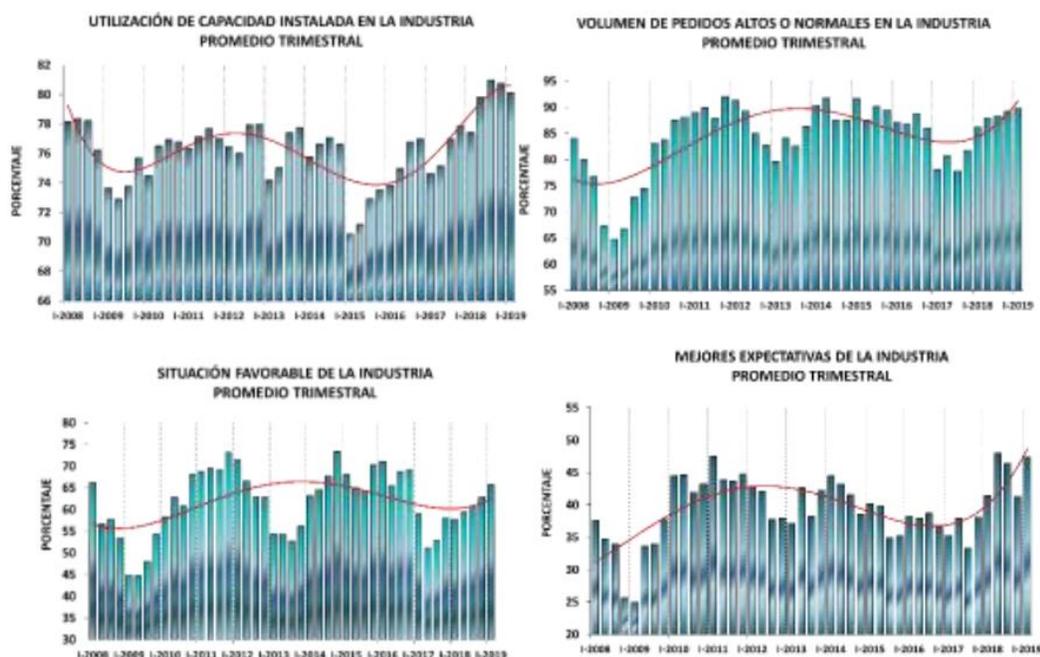


Ilustración 6 Crecimiento del sector Manufacturero

Fuente: EIOC (2019) <http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Marzo%202019.pdf>

Así mismo el comercio al por menor creció un 4,8%, además en comparación con el mismo trimestre del año anterior el empleo de esta industria generó 15.000 nuevos puestos de trabajo.

Para el presidente de la ANDI Bruce Mac "... se deben hacer esfuerzos importantes para elevar las cifras, razón por la que es un imperativo aumentar las exportaciones. Es por eso que desde la ANDI hemos venido desde hace casi ya tres años proponiendo la implementación de mecanismos de incentivos que impulsen la actividad exportadora. No solo debemos exportar más, sino que debemos hacerlo en forma diversificada". (ANDI)

### Tendencias de crecimiento

La siguiente tabla muestra el crecimiento de las exportaciones de la pulpa de fruta al mercado de Canadá, y el crecimiento porcentual en los últimos 5 años en el sector de alimentos.

Importadores	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
Canadá	524	1.431	1.737	1.102	1.595

Tabla 4 Tendencia de crecimiento

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Trade Map: <https://www.trademap.org/>

Ventas de productos manufacturados por subsectores (% del total)	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Manufacturas</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Alimentación</b>	12,8%	12,9%	13,5%	13,7%	13,6%

Ilustración 7 Crecimiento sector alimentos en Canadá

Fuente: IBERGLOBAL (2019) [http://www.iberglobal.com/files/2019-1/canada\\_iec.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2019-1/canada_iec.pdf)

Las anteriores tablas evidencian como el sector de alimentos es uno de los más dinámicos en el país canadiense, además de las oportunidades exportadoras que existen para ingresar a dicho mercado, gracias a el tratado de libre comercio que se tiene con dicho país, generando dinamismo comercial, donde los futuros exportadores de Colombia puedan tener éxito de ingreso a ese mercado.

### Estructura del sector

El sector de alimentos en Canadá es uno de los importantes, por tanto, la industria canadiense de alimentos está compuesta mayormente por empresas minoristas, según datos de Statista la empresa Loblaw Cos Ltd. contiene la mayor participación de las ventas en procesamiento de alimentos con un 6,8% para el año 2017, seguido por Saputo Inc con un 5.4% para ese mismo año. (MINCETUR, s.f.)

En el año 2018 llegaron a valores de USD 124,22 mil millones las ventas en el comercio minorista de alimentos en Canadá, a pesar del incremento de los precios de los

alimentos en el último año, el consumidor canadiense se mantiene cada vez más activo en comprar productos saludables en los mercados. Por otro lado hay que tener presente que depende de la región del país el proceso de llegada al consumidor final puede variar, en el caso de la ciudad de Toronto que es donde se pretende llegar inicialmente con el producto, se cuenta con gran parte de población inmigrante, lo que demuestra que dentro de la población canadiense exista una visión más abierta de productos foráneos y nuevos, de igual forma, es una de las ciudades que tiene más número de minoristas que atraen a clientes potenciales por tanto se considera como la base industrial y la ciudad más multicultural de mundo. (TFO)

Factores claves de éxito del negocio

Alguno de los factores claves para el éxito del negocio en el mercado de Canadá son:

- La población de Canadá está envejeciendo, por tal motivo, tiene niveles de ingresos más altos, lo que contribuye a una capacidad adquisitiva mayor para adquirir el producto.
- El consumidor de Canadá prefiere los productos saludables que sean fáciles de preparar, además las diferentes familias han incentivado la compra de opciones pequeñas e individuales de compra.
- Tiene gran acogida por diferentes tipos de frutas como el mango, la guayaba y la piña, donde el consumo de fruta procesada ha aumentado y la variedad cultural producto de las diferentes inmigraciones de continentes como Asia, África y Latinoamérica ha permitido abrir paso a productos exóticos y étnicos. (PROCOLOMBIA, s.f.)

Cadena de valor de la industria

En la siguiente imagen se plasma la cadena de valor de la empresa, esta se establece desde la parte de la producción, comercialización y distribución (exportación) puesto que la empresa utilizará proveedores que brinde la materia prima para crear las pulpas.

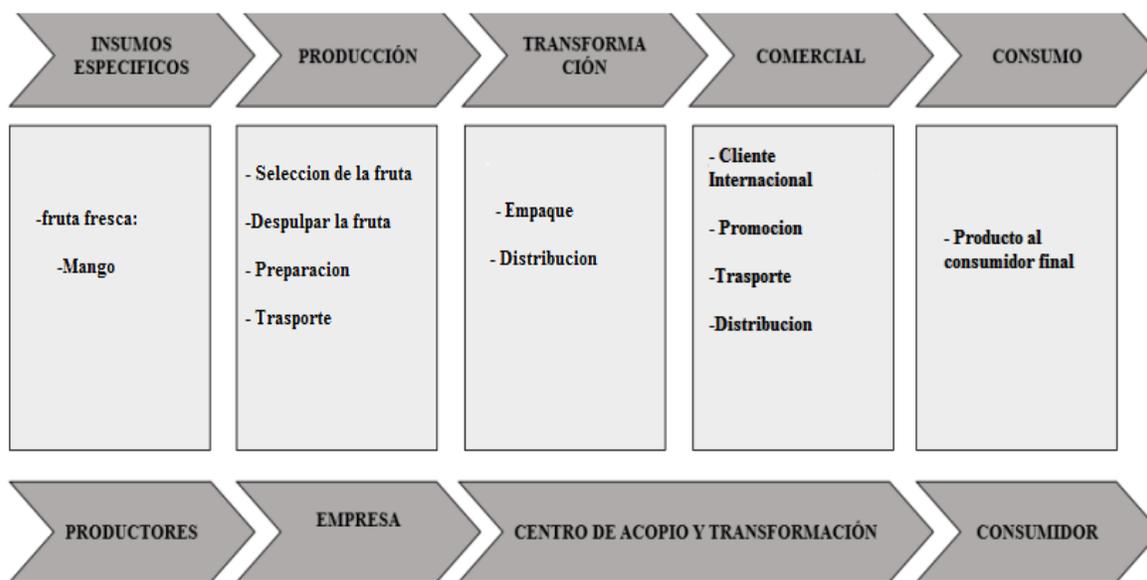


Ilustración 8 Cadena de valor  
Fuente: Elaboración propia

### Barreras de ingreso o salida del sector

Aunque se tiene un tratado de libre comercio con Canadá y el producto es de libre importación, se deben cumplir con ciertos requerimientos necesarios para que la mercancía pueda ingresar sin ningun inconveniente al mercado y son estipulados por las entidades pertinentes de cada país Colombia-Canadá, como lo es la barrera de salida que se muestra en la imagen, donde se puede evidenciar que para salir del país el producto necesita cumplir ciertos documentos avalados por las entidades competentes del país como: Instituto Colombiano Agropecuario – ICA y El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos- INVIMA ,de igual forma en el país de Canadá también se debe cumplir con ciertas formalidades para el ingreso de la mercancía en donde se debe cumplir con el visto bueno de entidades como Health Canadá, Canadian Food Inspection Agency – CFIA y Canadá Border Services Agency – CBSA. (PROMPERU, 2016)

Documentos soporte para exportaciones – 2008999000							Cerrar ventana
Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico	Desde	Hasta	Países	
Cert inspec sanitaria exportac alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	28-ago-2008	...		
Certificado de venta libre - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-2008	...		
Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	26-ago-2008	...		

#### Ilustración 9 Visto buenos en Colombia

Fuente: DIAN (2019)

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

Por otra parte gracias a que presentamos tratado de libre comercio con Canadá la mercancía entra con 0% de arancel como lo muestra la imagen.

#### Customs tariffs <sup>①</sup>

For product **20089990** – Fruit, nuts and other edible parts of plants, otherwise prepared or preserved, whether or not containing added sugar or other sweetening matter or spirit, not elsewhere specified or included : Other, including mixtures other than those of subheading 200819 : Other : Other  
 Exported from **Colombia** to **Canada**  
 Tariff year: **2019 (HS Rev.2017)**  
 Source : **ITC (Market Access Map)**

Tariff regime <sup>①</sup>	Applied Tariff <sup>①</sup>	AVE <sup>①</sup>	Note
MFN duties (Applied)	6%	6%	
Preferential tariff for Colombia	0%	0%	<a href="#">Trade agreement details ▼</a>

#### Ilustración 10 Arancel por acuerdo comercial

Fuente: MACMAP (2019) <https://www.macmap.org/>

Lo que significa que el producto puede entrar con un precio más competitivo que el resto de los países que no tiene acuerdo comercial con Canadá, aunque cabe resaltar que para entrar al mercado canadiense, el producto debe cumplir con ciertas reglamentaciones y/o estándares en el producto como las normas de sanidad, ya mencionadas o presentar un empaquetado y etiquetado adecuado que tenga el producto, esta última debe contener la siguiente información:

- La etiqueta debe estar en el idioma inglés y francés
- Nombre común o genérico del producto
- Cantidad neta y lista de los ingredientes
- Nombre y dirección del concesionario o distribuidor
- Número y tamaño de las porciones
- Fecha de vencimiento del producto o antes de qué fecha es mejor consumirlo

(IDERGLOBAL , 2019)

### Competidores

El cliente canadiense está abierto a recibir nuevos productos por tal motivo, a pesar de encontrar una competencia fuerte en el mercado seleccionado, se podrá acaparar una parte del mercado gracias a las diferentes combinaciones y variedades de pulpas, que diferenciará el producto de la competencia. Por lo anterior la principal competencia de la empresa será:

#### C.I AGROFRUT S.A- Medellín

Es una empresa que lleva 25 años en el mercado nacional en el procesamiento de frutas tropicales y exótica, se encuentra en 18 países además el 60% de las ventas es al mercado internacional, actualmente exporta al mercado canadiense y se encuentra en los almacenes de cadena Walmar.

#### GOYA FOODS- Estados Unidos

Es una compañía familiar que se estableció en 1936 en los Estados Unidos, se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos alimenticios como salsas, membradas, pulpas de frutas etc... esta última es exportada al mercado de Canadá.

### Poder de negociación de los clientes y proveedores

Los clientes presentan poco poder de negociación, puesto que, al sector de mercado al que se pretende llegar es muy amplio y no excluye a ninguna persona por su sexo o raza, por tal motivo no se depende de un solo cliente, además con el auge del mercado saludable en el mercado de Canadá se pretende llegar al consumidor final de manera más directa puesto que es un producto saludable, nutritivo y fácil de preparar.

Los proveedores de igual forma tienen poco poder de negociación, puesto que, en Colombia existen numerosos cultivos de frutas principalmente en el departamento de Antioquia en donde se podrá abastecer de materia prima la producción de la empresa para el mercado internacional.

La elección de los proveedores de la materia prima depende de la negociación directa con cada productor y se elegirá el que se adapte mejor a las condiciones de la negociación como el precio, tiempo de entrega y calidad de la fruta.

Alguno de los potenciales proveedores puede ser:

- CI TROPIC KIT EU
- FRUGY SA

#### Amenaza de nuevos productos sustitutos

En el listado se muestran las amenazas de los productos que podrían replazar a la pulpa de fruta en funcionalidad a la que esta podría hacer, es por eso que a pesar que pretendemos llegar primeramente a empresas que nos distribuya el producto, también nos podemos encontrar con nuestro cliente meta, el cual se caracteriza por vivir una vida saludable, ya sea realizando deporte como alimentándose de la mejor manera, pero sin olvidar la simplicidad y la rapidez con la que puede crear los jugos que más le gusta, todo teniéndolo siempre a la mano.

- Jugos naturales con preparación de fruta completa
- Bebidas con consumo inmediato como el jugo de uva, gaseosa, los diferentes refrescos a base de frutas.
- Las bebidas azucaradas.

#### Análisis

En Colombia existe un potencial enorme para la industria de alimentos, puesto que, durante todo el año se pueden generar cosechas de diferentes frutos, además gracias a los diferentes tratados de libre comercio que tiene con los países principalmente al país de Canadá se aumenta las oportunidades comerciales para exportar estos tipos de productos como lo son las pulpas de frutas.

Las diferencias tendencias como es el consumo de productos saludables y la compra de productos individuales y fáciles de preparar ha generado que productos como la pulpa de fruta sean más apetecidos en el mercado de Canadá esto demostrado con las importaciones y crecimientos del sector de alimentos en ese país, lo que demuestra que existe una oportunidad favorable al ingreso del producto, dando consigo a que la empresa tenga el reto de estar innovando los productos con el fin de competir con competidores ya establecidos y evitar las posibles amenazas de nuevos competidores.

Por consiguiente, Exotic Flavors tendrá un valor agregado, como son las diferentes combinaciones de frutas exóticas que una pulpa pueda tener, además de las distintas cualidades nutricionales que tendrá, lo que garantizaría que el consumidor canadiense podrá demandar más, puesto que, al ser un consumidor detallista evitaría productos sustitutos como las bebidas azucaradas, prefiriendo productos saludables de fácil preparación.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **3.1 Objetivos de mercadeo**

#### **3.1.1 Objetivos**

Objetivos a corto plazo:

Comercializar el producto en el mercado canadiense, principalmente en la ciudad de Toronto, generando que durante el primer año se pueda alcanzar un total de ventas de 1.000 kilos al mes; de igual forma, se espera que durante este período se puedan lograr relaciones comerciales con almacenes de cadena, como por ejemplo Walmart.

Objetivos a mediano plazo:

Lograr el reconocimiento de la marca por medio de la participación en ferias en Canadá que estén en la misma función que el producto para atraer nuevos clientes potenciales e impulsar el proceso de venta por lo menos una vez al año.

Expandir el alcance del producto hacia otras ciudades durante los 3 años siguientes, especialmente las principales ciudades como Vancouver y Montreal, impulsando la comercialización de los productos a través de centros de distribución como Farmers Market y Paramount Fine Foods, con una proyección a un incremento del 15% anual en las ventas.

Objetivos a largo plazo:

Establecer un centro de distribución propio dentro de los próximos 5 años para así agilizar procesos y poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Realizar alianzas con importantes restaurante y empresas institucionales para el abastecimiento de estos, logrando así incrementar la presencia de la empresa en el mercado canadiense y reforzar su imagen.

### **3.2 Perfil del mercado potencial de bienes**

Teniendo en cuenta las oportunidades comerciales que brinda el comercio exterior en conjunto con las diferentes tendencias mundiales que presenta el mercado, como por ejemplo la necesidad de encontrar productos de fácil preparación y listos para consumir

que sean nutritivos y saludables, se analizan los principales destinos internacionales de la pulpa de fruta que se pueden evidenciar en la siguiente tabla.

Importadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Cantidad importada en 2018 (ton)	Valor unitario (USD/ton)
Mundo	5407717	2147321	2518
Estados Unidos de América	1679888	653505	2571
Japón	405129	93407	4337
Alemania	372914	150567	2477
China	289610	63831	4537
Canadá	256101	74036	3459
Francia	253224	105314	2404
Países Bajos	216358	154175	1403
Reino Unido	145005	65990	2197

Tabla 5 Importadores de pulpa de fruta

Fuente: TradeMap (2019). Importadores de pulpa de fruta. Recuperado de <https://www.trademap.org/>

Con base en estos datos se decidió pre-seleccionar tres países en donde se encontró potencial para ser el mercado objetivo al cual exportar el producto que son Reino Unido, Canadá y Estados Unidos, ingresando en las ciudades de Dublín, Toronto y Miami.

Además, para realizar la selección del destino más adecuado se hizo una inteligencia de mercado en donde se analizaron diferentes variables económicas, demográficas, políticas, logísticas, culturales y climáticas, para poder así dar lugar a un conocimiento generalizado de los países preseleccionados y permitir la simplificación de toda información que permita obtener y precisar el mejor país para iniciar la exportación del producto.

Posición arancelaria		Producto											
Tipo de Variable	VARIABLE	Pais 1	P	C	R	Pais 2	P	C	R	Pais 3	P	C	R
		ESTADOS UNIDOS				CANADA				REINO UNIDO			
Económicas	Producto Interno Bruto- PIB (Trillones USDS)	0,1949	5%	5,00	0,25	0,1774	5%	5,49	0,27	0,2925	5%	3,33	0,17
	Producto Interno Bruto per capita- PIB per capita (USDS)	59.800,00	7%	5,00	0,35	48.400,00	7%	4,05	0,28	44.300,00	7%	3,70	0,26
	Inflación (%)	0,021	5%	3,81	0,19	0,016	5%	5,00	0,25	0,027	5%	2,96	0,15
Demográficas	Población	329.256.465,00	5%	5,00	0,25	35.881.659,00	5%	0,54	0,03	65.105.246,00	5%	0,99	0,05
	Rango de edad dentro de la población (%)	0,3174	5%	5,00	0,25	0,2705	5%	4,26	0,21	0,29	5%	4,62	0,23
Políticas	Clima de negocios	A1	5%	5,00	0,25	A1	5%	5,00	0,25	A1	5%	5,00	0,25
	Riesgo de no pago	A2	4%	4,00	0,16	A2	4%	4,00	0,16	A3	4%	3,00	0,12
Logísticas	# de vuelos	1	3%	5,00	0,15	1	3%	5,00	0,15	1	3%	5,00	0,15
	Frecuencias	7	3%	5,00	0,15	7	3%	5,00	0,15	7	3%	5,00	0,15
	Número de días para la importación de mercancía (horas)	2	2%	5,00	0,10	2	2%	5,00	0,10	8	2%	1,25	0,03
	Costo promedio importación de mercancía (USDS)	175	2%	4,91	0,10	172	2%	5,00	0,10	205	2%	4,20	0,08
	Número de días para la importación documental (horas)	8	2%	0,63	0,01	1	2%	5,00	0,10	2	2%	2,50	0,05
	Costo promedio importación documental (USD\$)	100	2%	0,00	0,00	163	2%	0,00	0,00	0	2%	5,00	0,10
	Desempeño logístico	3,89	6%	4,87	0,29	3,73	6%	4,67	0,28	3,99	6%	5,00	0,30

Comercio internacional	Importaciones mundiales de la partida arancelaria (\$Miles USD)	1.679.888,00	1%	5,00	0,05	256.101,00	1%	0,76	0,01	145.005,00	1%	0,43	0,00	
	Tasa de crecimiento de los valores importados (2014-2018) (%)	0,16	2%	5,00	0,10	0,15	2%	4,69	0,09	0,10	2%	3,13	0,06	
	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas (%)	0,09	1%	5,00	0,05	-0,14	1%	-3,21	-0,03	0,11	1%	4,09	0,04	
	Tasa de crecimiento de los valores importados (2017-2018) (%)	0,13	2%	2,95	0,06	0,03	2%	0,68	0,01	0,22	2%	5,00	1,10	
	País exportador principal al mercado objetivo	MEXICO				0,00	Estados Unidos de América			0,00	Sudáfrica			-
	Participación de las importaciones del principal proveedor (%)	0,264	2%	5,00	0,10	0,391	2%	3,38	0,07	0,118	2%	0,39	0,01	
	Participación de las importaciones desde Colombia (%)	0,031	2%	5,00	0,10	0,010	2%	1,61	0,03	0,026	2%	4,19	0,08	
	Exportaciones Colombianas al país pre-seleccionado (USD\$ miles)	58.598,00	3%	5,00	0,15	2.560,00	3%	0,22	0,01	3.880,00	3%	0,33	0,01	
	Participación de Colombia en el mercado pre seleccionado (%)	0,745	3%	5,00	0,15	0,033	3%	0,22	0,01	0,049	3%	0,33	0,01	
	Saldo comercial Partida arancelaria frente al país pre-seleccionado (USD\$ miles)	57.706,00	3%	0,22	0,01	2.551,00	3%	5,00	0,15	3.880,00	3%	0,34	0,01	
	Tasa de crecimiento de los valores exportados respecto al país pre-seleccionado (2014-2018) (%)	0,32	2%	0,94	0,02	0,42	2%	0,71	0,01	0,06	2%	5,00	0,10	
	Tasa de crecimiento de los valores exportados respecto al país pre-seleccionado (2017-2018) (%)	0,18	3%	0,56	0,02	0,32	3%	0,31	0,01	0,02	3%	5,00	0,15	
	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas respecto al país pre-seleccionado (%)	0,29	2%	1,55	0,03	0,28	2%	1,61	0,03	0,09	2%	5,00	0,10	
	Acceso al mercado	Arancel General (%)	0	4%	5,00	0,20	0	4%	5,00	0,20	0	4%	5,00	0,20
Arancel Preferencial (%)		0	5%	5,00	0,25	0	5%	5,00	0,25	0	5%	5,00	0,25	
Impuestos adicionales (IVA, otros) (%)		0,06	5%	4,17	0,21	0,05	5%	5,00	0,25	0,20	5%	1,25	0,06	
Culturales	Individualismo/Colectivismo (13)	78	2%	4,29	0,09	67	2%	5,00	0,10	76	2%	5,67	0,11	
	Orientación al largo plazo/Orientación al corto plazo (13)	13	2%	5,00	0,10	23	2%	2,83	0,76	38	2%	1,71	0,03	
TOTAL			100%		4,18		100%		4,30		100%		4,42	

Tabla 6 Inteligencia de mercado

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de <https://www.cia.gov>, <https://www.coface.com>, <https://www.colombiatrade.com.co>, <https://ipi.worldbank.org/international/global>, <https://www.macmap.org>, <https://www.avalara.com>, <https://tlc.gov.co>, <https://www.hofstede-insights.com>.

Finalmente, se selecciona a Canadá como el país al que se va a exportar el producto, no sólo por arrojar buenos resultados sino también por el aumento significativo

del consumo de fruta procesada y la creciente tendencia del consumo de productos saludables y de rápido consumo.

### 3.3 Cuantificación de los Clientes Potencial de Bienes

Canadá es un país desarrollado en el cual las tendencias de consumo consciente y nutritivo han tenido un fuerte impacto. De igual forma, es sabido que es un territorio que presenta bajas temperaturas, razón por la cual no se da el cultivo de frutas tropicales.

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que la pulpa de fruta es un producto con gran oportunidad de venta en cualquier región de este país ya que presenta las características de un producto saludable y con disponibilidad en cualquier momento, por lo tanto es necesario segmentar el público al que se va a dirigir el producto y así establecer la cantidad de posibles clientes que existe en este mercado.

Geography	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019	Q2 2019
	<b>Persons</b>				
<b>Canada (map)</b>	36,890,169	37,058,856	37,242,571	37,314,442	<b>37,412,852</b>
Newfoundland and Labrador (map)	526,462	525,355	525,073	523,790	522,537
Prince Edward Island (map)	152,009	153,244	154,750	154,748	155,318
Nova Scotia (map)	955,708	959,942	964,693	965,382	966,858
New Brunswick (map)	768,865	770,633	772,238	772,094	773,020
Quebec (map)	8,356,699	8,390,499	8,421,698	8,433,301	8,452,209
<b>Ontario (map)</b>	14,246,035	14,322,757	14,411,424	14,446,515	<b>14,490,207</b>
Manitoba (map)	1,346,851	1,352,154	1,356,836	1,360,396	1,362,789
Saskatchewan (map)	1,158,836	1,162,062	1,165,903	1,168,423	1,169,131
Alberta (map)	4,288,327	4,307,110	4,330,206	4,345,737	4,362,503
British Columbia (map)	4,967,375	4,991,687	5,016,322	5,020,302	5,034,482
Yukon (map)	40,087	40,476	40,333	40,369	40,208
Northwest Territories <sup>5</sup> (map)	45,011	44,541	44,445	44,598	44,420
Nunavut <sup>5</sup> (map)	37,904	38,396	38,650	38,787	39,170

#### Ilustración 11 Población

Fuente: Statistics Canada (2019). Obtenido de

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1710000901>

Población de Canadá: 37'412.852 de habitantes.

Población de Ontario: 14'490.207 de habitantes.

El país norteamericano está organizado en diez provincias y tres territorios, de los cuales se toma como mercado potencial la provincia de Ontario.

Es posible señalar que en esta región se encuentra el 39% de los habitantes del país, aproximadamente, siendo esta una de las más pobladas. Al establecer un mercado potencial tan amplio se opta por llegar en primera instancia a personas que habiten en Toronto, su ciudad principal, y que tengan la capacidad económica para adquirir el producto.

### **3.4 El mercado objetivo de los bienes**

De acuerdo con Statistics Canada (2019), Ontario cuenta con una población de 14'490.207 millones de habitantes; su capital, Toronto, es la ciudad más grande y en la cual podría haber mayores oportunidades para incursionar en el mercado.

Se considera que las personas que se encuentran entre los 25 y 54 años que corresponde al 33% de su población, son más conscientes y desean cuidarse o simplemente son adultos jóvenes que por sus agitados estilos de vida se les facilitaría el consumo del producto gracias a su practicidad e inmediatez, que correspondería a un total de 836.220 personas; además, de acuerdo a un informe sobre vida saludable publicado por Global Wellness Index (2019), Canadá se ubica en el primer puesto como el país más saludable del mundo lo que indica que sus habitantes se preocupan tanto por su nutrición como por su condición física.

Toronto es una de las ciudades más habitables y competitivas del mundo de acuerdo a diversos informes y rankings internacionales.

Adicionalmente, es evidente la preocupación por disminuir los residuos de comida en esta ciudad al establecer este objetivo como una parte clave de la estrategia de gestión de residuos a largo plazo de la ciudad; Rethink Food es una iniciativa en Toronto donde se busca replantear la relación que se tiene con los alimentos y el impacto que estos generan al medio ambiente. Es en este punto donde la pulpa puede tener una buena acogida ya que, además de que reduce los desperdicios que generan los alimentos al estar libre de cáscara y semillas, cuenta con un empaque compostable y biodegradable que va muy de la mano con esta propuesta.

### 3.5 Mercado Competidor

Para lograr una buena acogida es necesario identificar a la competencia y obtener la mayor información posible ya que esto permite analizar su posicionamiento en el mercado y saber el lugar que ocupan entre los consumidores y en qué grado esto afecta a la empresa. En la siguiente tabla se relacionan alguno de los competidores presentes en el mercado canadiense con la información que se recopiló de cada uno:

Competidor	Página web	Productos	Precio ref.	Fortalezas	Debilidades
Canoa	<a href="http://canao.com.co/">http://canao.com.co/</a>	Pulpa de fruta congelada	Pulpa de 397g: C\$3,69 (COP10200 apróx.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de compra ya que se adquiere en grandes cadenas de almacenes y por medio de internet.</li> <li>• Variedad de opciones: pulpa con y sin azúcar, mezclas saludables.</li> <li>• Es una de las empresas seleccionadas por el departamento de agricultura de Estados Unidos USDA – FAS para asesoría en la implementación de la ley FSMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un mayor enfoque al abastecimiento de restaurantes y empresas institucionales (canal food service).</li> <li>• Cuenta con un único distribuidor en Canadá ubicado en Saint-Leonard.</li> </ul>
Goya	<a href="https://www.goya.com/en/products/frozen-ingredients/tropical-fruit-pulps">https://www.goya.com/en/products/frozen-ingredients/tropical-fruit-pulps</a>	Pulpa de fruta congelada, mezclas de pulpas de frutas tropicales	Pulpa de 397g: C\$4,00 (COP10303 apróx.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil adquisición ya que se puede comprar por internet y presencia en grandes supermercados como Costco y Sam's Club.</li> <li>• Colaboración con Michelle Obama y el USDA para lanzar la campaña MyPlate.</li> <li>• Variedad de opciones: pulpa de frutas tropicales, combinadas y en paquetes individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos enfocados especialmente a los latinos.</li> <li>• Son fuertes en productos como sazonadores, adobos y similares; la pulpa de fruta no está tan establecida en el mercado canadiense.</li> </ul>

BR4 trade	<a href="https://br4trade.com/fruit-pulp/">https://br4trade.com/fruit-pulp/</a>	Pulpa de fruta congelada al por mayor y detal	Paquete de 4 pulpas (100g c/u): C\$6,99 (COP18005 apróx.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en varios almacenes de cadena.</li> <li>• Facilidad de compra por internet.</li> <li>• Alianzas con empresas conocidas y líderes en el mercado como Forno de Minas, Vapza, Açai Frooty, Frutamil y Snacklicious.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos basados específicamente en la cocina brasileña.</li> <li>• Sabores desconocidos para el mercado canadiense.</li> <li>• Costos más elevados en comparación con otros del mercado.</li> </ul>
Jalpur	<a href="https://jalpurmillers.co.uk/">https://jalpurmillers.co.uk/</a>	Pulpa de fruta enlatada	Lata de pulpa de fruta por 850gr: C\$15,99 (COP41550 apróx.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de compra por internet.</li> <li>• Presencia alrededor del mundo en países como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido.</li> <li>• Larga trayectoria en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay variedad en el producto ya que sólo ofrece pulpa de mango.</li> <li>• Su especialidad está enfocada en la harina y los sazonadores.</li> </ul>

Tabla 7 Mercado competidor

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de <https://bit.ly/33Wwn8K>, <https://bit.ly/33Y6168>, <https://bit.ly/33SapU8>, <https://bit.ly/2NRU9wQ>, <https://amzn.to/2Xlp33I>, <https://bit.ly/2KtqtU>, <https://bit.ly/2Qpye1N>.

A pesar de que no es posible encontrar un porcentaje de participación en el mercado canadiense de las empresas anteriormente mencionadas, se encuentra una lista de los países proveedores de este producto importado por Canadá en 2018.

Exportadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Participación importaciones para Canadá (%)	Cantidad importada en 2018 (ton)	Valor (USD/ton)
Mundo	256101	100	74036	3459
Estados Unidos	100178	39,1	35333	2835
México	35014	13,7	5487	6381
China	25670	10	5085	5048
Corea del sur	18909	7,4	880	21488
Tailandia	14448	5,6	7298	1980
India	7066	2,8	3720	1899
Perú	5145	2	2591	1986
Filipinas	5129	2	1202	4267
Alemania	3836	1,5	682	5625

Tabla 8 Proveedores de pulpa de fruta a Canadá

Fuente: TradeMap (2019). Pulpa de fruta Recuperado de <https://www.trademap.org/>

### Estrategias de promoción, comunicación y ventas

En los tres competidores analizados se puede ver un factor común en cuanto a la forma en que distribuyen sus productos ya que lo realizan por medio de grandes cadenas de supermercados y por internet en páginas como Amazon.

Se logra evidenciar en el caso del producto Canoa por ejemplo que basa la mayor parte de su enfoque en el canal food service para abastecer a restaurantes y empresas institucionales, sin dejar de lado el retail. Además, es posible encontrar en su página web diferentes preparaciones que se pueden realizar utilizando sus productos.

Al hacer un análisis de Goya es posible identificar que su estrategia principal es promocionarse a través de la emisión de comunicados y noticias sobre la empresa, las relaciones públicas que mantiene y de estar en constante contacto con sus clientes ya que cuenta con la posibilidad de registrarse en su página para recibir recetas, ofertas especiales y promociones.

Por su parte, BR4 Trade cuenta con grandes alianzas ya que es socio y distribuidor exclusivo de grandes marcas brasileñas presentes en la industria canadiense, lo que representa su estrategia principal de promoción y venta.

De igual forma, las tres empresas cuentan con presencia en redes sociales donde es posible tener un contacto cercano con sus clientes y así poder generar una atención más directa.

### Canales de distribución

Como se mencionó anteriormente, el medio de distribución usado por las empresas para poder llevar sus productos hasta el cliente final es por medio de distribuidores en el país de destino, que a su vez hacen llegar los productos a mayoristas y minoristas.

Igualmente, está presente la distribución por medio de canales de food service y ventas directas por internet a través de plataformas como Amazon, páginas de las grandes cadenas de supermercados y desde su propio sitio web.

### **3.6 Mercado distribuidor**

El canal de distribución para ingresar al mercado canadiense será directo, teniendo como objetivo a futuro comercializar el producto por medio de mayoristas para poder ingresar a las principales cadenas de almacenes que se encuentra en el mercado de Canadá y tener un mejor alcance para llegar al consumidor final.

#### **3.6.1 Distribución Directa**

El canal directo a utilizar es por medios de las redes sociales (Instagram, Facebook) donde se publicará información de interés como recetas y datos importantes, además de la página web dirigida principalmente a clientes empresariales donde se podrán realizar compras del producto desde 1.000 unidades en adelante; lo anterior con el fin de conocer mejor a los clientes y brindar un servicio más personalizado por medio de la página web, posicionando poco a poco la marca.

De igual forma, se pretende establecer un centro de distribución propio para que se preparen órdenes y se realice la correspondiente facturación en los tiempos de entrega establecidos, se gestione un mejor servicio para los clientes y se pueda obtener una máxima eficiencia a lo largo de las operaciones optimizando costos. Todo esto se establece con el fin de facilitar todo el proceso de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho de los productos.

Centro de almacenamiento y distribución							
<p><b>Ubicación:</b> 815 Major Mackenzie Dr 2c Richmond Hill, Ontario L4C 9X2, Canadá, <a href="https://www.century21global.com/es/propiedad/815-major-mackenzie-dr-2c-richmond-hill-ontario-l4c-9x2-canada-C21119340581-USD-m">https://www.century21global.com/es/propiedad/815-major-mackenzie-dr-2c-richmond-hill-ontario-l4c-9x2-canada-C21119340581-USD-m</a></p>							
<p><b>Establecimiento:</b> Unidad de oficina/tienda de esquina brillante en una plaza de alto tráfico, al lado de Macdonalds y frente a Smart Centre Walmart. Bien mezclado de negocios en la propiedad con restaurantes chinos, coreanos y malayos, dentistas, tintorería, peluquería en la comunidad de Bayview Hill. Steps To Public Transit, cerca de la autopista 404/407. Venta al por menor y uso de servicios.</p>	 <div data-bbox="1112 562 1305 724"> <p><b>\$12 CAD</b> \$ 9 USD ▾ 815 Major Mackenzie Dr 2c Richmond Hill, Ontario L4C 9X2 Canadá Comercial en alquiler</p> </div>						
<p><b>Tarifas:</b> Ontario energy board <a href="https://www.oeb.ca/">https://www.oeb.ca/</a></p>	<div data-bbox="735 793 1015 1171"> <p><b>Tarifas de electricidad y precios</b></p> <p>Precio de tiempo de uso a las 12:50 a.m. EDT</p>  <p><b>Siguiente:</b> La mitad del pico comienza en 06:10</p> <p><a href="#">Ver periodos de tiempo de uso</a></p> </div> <div data-bbox="1015 793 1305 1171"> <p><b>Tarifas y precios del gas natural.</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Union Gas Limited (Sur)</td> <td>16.2957 ¢ / m<sup>3</sup></td> </tr> <tr> <td>Enbridge Gas Distribution Inc.</td> <td>11.6123 ¢ / m<sup>3</sup></td> </tr> <tr> <td>Sociedad Limitada de Gas Natural EPCOR</td> <td>16.8882 ¢ / m<sup>3</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p><small>Nota: la tarifa para Union South incluye los gastos de transporte. Nota: la tarifa para EPCOR incluye cargos de almacenamiento y transporte</small></p> </div>	Union Gas Limited (Sur)	16.2957 ¢ / m <sup>3</sup>	Enbridge Gas Distribution Inc.	11.6123 ¢ / m <sup>3</sup>	Sociedad Limitada de Gas Natural EPCOR	16.8882 ¢ / m <sup>3</sup>
Union Gas Limited (Sur)	16.2957 ¢ / m <sup>3</sup>						
Enbridge Gas Distribution Inc.	11.6123 ¢ / m <sup>3</sup>						
Sociedad Limitada de Gas Natural EPCOR	16.8882 ¢ / m <sup>3</sup>						
<p><b>Sistema de seguridad</b> <a href="https://camarasdeseguridadparacasa.com/companias-de-sistemas-de-seguridad/guardian/">https://camarasdeseguridadparacasa.com/companias-de-sistemas-de-seguridad/guardian/</a></p>	<div data-bbox="829 1182 1187 1684"> <p><b>Edge Premium</b> <b>\$ 58.99 /mes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitoreo inalámbrico y celular</li> <li>✓ Monitoreo de incendios</li> <li>✓ Alertas de texto a través del correo electrónico</li> <li>✓ Geo-servicio</li> <li>✓ Cámaras de seguridad de búsqueda en vivo (opcional)</li> <li>✓ Protección contra aplastamiento</li> <li>✓ Armado y desarmado móvil</li> <li>✓ Dispositivos estándar + 2 cámaras para el interior</li> <li>✓ Cámaras de seguridad con detección de movimiento (opcional)</li> <li>✓ Comunicación de voz bidireccional Monitoreo profesional 24/7</li> <li>✓ Alerta de clima severo</li> <li>✓ Control de casa edge FULL (seguridad en el hogar y los servicios de domótica completos)</li> <li>✓ Transmisión de video en vivo</li> </ul> </div>						

Ilustración 12 Costos centro de distribución

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de <https://www.century21global.com/>, <https://www.oeb.ca/>, <https://camarasdeseguridadparacasa.com/companias-de-sistemas-de-seguridad/guardian/>

### 3.7 Comunicación y actividades de promoción y divulgación

#### 3.7.1 Comunicación



#### **“Experience the flavours, feel in the caribbean”**

El logo nace de la tendencia minimalista, el Exotic en colores más cálidos se refiere en cuanto a teoría del color, un tono que entra por la vista y además es llamativo, como se sigue cierta tendencia también de lo clásico es tomado en cuenta el color negro para la palabra Flavors en tono cursivo y con letra caligrafiada debido a que este le da una toque elegante al logo, con un fondo blanco que demuestra en teoría del color el perfeccionismo y el clasismo de manera pura. Las palabras fruit pulpa hacen muestra de fruta en inglés y con una palabra llamativa pulpa en español, dándole personalidad a la marca.

El slogan va dirigido a todas las personas y como estos sabores los harán vivir una nueva experiencia “tropical” debido a que en estas regiones no son comunes estos tipos de sabores.

El nombre comercial del producto se mantiene como Exotic Flavors, siendo un nombre corto y fácil de recordar, que no posee complicaciones al momento de pronunciarlo y describe perfectamente el sabor exótico que brindan los productos.



Ilustración 13 Empaque

Fuente: Elaboración propia

Costos asociados a la creación del logo y el slogan:

**Business package:** este servicio prioriza maximizar la creatividad del diseño, más diseñadores son asignados a la creación de los bocetos iniciales y revisiones adicionales. Incluye 8 conceptos básicos de logo y eslogan diseñados a partir de los requerimientos planteados, 20 revisiones divididas en 4 etapas, diseño final entregado en formatos gráficos para impresión profesional (formatos gráficos AI, CDR y EPS), uso en página web e impresión en oficina (formatos gráficos JPG y PNG), diseño vectorial del logo para posible modificaciones en el futuro, archivos entregados por E-Mail o descargables desde el servidor, ilimitada cantidad de colores, especificación de colores, tintas y tipografías utilizadas, manual de usos y aplicaciones del logo, cesión del derecho de propiedad del logo estipulada en el contrato de prestación del servicio, formatos gráficos adicionales sin cargo.

El plazo aproximado de desarrollo del proceso de creación del logo y el slogan es de 9 días laborales y tiene un precio total de COP 614.227.

### **3.7.2 Actividades de promoción y divulgación**

Para poder lograr la aceptación de la marca en el mercado canadiense es necesario implementar ciertas estrategias de promoción y divulgación del producto para poder obtener un mayor alcance de la marca hacia el público objetivo. En la tabla se relacionan

las diferentes actividades que se van a realizar, su periodicidad y los costos que estas van a generar:

Estrategia	Periodicidad	Costos de la Actividad
Se pondrán rompetráficos en distintos puntos estratégicos de la ciudad de Toronto, con el fin de dar a conocer el producto.	Semestral	Desde C\$475 min con duración de 20 Días (COP1'234.321 apróx.)
Por medio de redes sociales se hará una campaña publicitaria por medio de banners usando Youtube, Facebook e Instagram para que el producto sea conocido entre distintas edades de la población.	Mensual	Instagram: COP30.000 Facebook: COP20.000 Youtube: COP33.850,45 Inversión mín por 15 Días.
Por medio de perfiles creados en las redes sociales como Facebook o Instagram se estará actualizando datos sobre los productos, beneficios, tips de salud y su proceso de creación, para que las personas no sólo conozcan el producto si no también las ventajas del mismo.	Diario	La creación de una cuenta en redes sociales es gratuita.
Participación en ferias como para poder captar mas clientes que quieran adquirir el producto.	Cada 2 años	Valor de la inscripción de COP1'061.339 y COP4'118.755 por el stand
Contratar un influencer reconocido como Vicki Dignard que promocioe la marca para así	Anual	C\$1000 precio min. COP2.554.106,21

expandir el alcance de la marca.		
----------------------------------	--	--

Tabla 9 Promoción y divulgación

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Plan de ventas

Luego de haber realizado el análisis del mercado al cual se pretende ingresar, es necesario establecer la demanda que se estima atender mensualmente.

A través de información obtenida de TradeMap (2019), donde se encontró que en el 2018 la cantidad importada de pulpa de fruta por Canadá es de 74.036 toneladas y la cantidad exportada para el mismo año es de 52.617 toneladas, se establece que el consumo de este producto es de 21.419 toneladas que es igual a un total de 21'419.000 kilos; teniendo en cuenta la capacidad productiva de la empresa, que es de 2.000 kilos al mes, es posible determinar que equivale a un 0,0093%, aproximadamente, del consumo del producto en el país lo que indica que es factible el ingreso del producto al país.

Considerando los datos anteriores, y teniendo en cuenta que es una marca nueva que recién empezará a incursionar en el país, se iniciará con una exportación de 1.000 kilos mensuales para así lograr posicionarla en el mercado canadiense; esto indica que se podría abarcar un 0,0046% aproximadamente de la demanda total del mercado y se lograría exportar la mitad del total de la capacidad productiva de la empresa.

De igual forma, se realiza una proyección donde se espera un incremento de ventas del 10% anual teniendo como criterio el crecimiento promedio del 7,5% entre junio del 2018 y junio del 2019 del sector de manufactura de frutas y vegetales preservados, y observando un aumento del 9,5% entre mayo y junio del 2019, lo que indica que es posible que la industria tenga aún un mayor incremento; en la siguiente tabla se evidencia esta proyección mes a mes durante los próximos 5 años.

	<b>Año</b>				
	2020	2021	2022	2023	2024
Enero	1000	1100	1210	1331	1464
Febrero	1000	1100	1210	1331	1464
Marzo	1000	1100	1210	1331	1464
Abril	1000	1100	1210	1331	1464
Mayo	1000	1100	1210	1331	1464
Junio	1000	1100	1210	1331	1464
Julio	1000	1100	1210	1331	1464
Agosto	1000	1100	1210	1331	1464
Septiembre	1000	1100	1210	1331	1464
Octubre	1000	1100	1210	1331	1464
Noviembre	1000	1100	1210	1331	1464
Diciembre	1000	1100	1210	1331	1464
<b>Total kilos</b>	<b>12000</b>	<b>13200</b>	<b>14520</b>	<b>15972</b>	<b>17568</b>

Tabla 10 Plan de ventas

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS COMERCIO INTERNACIONAL**

### **4.1 Tratados comerciales**

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá:

Este acuerdo fue suscrito en Lima, Perú, el 21 de noviembre de 2008, aprobado por el Congreso de la República mediante la ley 1363 de 2009 y entró en vigor el 15 de agosto de 2011.

Además de abarcar el libre comercio de mercancías, cuenta con compromisos comerciales relacionados con servicios, inversiones, cuestiones ambientales y laborales y la cooperación para el fortalecimiento de las capacidades comerciales para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el acuerdo.

Fue un logro importante en las relaciones comerciales de Colombia ya que Canadá está considerado como un mercado de interés por la variedad de oportunidades que ofrece en cuanto a lo laboral, lo tecnológico y el intercambio de conocimiento. Adicionalmente, existe un gran beneficio arancelario para Colombia en la adquisición de productos en los que el país norteamericano se especializa como bienes energéticos, industriales, maquinaria y equipo y automotores.

De igual forma, los productos colombianos tendrían acceso a un mercado de 37 millones de habitantes que cuentan con un alto nivel de ingresos, haciendo posible la generación de un mayor desarrollo y el aumento potencial del crecimiento de la economía.

El arancel aplicable para el ingreso de la pulpa de fruta al mercado canadiense es de 0% de acuerdo con la consolidación departamental de tarifas aduaneras del 2019 de Canadá.

### **4.2 Posiciones arancelarias y beneficios arancelarios**

La partida arancelaria en Colombia para la pulpa de fruta que se va a exportar es 2008.99.90.00; su descripción, de acuerdo con el decreto 2153 de 2016 del

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia es “frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte”.

Para el país destino, la partida arancelaria correspondiente es 2008.99.90.20 y, según la consolidación departamental de tarifas aduaneras del 2019 de Canadá, su descripción corresponde a “frutas, nueces y otras partes comestibles de plantas, preparadas o conservadas, contengan o no adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no especificado o incluido en otra parte”. El arancel general aplicable a esta partida es del 6%, pero para Colombia es del 0% ya que tiene una tarifa preferencial gracias al acuerdo.

Para llegar a esta desgravación a cero del arancel se estableció una lista en el tratado donde se clasificó el producto de acuerdo a la siguiente tabla:

Nandina SA	Descripción	Arancel Base	OFERTA DE COLOMBIA A	Salvaguardia
			Categoría de Desgravación	
20089990	Las demás frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte	20%	J	

Tabla 11 Lista de desgravación

Lista de desgravación. Mincomercio (2009). Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Lista-Productos-Agricolas-de-Colombia.pdf>.

En el anexo 203, eliminación arancelaria, del texto del acuerdo comercial con Canadá se determina que:

Los aranceles sobre las mercancías originarias comprendidas en las líneas arancelarias de la categoría de desgravación J serán eliminados en ocho etapas iguales anuales, comenzando en la fecha en que este acuerdo entre en vigor, y dichas mercancías quedarán libres de aranceles el 1 de enero del año ocho (Mincomercio, 2009).

### **4.3 Requisitos y vistos buenos**

Para poder realizar la exportación a Canadá es necesario hacerlo mediante un importador canadiense autorizado; estos importadores deben tener una licencia bajo el SFCR (Safe Food for Canadians Regulations). Una empresa extranjera no puede solicitar esta licencia a menos que califique como un importador no residente, lo cual exige ciertos requisitos y se da en condiciones limitadas.

Algunos de los documentos que se exigen para poder realizar la exportación del producto son el documento de transporte, la factura comercial, el permiso de exportación, el certificado de origen para poder gozar de los beneficios del tratado, el certificado sanitario de exportación expedido por el INVIMA y verificar el cumplimiento de la ley sobre los alimentos y las drogas de Canadá que es el principal instrumento legislativo sobre la inocuidad de los alimentos.

En cuanto al empaque, embalaje y etiquetado es necesario tener en cuenta que el consumidor debe estar plenamente informado sobre la cantidad y calidad del producto sin dar lugar a ningún tipo de confusión o engaño, deben tener etiquetas que estén en inglés y francés que deben incluir información como el nombre común del producto, la cantidad neta y la lista de ingredientes, nombre y dirección del distribuidor, número y tamaño de las porciones, la información nutricional y la fecha de vencimiento del producto.

### **4.4 Capacidad exportadora**

Considerando todas las etapas del proceso de producción y los requerimientos que se necesitan para llegar hasta el producto final como la capacidad de la maquinaria, la capacidad de almacenamiento de las neveras, entre otros factores, se establece una capacidad de producción de 6520 kilogramos al mes, considerando una jornada laboral de 5 días a la semana; esta capacidad se define de acuerdo al rendimiento de kilogramo por hora que se da en cada fase del proceso productivo.

De igual forma, teniendo en cuenta los costos que tiene el proceso de exportación al país norteamericano, se establece un pedido mínimo de 500 kilogramos ya que en menores cantidades generaría pérdidas debido a que el flete sería muy costoso y el

producto en destino tendría un precio muy alto, lo cual no sería competitivo en este mercado.

#### 4.5 Participación en ferias especializadas

La feria que se pretende asistir para promocionar el producto es la feria anual de alimentos SIAL, la cual es realizada en dos ciudades de Canadá (Toronto y Montreal); esta feria se presenta cada 2 años en Toronto, principal ciudad que se pretende llegar. Este año se llevó a cabo en el Enercare Center entre el 30 de abril y el 2 de mayo, y se espera que para el año de 2021 se vuelva a realizar entre los días 27 al 29 de abril en Toronto.

SIAL es una de las ferias más importantes que se realiza en Canadá en el sector de agroalimentos, contando con más de 850 expositores nacionales e internacionales en más de 40 países y acogiendo a más de 14,000 compradores de más de 50 países.

Por lo tanto, la participación a esta feria cada 2 años es de suma importancia para el reconocimiento de la marca y del producto, tanto en el mercado de Canadá como en otros países, por lo anterior los costos para participar en esta feria son:

Datos	Precio (COP)
<p style="text-align: center;">Hospedaje</p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p><b>Woodbine Hotel &amp; Suites</b> ★★★</p> <p><small>Etobike, Toronto · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 18 km del centro</small></p> <p><b>Ganga</b></p> <p>Habitación con cama grande – </p> <p><small>1 cama doble grande</small></p> <p><small>Sin riesgos: Puedes cancelar más tarde, así que aprovecha para conseguir un buen precio hoy.</small></p> </div> </div>	\$ 1.100.100
<p style="text-align: center;">Pasajes</p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p><b>5:15 — 23:10</b></p> <p><small>Interjet</small></p> </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p><b>1 escala</b></p> <p><small>CUN</small></p> </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p><b>16h 55m</b></p> <p><small>MDE - YYZ</small></p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p><b>7:30 — 18:10</b></p> <p><small>Interjet</small></p> </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p><b>1 escala</b></p> <p><small>CUN</small></p> </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p><b>11h 40m</b></p> <p><small>YYZ - MDE</small></p> </div> </div> </div>	\$1.539.063
Esquina del Stand	\$1.268.438

 <p><b>COSTO POR ESQUINAS ADICIONALES</b></p> <table border="1"> <tr> <td>2 lados abiertos</td> <td>490 \$</td> </tr> <tr> <td>3 lados abiertos</td> <td>630 \$</td> </tr> <tr> <td>4 lados abiertos</td> <td>990 \$</td> </tr> </table>	2 lados abiertos	490 \$	3 lados abiertos	630 \$	4 lados abiertos	990 \$	
2 lados abiertos	490 \$						
3 lados abiertos	630 \$						
4 lados abiertos	990 \$						
<b>Superficie del stand de 43 pies cuadrados</b>							
 <p><b>Tarifas de inscripción 2019</b> Estos precios son solo para la superficie del stand. La decoración (paredes + alfombra) no está incluida.</p> <table border="1"> <tr> <td> <b>MADRUGADOR</b> Antes del 30 de junio de 2019 * <b>32 \$</b> PIES CUADRADOS         </td> <td> <b>PRECIO REGULAR</b> Después del 30 de junio de 2019 <b>37 \$</b> PIES         </td> </tr> </table> <p>* Las inscripciones para la tarifa de Early Bird son por un período limitado de tiempo. ¡Asegúrate de reservar tu stand ahora!</p>	<b>MADRUGADOR</b> Antes del 30 de junio de 2019 * <b>32 \$</b> PIES CUADRADOS	<b>PRECIO REGULAR</b> Después del 30 de junio de 2019 <b>37 \$</b> PIES	<b>\$4.118.755</b>				
<b>MADRUGADOR</b> Antes del 30 de junio de 2019 * <b>32 \$</b> PIES CUADRADOS	<b>PRECIO REGULAR</b> Después del 30 de junio de 2019 <b>37 \$</b> PIES						
<b>Cuota de inscripción</b>							
 <p><b>CUOTAS DE INSCRIPCIÓN</b> Los expositores de 2019 tienen un 50% de descuento en las tarifas de inscripción hasta el 30 de junio de 2019.</p> <table border="1"> <tr> <td> <b>PAQUETE REGULAR</b> \$ 410         </td> <td> <b>PAQUETE DE ORO</b> \$ 1000         </td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2 insignias de expositor por cada 100 sq.</li> <li>✓ 10 invitaciones de visitante por cada 100 sq.</li> <li>✓ Inscripción gratuita a todas las conferencias durante el espectáculo.</li> <li>✓ Acceso a la red de expertos de SIAL Canadá</li> <li>✓ Inscripción gratuita a los programas de Compradores</li> <li>✓ Nombre de la empresa en el catálogo oficial.</li> </ul> <p><b>NEW!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 10 insignias de expositor por cada 100 sq.</li> <li>✓ 50 invitaciones de visitante por cada 100 sq.</li> <li>✓ Inscripción gratuita a todas las conferencias durante el espectáculo.</li> <li>✓ Acceso a la red de expertos de SIAL Canadá</li> <li>✓ Inscripción gratuita a los programas de Compradores</li> <li>✓ 1 pase VIP Prestige para el espectáculo</li> <li>✓ 2 invitaciones a la noche de networking</li> <li>✓ Su producto aparece en uno de nuestros folletos electrónicos (espacio limitado disponible)</li> <li>✓ Nombre de la compañía en el catálogo oficial</li> </ul>	<b>PAQUETE REGULAR</b> \$ 410	<b>PAQUETE DE ORO</b> \$ 1000	<b>\$1.061.339</b>				
<b>PAQUETE REGULAR</b> \$ 410	<b>PAQUETE DE ORO</b> \$ 1000						
<b>Material de promocion: brochures, Cd, portafolio, muestras</b>							
 	<b>\$3.500.000</b>						

Tabla 12 Participación en feria

Elaboración propia con datos con datos obtenidos de <https://bit.ly/2Ofyu0C>, <https://bit.ly/2Xn3VKp>, <https://bit.ly/32RV3Oh>.

## 4.1 Rutas de Acceso

El envío de la mercancía hacia Canadá es posible realizarlo por vía marítima o aérea; es necesario tener en cuenta que se debe realizar el respectivo transporte terrestre ya sea hasta el aeropuerto internacional José María Córdova de Rionegro Antioquia o a alguno de los puertos que se encuentran en el país como Cartagena, Buenaventura, Santa Marta o Barranquilla siendo más conveniente el tránsito por el puerto de Cartagena que tiene un tiempo estimado de tránsito de 9 días, inferior comparado con el de los demás puertos.

### Transporte marítimo

Canadá cuenta con varios puertos distribuidos por sus costas, siendo el paso por el río San Lorenzo el más importante con conexión al océano atlántico además de conectar con los puertos de las principales ciudades como es puerto de Toronto, además los principales puertos que prestan servicio regulares desde Colombia saliendo de los puertos de Cartagena, Buenaventura, Barranquilla y Santa Marta hacia Canadá son: Montreal, Vancouver, Halifax y Toronto.

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
<b>Toronto</b>	Cartagena	New york - Estados Unidos	9
	Buenaventura	New york - Estados Unidos	12
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia - Estados Unidos	13
	Santa marta	Wilmington - delaware - Estados Unidos	10
<b>Montreal</b>	Cartagena	New york - Estados Unidos	9
	Buenaventura	New york - Estados Unidos	12
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia - Estados Unidos	13
	Santa marta	Wilmington - delaware - Estados Unidos	10
<b>Vancouver</b>	Cartagena	Directo	17
	Buenaventura	Balboa - Panamá	19
	Barranquilla	Cartagena - Colombia	22
	Santa marta	Cartagena - Colombia	22
<b>Halifax</b>	Cartagena	Filadelfia - Estados Unidos, New york - Estados Unidos	10
	Buenaventura	Callao - Perú, Manzanillo - Panamá	18
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia - Estados Unidos	13
	Santa marta	-	-

Tabla 13 Frecuencia y tiempo de tránsito desde Colombia

Fuente: procolombia (2019). Recuperado <http://www.procolombia.co/>



Ilustración 14 Ruta marítima

Fuente: procolombia (2019). Recuperado <http://www.procolombia.co/>

### Transporte aéreo

Los principales aeropuertos de Canadá donde ingresa mercancía desde Colombia son: Person Internacional (Toronto), aeropuerto Vancouver (Columbia Británica) y aeropuerto de Montreal (Quebec). Teniendo en cuenta que la infraestructura aeroportuaria de Canadá está dada por más de 500 aeropuertos de los cuales solo existe conexión con los aeropuertos ya mencionados.

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
<b>Aeroméxico</b>	<b>Mexico city - México</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>Copa Airlines</b>	<b>Panamá - Panamá</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>United Airlines</b>	<b>Houston - Estados Unidos, Newark - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>Fedex</b>	<b>Memphis - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>Air Canada</b>	<b>Directo</b>	MI, VI, DO
	<b>Toronto - Canadá</b>	MA, JU, SA

Tabla 14 Aerolíneas con servicio a Canadá

Fuente: procolombia (2019). Recuperado <http://www.procolombia.co/>

En este caso se opta por realizar el transporte vía aérea ya que se considera el más adecuado teniendo en cuenta factores como la rapidez de este y la cantidad de pulpa que

se planea exportar; para esto se debe hacer el traslado de la mercancía desde la fábrica hasta el aeropuerto, donde posteriormente se embarcará en el avión para dirigirse al aeropuerto internacional de Miami, lugar en el cual hará conexión, para finalmente llegar al aeropuerto internacional Toronto Pearson.

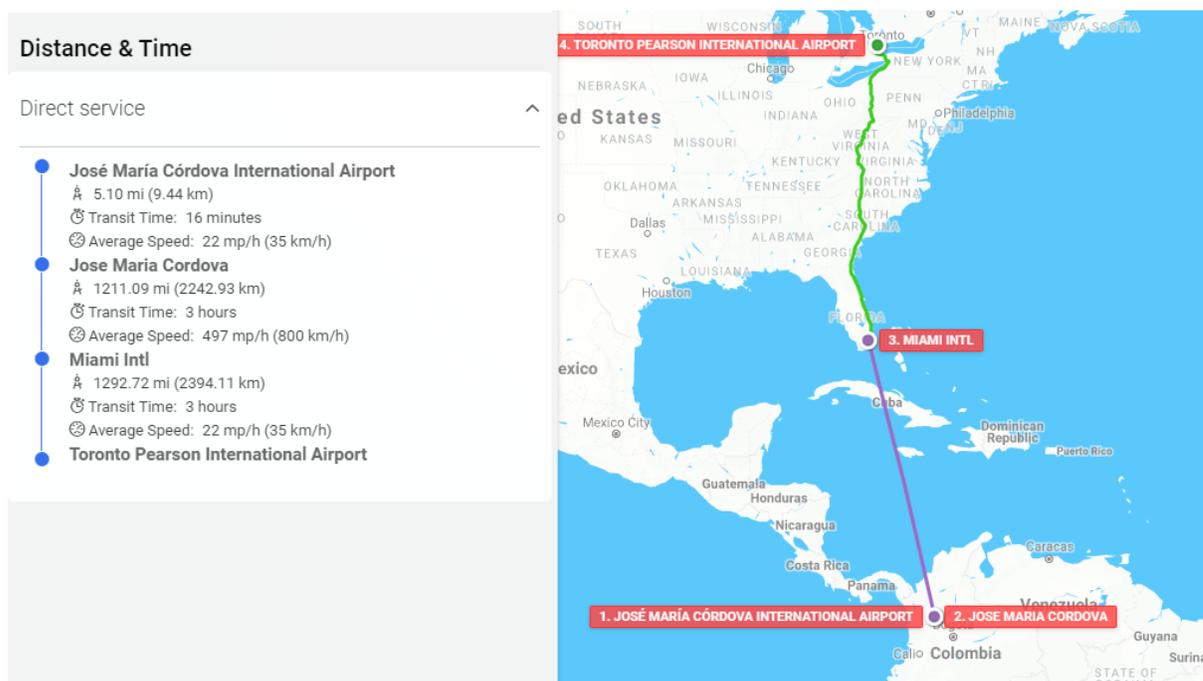


Ilustración 15 Ruta aéreo

Fuente: SeaRates (2019). Recuperado de <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>

## 4.2 Liquidación de costos de importación y precios de exportación

Se establece un lote estándar de venta de 500 kilogramos de pulpa debido a que en cantidades inferiores generaría pérdidas debido a que el flete sería muy costoso y el producto en destino tendría un precio muy alto, lo cual no sería competitivo en este mercado.

Costos de exportación de Rionegro a Toronto Incoterm DDP
<p><b>Producto:</b> pulpa de fruta</p> <p><b>Modo de transporte:</b> aéreo</p> <p><b>Tipo de carga:</b> suelta</p> <p><b>Cantidad:</b> 500 kilogramos de pulpa de fruta en envases de 500 gramos</p>

<b>Precio EXW unitario:</b> \$3860			
<b>Peso neto total:</b> 500 kg			
<b>Peso bruto total:</b> 520 kg			
<b>Volumen:</b> 666400 cm <sup>3</sup>			
<b>Aeropuerto de salida:</b> Aeropuerto internacional José María Córdova			
<b>Aeropuerto de llegada:</b> Aeropuerto internacional Toronto Pearson			
Ítem	Valor en pesos	TRM día	TRM proyectada
		3.452,57	3.188,33
Valor EXW	\$3.860.000	USD1.118,01	USD1.210,67
Transporte terrestre	\$200.000	USD250,00	USD62,73
Handling	\$172.629	USD25,00	USD54,14
Descargue directo	\$207.154	USD60,00	USD64,97
Valor FCA	\$4.439.783	USD1.453,01	USD1.392,51
Flete aéreo	\$528.243	USD863,10	USD165,68
F.S Fuel Surcharge	\$69.024	USD123,30	USD21,65
Valor CPT	\$5.037.050	USD2.439,41	USD1.579,84
Seguro internacional	\$580.032	USD168,00	USD181,92
Valor CIP	\$5.617.081	USD2.607,41	USD1.761,76
Handling	\$172.629	USD35,00	USD54,14
Pick up coordination fee	\$34.526	USD120,00	USD10,83
Import document issuance Fee	\$120.840	USD364,00	USD37,90
Paper invoice fee	\$6.905	USD2,00	USD2,17
Import customs examination fee	\$172.629	USD60,00	USD54,14
Delivery	\$224.417	USD65,00	USD70,39
THC	\$94.946	USD27,50	USD29,78
Valor DDP	\$6.443.972	USD 3.280,91	USD2.021,11
<b>Observaciones</b>			
El valor de cada pulpa x 500 gramos en término DDP es de \$6.444/ USD1,87			

Tabla 15 Tabla de costos de exportación

Elaboración propia (comunicación personal, octubre 2019).

Al comparar el precio del producto en términos DDP con el precio que maneja la competencia en Canadá se evidencia que es competitivo ya que cuenta con mayor cantidad en empaque individual por un precio similar

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS TÉCNICO

### 5.1 Descripción del proceso de producción

Para poder llevar un adecuado control de la empresa es necesario conocer todas las etapas del proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la llegada del producto al cliente final. En el siguiente diagrama de flujo se presenta todo el proceso que se debe llevar a cabo seguido de una descripción de cada una de las fases:

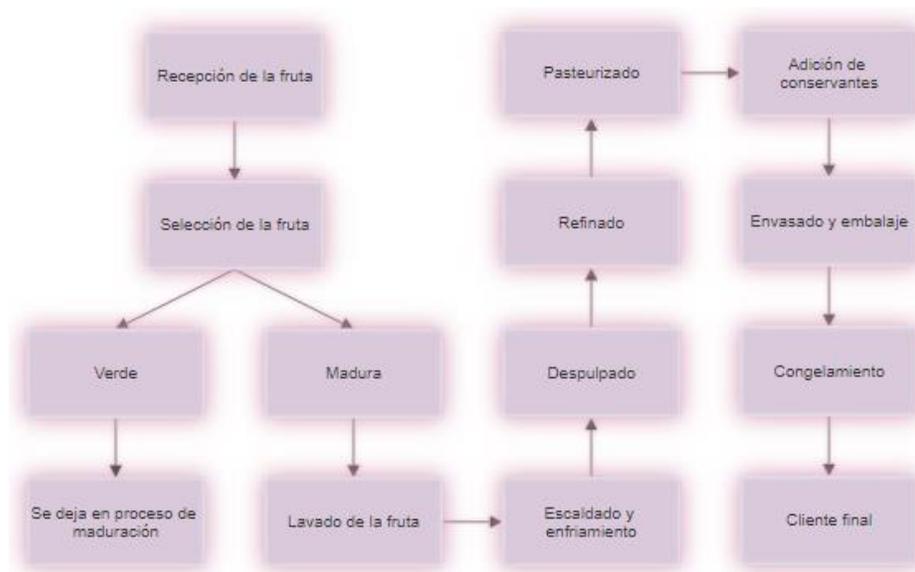


Ilustración 16 Diagrama de flujo del proceso productivo.

Elaboración propia con datos obtenidos de

[http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/flujograma\\_de\\_produccion.html](http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/flujograma_de_produccion.html), <http://www.fao.org/3/a-au168s.pdf>.

#### Recepción de la fruta

Se recibe la fruta requerida que se solicitó al proveedor de acuerdo a las especificaciones entregadas anteriormente por la empresa. Se debe pesar la materia prima para verificar que sí coincida con lo acordado.

#### Selección de fruta

Se inspecciona que la materia prima esté madura y en buen estado, libre de plagas y/o hongos para poder a cuantificarla y calcular así su rendimiento. En caso de que aún esté verde se deja en espera hasta que complete el proceso de maduración. La fruta

descompuesta o en malas condiciones debe ser desechada porque no sirve para la producción de la pulpa ya que no es apta para el consumo humano.

#### Lavado de fruta

Se realiza la inmersión de las frutas en agua clorada para proceder a eliminar bacterias que se encuentren en la superficie, residuos de insecticidas y cualquier tipo de suciedad que estas puedan tener.

#### Escaldado y enfriamiento

Por medio de la máquina escaldadora se da un tratamiento térmico con el fin de reducir la contaminación de las frutas, ablandar sus tejidos y aumentar el rendimiento de estas; además, en esta etapa se fija el color, olor y sabor definitivos. Posteriormente, se debe dejar reposar para que se disminuya su temperatura y así poder continuar a la siguiente fase.

#### Despulpado

Se introduce la fruta en la máquina despulpadora para separar la pulpa de las partes no comestibles como la cáscara y las semillas.

#### Refinado

Se hace pasar la pulpa ya obtenida por un tamiz con orificios de 0.5 milímetros para eliminar posibles residuos de cascara y semilla y conseguir una pulpa menos fibrosa.

#### Pasteurizado

Se somete la pulpa a una elevación de temperatura, aproximadamente 70°C por 10 minutos, para así prolongar su vida útil seguido de un enfriamiento gradual.

#### Adición de conservantes

Se añaden 0,5 gramos de ácido ascórbico por cada kilogramo de pulpa; se debe mezclar por al menos 5 minutos para que el conservante se disuelva totalmente.

Este proceso se hace con el fin de evitar el rápido deterioro de la pulpa ya que el ácido ascórbico es un compuesto natural con propiedades antioxidantes.

#### Envasado

La pulpa se traslada a la máquina envasadora para ser empacada en envases de plástico para alimentos en PLA de 500 gramos y posteriormente sellada. Se debe realizar el etiquetado correspondiente.

## Congelamiento

El producto final debe ser almacenado en congeladores con temperatura entre -18°C y -20°C. Se realiza el respectivo embalaje en cajas de cartón cuando se va a realizar el transporte del producto final.

Teniendo en cuenta todas estas fases, se determina el rendimiento total por día en un horario de 8 horas al día en la siguiente tabla:

Fase	Rendimiento (Kg/H)
Recepción de la fruta	100
Selección de fruta	80
Lavado de fruta	110
Escaldado y enfriamiento	300
Despulpado	200
Refinado	180
Pasteurizado	240
Adición de conservantes	480
Envasado	600
Congelamiento	316
Rendimiento total	326

Tabla 16 Tabla de rendimiento

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de <https://bit.ly/2Kswb9o>, <https://bit.ly/2NSuDYe>, <https://bit.ly/2NTyR28>, <https://bit.ly/2KnJ6th>, <https://bit.ly/2XiDxl9>.

Luego se detalla por medio de la siguiente tabla todo el proceso de producción donde de deben considerar los tiempos que se emplean en cada fase y los recursos materiales y humanos necesarios para cada una de estas:

Procedimiento	Tiempo	Recursos Materiales	Recursos humanos
Recepción de la fruta	30 minutos	Balanza	1 operario
Selección de fruta	1 hora	Mesa de trabajo	1 operario
		Balanza	
Lavado	15 minutos	Cloro	1 operario
		Baldes plásticos	
Escaldado y enfriamiento	1 hora	Máquina escaldadora	2 operarios
		Mesa de trabajo	
Despulpado	1 hora 40 inumtos	Cuchillos	2 operarios
		Máquina despulpadora	
Refinado	15 minutos	Tamizador 0.5 mm	1 operario
		Olla 30 litros	
Pasteurizado	25 minutos	Olla 30 litros	1 operario

		Fogón	
Adición de conservantes	20 minutos	Balanza	1 operario
		Pala para mezclar	
Envasado	35 minutos	Envases en PLA	2 operarios
		Máquina envasadora	
		Adhesivos para el sellado	
		Etiquetas	
Congelamiento	2 horas	Congelador de 152 litros	1 operario
		Cajas de cartón	

Tabla 17 Procedimientos de producción.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Capacidad de producción

Como se pudo determinar en el punto 4.4, la capacidad máxima instalada de la empresa es de 326 kilogramos por día en una jornada de 8 horas, lo que se traduce en una producción mensual de 6520 kilogramos en un horario de lunes a viernes.

Esta se determina, principalmente, de acuerdo a la capacidad de kilos por hora que puede producir la maquinaria que se está usando en todo el proceso productivo y el personal del que se dispone para realizarlo.

## 5.3 Plan de producción

La empresa cuenta con una buena capacidad productiva, muy por encima de la capacidad efectivamente usada, por lo tanto, se maneja una política de inventario just in time que significa que se realiza la producción sobre pedido; esto con el fin de reducir la pérdida de productos, disminuir los costos de mantenimiento de inventarios y asegurar la rotación de los mismos.

Anteriormente, se estableció que el consumo de este producto es de 21.419 toneladas que es igual a un total de 21'419.000 kilos; teniendo en cuenta que la capacidad efectiva actual de la empresa es de 2.000 kilos al mes, es posible determinar que equivale a un 0,0093% aproximadamente del consumo del producto en el país, lo que indica que es factible el ingreso del producto al mercado canadiense.

Considerando estos factores y teniendo en cuenta que es una marca nueva que recién empezará a incursionar en el país, se iniciaría con una exportación de 1000 kilos mensuales, buscando lograr un posicionamiento en el mercado canadiense y una proyección de aumento en las ventas del 10% anual; esto indica que se podría abarcar inicialmente un 0,0046%, aproximadamente, de la demanda total del mercado. Además, se lograría exportar la mitad del total de la capacidad efectiva de la empresa con la posibilidad de incrementarla sin dificultad.

## **5.4 Recursos materiales y humanos para la producción**

### **5.4.1 Locaciones**

Como área de producción y almacenamiento la empresa tendrá en alquiler un local ubicado en el municipio de Rionegro Antioquia, cercano al aeropuerto José María Córdova. El local tiene un costo de \$4'000.000 mensuales y cuenta con un área de 150 m<sup>2</sup> y está adecuado con un baño, parqueadero y sistema eléctrico e hidráulico para el adecuado funcionamiento de los servicios públicos, esenciales para la producción del producto.

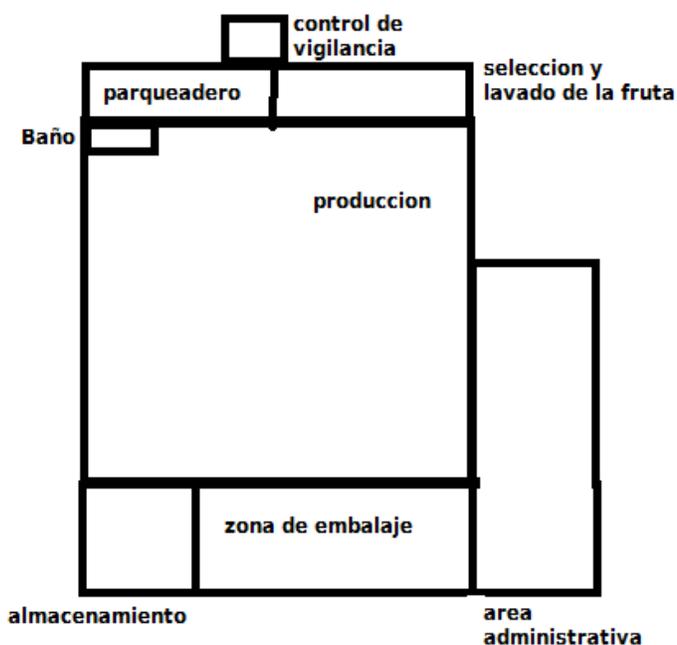


Ilustración 17 Local

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de <https://www.fincaraiz.com.co/local-en-arriendo/rionegro/belchitte-det-4173136.aspx>.

#### 5.4.2 Requerimientos de maquinaria, equipos, muebles y enseres.

En el proceso de producción es necesario contar con equipamiento adecuado para poder facilitar el desarrollo en todas sus etapas. En la siguiente tabla se presenta la relación de la maquinaria, equipos, muebles y enseres que se utilizan durante todo el proceso de productivo:

Producto	Descripción	Proveedor	Cantidad	P. unitario COP
	Capacidad 152 litros. Función dual (congela y refrigera). Llave de seguridad. Bajo nivel de ruido. Gas refrigerante R600a.	Challenger	4	\$ 729.000

	<p>En acero inoxidable que es también trozadora, licuadora y refinadora. Sistema de aspas que permite que el desecho salga totalmente seco (libre de pulpa) y que impide que se parta la semilla. Dotada de dos tamices para cualquier tipo de fruta, incluyendo frutas de alta dificultad.</p>	Maplascalí	1	\$ 4.900.000
	<p>Maquina envasadora semiautomática para alimentos, medicamentos, industria química, etc. Velocidad de llenado de 20-60 botellas por minuto. Volumen de llenado de hasta 1000 gramos.</p>	RIFU ET	1	\$ 18.287.650
	<p>Máquina escaldadora con capacidad de 300 kg/h. Sistema de transmisión automática, evita el sistema flotante, sistema de desbordamiento, sistema de control automático de calefacción, sistema de control de temperatura automático.</p>	Gongyi Hengyun Machinery	1	\$ 14.147.050
	<p>El termómetro para alimentos PCE-IR 80 ha sido concebido para el control de temperatura inmediato de alimentos, dispone de una sonda de penetración de acero inoxidable, por lo que puede usar el dispositivo para medir la temperatura en el interior de un alimento.</p>	PCE Holding	2	\$ 306.306
	<p>Olla alta profesional 38 litros en acero inoxidable</p>	Winco	4	\$ 460.000

	<p>Mesa de trabajo en acero inoxidable 124x89x61</p>	<p>Mercado libre</p>	<p>3</p>	<p>\$ 470.000</p>
	<p>Cuchillo con tecnología Cryo Hard (filo extra duradero). Elaborado en acero inoxidable</p>	<p>Universal</p>	<p>4</p>	<p>\$ 2.870</p>
	<p>Pala de madera de 24"</p>	<p>Heavy Duty</p>	<p>4</p>	<p>\$ 154.777</p>
	<p>Tamiz de 0,5 mm en acero inoxidable.</p>	<p>Anping Tianhao Wire</p>	<p>2</p>	<p>\$ 7.960.268</p>
	<p>Balanza digital con bandeja en acero inoxidable altamente resistente.</p>	<p>Homecenter</p>	<p>3</p>	<p>\$ 174.900</p>
	<p>Combo oficina (escritorios), Combo Escritorio Tokio + Biblioteca Rosana + Gabinete Oficina Texas 3 Cajones Blanco</p>	<p>Homecenter</p>	<p>3</p>	<p>\$ 559.900</p>

	Silla de escritorio profesional.	Homecenter	3	\$ 109.900
	Impresora multifuncional EPSON L3160	Alkosto	1	\$ 609.000
	PC All in One LENOVO - a340 - Intel Core i3 - 21.5" Pulgadas - Disco Duro 1TB - Blanco	Alkosto	3	\$ 1.499.000
	Silla plástica blanca Vanyplas	Homecenter	5	\$ 21.900
	Lápiz negro hexagonal norma x 12 unidades	Panamericana	1	\$ 9.900
	Caja de 12 bolígrafos faber-castell prime retráctil	Panamericana	1	\$ 13.900

	Borrador de nata PZ 20 pelikan x 10 unidades	Panamericana	1	\$ 6.300
	Papel natural tamaño carta de 72 g x 500	Panamericana	1	\$ 11.600
	Tajalápiz metálico sencillo x 2	Panamericana	1	\$ 3.500
	Escoba	Éxito	1	\$ 15.450
	Trapero encabado	Éxito	1	\$ 10.580
	Recogedor refor con cabo metálico	Éxito	1	\$ 8.820

	Lavaplatos líquido limón x 720 ml	Éxito	1	\$ 5.880
	Blanqueador límpido limón x 1800 ml	Éxito	1	\$ 3.190
	Nevera minibar 50 litros Abba	Éxito	1	\$ 275.535
	Microondas 0.7 Blanco	Éxito	1	\$ 154.630
	Bolsa basura biorollo 50x70cm	Éxito	1	\$ 3.490
	Papelera Pedal 12 L EK 9625M-12L -Plateado-Mate	Éxito	1	\$ 93.240

	Cafetera 6 Tazas	Éxito	1	42.900 \$
---	------------------	-------	---	-----------

Tabla 18 Requerimientos de maquinaria, equipos, muebles y enseres

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de <https://bit.ly/33UCuu8>, <https://bit.ly/2KsVYy2>, <https://bit.ly/359Oecu>, <https://bit.ly/2Kwid6y>, <https://bit.ly/2Xi0FAe>, <https://bit.ly/2KsxdLS>.

### 5.4.3 Requerimientos de materiales e insumos.

Es de vital importancia el uso de ciertos materiales insumos durante el proceso productivo para poder llegar de forma adecuada hasta el producto final. En la siguiente tabla se presenta la relación de los materiales e insumos necesarios para la producción:

Insumo	Cantidad	Precio (COP)	Proveedor
Fruta injertada	600 gr	\$1.650	Agri-nova
Agua potable	1000 ml	\$420	Cristal
Baldes para el lavado de la fruta.	Baldes de 25 lt	\$189.000	Homecenter
Hipoclorito de Sodio (Cloro), para el proceso de lavado de la pulpa.	1 vaso por cada cubo de agua	\$29.900	Homecenter
Ácido ascórbico, conservante que se adhiere a la pulpa.	0,5 gr por cada 1 kg	\$12.000 x Kg	Profinas S.A
Envase	84 unidades	\$25.000 x 100 unidades	Mercado Libre
Sellador PLA.	1 kg equivalen a 400 metros	\$89.900	Linio S.A
Etiquetas.	2500 etiquetas	\$35.700	Cintas y Etiquetas
Embalaje.	250 cajas	\$33.000 COP	Mercado

		x 16 unidades	Libre
--	--	---------------	-------

Tabla 19 Requerimientos de materiales e insumos

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de <https://articulo.mercadolibre.com.co/> , <https://www.homecenter.com.co/> , <https://www.easy.com.co/> , <https://www.linio.com.co/>.

#### 5.4.4 Requerimientos de servicios

Los servicios son totalmente necesarios para asegurar el buen funcionamiento de la planta de fabricación y poder completar todo el ciclo productivo. En la siguiente tabla se presenta la relación de los servicios necesarios para la producción:

Servicio	Descripción	Cantidad	Proveedor	Precio
Mantenimiento	Servicio de limpieza	1	Mr. Clean	\$826.226,00
Mensajería	Personal encargado de hacer diligencias de mensajería	1	Coordinadora	\$4.360,00
Servicios públicos	Servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.	N/A	EPM	\$200.000,00
Servicio de telefonía e Internet	Para el contacto con los clientes y proveedores	N/A	UNE	\$84.900,00

Tabla 20 Requerimientos de servicio

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de <https://mrclean-empresasdeaseo.com/>, <https://www.coordinadora.com/>, <https://tigo.com.co/cotizador>, <https://www.epm.com.co/>.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

### 6.1 Estructura organizacional del negocio

#### 6.1.2 Organigrama estructura de personal

Por medio del siguiente organigrama se muestra la estructura organizacional de la empresa con los distintos puestos laborales y posteriormente, se da una descripción detallada de cada uno de los puestos, identificando aspectos como la formación mínima requerida, la formación complementaria, la experiencia mínima necesaria y las funciones y responsabilidades.

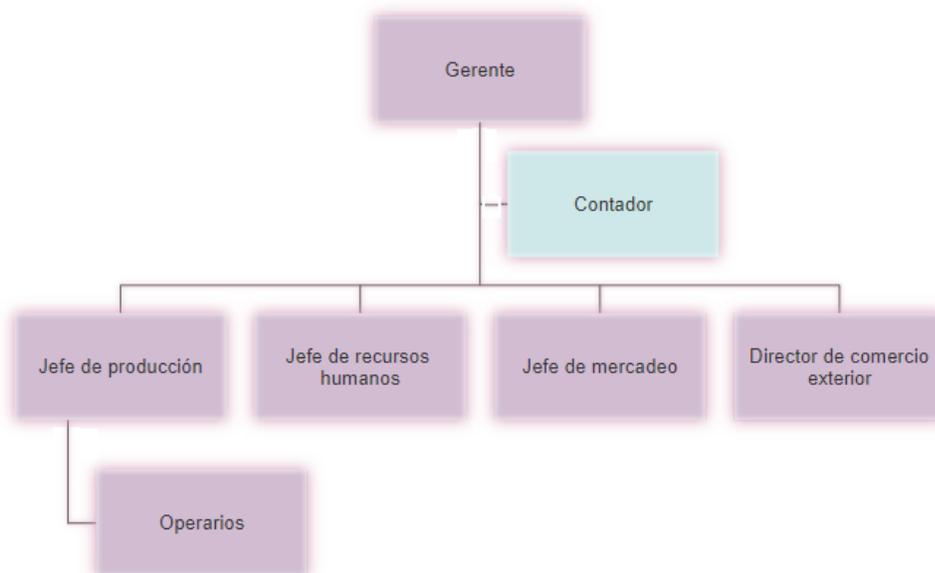


Ilustración 18 Organigrama

Fuente: Elaboracion propia.

**Gerente:** El gerente de la empresa debe tener una formación profesional en carrera de negocios o administrativas, con una experiencia mínima de 1 año en cargos administrativos y manejo de personal. Las funciones de este cargo son controlar, analizar, direccionar el funcionamiento de las áreas administrativas y comerciales. La persona debe contar con habiliddes de liderazgo, comunicación, disposiciones de trabajo y un buen manejo del idioma inglés.

**Contador:** Para este cargo se necesita un personal con formación profesional en la carrera de contabilidad, además de contar con experiencia mínima de 1 año en manejo de contabilidad. Se hará responsable de los informes financieros y el análisis contable de la empresa, por tanto, debe ser una persona responsable y cumplida con sus labores.

**Jefe de producción:** Persona con experiencia mínima de 2 años en manejo del personal en empresas, para desarrollar funciones como: controlar la gestión de producción, elaborar reportes a gerencia y dirigir el proceso de producción en su fase inicial hasta la entrega final del producto, además de contar con una carrera profesional.

**Operarios:** Técnico con experiencia mínima de 1 año en el sector de alimentos, para cumplir funciones como: empacar, clasificar, revisar y organizar la pulpa de fruta, debe ser una persona que desee aprender y obtener nuevos conocimientos además de un gran sentido de pertenencia.

**Jefe de recursos humanos:** Deberá ser un profesional en administración de empresa, psicología y carreras afines, con experiencia mínima de 2 años, y con conocimiento en seguridad social y liderazgo de personal. Será responsable de llevar a cabo el plan de bienestar de la empresa, seguimiento de los procesos internos del área, conocimiento de nómina y contratación de personal, además debe tener un buen manejo de microsoft office e idioma inglés.

**Jefe de mercadeo:** Persona encargada de garantizar estrategias que aseguren la permanencia de la empresa en el mercado y el desarrollo de nuevos negocios a nivel nacional e internacional. Como requisito se exige que debe ser profesional en mercadeo con experiencia mínima de 2 años, y contar con manejo del idioma inglés.

**Director de comercio exterior:** Profesional en negocio o comercio exterior con manejo del idioma inglés y microsoft office, con experiencia mínima de 1 año en empresas exportadoras, la persona se encargará en todo el proceso de compras industriales tanto nacionales como internacionales, manejo operativo y administrativo de importaciones y exportaciones, así también como todo lo relacionado a la preparación de documentos necesarios para la exportación y negociación con clientes internacionales, con el fin de garantizar las ventas por medio de apoyo logístico y comercial. Personal con gran sentido de pertenencia y responsabilidad.

### 6.1.3 Costos de personal y procesos administrativos tercerizados

Por medio de la siguiente tabla se relacionan los costos que generan cada uno de los cargos establecidos en la estructura organizacional de la empresa y los procesos tercerizados, estableciendo los salarios del personal propio, el tipo de contrato y el valor de cada una de las actividades.

Cargo	Tipo de contrato	Salario básico	Prestaciones
Gerente	Indefinido	\$ 1.200.000	\$ 574.438
Jefe de producción	Término fijo	\$ 1.000.000	\$ 497.728
Jefe de recursos humanos	Indefinido	\$ 1.050.000	\$ 516.905
Jefe de mercadeo	Término fijo	\$ 1.050.000	\$ 516.905
Director comercio exterior	Indefinido	\$ 1.100.000	\$ 536.083
Operarios	Término fijo	\$ 830.000	\$ 448.410

Tabla 21 Costos de personal

Fuente: elaboración propia.

Cargo	Tipo de contrato	Honorarios
Contador	Prestación de servicios	\$ 950.000

Tabla 22 Procesos administrativos tercerizados

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO VII. ANÁLISIS LEGAL

### 7.1 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas

Para lograr el correcto funcionamiento de la empresa es necesario realizar algunos trámites y certificaciones, los cuales se verán relacionados en la siguiente tabla:

Trámite	Descripción	Costo	Tiempo
1) Consultar Nombre	Da validez a que el nombre no es utilizado por otra Persona Jurídica Activa, esto se puede realizar por medio de RUES	No tiene ningún costo	½ hora
2) Documentos de constitución	Registro Mercantil como persona natural y Cámara de comercio como persona jurídica. Documentos que certifican la existencia de la empresa en el país.	\$388.900 para una empresa con activos por \$5'000.000.	1 día hábil después de entregada la documentación
3) RUT (Registro Único Tributario)	Es un registro que se usa para identificar, ubicar y clasificar las obligaciones aduaneras, tributarios y cambiarias de la empresa. Se debe diligenciar e imprimir el formulario de <a href="http://www.dian.gov.co">www.dian.gov.co</a> (persona jurídica) y llevar los documentos necesarios a la DIAN que, luego de su verificación, se procederá a su impresión y firma por parte del representante legal. Se tomarán en cuenta los datos de elección de actividad comercial y responsabilidades para validar si se escogieron las que corresponden.	No tiene ningún costo	1 a 2 días
4) Resolución de facturación.	Como empresa comercializadora requerirá consecutivos vigentes para su facturación. Se debe diligenciar la Solicitud de autorización de numeración de facturación por medio de	No tiene ningún costo	1 día

	www.dian.gov.co, lo que generará un formato de Autorización numeración de facturación.		
5) Industria y comercio	Es un registro que se hacen con el fin de que las empresas que poseen actividades industriales comerciales o de servicio declaren el gravamen municipal y mensual por el cual pagan.	No tiene ningún costo	1 día
6) Registro de libros	Esta es una obligación que se adquiere desde que una persona Jurídica es constituida legalmente en cámara de comercio. Se debe diligenciar el formato 7 solicitando el libro máximo órgano y el libro que lleva el control de las personas que forman parte del máximo órgano (socios, accionistas, asociados, entre otros)	\$14.400	1 día
7) Solicitud de Uso de Suelos	La solicitud se realiza con el fin de garantizar que la ubicación de la localidad se encuentre permitida para realizar las actividades objeto de negocio. Esta consulta se realiza por medio de las alcaldías municipales correspondientes.	No tiene ningún costo	15 días hábiles
8) Permiso de Sanidad	Se requiere visto bueno de la secretaria de salud para que la empresa pueda ejercer sus actividades abalado por la esta entidad.	No tiene ningún costo	2 día luego de radiación de documentos
9) Visita técnica de Bombero	Trámite realizado con el fin de la evaluar el lugar donde se laborará indicando salidas de emergencias, extintores, capacitación al personal y verificar si tienen equipo médico básico.	Establecido en el acuerdo 11 del 98, cap. VI, y en el acuerdo 9 del 92.	45 día contados hasta la radicación de documentos
10) Afiliación a caja de	Es un trámite que se realiza con el fin de garantizar la calidad de vida de los trabajadores	No tiene ningún costo	1 día

compensación familiar	con subsidios, educación, actividades recreativas, entre otros.		
11) Registro Invima	Certificado que permite producir o comercializar y verificar la calidad de productos médicos o alimentos. Se debe realizar la inscripción según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012.	\$ 5.465.566	40 días hábiles.
12) Afiliación Pensiones (AFP).	Registro de cada trabajador en un sistema de pensiones, de esta manera se asegura el futuro de sus trabajadores, dándoles una administración para su dinero en el futuro. Se debe diligenciar y radicar un formulario de afiliación por parte del empleador, ya sea a uno de los Fondos Privados de Pensiones o a Colpensiones.	No tiene ningún costo	1 día hábil
13) Registro Exportador	Este es un registro donde las empresas se registran en el VUCE, para tener el permiso de realizar actividades de exportación.	No tiene ningún costo.	1 día hábil
14) Afiliación a EPS	Las empresas con esta afiliación buscan asegurar que sus trabajadores cuenten con una seguridad médica.	No tiene ningún costo	1 día hábil
15) Afiliación a ARL	Las empresas buscan con esta afiliación asegurar los riesgos laborales que puedan tener sus trabajadores.	No tiene ningún costo	1 día hábil

Tabla 23 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de <https://bit.ly/32WeMUC>, <https://bit.ly/2Ooin0G>, <https://bit.ly/2XpG3Gm>, <https://bit.ly/2OfXlkW>, <https://bit.ly/37cXsq8>, <https://bit.ly/2Xk6SeZ>.

## **CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **8.1. Tasas Interés, impuestos, tasas de rentabilidad**

Para poder realizar el análisis financiero de la empresa se deben tener en cuenta los siguientes datos:

Tasa de rentabilidad:

En la industria de alimentos y bebidas la tasa de rentabilidad para el año 2016 fue de 4,3% de acuerdo con información obtenida de FONADE.

Tasa de rentabilidad esperada:

La tasa de descuento representa la rentabilidad mínima que se espera que genere el proyecto. En este caso el costo de capital que se espera como inversionista es del 13,82% ya que este fue el resultado que se obtuvo luego de calcular el WACC a partir de datos como el monto de la deuda, el monto del capital, el costo de la deuda, la tasa de impuestos y el costo de capital.

Impuesto sobre la renta:

El impuesto sobre la renta grava las utilidades de las operaciones de la empresa y para el año 2020 será del 32%.

Porcentaje y margen de contribución:

Para el margen de contribución sobre el costo unitario se tiene un precio de venta de \$15.300 y un costo de venta unitario de \$6.444, lo que da un resultado de \$8.856 y arroja un porcentaje de contribución del 57,88%.

### **8.2. Aportes de capital de los socios**

Los socios de la empresa harán aportes cada uno de \$17'500.000 obtenidos de los ahorros de cada uno de ellos. Estos aportes están destinados para invertir en la maquinaria y los insumos que se requieren en la empresa y se deben dar en el primer mes.

### 8.3 Créditos y préstamos bancarios

Para poder financiar la creación de la empresa es necesario pedir un préstamo a una entidad bancaria. El banco que va a realizar el préstamo es Bancolombia y el monto a financiar es de \$79'999.042 con una tasa efectiva anual del 17,46% y un plazo de 60 meses.

En la siguiente tabla se relaciona el abono a capital, los intereses y el saldo de cada año hasta completar los 5 años:

Año	Saldo inicial	Intereses	Abono a capital	Cuota	Saldo final
0	\$79.999.042				\$79.999.041,77
1	\$79.999.041,77	\$12.959.844,77	\$11.586.698,26	\$24.546.543,03	\$68.412.343,51
2	\$68.412.343,51	\$11.082.799,65	\$13.463.743,38	\$24.546.543,03	\$54.948.600,12
3	\$54.948.600,12	\$8.901.673,22	\$15.644.869,81	\$24.546.543,03	\$39.303.730,31
4	\$39.303.730,31	\$6.367.204,31	\$18.179.338,72	\$24.546.543,03	\$21.124.391,59
5	\$21.124.391,59	\$3.422.151,44	\$21.124.391,59	\$24.546.543,03	\$0,00

Tabla 24 Créditos y préstamos bancarios

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion/simulador-credito-consumo##sim-results>.

### 8.4 Precios de los productos

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

Para establecer el precio del producto se deben tener en cuenta diversos factores que son determinantes, entre estos se encuentran listados de mayor a menor importancia a continuación:

Competencia:

El factor más determinante para fijar el precio del producto final son los precios del mercado, es importante verificar qué valor tienen los productos de la misma línea e instaurar un costo similar para que, de esta manera, se pueda mantener competente.

Valor agregado:

El producto que se ofrece es novedoso ya que se diferencia de la competencia al manejar un sabor diferente, esto le da un mayor valor comercial ya que ofrece una característica diferente de lo que acostumbra el consumidor.

Costos fijos:

Es necesario cubrir ciertos costos mensuales, que son los que la empresa debe cubrir independientemente de su nivel de producción, para poder asegurar que siga en funcionamiento. Estos se añaden al precio del producto lo que finalmente termina por incrementarlo.

Costos variables:

Estos costos dependen directamente del nivel de producción así que afectan el valor del producto ya que se deben añadir a su precio final de manera que sean cubiertos.

Calidad del producto:

La calidad debería ser algo que esté implícitamente asociado con el producto, es por esto que aparece enlistado como el menos importante ya que al realizar una venta se esperaría ofrecerle lo mejor al cliente para poder así crear adeptos a la marca.

## 8.5 Ingresos y egresos

### 8.5.1 Ingresos

#### 8.5.1.1 Ingresos propios del negocio

En la siguiente tabla se describe el total de ventas de la empresa de los siguientes 5 años donde se establecen variables como el precio promedio, el total de unidades a vender y el valor de las ventas:

Total ventas					
Año	1	2	3	4	5
Precio prom.	\$15.300,0	\$16.080,3	\$17.101,4	\$17.424,6	\$17.041,3
Unidades	24.000	26.400	29.040	31.944	35.136
Ventas	\$367.200.000	\$424.519.920	\$496.624.628	\$556.611.917	\$598.762.202

Tabla 25 Ingresos propios del negocio

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, durante el primer año se proyecta una venta de 24.000 unidades a un precio promedio de \$15.300 donde se obtiene un total de \$367.200.000; en los siguientes 4 años, teniendo en cuenta la inflación y la devaluación

estimadas en cada año, se evidencia un incremento progresivo en estos 3 factores hasta que en el año 5 se alcanzan unas ventas de \$598.762.202.

## 8.5.2 Egresos

### 8.5.2.1 Inversiones

A continuación, se relacionan las inversiones más representativas que hay en la empresa y se establece el valor de las que son en activos fijos, en gastos pre-operativos y en capital de trabajo:

Inversión en activos fijos:

Terrenos	\$ 0
Construcciones y Edificios	\$ 0
Maquinaria y Equipo	\$ 54.609.265
Muebles y Enseres	\$ 3.622.140
Equipo de Transporte	\$ 0
Equipos de Oficina	\$ 5.106.000
Total	\$ 63.337.405

Tabla 26 Inversiones

Fuente: Elaboración propia.

Inversión en gastos pre-operativos:

En este caso activos como equipo de transporte y contrucciones y edificios no generan valor porque el local se tomará en alquiler y no se tendrá medio de transporte propio. Es evidente que la mayor inversión se realizará en maquinaria y equipo y esto se debe a que es importante conseguir una disponibilidad y un rendimiento máximos en los procesos de producción para así mejorar la competitividad del producto.

Inversión en gastos pre-operativos:

Se tienen en cuenta todos los trámites y certificaciones que se deben pagar para poder constituir la empresa antes de poder operar, esto da un total de \$7.525.098.

Inversiones en capital de trabajo:

Para obtener esta inversión se debe determinar el total de los gastos anuales y dividirlo por 12 meses, así se obtiene el resultado mensual para multiplicarlo por el período improductivo de la empresa que serían 3 meses, dando como resultado un total de \$51'332.567.

### 8.5.2.2 Costos Fijos y Variables

Para establecer los costos que genera la empresa es necesario determinar tanto los costos fijos como los costos variables. Estos son:

Costos variables:

Por medio de las siguientes tablas se determinan los costos mensuales que varían de acuerdo al nivel de producción de la empresa:

Costos producción por unidad		
Insumo/ingrediente por unidad	Cantidad	Valor
Agua mineral	1 000 ml	\$ 420
Fruta injertada	6 00 gr	\$ 1.650
Hipoclorito de Sodio	2 00 ml	\$ 1.196
Ácido ascórbico	0 ,25 gr	\$ 300
Envase	1 und	\$ 250
Etiquetas	1 und	\$ 14,28
Plástico PLA para sellar	1 und	\$ 30,00

Tabla 27 Costos producción por unidad

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Tiendas Jumbo, Mercado Libre.

Costos exportación	
Valor EXW	\$ 3.860.000
Transporte terrestre	\$ 200.000
Handling	\$ 172.629
Descargue directo	\$ 207.154
Valor FCA	\$ 4.439.783
Flete aéreo	\$ 528.243
F.S Fuel Surcharge	\$ 69.024
Valor CPT	\$ 5.037.050

Seguro internacional	\$ 580.032
Valor CIP	\$ 5.617.081
Handling	\$ 172.629
Pick up coordination fee	\$ 34.526
Import document issuance Fee	\$ 120.840
Paper invoice fee	\$ 6.905
Import customs examination fee	\$ 172.629
Delivery	\$ 224.417
THC	\$ 94.946
Valor DDP	\$ 6.443.972
Observaciones: el valor de cada pulpa x 500 gramos en término DDP es de \$6.444/ USD1,87	

Tabla 28 Costos exportación

Fuente: elaboración propia (comunicación personal, octubre 2019).

Costos fijos:

A través de las siguientes tablas se describirán los costos que debe asumirla empresa independientemente del nivel de operación:

Salarios	
Salario gerente	\$ 21.293.259,84
Salario jefe de producción	\$ 17.972.731,84
Salario jefe de recursos humanos	\$ 18.802.863,84
Salario jefe de mercadeo	\$ 18.802.863,84
Salario director comercio exterior	\$ 19.632.995,84
Salario operarios	\$ 30.681.834,88
Contador	\$ 11.400.000,00
Servicios	
Arriendo	\$ 48.000.000,00
Servicios públicos	\$ 2.400.000,00
Servicio limpieza	\$ 9.914.712,00

Servicio internet y telefonía	\$ 1.018.800,00
Publicidad	
Gastos de publicidad	\$ 4.487.463,00
Insumos aseo	
Escoba	\$ 15.450,00
Trapero Encabado	\$ 10.580,00
Recogedor Refor Cabo Metálico	\$ 8.820,00
Lavaplatos Líquido Limón X 720 ml	\$ 5.880,00
Blanqueador Limpido Limon X 1800 ml	\$ 3.190,00
Bolsa Basura Biorollo 50x70cm	\$ 3.490,00
Insumos oficina	
Lápiz negro hexagonal norma x 12 unidades	\$ 9.900,00
Caja de 12 bolígrafos faber-castell prime retráctil	\$ 13.900,00
Borrador de nata pz 20 pelikan x 10 uds.	\$ 6.300,00
Papel natural tamaño carta de 72 g x 500	\$ 11.600,00
Tajalápiz metálico sencillo x 2	\$ 3.500,00
Asistencia a feria*	
Gastos feria	\$ 12.587.695,00

Tabla 29 Costos asumidos por la empresa

Fuente: elaboración propia.

\*La asistencia a la feria no se suma el primer año debido a que no se asistirá porque se realiza cada 2 años en Toronto.

Es necesario conocer los costos que se generan en la empresa ya que, de lo contrario, se podría ganar mucho menor de lo esperado y sufrir pérdidas, poniendo así en riesgo la supervivencia de la empresa. Identificarlos permite tener claridad sobre cómo se mueve la producción y poder optimizarlos de manera que generen un beneficio.

### 8.5.3 Estados financieros

#### 8.5.3.1 Estado de pérdida y ganancias

Para poder determinar el desempeño operativo de la empresa se debe generar el informe del estado de resultados donde se establece la rentabilidad de la empresa durante el primer año de su funcionamiento. En la siguiente tabla se relacionan sus cuentas más representativas y los comportamientos de cada una:

Estado de resultados	
	\$
Ventas	367.200.000
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ 0
	\$
Materia Prima, Mano de Obra	154.656.000
	\$
Depreciación	7.887.355
Agotamiento	\$ 0
Otros Costos	\$ 0
	\$
Utilidad Bruta	204.656.646
	\$
Gasto de Ventas	24.120.459
	\$
Gastos de Administración	181.209.808
Provisiones	\$ 0
	\$
Amortización Gastos	1.505.020
	-\$
Utilidad Operativa	2.178.641
Otros ingresos	
	\$
Intereses	15.154.146
	-\$
Otros ingresos y egresos	15.154.146
	-\$
Utilidad antes de impuestos	17.332.787
	\$
Impuestos (25%)	393.750
	-\$
Utilidad Neta Final	17.726.537

Tabla 30 Estado de resultados

Fuente: elaboración propia.

Es evidente que los gastos superan a los ingresos netos y, por lo tanto, da como resultado un saldo negativo que se traduce como una pérdida; pero a mediano plazo es posible revertir la situación empezando a generar ganancias a partir del segundo año.

### 8.5.3.2 Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta que permite determinar el nivel de liquidez de la empresa por medio del análisis del comportamiento de diferentes cuentas. A continuación, por medio de las cuentas más representativas se va a determinar la solvencia de la empresa:

FLUJO DE CAJA		
Flujo de Caja Operativo		
Utilidad Operacional		- 2.178.641
Depreciaciones		7.88 7.355
Amortización Gastos		1.50 5.020
Agotamiento		0
Provisiones		0
Impuestos		0
Neto Flujo de Caja Operativo		7.21 3.733
Flujo de Caja Inversión		
Variación Cuentas por Cobrar		0
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0
Variación Inv. Prod. Terminados		- 903.014
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0
Otros Activos		0
Variación Cuentas por Pagar		0
Variación Acreedores Varios		0
Variación Otros Pasivos		0
Variación del Capital de Trabajo	0	- 903.014

Inversión en Terrenos	0	0
Inversión en Construcciones	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	54.609.265	0
Inversión en Muebles	3.622.140	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	5.106.000	0
Inversión en Semovientes	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0
Inversión Otros Activos	0	0
Inversión Activos Fijos	63.337.405	0
Neto Flujo de Caja Inversión	63.337.405	903.014
Flujo de Caja Financiamiento		
Desembolsos Capital Semilla	0	
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	63.479	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		15.912.696
Intereses Pagados		15.154.146
Dividendos Pagados		0
Capital	00.000	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	063.479	31.066.841
Neto Periodo	26.074	24.756.122
Saldo anterior		05.991
Saldo siguiente	26.074	49.868

Tabla 31 Flujo de caja  
Fuente: elaboración propia

El flujo neto del período durante el primer año fue negativo, lo que significa que los egresos fueron mayores a los ingresos por lo que se podría determinar que la empresa

es insolvente, pero esto a mediano plazo se revierte la situación ya que a partir del segundo año se presenta un flujo neto positivo que determina liquidez para la empresa.

## **8.6 Evaluación Financiera**

### **8.6.1 VPN (VAN), TIR, Payback descontado (PRI)**

La 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 para la empresa Exotic Flavors S.A.S. se evaluará el proyecto con una tasa de descuento del 13,78%; para esta tasa se tuvo en cuenta un WACC con los siguientes parámetros: un monto de deuda de \$79'999.042, un monto de capital de \$132'499.042, un costo de deuda del 17,46% y una tasa de impuestos del 32%.

Valor Actual Neto (VAN):

El VAN (27'987.831), descontando los flujos de caja a una tasa del 13,82%, que es la rentabilidad que espera el empresario, es mayor que cero lo que implica que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Este criterio indica que la empresa aumentará su valor en el tiempo y que el plan de negocios para la empresa Exotic Flavors S.A.S. es aceptable desde un punto de vista financiero.

Tasa Interna de Retorno (TIR):

$$\text{TIR} = 19,91\%$$

La TIR del proyecto es superior a la tasa de descuento que es 13,82%, esto significa que es conveniente invertir en el plan de negocios para la empresa Exotic Flavors S.A.S. ya que la rentabilidad que generará supera los rendimientos que se obtendrían si se destinara la misma inversión en otro tipo de proyecto con la tasa de rentabilidad mencionada.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):

$$\text{PRI} = 2,52$$

Este indicador muestra que los recursos invertidos en el proyecto, se recuperan aproximadamente en 2,52 años de operación lo que ratifica la viabilidad del proyecto si se estipula un escenario temporal de 5 años de evaluación del proyecto. Este indicador demuestra que las inversiones efectuadas son recuperables si se cumplen los supuestos de operación del mismo.

## **8.7 Análisis de sensibilidad, estados financieros proyectados y balance general**

### **8.7.1 Análisis de sensibilidad**

Si se redujera el precio de venta a \$14.800 y se aumentarían las unidades vendidas en 26.000, la TIR se disminuiría a 12,44%, siendo esta menor que la tasa de descuento, y el VAN daría como resultado un valor negativo, lo cual no sería rentable para la empresa.

Por otro lado, si se conservara el precio de venta en \$15.300 y se redujeran las unidades vendidas en un 5%, que sería un total de 22.800 unidades, se tendría un valor para la TIR de 17,78% y el VAN sería mayor que cero, lo que significa que el proyecto seguiría siendo rentable, pero se aumentaría el PRI a 2,63 años.

En caso de que se quisiera aumentar el precio \$150, dando como resultado un precio de venta de \$15.450, pero se disminuyeran las unidades vendidas a 23.000 se lograría una mayor rentabilidad del proyecto ya que la TIR se incrementaría a 21,04%, el PRI se disminuiría a 2,41 años y el VAN tendría un valor de 34.203.753.

Suponiendo que el precio de venta se disminuya a \$15.100 y se mantengan las unidades vendidas en 24.000 seguiría siendo rentable porque la TIR, que quedaría en 15,71%, seguiría siendo mayor que la tasa de descuento que es del 13,82%, el VAN se disminuiría en 19.392.258 arrojando un resultado de 8.595.573 y el PRI se aumentaría a 2,83 años.

Finalmente, si el precio se quedara estable en \$15.300 y se tuviera un aumento de las unidades vendidas del 10%, que implicaría un total de 26.400 unidades vendidas, el

VAN daría un total de 46.094.398, el PRI se reduciría a 2,34 años y la TIR se aumentaría a 24,42% lo que resulta mucho más rentable para la empresa teniendo en cuenta que la tasa de descuento es del 13,82%.

### 8.7.2 Balance general proyectado

En la tabla que está a continuación se puede observar el balance general proyectado a 5 años de la empresa donde se establecen sus cuentas más representativas y su comportamiento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo	62.705.991	37.949.868	46.319.646	89.863.296	105.376.860	135.138.761
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	5	903.019	1.037.140	1.205.855	1.336.762	1.435.388
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	6.020.078	4.515.059	3.010.039	1.505.020	0	0
Total Activo Corriente:	68.726.074	43.367.946	50.366.825	92.574.171	106.713.622	136.574.149
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	54.609.265	49.148.339	43.687.412	38.226.486	32.765.559	27.304.633
Muebles y Enseres	3.622.140	2.897.712	2.173.284	1.448.856	724.428	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0

Equipo de Oficina	5.106.000	3.404.000	1.702.000	0	0	0
Total Activos Fijos:	63.337.405	55.450.051	47.562.696	39.675.342	33.489.987	27.304.633
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
Activo	132.063.49	98.817.996	97.929.521	132.249.512	140.203.609	163.878.782
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	393.750	260.801	12.444.111	17.477.501	26.063.656
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	79.563.479	63.650.783	47.738.087	31.825.392	15.912.696	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Capital Semilla	0	0	0	0	0	0
Pasivo	79.563.479	64.044.533	47.998.888	44.269.503	33.390.197	26.063.656
Patrimonio						
Capital Social	52.500.000	52.500.000	52.500.000	52.500.000	52.500.000	52.500.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	3.733.233	8.976.484
Utilidades Retenidas	0	0	-1.772.654	-1.852.325	-1.852.325	-1.852.325
Utilidades del Ejercicio	0	-17.726.537	-796.713	37.332.334	52.432.504	78.190.967
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	52.500.000	34.773.463	49.930.633	87.980.009	106.813.412	137.815.126
Pasivo + patrimonio	132.063.479	98.817.996	97.929.521	132.249.512	140.203.609	163.878.782

Tabla 32 Balance general

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, el balance general es el Estado Financiero de la empresa que muestra el valor de los activos, los pasivos y el patrimonio. En este caso estos se ven reflejados durante cada año hasta llegar al año 5. Es de suma importancia conocer este balance ya que permite conocer factores como el estado de las deudas, lo que se debe cobrar o la disponibilidad que se tiene de dinero.

En este caso se puede ver que a medida que avanza el tiempo se hace cada vez menor el valor total de los pasivos, el patrimonio empieza a aumentar del año 1 en adelante y los activos empiezan a mostrar crecimiento a partir del año 2. Teniendo en cuenta que los activos son todos los elementos que pueden convertirse en dinero, los pasivos son las deudas que se tengan con terceros y el patrimonio es todo el conjunto de bienes que le pertenecen a la empresa luego de sacar sus obligaciones financieras, se puede analizar a través de los resultados que arroja la tabla que la empresa finalmente, en el balance general proyectado a 5 años, es solvente.

## CONCLUSIONES

Después de una exhaustiva investigación donde se tomaron en cuentas diversos factores y variables para poder identificar la forma más viable de establecer Exotic Flavors S.A.S. de manera que no sólo fuera rentable sino también logrará mantenerse a través del tiempo, finalmente se logra concluir que si se lleva a cabo el plan de negocios anteriormente descrito es posible poner en marcha un negocio funcional y rentable.

El entorno en el que se encuentra el producto tiene una alta competitividad; el sector de los alimentos, especialmente de los productos agroindustriales, cada vez aumenta más su demanda lo que contribuye a la aceptación del producto y a que la empresa sea viable.

En primer lugar, es necesario determinar cuál será el rumbo de la empresa para poder definir entonces cuáles serán las bases sobre las que se quiere constituir la empresa y qué objetivos se busca alcanzar con ella. Exotic Flavors en este caso se proyecta como una productora y comercializadora internacional de pulpas que busca generar adeptos a sus productos, buscando siempre la satisfacción de sus clientes.

Para poder lograr estos objetivos es necesario identificar qué mercado y qué público específico es el que presenta las mejores condiciones para que la venta del producto sea exitosa; es entonces donde se logra identificar que el mercado canadiense tiene las características que mejor se adecuan al producto, estableciendo una segmentación de los clientes potenciales. De igual forma, luego de establecer estos parámetros, se deben definir los medios por los cuales se hará llegar el producto hasta el cliente final como el transporte a utilizar, los canales de distribución, los requerimientos necesarios para realizar la exportación, los lotes mínimos de venta, entre otros.

Luego de tener toda esta información, que en este caso fue posible determinar por ejemplo que la mejor manera de enviar el producto era por vía aérea, que el lote mínimo debía ser de 500 kg para evitar pérdidas y altos costos, que en caso de que se requiera es posible aumentar la producción de la empresa y demás, se logran establecer los costos que todo esto genera y los procesos necesarios para la obtención del productos final, la

pulpa de fruta injertada, donde se hace evidente que se debe definir toda la estructuración de la empresa para poder tener un mejor control y coordinación en la empresa.

Finalmente, se logra determinar que el proyecto es viable ya que las variables presentadas en la evaluación financiera son positivas para fundamentar la rentabilidad de la empresa. De igual manera se deben tener en cuenta los posibles escenarios planteados en el análisis de sensibilidad ya que pueden presentarse variaciones donde finalmente no se logró obtener el resultado esperado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt G., B., Toro M, J., Mosquera A, H., Castellanos R, J., Castellanos R, J., Aguilera A, A., . . . Franco R, A. (2010). *AGENDA PROSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PITAYA AMARILLA*. Bogota, Colombia: Giro Editores Ltda. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Repository: [https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/12690/81341\\_67247.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/12690/81341_67247.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Agrofrut. (s.f.). *AgrofruT - C.I Agrofrut S.A*. Recuperado el 2019, de C.I Agrofrut S.A. Web site: <https://www.agrofrut.com/encuentranos.html>
- Agronet. (2018). *MinAgricultura*. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Estadísticas Agrícola: <http://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/Indicadores.aspx>
- Agronet Min Agricultura. (s.f.). <http://www.agronet.gov.co>. Obtenido de <http://www.agronet.gov.co>: <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Noticia1283.aspx>
- Alibaba. (2019). *Alibaba Global trade starts here*. Recuperado el 2019, de Alibaba Web site: <https://www.alibaba.com/>
- Amazon. (2019). *Amazon*. Recuperado el 2019, de Amazon Web site: <https://www.amazon.com/stores/Canoa/node/13319743011>
- ANDI. (s.f.). *ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia)*. Recuperado el 2019, de ANDI WEB SITE: <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos>
- ANDI. (s.f.). *ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia)*. Recuperado el 2019, de ANDI Web site: <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIA Alimentos.pdf>
- AVALARA. (s.f.). *AVALARA*. Recuperado el 2019, de AVALARA Web site: <https://www.avalara.com/us/en/index.html>
- Bank of Canada. (2019). *Bank of Canada*. Recuperado el 2019, de Bank of Canada Web site: <https://www.bankofcanada.ca/rates/>

Banrep. (12 de Noviembre de 2019). *Banrep (Banco de la Republica)*. Recuperado el 2019, de Banrep Web site:

<https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Booking. (2019). *Booking*. Recuperado el 2019, de Booking Web site :

<https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=306396;label=toronto-WMO6tGvZStjkgzVZmPLsDQS239951503912%3Ap1%3Ata%3Ap1460%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atikwd-561421322%3Alp1003654%3Ali%3Adec%3Adm;sid=b0d5247d66937157b2ae97a6e69b55d2;checkin=2020-04-13>

BR4 Trade. (2019). *BR4 Trade*. Recuperado el 2019, de BR4 Trade Web site:

<https://br4trade.com/>

Camara de Comercio de Bogota. (2019). *Pasos para crear empresa*. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Camara de Comercio de Bogota Web site:

<https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>

Camara de Comercio de Medellin para Antioquia. (2019). *Camara de Comercio de Medellin para Antioquia*. Recuperado el 2019, de Camara de Comercio de Medellin para Antioquia Web site: <https://www.camaramedellin.com.co/>

Camaras de Seguridad. (2019). *Camaras de Seguridad*. Recuperado el 2019, de Camaras de Seguridad Web site: <https://camarasdeseguridadparacasa.com/companias-de-sistemas-de-seguridad/guardian/>

Canadian Food Inspection Agency. (2019). *Canadian Food Inspection Agency*.

Recuperado el 2019, de Canadian Food Inspection Agency Web site :

<https://www.inspection.gc.ca/food/eng/1299092387033/1299093490225>

CCB. (s.f.). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*. Recuperado el 18 de 08 de 2019, de Cámara de Comercio de Bogato Web site:

<http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Century 21. (2019). *Century 21 global*. Recuperado el 2019, de Century 21 global Web site: <https://www.century21global.com/es/propiedad/815-major-mackenzie-dr-2c-richmond-hill-ontario-l4c-9x2-canada-C21119340581-USD-m>

- CIA. (2017-2018). *CIA (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY)*. Recuperado el 2019, de CIA Web site: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- COFACE. (s.f.). *COFACE for trade*. Recuperado el 2019, de COFACE Web site: <https://www.coface.com/>
- Colombiatic. (2018). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Colombiatic Web site: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36342.html>
- DIAN. (2019). *DIAN (Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales)*. Recuperado el 2019, de DIAN Web site: <https://www.dian.gov.co/>
- DIAN. (s.f.). *Consulta Arancel*. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Direccion de Impuesto y Aduana Nacional Web site: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- EASY. (2019). *EASY Cencosud*. Recuperado el 2019, de EASY Cencosud Web site: <https://www.easy.com.co/p/bolsa-27-cm-x-28-cm-hermetico-x25-und/>
- EIOC. (s.f.). *EIOC (Encuesta de Opinion Industrial Conjunta)*. Recuperado el 2019, de EIOC Web site: <http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Marzo%202019.pdf>
- Electro Japonesa. (2019). *Electro Japonesa (Challenger)*. Recuperado el 2019, de Electro Japonesa Web site: [https://www.electrojaponesa.com/congelador\\_challenger\\_152\\_litros\\_ch226/p?idsku=14225&gclid=EAIaIQobChMI0aeokYeI5QIVDLbICh09YgOWEAYYBSABEgJ97vD\\_BwE](https://www.electrojaponesa.com/congelador_challenger_152_litros_ch226/p?idsku=14225&gclid=EAIaIQobChMI0aeokYeI5QIVDLbICh09YgOWEAYYBSABEgJ97vD_BwE)
- EPM. (2019). *EPM (Empresas Publicas de Medellin)*. Recuperado el 2019, de EPM Web site: <https://www.epm.com.co/>
- EXITO. (2019). *Exitto*. Recuperado el 2019, de Exitto Web site: <https://www.exitto.com/>
- FAO. (s.f.). *FAO*. Recuperado el 2019, de FAO Web site: <http://www.fao.org/3/a-au168s.pdf>
- Fincaraíz. (2019). *Fincaraíz*. Recuperado el 2019, de Fincaraíz Web site: <https://www.fincaraiz.com.co/local-en-arriendo/rionegro/belchitte-det-4173136.aspx>

- Global Wellness. (2019). *Global Wellness Institute*. Recuperado el 2019, de Global Wellness Web site: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/happiness-wellbeing-index/>
- Government of Canada. (2018). *Canada Border Services Agency*. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Global Affairs Canada Web site: <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/facil-eng.html>
- GOYA. (s.f.). *GOYA*. Recuperado el 2019, de GOYA Web site: <https://goya.es/acerca-de,%20https://br4trade.com/fruit-pulp/>
- Grupo Echeverria Rua. (2019). *Grupo Echeverria Rua*. Recuperado el 2019, de Grupo Echeverria Rua Web site: <https://www.grupoechavarriarua.com/instalacion-camaras-seguridad-medellin>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Hofstede Insights*. Recuperado el 2019, de Hofstede Insights Web site: <https://www.hofstede-insights.com/>
- Homecenter. (2019). *Homecenter*. Recuperado el 2019, de Homecenter Web site: <https://www.homecenter.com.co/>
- IDERGLOBAL . (Mayo de 2019). *Oficina Económica y Comercial de España en Ottawa*. Recuperado el 2019, de Oficina Económica y Comercial de España en Ottawa Web site: [http://www.iberglobal.com/files/2019-1/canada\\_iec.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2019-1/canada_iec.pdf)
- INVIMA. (2019). *INVIMA*. Recuperado el 2019, de INVIMA Web site: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
- ITC. (s.f.). *Market Access Map*. Recuperado el 2019, de Market Access Map Web site: <https://www.macmap.org/>
- KAYAK. (2019). *KAYAK*. Recuperado el 2019, de KAYAK Web site: [https://www.kayak.com.co/flights/MDE-YTO/2020-04-13/2020-04-17?sort=bestflight\\_a](https://www.kayak.com.co/flights/MDE-YTO/2020-04-13/2020-04-17?sort=bestflight_a)
- Linio. (2019). *Linio*. Recuperado el 2019, de Linio Web site: <https://www.linio.com.co/>
- Mac Map. (s.f.). *Market Access Conditions*. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Market Access Map Web site: <https://www.macmap.org/>

- Mercado Libre. (2019). *Mercado Libre (Despulpadora)*. Recuperado el 2019, de Mercado Libre Web site: <https://articulo.mercadolibre.com.co/>
- Min Agricultura. (s.f.). <https://www.minagricultura.gov.co>. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co>:  
<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Paginas/Direccion-de-Pesca-y-Acuicultura.aspx>
- MINCETUR. (s.f.). *MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)*. Recuperado el 2019, de MINCETUR Web site: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/canada/index.html?id=307](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=307)
- Mincomercio. (2019). *Mincomercio*. Recuperado el 2019, de Mincomercio Web site: <http://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Lista-Productos-Agricolas-de-Colombia.pdf>.
- MINCOMERCIO. (s.f.). *MINCOMERCIO (Acuerdos TLC Colombia)*. Recuperado el 2019, de MINCOMERCIO Web site.
- Mr clean. (2019). *Mr clean*. Recuperado el 2019, de Mr clean Web site: <https://mrclean-empresasdeaseo.com/%20https://www.coordinadora.com/tarifas-e-informacion-general/>
- OEB. (2019). *OEB (Ontario Energy Board)*. Recuperado el 2019, de Ontario Energy Board: <https://www.oeb.ca/>
- Panamericana. (2019). *Panamericana*. Recuperado el 2019, de Panamericana Web site: <https://www.panamericana.com.co/>
- PCE. (2019). *PCE Instruments*. Recuperado el 2019, de PCE: [https://www.pce-instruments.com/colombia/instrumento-medida/medidor/termometro-kat\\_70677.htm](https://www.pce-instruments.com/colombia/instrumento-medida/medidor/termometro-kat_70677.htm)
- Penguin PickUp. (2019). *Penguin PickUp Market*. Recuperado el 2019, de Penguin PickUp Market Web site: <https://www.penguinfresh.com/collections/fruits-vegetables>
- Portafolio. (7 de Mayo de 2018). Industria de alimentos y bebidas tendría un crecimiento anual del 7%. *Portafolio*. Recuperado el 2019, de Portafolio Web site :

<https://www.portafolio.co/economia/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-tendra-un-crecimiento-anual-del-7-516878>

PROCOLOMBIA. (s.f.). *PROCOLOMBIA*. Recuperado el 2019, de PROCOLOMBIA Web site (Oportunidades de Negocio en Canadá):

<http://www.procolombia.co/canada/oportunidades-de-negocio-en-canada>

PROCOLOMBIA. (s.f.). *PROCOLOMBIA (Colombia Trade)*. Recuperado el 2019, de Colombia Trade Web site: <https://www.colombiatrader.com.co/>

PROMPERU. (2016). *PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo)*. Recuperado el 2019, de PROMPERU Web site - Guía requisitos acceso alimentos canada 2016:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisitos-acceso-alimentos-canada-2016.pdf>

Rionegro. (s.f.). *Rionegro*. Recuperado el 2019, de Rionegro Web site:

<https://www.rionegro.gov.co/Ciudadanos/Paginas/Tramites-y-Servicios-Secretaria-de-Planeacion.aspx>

RUES. (2019). *RUES*. Recuperado el 2019, de RUES Web site: <https://www.rues.org.co/>

RUES. (s.f.). *Registro Unico Empesarial y Social*. Recuperado el 18 de 08 de 2019, de RUES Web site: [https://versionanterior.rues.org.co/RUES\\_Web/Consultas](https://versionanterior.rues.org.co/RUES_Web/Consultas)

SAC. (s.f.). *¿Que es la SAC?* Recuperado el 18 de 08 de 2019, de Sociedad de Agricultores de Colombia: <https://sac.org.co>

Searates. (2019). *Searates*. Recuperado el 2019, de Searates Web site:

<https://www.searates.com/es/services/distances-time/>

SIAL. (2019). *SIAL*. Recuperado el 2019, de SIAL Web site:

<https://sialcanada.com/en/book-booth/#banner-title>

Statistics Canada . (2019). *Statistics Canada* . Recuperado el 2019, de Statistics Canada Web site : <https://www.statcan.gc.ca/eng/start>

Statistics Canada. (2018). *Statistics Canada (Population estimates)*. Recuperado el 2019, de Statistics Canada Web site:

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/en/tv.action?pid=1710000901>

- Tamayo Montenegro, N. (2014). *Repository*. Recuperado el 16 de 08 de 2019, de Capacidad y Potencial de Exportación de Pulpa de Fruta Congelada de Colombia a Estados:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/6380/TamayoMontenegro-NidiaMarcela-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Target . (2019). *Target* . Recuperado el 2019, de Target Web site :  
<https://www.target.com/s?searchTerm=frozen+fruit+pulp>
- TFO. (s.f.). *TFO (CONSULADO GENERAL EN TORONTO)*. Recuperado el 2019, de TFO Web site:  
[https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense\\_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf](https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf)
- The World Bank. (2018). *The World Bank (International LPI)*. Recuperado el 2019, de The World Bank Web site: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Tigo. (2019). *Tigo*. Recuperado el 2019, de Tigo Web site:  
<https://www.tigo.com.co/cotizador>
- Trade Map. (2018). *Trade Map*. Recuperado el 2019, de Trade Map Web site:  
<https://www.trademap.org>
- Trade Map. (s.f.). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia*. Recuperado el 17 de 08 de 2019, de Trade Map Web site:  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c200899%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c200899%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- UdeA. (s.f.). *UdeA (Facultad de química farmacéutica)*. Recuperado el 2019, de Universidad de Antioquia:  
[http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/flujograma\\_de\\_produccion.html](http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/flujograma_de_produccion.html)

