



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Comercio Internacional
Licenciatura en Comercio Internacional

Exportación de mermeladas de arándanos orgánicas a Colombia

Trabajo de Investigación Final presentado en conformidad para obtener el título de grado
de Licenciado en Comercio Internacional

Profesores: Sequeira, Aníbal E
Aldaz, Luisina
Giannice, Sergio G

Alumnos:	Collantes, Lucila Emilce	LU: 1064420
	Dessal, Lucila	LU: 1065827
	Peretti, Micaela Rocío	LU: 1066973
	Rojo, Agustina	LU: 1065258

2018

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
1.1. Abstract	6
2. EMPRESA	8
2.1. Cuerpo directivo	8
2.2. Valores, Misión y Visión	9
3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	10
3.1. Propiedades nutritivas	10
3.2. Proceso de producción	11
3.3. Clasificación arancelaria.....	11
4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	12
4.1. Entorno político	13
4.2. Entorno económico	14
4.3. Entorno social	16
4.4. Entorno tecnológico	18
4.5. Entorno ambiental	18
4.6. Entorno legal	19
4.7. Conclusión del Macroentorno	20
5. ANÁLISIS DE MERCADO	
5.1. La industria orgánica a nivel global	20
5.2. La industria orgánica en Colombia	23
5.3. Descripción de la industria de mermeladas	23
5.4. Análisis de consumo	24
6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	
6.1. Proveedores	26
6.2. Competencia	27
6.2.1. Productos sustitutos	28
6.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	31
6.3.1. Poder de negociación con los clientes	31
6.3.2. Poder de negociación de los proveedores	32
6.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores	32
6.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	33
6.3.5. Rivalidad entre competidores	33
6.4. Análisis FODA	33
6.4.1. Conclusión FODA	34
6.5. Conclusión del Microentorno	35
7. MERCADO META	35
7.1. Medición y estimación de la demanda	36
8. ESTRATEGIA GENÉRICA	37

8.1. Estrategia de ingreso al mercado meta	37
9. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	
9.1. Producto	38
9.1.1. Matriz BCG	39
9.1.2. Estacionalidad de los arándanos	40
9.1.3. Marca y logotipo	40
9.1.4. Etiqueta	41
9.1.5. Envase y packaging	42
9.1.6. Certificación	43
9.2. Precio	43
9.3. Promoción	45
9.3.1. Presencia en ferias	45
9.3.2. Página web	47
9.3.3. Redes Sociales.....	47
9.3.3.1. Instagram	50
9.4. Plaza	54
10. LOGÍSTICA	
10.1. Características de la carga y embalaje	58
10.2. Transporte interno	58
10.3. Transporte internacional - Incoterm	59
10.4. Stock en tránsito	61
10.5. Stock de seguridad	61
10.6. Seguro internacional	62
10.7. Almacenamiento	
10.7.1. Capacidad de almacenaje y operaciones	62
10.8. Contrato de compraventa internacional	63
11. MEDIOS DE PAGO	64
11.1. Circuito operativo bancario	64
12. CONSIDERACIONES LEGALES Y TRIBUTARIAS	
12.1. Requisitos formales para exportar	65
12.2. Requisitos para ingresar a Colombia	66
12.3. Registro de marca	68
12.4. Revolución de IVA	69
13. RIESGOS CRÍTICOS	70
13.1. Riesgos internos	70
13.2. Riesgos externos	71
13.3. Acciones para evitar riesgos	71
14. PROYECCIONES FINANCIERAS	
14.1. Requerimientos de inversión y su proyección de financiamiento	73
14.2. Pronóstico de ventas	75
14.3. Determinación del flujo de caja neto	78

14.4. Análisis del punto de equilibrio	79
14.5. Principales indicadores de rentabilidad	80
14.6. Evaluación del riesgo	81
14.7. Amortización de la deuda	83
15. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	85
16. ANEXOS	
16.1. Anexo I: Precio de venta	87
16.2. Anexo II: Lista de precios y medidas de Feria Antad	90
16.3. Anexo III: Cotización del medio de transporte	91
16.4. Anexo IV: Inscripción en el registro de importadores/exportadores	92
16.5. Anexo V: Instructivo para solicitar la autorización para exportar productos alimenticios	95
16.6. Anexo VI: Pasos a seguir para obtener registro sanitario INVIMA	97
16.7. Anexo VII: Requisitos INVIMA	98
16.8. Anexo VIII: Flujo de caja mensual, año 1 y 2	100
16.9. Anexo IX: Flujo de caja anual	101
16.10. Anexo X: Amortización de la deuda	102
17. BIBLIOGRAFÍA	103

1. RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad a nivel mundial está presentando un cambio radical en cuanto a hábitos alimenticios. Las personas son cada vez más conscientes de lo que consumen, hay más opciones e información. Es por eso que el sector de los alimentos orgánicos, ecológicos o biológicos presenta un gran crecimiento. Estos involucran procesos amigables con el ambiente ya que respetan los ciclos biológicos de la naturaleza. No implican el uso de insumos externos, fertilizantes, plaguicidas sintéticos o manipulación genética. Lo que produce un impacto positivo en el cuidado de la salud de las personas.

Es por ello que surge “*JellyBerry S.R.L.*”, una pequeña empresa argentina no productora, con el objetivo de comercializar este tipo de productos internacionalmente. La misma ha iniciado sus actividades en junio del 2017 y exportado por primera vez a Uruguay en febrero del 2018.

Tras una investigación realizada en pos de identificar el destino indicado para las próximas operaciones, se han detectado oportunidades en Colombia. Si bien el mercado orgánico es naciente en dicho país, el mismo presenta un gran crecimiento, y aunque exporta casi todo lo que produce, también importa casi todo lo que consume. Son los sectores socioeconómicos más elevados aquellos que se encuentran implicados en la compra de orgánicos en mayor proporción, y quienes están dispuestos a pagar precios mucho más elevados por los mismos. Por lo tanto, el producto estaría dirigido a hombres y mujeres de clase media - alta y alta, que habiten en Colombia, se encuentren entre los veinte y cuarenta años de edad, lleven un estilo de vida saludable y posean conciencia ambiental.

Se ha seleccionado particularmente este fruto ya que Argentina es un gran productor del mismo debido a nuestro clima y geografía, que son propicios para su cultivo. Además, dicha variedad no se encuentra disponible en Colombia, a pesar de ser un país que cuenta con una gran diversidad de frutas. Es decir, no existe competencia directa actualmente, aunque sí la hay indirecta. La misma se encuentra liderada por las marcas “De Muerte Lenta” y “Mon.Ciel”, las cuales producen mermeladas orgánicas de varios sabores pero no de arándanos.

La empresa cuenta con un principal proveedor, “Les Quines”, encontrándose este en General Las Heras, Buenos Aires. Fue elegido por la calidad de su mermelada orgánica de arándanos. Es miembro de MAPO (Movimiento Argentino para la producción Orgánica) y sus productos se certifican en OIA (Organización Internacional Agropecuaria). Sin embargo, existe un proveedor sustituto, Masseur (radicado en la patagonia), con la capacidad de abastecernos con un producto similar en cuanto a calidad y precio. Ambos proveedores cuentan con las certificaciones necesarias. De esta manera la dependencia a una única empresa se diluye.

La estrategia de inserción a utilizar sería la exportación directa. El producto se ubicaría en las góndolas de los principales supermercados del país, ya que se ha detectado que son estos los puntos de venta propicios para el tipo de producto a comercializar. Llegaríamos a ellos a través del distribuidor “Parupa”, quien cuenta con experiencia y conocimiento en el mercado.

Dicho proyecto presenta una orientación a largo plazo ya que apostamos al logro de un hábito de consumo y fidelización a nuestra marca. Estimamos una demanda de 249.480 unidades durante los cinco años tomados en cuenta y un precio de venta FOB unitario que evolucionará de 2.44 USD durante el primer año a 2.86 USD en el último. La inversión inicial requerida es de 25,000 USD, la cual se estima recuperar en 2 años, 11 meses y 8 días. Estaría conformada por aportes de los socios y un préstamo del Banco Ciudad.

1.1. ABSTRACT

Society worldwide is presenting a radical change in terms of eating habits. People are increasingly aware of what they consume, there are more options and information. That is why the sector of organic, ecologic or biological foods (which are synonymous) presents a great growth. These involve friendly processes to the environment since they respect the biological cycles of nature. They do not imply the use of external inputs, fertilizers, synthetic pesticides or genetic manipulation. What produces a positive impact on the health care of people.

That is why "*Jelly Berry*" emerges, a small non productive Argentine company, with the aim of marketing this type of products internationally. It has started its activities in June of last year and exported for the first time to Uruguay in February of this year.

After an investigation carried out in order to identify the indicated destination for the next operations, opportunities have been detected in Colombia. Although the organic market is nascent in this country, it presents a great growth, and although it exports almost everything it produces, it also imports almost everything that is consumed. The highest socioeconomic sectors are those that are involved in purchasing organic products in greater proportion, and those that are willing to pay much higher prices for them. Therefore, the product will be aimed at men and women of middle - high and high class, who live in Colombia, are between twenty and forty years old, lead a healthy lifestyle and have environmental awareness.

In particular, the fruit blueberrie has been selected since Argentina is a great producer of them, because of our climate and geography make it favorable for its cultivation. In addition, this variety is not available in Colombia, despite being a country that has a great diversity of fruits. That is, there is no direct competition currently, although there is indirect competition. The indirect one is led by the brands "De Muerte Lenta" and "Mon.Ciel", which produce organic jams of various flavors but not blueberries.

The company has a main supplier, "Les Quines", which is located in General Las Heras, Buenos Aires. It was chosen for the quality of its organic blueberry jam. It is a member of MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica) and its products are certified in OIA (Organización Internacional Agropecuaria). However, there is a substitute supplier, "Masseube" (based in Patagonia), with the ability to supply us with a similar product in terms of quality and price. Both providers have the necessary certifications. In this way, dependence on a single company is diluted.

The insertion strategy to be used is direct export. The product will be located at the shelves of the main supermarkets in the country, such as Jumbo and Carulla, and diet stores such as Surtifruver, since it has been detected that these are the points of sale that are favorable for

the type of product. We will reach them through the distributor "Parupa", who has experience and knowledge in the market.

This project presents a long-term orientation as we bet on the achievement of a consumption habit and loyalty to our brand. We estimate a demand of 249,480 units during the five years taken into account and a FOB sale price of 2.44 USD per unit for the first year, which evolves to 2,86 at the end of the project. The initial investment required is 25,000 USD, which is estimated to be recovered in 3 years. It will be conformed by contributions of the investors and a loan from Banco Ciudad.

2. EMPRESA

“*JellyBerry S.R.L.*” es una pequeña empresa no productora de origen argentino que inició sus actividades de comercialización en junio del 2017. La organización surge de un emprendimiento orientado a comercializar productos argentinos en el exterior.

Dada su corta trayectoria, “*JellyBerry S.R.L.*” realizó su primera exportación de mermelada orgánica a Uruguay en febrero del presente año, la cual fue muy exitosa a pesar del contexto complicado y cambiante en el que actuamos.

“*JellyBerry S.R.L.*” es una sociedad de responsabilidad limitada suscripta de acuerdo a todos los requisitos dispuestos en la ley de sociedades comerciales de Argentina, Ley n° 19550.

La empresa ejerce sus funciones en las oficinas de Urban Station ubicadas en San Juan 701, San Telmo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se trata de una de las estaciones de trabajo más completa en cuanto a cantidad de servicios que brinda. Allí alquilamos una oficina privada la cual tiene espacio de hasta 4 personas. Cuando se organizan reuniones con una o dos personas, se realizan en la misma oficina. Sin embargo, cuando en las reuniones participan más personas reservamos una sala de reuniones que nos ofrece el lugar. En un futuro, cuando la empresa proyecte expandirse, será una buena idea mudarse a un espacio más amplio e independiente. Actualmente, al ser una micro pyme, es menos costoso permanecer allí ya que con una cuota mensual nos ofrecen un servicio integral.

2.1. CUERPO DIRECTIVO

Si bien somos cuatro las socias fundadoras de la empresa: Lucila Dessal, Agostina Rojo, Micaela Peretti y Lucila Collantes, la operatoria diaria es realizada exclusivamente por esta última. Cuenta con amplia experiencia en la operatoria del comercio exterior ya que se desempeñó en su trabajo previo en el departamento de Comercio Internacional de la empresa Unilever. El resto de las socias además de otorgar apoyo financiero, participará de las ferias internacionales a las que se dirija “*JellyBerry S.R.L.*”

Debido a la pequeña dimensión de nuestra empresa, no vimos conveniente desarrollar en estos momentos un organigrama, ya que sólo se encuentra integrada por las socias, una directora y un operario monotributista que trabaja part-time los meses de exportaciones.

2.2. VALORES, MISIÓN Y VISIÓN

Nuestra filosofía de trabajo se basa en los siguientes pilares:

- Trabajo en equipo: para la unión de ideas con el fin de concretar proyectos exitosos.
- Calidad en el servicio: satisfacer las necesidades ofreciendo las mejores soluciones y atención personalizada.
- Respeto hacia todas las personas: respetar y proteger los derechos de quienes forman parte de la compañía, ofreciéndoles igualdad de oportunidades tanto para el crecimiento personal como profesional.
- Espíritu emprendedor: motivación e incentivo a todos los empleados a tomar iniciativa en búsqueda de mejores soluciones y acciones que marquen la diferencia.
- Honestidad y transparencia: como base para crear confianza y relaciones a largo plazo con los clientes, proveedores y empleados.

La **misión** de “*JellyBerry S.R.L.*” es ofrecer productos alimenticios orgánicos dentro de un marco de competitividad y calidad, cuidando el medio ambiente y adaptándonos a los cambios de los mercados en los que participamos.

Nuestra **visión** es lograr ser reconocidos como una empresa líder en la comercialización de productos alimenticios orgánicos de alta calidad.

Buscamos que desde toda perspectiva, nuestro accionar sea una contribución positiva para la sociedad enfocándonos principalmente en el cuidado de la salud de la sociedad y del medio ambiente.

3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

“*JellyBerry S.R.L.*” ofrece una mermelada de arándanos orgánica, sin colorantes ni aditivos. La misma está elaborada con un contenido de 55% de arándanos, lo que hace que tenga un sabor y espesor más intenso que otras mermeladas. Esto hace que el consumidor pueda disfrutar de un producto procesado pero sin perder el sabor natural de la fruta.

Se trata de un producto con certificación orgánica ya que en todo su proceso productivo no se utilizan aditivos químicos ni compuestos sintéticos, sino que se elabora a través de un método 100% natural. Además de significar un beneficio para la salud de los consumidores, lo es también para el medio ambiente. La agricultura orgánica respeta el equilibrio de la naturaleza ya que ayuda a preservar el ecosistema. ¹

3.1. PROPIEDADES NUTRITIVAS

La mermelada es un producto que tiene un gran aporte energético ya que aunque no aporta grasas, sí tiene un porcentaje de carbohidratos producto de la fruta y del endulzante. Particularmente los arándanos son considerados una “super fruta” por sus grandes beneficios para la salud, como los siguientes:

- Fuente de antioxidantes
- Aportan pocas calorías
- Ayuda a proteger contra enfermedades cardiovasculares
- Fortalece las defensas
- Contienen flavonoides que potencian la memoria y mejoran el aprendizaje, y otras funciones cognitivas.
- Alto contenido de vitamina C
- Debido a la presencia de proantocianidinas en los arándanos, el zumo puro de los mismos resulta eficaz para la prevención y tratamiento de las infecciones del tracto urinario ²

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/> [Consulta: 20 ago. 2018]

² Starberry. Disponible en: <https://starberry.com.ar/acercaFrutas.php> [Consulta: 20 ago. 2018]

3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

La producción de mermeladas no conlleva etapas muy complejas, pero se deben respetar los tiempos y las condiciones sanitarias adecuadas para ofrecer un producto de alta calidad.

En primer lugar, es importante la selección de la fruta, es decir, eliminar del proceso la fruta que no está en buenas condiciones ya que esto podría influir en la calidad del producto final. La ventaja del arándano es que no necesita que se retire la cáscara ni posee corazón o semillas, por lo que agiliza los procesos.

Una vez que se selecciona y se lava adecuadamente la fruta, se procede a la cocción lenta de la misma, y se añade agua para que se comience a tener consistencia de “puré”. Luego de unos minutos de cocción y cuando el volumen se haya reducido se procede a la gelificación, y para esto se añade el ácido cítrico y la pectina. Este paso termina cuando haya obtenido entre el 65% y 68% de sólidos solubles totales.

Se procede a cambiar de recipiente a uno limpio para evitar la sobrecocción y se deja reposar la mezcla por un corto tiempo para que comience a tomar mayor consistencia. Poco después se tiene que envasar para aprovechar la fluidez del producto. Una vez que se tapa el envase, se da vuelta por unos minutos para esterilizar la tapa. Luego, se procede al enfriamiento para conservar la calidad.

Es importante que el almacenamiento sea en un lugar fresco, limpio y seco para una buena conservación.

3.3. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

La posición arancelaria de la mermelada de arándanos orgánica a exportar es :
2007.99.10.120 D

2007.99.10.120 - Mermeladas

2007.99.10.1 - En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1 kg (R.420/99 MEYOSP)

2007.99.10 - Jaleas y mermeladas

2007.99 - - - Los demás

2007.9 - - Los demás:

2007 - Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.

AEC	14%	Arancel Externo Común
DIE	14%	Derecho de Importación Extrazona
DII	0%	Derecho de Importación Intrazona
TE	0,5%	Tasa Estadística
IVA	21%	IVA
IVA ADIC.	10%	IVA Adicional (Anexo II Res.Gral.AFIP 2937/10)
GANANCIAS	6%	Ganancias
IIBB	2,5%	Ingresos Brutos
RE	4,00%	Hasta 1 kg.
	+0,5%	Ecológicos, biológicos u orgánicos
	+0,5%	Denominación de Origen/Indicación Geográfica
	+0,5%	Alimentos Argentinos una elección natural
DE	12%	DE - Máximo 3 \$/u\$s del valor

Fuente: PC-Ram

4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Colombia es un país de América del Sur que se encuentra en la zona noroccidental del continente y es el único de Latinoamérica con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Se ha caracterizado por ser uno de los países más estables de la región, con un PBI que se encuentra 4º en el ranking de Latinoamérica y en el puesto 31 a nivel mundial.³ Además, cabe destacar que tiene un nivel de inflación bajo, que es controlado y ha ido decreciendo con los años.

³ CIA World Factbook [en línea]. Central Intelligence Agency. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [Consulta: 16 ago. 2018]

Para el desarrollo del macroentorno se utilizó el método P.E.S.T.A.L.

4.1. ENTORNO POLÍTICO

Colombia es un Estado democrático, unitario y social, en el cual hay una división del poder público en tres ramas: ejecutivo, legislativo y judicial.

El poder ejecutivo es representado por el Presidente de la República, que a su vez es el Jefe de Estado y de Gobierno. Su principal función se basa en hacer cumplir la Constitución y las leyes. El poder legislativo se encuentra representado por el Congreso de la República, conformado por el Senado y por la Cámara de Representantes. Este está a cargo de crear las leyes. En cuanto al poder judicial está compuesto por seis órganos: la Corte Suprema de Justicia (máximo tribunal), la Corte Constitucional (ejerce en función de la integridad y supremacía de la Constitución), el Consejo de Estado (tribunal supremo de lo contencioso-administrativo), el Consejo Superior de la Judicatura, Jurisdicciones Especiales (autoridades de los pueblos indígenas) y la Fiscalía General de la Nación.

En cuanto a la industria alimenticia, Colombia a tenido diversas iniciativas para mejorar el nivel de seguridad alimentaria, de hecho en 2012 ha lanzado el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN)⁴ que vela para que los ciudadanos puedan tener el alcance suficiente a alimentos nutritivos. Sin embargo, hasta ahora no ha sido exitoso y todavía hay un gran porcentaje que no tiene acceso a una alimentación equilibrada, y esto ocurre principalmente en los pueblos indígenas y marginados.

Las relaciones entre Argentina y Colombia generalmente fueron buenas, y se han basado principalmente en la integración regional a través de organismos multilaterales como el ALADI. A fines de 2017 se suscribió un nuevo Acuerdo de Complementación Económica

⁴ Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN) 2012 -2019 [en línea]. Gobierno de Colombia. 17 de Diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.osancolombia.gov.co/doc/pnsan.pdf> [Consulta: 16 ago. 2018]

(ACE-72)⁵ con los miembros del MERCOSUR que profundiza y amplía el acuerdo todavía vigente ACE-52. En el mismo se incentivó la cooperación de proyectos que tengan que ver con la agricultura y agroindustria. Hoy podemos ver el alcance de estos acuerdos con la variedad de bienes que tienen preferencias arancelarias y pocas barreras comerciales.

4.2. ENTORNO ECONÓMICO

Colombia es la cuarta economía más importante de Latinoamérica luego de Brasil, México y Argentina, con un PBI (PPA) de US\$ 750.276 millones y un PBI (nominal) de US\$ 327.978 millones.⁶ El PBI tuvo un crecimiento en el último del 2,8%, estimulado por la disminución de la tasa de inflación siendo de un 2,34% en 2018 y de un 4,09% en 2017, como también de la tasa de interés que en 2017 fue del 4,75% y en 2018 llega al 4,25%.⁷ Esto demuestra que la confianza de los consumidores ha ido recuperándose, lo que hace más dinámica la actividad económica interna ya que impulsa a la industria local habiendo más consumo.

La economía colombiana depende de la producción de materias primas, especialmente de petróleo, minerales y bienes agrícolas. La producción se sostiene de la misma demanda, de hecho el 82% de esa demanda se basa en el consumo, y principalmente proveniente de los hogares.

En cuanto al mercado laboral, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la tasa de desempleo en 2017 fue de 9,4%, 0,2 puntos porcentuales más alta que la tasa de desempleo registrada en el año 2016. Teniendo en cuenta el nivel de empleo, una de las industrias que concentra mayor número de ocupados es la alimenticia, junto con el comercio, hoteles y restaurantes, y servicios comunales, sociales y personales contienen al 63% de la población ocupada.

⁵ ALADI/AAP.CE/72. Asociación Latinoamericana de Integración. 13 de octubre de 2017. Disponible en: http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Acuerdos/ACE/ES/ACE72/ACE_072.pdf [Consulta: 16 ago. 2018]

⁶ Report for Selected Countries and Subjects [en línea]. Fondo Monetario Internacional. Abril de 2018. Disponible en: <http://www.imf.org> [Consulta: 16 ago. 2018]

⁷ Indicadores económicos [en línea]. DANE. Julio 2018. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos> [Consulta: 16 ago. 2018]

Por otra parte, otro aspecto a analizar es el tipo de cambio. Actualmente un peso colombiano (1 COP) es igual a 0,00034 dólares americanos, o bien 1 USD = 2962 COP.⁸ En el mes de septiembre se ha visto un desequilibrio e incertidumbre respecto a la situación cambiaria debido a lo que está ocurriendo en otros países, factores como la devaluación en Argentina, la corrida cambiaria en Turquía y la disminución del precio del petróleo han causado un efecto en el peso colombiano.

En el 2017 hubo una gran reforma tributaria y Colombia se convertiría en el país con mayor carga tributaria de Latinoamérica. Esta reforma fue producto de la disminución de los precios del petróleo, que crearon un gran vacío fiscal por la disminución de los ingresos en commodities. El cambio más fuerte se dirigió a los consumidores por el aumento en el IVA, pasando de un 16% a un 19%. Junto al impuesto a la renta, ambos son los principales componentes de la retención tributaria.

Los sectores que hacen crecer a la economía colombiana son principalmente el manufacturero y el financiero, y el que más preocupa es el de agricultura. En 2016, frente a los fuertes cambios climáticos que produjeron muchas inundaciones, se dificultó el crecimiento del sector provocando un aumento en las importaciones de alimentos. Esto hizo que se profundice el desequilibrio de la balanza comercial. En 2018, la misma es negativa dado que importa más de lo que exporta. En julio del presente año se registró un aumento del 15,9% de las importaciones con respecto a julio del 2017, y siguen en crecimiento. La participación argentina en las importaciones y exportaciones es baja, sin embargo, la variación 2017-2018 fue del 34,8% por lo que se podría creer que seguirán aumentando.⁹

⁸ Banco de la República de Colombia. Tasa de cambio del peso colombiano (TRM) [en línea]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/trm>> [Consulta: 23 agosto 2018]

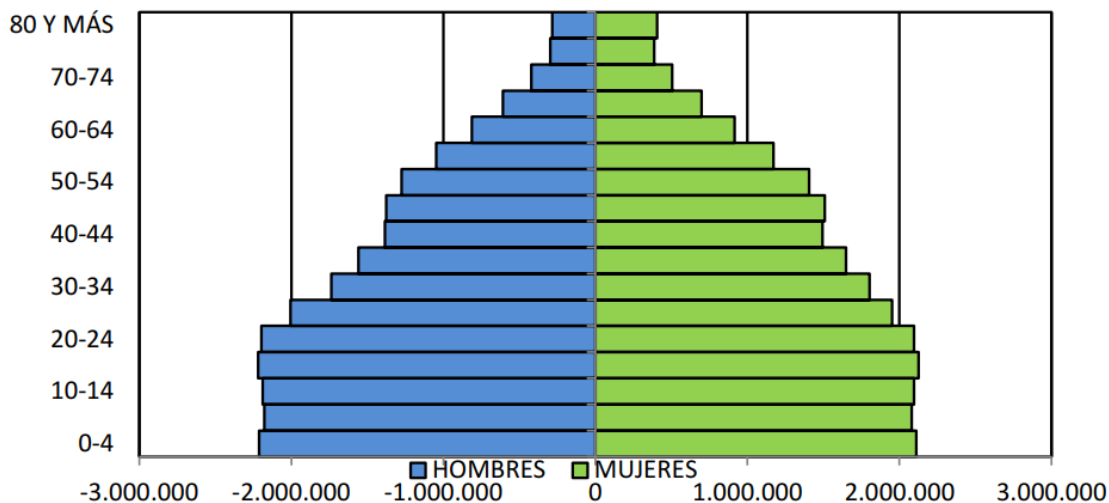
⁹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. *Colombia: estadísticas de comercio exterior enero-julio 2018* [en línea]. <http://www.mincit.gov.co>. [Consulta: 30 septiembre 2018]

ORIGEN IMPORTACIONES 2017			DESTINO EXPORTACIONES 2017		
1	Estados Unidos	26,3%	1	Estados Unidos	29,2%
2	China	19,0%	2	Panamá	6,8%
3	México	7,5%	3	China	5,3%
4	Brasil	5,0%	4	Países Bajos	4,1%
18	Argentina	1,2%	30	Argentina	0,7%

Fuente: Ficha económica de República de Colombia 2017. Dirección Nacional de Promoción de Comercio e Inversiones, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina.

4.3 ENTORNO SOCIAL

Colombia posee una población total de 49.834.240 habitantes al año 2018. Actualmente, está atravesando un cambio demográfico relacionado con la distribución de la población por edad. Teniendo en cuenta la pirámide poblacional, se observa un ensanchamiento de las zonas medias y una reducción en la base. Algunas de las razones de este cambio son los descensos en las tasas de natalidad y mortalidad¹⁰. El siguiente cuadro ilustra dicho efecto:



Fuente: Guía País Colombia 2018. ProChile

¹⁰ ProChile. Guía País Colombia 2018 [en línea]. Oficina Comercial Bogotá, 2018. <<https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/guia-pais-colombia-2018/>> [Consulta: 28/08/2018].

Las ciudades con mayor concentración poblacional son Bogotá, su capital, con 10.574 millones de habitantes; seguido por Medellín con 3.934 millones¹¹. A su vez, en estas ciudades se concentran los sectores de nivel socioeconómico más alto.

La sociedad colombiana se divide en estratos del uno al seis. Esta clasificación se basa en los materiales con los que está construida la vivienda, su ubicación y las condiciones en las cuales se encuentra la vía frente a ella; y se lleva a cabo para realizar el cobro de los servicios de manera diferenciada. De esta manera, pagan más aquellos que se supone poseen mayor capacidad económica (estratos cuatro, cinco y seis) y permiten la reducción de las tarifas a los estratos bajos (uno, dos y tres). La determinación de los estratos no está ligada al ingreso de los colombianos. Es decir, si una persona adquiere una casa perteneciente al estrato seis cuando tiene el dinero para comprarla pero posteriormente sus ingresos se reducen o pierde su trabajo, seguirá perteneciendo al mismo estrato y deberá continuar pagando las tarifas correspondientes al mismo.¹²

Para el Departamento de Planeación Nacional, en términos monetarios, una persona es de clase media consolidada si percibía el año pasado un ingreso superior a 590.398 y menor a 2.951.990 pesos colombianos al mes. Actualmente, el porcentaje de su sueldo destinado a alimentación, según un estudio realizado por la multinacional de recursos humanos Adecco, es del 30%¹³.

En cuanto al consumo, los hábitos están cambiando. Los colombianos están siguiendo las tendencias mundiales, enfocadas en la obtención de productos más amigables con el medioambiente, saludables, orgánicos, entre otros. Prestan más atención a la elección de los productos, compran menos, pero más a menudo¹⁴.

¹¹ Central Intelligence Agency. *The World Factbook* [en línea]. Disponible en: <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>> [Consulta: 28/08/2018].

¹² DANE. *Estratificación socioeconómica* [en línea] <http://www.dane.gov.co/index.php/69-espanol/geoestadistica/estratificacion/468-estratificacion-socioeconomica> [Consulta: 25/09/2018].

¹³ Adecco. *Alimentación es en lo que más gastan los colombianos* [en línea]. Febrero 2017. <<http://mundoadecco.com/alimentacion-es-en-lo-que-mas-gastan-los-colombianos/>> [Consulta: 28/08/2018].

¹⁴ ProChile. *Cómo hacer negocios con Colombia* [en línea]. Oficina Comercial Colombia, 2018. <<https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/como-hacer-negocios-con-colombia-2014/>> [Consulta: 28/08/2018].

4.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Para evaluar la accesibilidad de las personas a distintos medios de comunicación, hemos tomado datos de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida realizada por el DANE para el período 2017, la cual sostiene que de un total de casi 15.000 hogares, el 44% posee computadora de escritorio, portátil o tableta; el 28,1% computadora portátil; 23,3% computadora de escritorio y 12,9% tableta. El 50% de la muestra cuenta con conexión a internet. Dicha muestra también se usó para evaluar la proporción de hogares con acceso a televisor a color, LCD, plasma o LED. En este caso, el resultado arrojó que el 93,9% de los hogares lo tienen (52,3% poseen TV a color y 52,5% LCD, plasma o LED)¹⁵. Es importante tener esto en cuenta para la elección del medio de comunicación propicio a la hora de publicitar nuestro producto. El mismo se desarrollará en etapas posteriores del trabajo.

En cuanto a indicadores TIC para el sector comercio, se realizó una encuesta similar a unas 10.000 empresas aproximadamente, la cual arrojó que el 99,4% utilizó computadoras e internet mientras que sólo el 60,1% posee página web¹⁶. Aspecto que también será detallado en etapas posteriores de trabajo.

4.5. ENTORNO AMBIENTAL

A lo largo del territorio colombiano, se puede encontrar una gran diversidad de ecosistemas. Sin embargo, gran parte de ellos se encuentran en una situación de peligro o de amenaza, y esto se debe principalmente a la explotación y extracción de petróleo y distintos minerales. La mayor parte de los perjuicios causados al medioambiente provienen de empresas extranjeras, ya que Colombia tiene muchas políticas ecológicas que las empresas locales cumplen.

¹⁵ DANE. *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en hogares y personas de 5 y más años de edad* [en línea]. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/prese_tic_hogares_2017.pdf> [Consulta: 28/08/2018]

¹⁶ DANE. *Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en empresas* [en línea]. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/pres_tic_empresas_2016.pdf> [consulta: 28/08/2018].

Los establecimientos industriales realizan mucha inversión en protección y cuidado del medioambiente, las cifras del 2016 son de \$236.243 millones. Las industrias que realizaron mayores inversiones fueron las siguientes: industrias de otros productos minerales no metálicos (38,6%), alimentos, bebidas y tabaco (27,0%) y fabricación de sustancias y productos químicos (10,0%).¹⁷ Es importante destacar que cada vez hay más conciencia social sobre lo ambiental y el consumo responsable, es por esto que las empresas han tenido que incorporar procesos y tecnologías que sean más amigables con el medioambiente.

En cuanto a la producción de alimentos, según Fedeoorganicos de más de 5 millones de hectáreas cultivadas, unas 53 mil son certificadas orgánicas. Es una porción pequeña y que está poco aprovechada, dado que la sociedad reclama cada vez más productos orgánicos.

4.6. ENTORNO LEGAL

Las registraciones necesarias para el ingreso de alimentos al mercado colombiano deben realizarse frente a los siguientes organismos de control:

Por un lado, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), es decir, el organismo que se encarga de todos aquellos controles pertinentes para la protección de la salud de los colombianos. Para ello, aplica las normas sanitarias relativas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos que requieran vigilancia sanitaria.

Por otro, La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Esta es una Unidad Administrativa Especial del Estado colombiano (UAE) que vela por la seguridad fiscal del mismo y la protección del orden público económico nacional. Administra y controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; y facilita las operaciones de comercio exterior en las aduanas extranjeras y colombianas, de manera equitativa, transparente y legal. Está adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público,

¹⁷ Encuesta Industrial Ambiental (EAI) 2016 [en línea]. DANE. Bogotá: 27 de abril de 2018. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf> [Consulta: 16 ago. 2018]

goza de personería jurídica propia, autonomía administrativa y presupuestal¹⁸. Es el importador quien debe estar registrado ante este organismo.

4.7. CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO

En Colombia existen condiciones que permiten llevar a cabo el proyecto de exportación de mermeladas de arándanos orgánicas. Entre ellas podemos destacar la estabilidad económica y la baja inflación, además de tener en cuenta que es una de las economías más importantes de Latinoamérica. Los productos de origen argentino no ocupan un gran porcentaje de las importaciones de Colombia, por lo que será un desafío elaborar buenas estrategias para poder entrar en ese mercado.

La diversidad cultural y la apertura que presentan sus habitantes puede ser un factor clave a la hora de incursionar con un producto como este. También lo es el hecho de que los colombianos estén orientando sus hábitos de consumo a productos saludables, orgánicos y más amigables con el medio ambiente. Es importante destacar que la producción de los mismos es muy baja en el país generando una gran oportunidad para nuestra empresa.

Por último, será necesario tener presente la necesidad de realizar las registraciones adecuadas para este tipo de productos ante los organismos pertinentes al momento de querer ingresar al mercado colombiano.

5. ANÁLISIS DE MERCADO

5.1. LA INDUSTRIA ORGÁNICA A NIVEL GLOBAL

El sector orgánico es un movimiento que comenzó en el siglo XX como respuesta a la industrialización de la producción agrícola denominada revolución verde. Las personas que comenzaron con dicho movimiento buscaban demostrarle al mundo que se podía cultivar sin fertilizantes sintéticos. Además, los granjeros creían que la comida producida sin químicos

¹⁸ Cámara de Comercio de Bogotá. *Manual Mermelada* [en línea]. Programa de Apoyo Agrícola y Agroindustrial Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2015. <<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8413>> [consulta: 28/08/2018].

artificiales era más segura y sana que la producida con fertilizantes y pesticidas creados por el hombre. En este tipo de agricultura se respetan los ciclos biológicos de la naturaleza, se cuida el suelo y se mejora. Así los alimentos orgánicos, ecológicos o biológicos no tienen residuos de agroquímicos, son alimentos cuyos procesos productivos y comerciales cuidaron al medio ambiente y a los trabajadores involucrados en ellos.

En la última década la producción de orgánicos ha crecido a nivel mundial. Esto es a causa de una mayor preocupación por el medio ambiente, como así también por la salud. Los consumidores están cada vez más informados y buscan productos más naturales y de calidad ya que tienen conocimiento de los riesgos que conllevan los alimentos contaminados con agroquímicos. Esto condujo a una serie de incentivos en términos de precios para estos artículos, con el fin de motivar de esta manera a las cadenas de suministros de productos y servicios a que adopten normativas internacionales, las cuales agregan valor a los productos mediante su certificación.

En la actualidad la agricultura orgánica certificada es muy escasa, ocupa únicamente el 1% de las tierras cultivadas con 37.2 millones de hectáreas. De dicho porcentaje sólo el 23% se encuentra en América Latina, contando con un market share mundial que oscila entre el 1% y 2%. Sin embargo, este representa el sector alimenticio de mayor crecimiento con tasas entre el 20% y 25% anual. Esto se ve reflejado en que la superficie total de tierras en producción bajo este modelo se incrementó en un 300% en Estados Unidos y Europa entre los años 1995 y 2000.

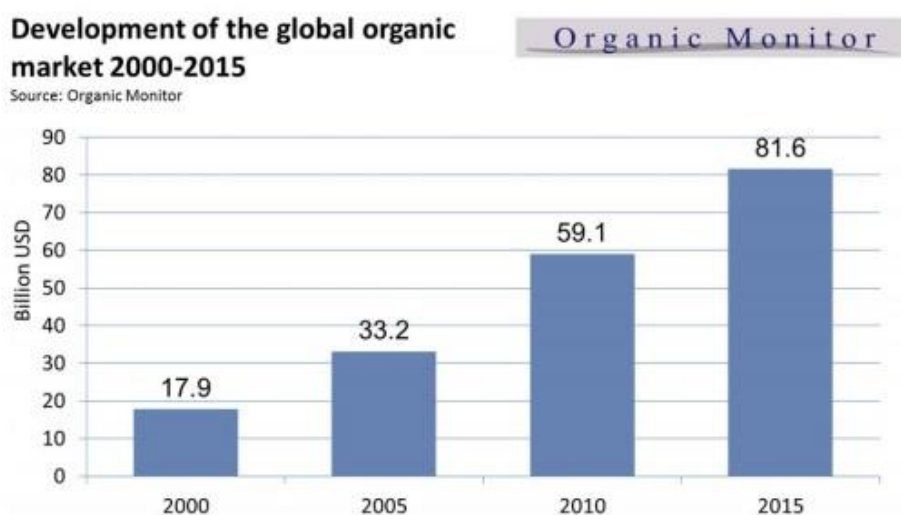
Los diez países con las mayores áreas en agricultura orgánica certificada:

País	Área (ha)
Australia	12.001.724
Argentina	4.397.851
Estados Unidos	1.948.946
China	1.853.000

Brasil	1.765.793
España	1.330.774
India	1.180.000
Italia	1.106.684
Alemania	947.115
Uruguay	930.065

Fuente: FiBL-IFOAM (2011). Elaboración propia

Los mercados más importantes para los productos orgánicos a nivel macro son Europa y Estados Unidos, donde se registran el 96% de las ventas, lo cual representa un desbalance significativo entre la producción y consumo de estos productos en los países de Asia, África, Oceanía, América Latina y el Caribe (Sahota, 2011). El mayor porcentaje en las ventas de productos y bebidas orgánicas está relacionado con los artículos frescos como frutas y hortalizas, siendo la manzana, naranja, papa y zanahoria los productos más importantes, no solo por el volumen manejado sino también porque representan los puntos de entrada para los consumidores nuevos (Organic Monitor, 2010).¹⁹



Fuente: Organic Monitor

¹⁹ Sostenibilidad y Desarrollo: el valor agregado de la agricultura orgánica. Universidad Nacional de Colombia. Junio 2012 <http://www.bdigital.unal.edu.co/7113/1/9789587612431.2012-Version2.pdf>

5.2. LA INDUSTRIA ORGÁNICA EN COLOMBIA

El mercado de los productos orgánicos es naciente en Colombia. Las especies que se producen son principalmente café, aceite de palma, palmito y banano, siendo muy baja la plantación de frutas y hortalizas orgánicas, así como también la producción de procesados a base de materias primas orgánicas. La mayor parte de la producción se exporta para satisfacer la demanda de los mercados externos. Por otro lado, las frutas y hortalizas que se producen en pequeños volúmenes se distribuyen en el mercado interno a un precio muy elevado, debido a los costos de comercialización y certificación.

Algunas de las limitaciones que se presentan en la producción bajo el modelo orgánico están relacionadas con el control adecuado, los factores restrictivos de los cultivos, el cambio cultural requerido para el manejo del suelo, las dificultades para suplir los requerimientos de nutrientes a partir de fuentes orgánicas, la reducida diversidad y escala de los mercados que disminuyen las posibilidades de rotar y asociar especies, la degradación de los suelos, las dificultades en el manejo de arvenses, la baja disponibilidad de insumos permitidos por las entidades certificadoras y el desconocimiento de los consumidores frente a los productos de esta denominación.²⁰

5.3. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE MERMELADAS

La elaboración de la mermelada surge de la preocupación por la conservación de los alimentos ya que podía ser muy útil durante los períodos de escasez, en el caso de las frutas consistió en mezclarlas con miel. La misma se puede encontrar en distintas variedades y sabores, y tiene múltiples beneficios entre los cuales se pueden destacar el aporte de energía, fibra, grasas y glucosa. Se utiliza tanto en el desayuno como en la merienda, para untar en tostadas, galletas, en diversas preparaciones dulces como por ejemplo: base de una tarta dulce, cobertura o relleno de una torta, entre otros.

²⁰ Sostenibilidad y Desarrollo: el valor agregado de la agricultura orgánica. Universidad Nacional de Colombia. Junio 2012 <http://www.bdigital.unal.edu.co/7113/1/9789587612431.2012-Version2.pdf>

En Colombia, el consumo de mermelada es tan solo del US\$1,4 per cápita, lo cual es un valor bajo teniendo en cuenta que en el resto de Latinoamérica ronda los US\$2,1. Sin embargo, se ha identificado un gran crecimiento en la industria y cada año se pueden encontrar nuevas marcas y variedades. Hay dos marcas que tienen el 36% del market share, las cuales son La Constancia con un 19,3% y Fruco con un 16,7%.²¹ Estas dos lideran debido a la gran variedad y los distintos precios que ofrecen pudiendo abarcar un segmento amplio.

5.4. ANÁLISIS DE CONSUMO

En materia de consumo de alimentos, en los últimos años se pasó de un enfoque restrictivo basado en alimentos bajos en calorías, a opciones más saludables que contemplan elementos fortificados, naturales y orgánicos. En la actualidad, hombres y mujeres se concentran en su salud y bienestar adoptando hábitos alimenticios duraderos.²² “El 66% de las personas leen la información nutricional que tienen los productos en las etiquetas. Otro 70% está optando por reducir la cantidad de grasa que consume; el 60% busca la manera de reducir su consumo de azúcar y el 50% disminuir la ingesta de sal.”²³

Según el estudio saludable en Colombia de Nielsen, la evolución en el consumo no se debe sólo a que los hogares comenzaron a cambiar sus hábitos de consumo sino que también ante esta oportunidad cada vez hay mayor disponibilidad y variedad de estos productos en los puntos de venta. En la siguiente imagen se pueden observar estos cambios:

²¹ Cámara de Comercio Bogotá. *Manual de Mermelada* [en línea]. <
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14318/Mermelada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
> [Consulta: 15 septiembre 2018]

²² Retail Colombia 2018 - Acciones&Valores - Análisis macro de mercados. Disponible en:
<https://www.accivalores.com/perspectivas-blog/22-investigaciones-economicas/reportes-economicos/ultimas-noticias/206-retail-en-colombia-diagnostico-y-perspectivas-para-2018> [Consulta: 20 ago. 2018]

²³ Informe Kantar Worldpanel sobre hábitos alimenticios en América Latina. Disponible en:
<https://www.kantarworldpanel.com/mx> [Consulta: 20 ago. 2018]

LOS HOGARES SE CAMBIAN A VARIEDADES SALUDABLES DE LAS MISMAS CATEGORÍAS QUE YA CONSUMÍAN ANTES

43% de los hogares se cambian a variedades saludables dentro de las mismas categorías que suelen consumir



40% de los hogares consume en mayores proporciones los alimentos saludables que ya había probado antes



Fuente: Estudio saludable de Nielsen 2018 - Colombia. En: <https://www.nielsen.com>

El consumo de alimentos orgánicos en Colombia es una tendencia con un crecimiento cada vez más alto que se concentra en un segmento específico. Los factores que los llevan a su consumo son las preferencias, perfil propio de cada sociedad y cultura. La toma de decisión de compra está influenciada por el conocimiento de los productos, actitudes hacia los alimentos orgánicos, las experiencias que se hayan tenido en el pasado, el estado de salud de los miembros de la familia, los ingresos en el núcleo familiar, el precio de los productos, la cantidad de puntos de venta, y el portafolio ofrecido entre otros.²⁴

Los factores que motivan al consumo de productos orgánicos se concentran en la percepción de producto saludable; la utilización de tecnologías amigables con el medioambiente; un mejor sabor; la inocuidad alimentaria y los estilos de vida que denotan un perfil de consumo dado. De acuerdo con una investigación realizada por Berríos, Rojas, Rodríguez, & Tobar en

²⁴ CONSUMO DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN COLOMBIA: UNA CULTURA INCIPIENTE. Universidad Militar Nueva Granada. 2016. [Consulta: 16 sep. 2018]

2011, existen cuatro factores que contribuyen al consumo de alimentos orgánicos, el primero hace referencia a los beneficios de la agricultura orgánica; el segundo a una alimentación sana; el tercero a los estilos de vida y el cuarto a los atributos de los productos orgánicos. Estos influyen en la actitud e intención de compra por parte de los consumidores hacia los alimentos orgánicos y son elementos clave para la formulación de estrategias que promuevan la comercialización y por tanto la producción de alimentos orgánicos.²⁵

El porcentaje de consumidores que se dirigen diariamente a los minoristas ha experimentado un aumento. A su vez, hacer la compra una vez a la semana o una vez al mes muestra una tendencia decreciente. Un estudio macro del mercado colombiano arrojó que el 93.9% de los consumidores de dicho país afirman acudir al establecimiento con una lista de la compra escrita o pensada. Sin embargo, pese a ir con la lista hecha, casi el 60% reconoce que acaba comprando de forma impulsiva más productos. Tan solo el 41.5% cumple estrictamente con el listado hecho con anterioridad.²⁶

6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

6.1. PROVEEDORES

Nuestro principal proveedor será Les Quines, cuyo establecimiento se encuentra en General las Heras, Buenos Aires. Dentro de su variedad de productos, se dedica a la elaboración de mermeladas orgánicas de distintos frutos como los arándanos. La empresa es miembro de MAPO (Movimiento Argentino para la producción Orgánica) y sus productos se certifican en OIA (Organización Internacional Agropecuaria). Desde un principio confiamos en esta empresa ya que compartimos una misma filosofía y creemos en su responsabilidad y compromiso con el medio ambiente. Además, ellos nos ofrecen un producto que se adecúa a lo que buscábamos y realmente se diferencia de otros. Esta empresa solía exportar al mercado europeo y dejó de hacerlo ya que le era más rentable poner todos sus esfuerzos en el mercado

²⁵ CONSUMO DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN COLOMBIA: UNA CULTURA INCIPIENTE. Universidad Militar Nueva Granada. 2016. [Consulta: 16 sep. 2018]

²⁶ Retail Colombia 2018 - Acciones&Valores - Análisis macro de mercados. Disponible en: <https://www.accivalores.com/perspectivas-blog/22-investigaciones-economicas/reportes-economicos/ultimas-noticias/206-retail-en-colombia-diagnostico-y-perspectivas-para-2018> [Consulta: 20 ago. 2018]

local, es por ello que esa capacidad productiva que destinaban a otros mercados ahora está disponible. Es así que se pueden amoldar a nuestros requerimientos y cantidades solicitadas.

“*JellyBerry S.R.L.*” también cuenta con un proveedor sustituto llamado “Masseube” que se encuentra radicado en la Patagonia. Si bien tenemos la desventaja de la distancia, su producto también respeta nuestros estándares. En donde se encuentran ubicados, tienen un clima propicio para el cultivo del fruto en cuestión y logran un ecosistema balanceado para el desarrollo responsable de la producción orgánica. Además, ellos ofrecen un producto de iguales características en cuanto a precio y calidad que nuestro principal proveedor, y cuenta con la certificación orgánica de OIA.

El tener dos posibles proveedores nos permite tener un mejor poder de negociación y un menor grado de dependencia para la obtención de nuestro producto, teniendo la posibilidad de poder cambiar ante alguna dificultad comercial. La selección de los mismos se realizó de manera cuidadosa para que no tengamos inconvenientes en un futuro y podamos establecer relaciones a largo plazo con los mismos.

6.2 COMPETENCIA

En el mercado se han identificado dos competidores indirectos que ofrecen mermeladas orgánicas, ambos productos comparten el mismo segmento precio/calidad y algunos ingredientes en su composición. Es por ello que la empresa los toma como base para el análisis de la competencia de nuestra mermelada orgánica de arándanos.

- ❖ Mermeladas “De Muerte Lenta” es una empresa dedicada a la producción de mermeladas de forma natural y artesanal sin conservantes, colorantes ni saborizantes artificiales. Hechas con pura fruta, azúcar y pectina. Ofrecen diversos sabores como feijoa, frutos cítricos, frutos rojos, guayaba, kiwi, lulo, mango, maracuyá, ruibarbo fresa, tamarindo, uchuva, ciruela criolla. El frasco de 250ml se vende a un precio aproximado de COP 15.000. ²⁷

²⁷ De Muerte Lenta Delicias [en línea]. Disponible en: <http://www.demuertelentadelicias.com/index.html> [Consulta: 17 ago. 2018]



- ❖ Mon.Ciel es una empresa dedicada a la comercialización de productos sin gluten. Dentro de su oferta incluye mermeladas orgánicas, sin conservantes, ni colorantes ni GMO (Genetically Modified Foods) elaborada con fruta orgánica, azúcar orgánica y pectina. Ofrecen sabores distintos como: Guayaba, Mango, Lulo, Acai y Uchuva. El frasco de 260 ml se vende a un precio que va desde los COP 11.500 hasta COP 14.500 dependiendo el sabor.²⁸



6.2.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para el análisis de productos sustitutos tomamos en consideración aquellos de bajo costo con características diferentes en cuanto a calidad y elaboración pero que, sin embargo, los clientes podrían consumir en reemplazo de nuestra mermelada ya que cumplen una función similar. Los productos a analizar son: mermeladas no orgánicas, Nutella y mantequilla de maní.

²⁸ Mon Ciel [en línea]. Disponible en: <https://monciel.co/> [Consulta: 17 ago. 2018]

El siguiente cuadro comparativo, expresado en pesos colombianos, muestra las diferentes marcas de mermeladas de mayores ventas en Colombia:

Nombre del Competidor	Área que Lidera	Peso	Precio	Diferenciación	
	Fruco	Tiendas y Supermercados	315 gramos	\$ 8.710,00	Prestigio de la marca
	La Constancia	Tiendas y Supermercados	200 gramos	\$ 3.290,00	Precio y envase del producto
	San Jorge	Supermercados y Tiendas	200 gramos	\$ 3.880,00	El frasco de vidrio es reutilizable
	Diety	Tiendas y Supermercados	230 gramos	\$ 10.000,00	Bajas en calorías, sin azúcar añadido, elaborada con endulzante Diety dulzura
	Helios Diet	Supermercados	280 gramos	\$ 9.390,00	Baja en calorías, sin azúcares añadidos, elaborada con edulcorante

Fuente: Elaboración propia

Mermeladas importadas

- Patagonia Berries: Empresa dedicada a la producción de mermeladas naturales de origen patagónico, brindándole al consumidor productos de alta calidad elaborados con frutas y endulzantes naturales. El frasco de 350 gramos se vende a un precio aproximado de COP 14.990



- St Dalfour: empresa de origen francés fundada en 1984, dedicada a la producción de mermeladas sin azúcar. La misma utiliza como base el zumo de uva para lograr un producto innovador, puro, natural y sin conservantes ni colorantes artificiales, con un alto contenido de fructosa que conserva el sabor dulce debido a la baja concentración de azúcar. El frasco de 284 gramos se vende a un precio aproximado de COP 15.390, dependiendo el sabor.



- Nutella: la crema de avellana de Ferrero se vende desde 1996 en Colombia. En los últimos años, ha aumentado su market share dentro de la categoría de esparcibles. Su principal canal de comercialización son los supermercados y dentro de los mismos busca exhibirse cerca del pan industrial, pan fresco, mermeladas y en las góndolas de productos importados. Dicho producto posee un alto índice de rotación en la zona norte de Bogotá.



→ Mantequilla de maní: el consumo de este producto es frecuente en Colombia, sin embargo, la producción local es pequeña y parte de la misma es exportada a los países aledaños como Perú y Ecuador. Se utiliza untado en pan y/o galletas, con frutas, o bien forma parte de recetas de comidas y postres.



6.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter nos permiten analizar la intensidad de competencia y rivalidad dentro de la industria alimenticia y por lo tanto, cuán atractiva es aquella en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

6.3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

Se tiene un poder de negociación medio, ya que a pesar de que no contamos con una elevada cantidad de clientes, nuestro producto es diferente y exclusivo por lo que nos distingue de los posibles competidores. Sin embargo, esta característica distintiva de nuestro producto hace que no sea de consumo masivo.

Nuestras mermeladas van dirigidas hacia importadores y distribuidores colombianos que se distinguen por comercializar productos de alta gama y con un estándar de calidad alto. La cantidad de distribuidoras de productos orgánicos no es elevada, pero a su vez existe una gran variedad de productos importados con esas cualidad. Debido a ello, debemos diferenciarnos frente a estos para poder ganar un mayor poder de negociación con nuestro cliente.

Por otro lado, gracias a la demanda en aumento de productos saludables y orgánicos, como así a la falta de una competencia de nuestro nivel, contamos con un amplio margen de negociación con nuestros clientes, beneficiándonos a la hora de acordar precios, por ejemplo.

6.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Al ser una empresa destinada a la comercialización de mermeladas tercerizando la producción, los proveedores podrán ejercer poder de negociación sobre nosotros si amenazan con incrementar los precios, disminuir las cantidades o directamente dejar de vendernos el producto. Es por ello que, para aminorar esta situación contamos con un proveedor alternativo que nos permite diversificar el riesgo, y el mismo nos provee un producto de igual calidad. Sin embargo, el poder de negociación es bajo porque seguimos dependiendo de ellos para poder generar ventas y que nuestro negocio siga adelante.

6.3.3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada para el rubro alimenticio en Colombia son medias debido a los requerimientos exigidos en normativa alimentaria como lo son los requisitos sanitarios, es por esto que cualquier competidor con un poco de experiencia en la industria podría hacerlo sin muchas dificultades. Por otro lado, el rubro requiere de una alta inversión inicial por parte de la empresa exportadora, lo que obstaculiza el rápido abandono de la actividad ante posibles escenarios desfavorables. Sin embargo, la creciente tendencia y demanda de productos saludables y ecológicos hace que cada vez más empresas aprovechen esta oportunidad para producir este tipo de alimentos, por lo que se puede predecir que en el mediano o largo plazo, podría haber un incremento en el ingreso de nuevos competidores. Por estos motivos se cree que la amenaza es media.

6.3.4. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Si bien no contamos con competidores directos lo cual es una ventaja para la empresa, hay una amplia variedad de productos sustitutos que los consumidores podrían utilizar en reemplazo de nuestra mermelada como mantequilla, margarina, otro tipo de dulces o mermeladas y que por su naturaleza son utilizados en el desayuno y/o merienda, para untar el pan, galletitas y postres, entre otros. Además, son productos de consumo masivo que se pueden encontrar con facilidad en cualquier comercio. Consideramos que estamos frente a un tipo de amenaza moderada ya que si bien el producto se puede sustituir fácilmente, quien busque nuestro producto lo estará haciendo por su característica distintiva de ser orgánico, además de saludable.

6.3.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Se podría considerar un nivel de rivalidad medio ya que el mercado se compone principalmente por marcas colombianas que están consolidadas y bien posicionadas en el mercado, contra las cuales es difícil competir. Sin embargo, cabe destacar que la competencia para nuestro producto es baja ya que no hay directa por el hecho de que la industria orgánica lleva pocos años de experiencia en este mercado. Existen solo dos competidores indirectos que ofrecen productos con similares características en cuanto a precio y calidad.

Colombia es un mercado con gran potencial que va creciendo con el correr de los años. Además, cuenta con una gran amplitud geográfica que todavía no ha sido explotada en su totalidad.

6.4. ANÁLISIS FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">❖ Calidad del producto❖ Terciarización de la producción, lo cual reduce la contratación de personal	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">❖ Mercado en desarrollo❖ Tendencia creciente a consumir productos saludables❖ Poca producción de productos

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Producto con buenos beneficios para la salud ❖ Producto ecológico 	<ul style="list-style-type: none"> orgánicos en Colombia ❖ No hay competencia directa ❖ Demanda inelástica
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de posicionamiento de la marca ❖ Escasa experiencia en exportaciones 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Competidores indirectos y sustitutos ❖ Preferencia por marcas locales ❖ Precio mayor al promedio

6.4.1. CONCLUSIÓN FODA

A pesar de nuestra corta experiencia en operaciones internacionales, contamos con un producto que se diferencia del resto de la oferta. Decidimos tercerizar la producción ya que no contamos con las instalaciones, profesionales y conocimiento necesario para la elaboración de la misma. Esto nos beneficia ya que no requerimos de una gran inversión para poder llevar a cabo nuestro proyecto de exportación.

Por otro lado, más allá de no ser una marca de renombre, reconocida a nivel internacional, nuestro producto sobresale gracias a sus propiedades. Frente al auge y continuo crecimiento de la tendencia a lo saludable y orgánico, presentamos al mercado un producto que, además de priorizar la salud del consumidor, procura el cuidado del medio ambiente. Aquí detectamos una gran oportunidad, debido a que el mercado colombiano presenta una demanda de productos orgánicos que va en aumento, y el país tiene pocas hectáreas dedicadas a la producción de los mismos. Es por ello que este pequeño sector se compone mayormente por productos importados.

Como aspecto negativo, debemos destacar el hecho de que se trata de un país nacionalista, es decir, que tiene preferencias hacia productos de origen local. Sin embargo, al no haber mucha oferta nacional y presentar una demanda inelástica, ese aspecto no nos afectaría demasiado.

Con dicho proyecto buscamos exponenciar nuestro producto en el mercado en desarrollo que presenta Colombia, ofreciendo un producto de alta calidad y saludable, teniendo como pilar el cuidado de las personas y el medio ambiente.

6.5. CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO

A raíz de las herramientas de análisis utilizadas, podemos llegar a la conclusión de que podremos llegar a alcanzar un buen posicionamiento en el mercado colombiano. No contamos con competidores directos y de los indirectos sólo unos pocos son una amenaza, lo cual favorece nuestro poder de negociación con nuestros potenciales clientes. Asimismo, al dirigirnos a un nicho en particular con un producto de características y propiedades singulares, contamos con mayor margen a la hora de negociar con los mismos.

A la hora de analizar los productos sustitutos concluimos que estos no representan una gran amenaza, ya que a pesar de que tienen una utilidad similar a la de nuestro producto, no aportan los mismos beneficios. A su vez, los consumidores de mermeladas orgánicas no la reemplazarían por otra que no lo fuera debido a que lo que se destaca y lo que motiva a su compra es justamente su propiedad orgánica.

Por otro lado, detectamos que el hábito de compra de mermeladas en el país de destino se centra principalmente en supermercados. Debido a esto, identificamos clientes que usualmente colocan sus productos en este tipo de tiendas minoristas. Las tiendas con las que trabajan ellos poseen sección de productos importados, son de alta categoría y están dirigidos hacia el público que la empresa desea alcanzar.

7. MERCADO META

El producto será dirigido principalmente a aquellos hombres y mujeres que lleven un estilo de vida saludable, que tengan conciencia ambiental y busquen el bienestar común. Serán personas que estén dispuestas a pagar un precio mayor a cambio de un producto diferenciado, por esto será dirigido a personas de un nivel socioeconómico medio-alto a alto que estén en busca de calidad. A su vez, nos enfocamos principalmente en personas que estén entre los 20

y 40 años ya que los jóvenes son quienes más cuidan su salud y se preocupan por el medioambiente.

El producto será dirigido a la mayor parte de la población colombiana. El mismo llegará a los consumidores a través de una empresa importadora y distribuidora que comercializará las mermeladas en las ciudades en donde se encuentre el cliente meta, que será principalmente para las siguientes zonas: Andina, Pacífico y Costa.

7.1. MEDICIÓN Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

“*JellyBerry S.R.L.*” desea abastecer una demanda a nivel país ya que el territorio colombiano no es demasiado amplio, no se consume mermelada en exceso, y el producto está dirigido a un nicho. A su vez, fue importante definir y cuantificar el consumo de productos saludables ya que este es el primer motivo por el cual el potencial consumidor va a adquirir el producto. Se tuvo en cuenta la población que consume alimentos orgánicos y se le agrego una porción de la población que consume saludables ya que estos también son potenciales consumidores de nuestra mermelada.

Por otro lado, como es un producto de calidad y cuenta con certificación, está dirigido a aquellos individuos de clase media-alta y alta, por lo que se identificó el porcentaje de población que pertenezca a los estratos 4, 5 y 6. Finalmente, identificamos a la porción que se encuentra en el rango etario de 20 a 40 años.

“*JellyBerry S.R.L.*” realizó un estudio de las variables necesarias para calcular la estimación de la demanda y se obtuvieron los siguientes datos:

Variables	Cantidad/ Porcentaje
Población total Colombia	49.834.240,00
Estrato 4, 5 y 6	20,70%
Población entre 20 y 40 años	62,92%
Población que consume alimentos saludables	20%

Población de Colombia entre 20 y 40 años, de clase media-alta y alta, que consume alimentos saludables	1.298.126,14
Consumo mermelada per cápita en kg	0,14
Demanda anual en kg	187.479,21

8. ESTRATEGIA GENÉRICA

Apoyándonos en las estrategias genéricas de Michael Porter, la empresa optó por una estrategia genérica de enfoque. El motivo de dicha elección es que, como hemos detallado anteriormente, nos dirigimos a un nicho particular dentro de la industria de los orgánicos ofreciendo una mermelada orgánica de arándanos libre de gluten y baja en calorías.

Podemos decir que dentro de esta estrategia, nos consideramos un diferenciador especializado teniendo en cuenta las características de nuestro producto, elaborado con materia prima de alta calidad y distinguiéndose de los competidores ya que no existe ninguna marca que comercialice este tipo de mermelada en Colombia.

8.1. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO META

Como estrategia de ingreso a Colombia utilizaremos la exportación directa. A pesar de que no contamos con una elevada experiencia en la operatoria del comercio internacional, esto no representa un obstáculo a la hora de querer incursionar en el mercado colombiano. Dicha exportación directa se concretará con la entrega de nuestro producto a la distribuidora y comercializadora “Parupa”, la cual se encargará de colocar las mermeladas orgánicas de arándanos en los puntos de venta más oportunos para nuestros potenciales consumidores finales.

“*JellyBerry S.R.L.*” será responsable de realizar todos los trámites aduaneros correspondientes y afrontará los gastos de terminal local, siendo “Parupa” quien se hará cargo del transporte internacional, distribución y comercialización de nuestro producto en el país de destino. De esta manera, nos aseguramos un exitoso ingreso debido a que esta empresa cuenta con mucha experiencia y conocimiento en dicho mercado facilitándonos una rápida inserción en el mismo sin mayores inconvenientes ni inversiones.

9. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

9.1. PRODUCTO

El producto a comercializar es mermelada de arándanos orgánica sin azúcar agregada. La misma es 100% natural y en su elaboración se utiliza el arándano entero, en su punto justo de maduración, ya que así posee menos agua y más sabor. A su vez, es libre de azúcares agregados, es decir, además de tener el dulzor propio de la fruta tiene un agregado de mosto de uva como endulzante natural. El producto está certificado como orgánico por la OIA (Organización Internacional Agropecuaria).

Esta mermelada busca cubrir las necesidades del mercado colombiano de consumir mayor cantidad de productos saludables, en especial los orgánicos que son los más solicitados. Que tengamos la certificación de orgánico nos ayuda a posicionarnos ya que nos da una imagen de compromiso y responsabilidad con el medio ambiente. Los consumidores buscan un producto eco-friendly que a su vez esté acompañado de una buena tabla nutricional, es por ello que el mismo tiene una receta exclusiva para que sea bajo en calorías. Está reducido un 30% en su valor calórico y un 26% en azúcares con respecto a una mermelada tradicional.

Tabla nutricional:

- Porción 20 gr (una cucharada)
- Cantidad de porciones por frasco: 15

Información nutricional	Porción	% VD*
Valor energético	34 kcal/ 140 kJ	1,7 %
Carbohidratos	8,4 g	2,8 %
Proteínas	0,5 g	0,7 %
Grasas totales	0	0
Grasas saturadas	0	0
Grasas trans	0	0

Fibra alimentaria	0,5 g	2%
Sodio	7 mg	0,17 %

(*) % * Valores diarios con base a una dieta de 2000 Kcal u 8400 kJ. Sus valores pueden ser mayores o menores de sus necesidades Energéticas. No aporta cantidades significativas de fibra alimentaria y sodio.

Una vez abierto debe ser consumido dentro de los 15 a 20 días.

9.1.1. MATRIZ BCG

Según la Matriz del Boston Consulting Group (BCG)²⁹, como el producto está en una etapa de introducción se trata de un interrogante. Esto es debido a que se realizará una importante inversión inicial que en los primeros meses no traerá ganancias hasta que esté en etapa de crecimiento. A su vez, más allá de que se espere una baja participación de mercado en el primer año del proyecto, se trata de una industria en crecimiento por lo que se espera que con el tiempo aumente y logremos un mejor posicionamiento.

El objetivo de la empresa se basa en que este producto incógnita pueda convertirse en estrella o vaca, sin permitir que caiga en producto perro ya que esto nos llevaría a la posibilidad de retirarnos del mercado. Pero tenemos muchas ventajas como para creer que eso no sucederá, una de ellas es que no tenemos competencia directa, y de las indirectas solo dos son fuertes. Más allá de que esa competencia ya está posicionada en el mercado y nosotros seríamos nuevos, creemos que podemos igualarla y hasta superarla en un futuro ya que llevamos un producto diferenciado.

²⁹ Kotler, Philip. Marketing (8va edición). México: Pearson Educación, c2001.

	Alta participación de mercado	Baja participación de mercado
Alto crecimiento en el mercado	ESTRELLA	INCÓGNITA
Bajo crecimiento de mercado	VACA	PERRO

Fuente: elaboración propia

9.1.2. ESTACIONALIDAD DE LOS ARÁNDANOS

El arándano es un fruto de color azul, negro o rojizo de sabor dulzón. Su mayor producción se concentra en el NOA y Buenos Aires, y la mayor parte de la misma es exportada. En cuanto a su proceso de cosecha, el arándano se adapta a diversidad de climas (a excepción de las temperaturas altamente frías) y para lograr una buena siembra requiere de suelos con ph 4.3 - 5.5, no muy profundos y buen drenaje.

En Argentina el cultivo de arándanos posee la particularidad de ser contra estacional ya que la mayor parte de la cosecha comienza a mediados de septiembre hasta mediados de diciembre. Sin embargo, dicha estacionalidad no afecta de manera significativa a los productores de mermeladas ya que los mismos previenen esta situación abasteciéndose de la cantidad necesaria del fruto para poder planificar exitosamente su producción a lo largo del año satisfaciendo de esta manera, la demanda de sus clientes.

9.1.3. MARCA Y LOGOTIPO

“*JellyBerry S.R.L.*” es una empresa argentina que ha elegido su nombre en base a la actividad de comercialización que dio origen a la sociedad y es la que la representa. Se ha decidido que el nombre sea en inglés por el carácter internacional de la empresa. A su vez, hace referencia al producto en cuestión ya que *jelly* refiere a la palabra jalea y *berry* significa fruto rojo.

El eslogan de la compañía es “*Think clean, be organic*” ya que hace alusión a la filosofía del cuidado del medioambiente y la salud de las personas. A su vez, el logotipo elegido busca representar tanto el nombre de la marca como también el espíritu de la misma. La figura hace

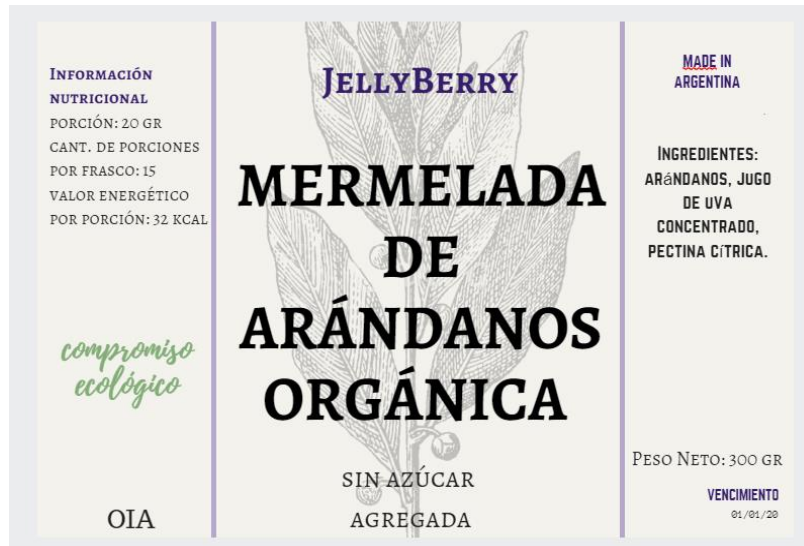
referencia a una cosecha y tiene tanto el color verde por la impronta ecologista como el violeta por el fruto del producto.



9.1.4. ETIQUETA

La etiqueta elegida va a presentarse en tonos lilas y azules que acompañen el contenido del producto. Creemos importante resaltar que es un producto orgánico y a su vez, que el consumidor sepa que somos una empresa comprometida con el medio ambiente, por esto en color verde se verá la frase “compromiso ecológico”. Es importante que los ingredientes se puedan leer claramente, ya que nos caracteriza lo natural y esto se ve reflejado allí. Como Colombia es un país de habla hispana, no habrá problemas de interpretación ni habrá que hacer traducciones.

Es menester que se pueda observar bien el nombre de la empresa así los consumidores nos pueden identificar fácilmente.



9.1.5. ENVASE Y PACKAGING

Como se trata de un producto que no contiene conservantes ni aditivos, una vez abierto el envase, tiene una durabilidad de 15 a 20 días en la heladera. Es por ello que elegimos presentarla en envases de 300 grs ya que creemos que una persona puede consumir esa cantidad en ese lapso de tiempo. Las mermeladas industriales suelen presentarse en envases de 400 grs aproximadamente ya que tienen una vida útil mayor. Los envases serán frascos de vidrio alargados cuyas medidas son las siguientes:

- Diámetro 7,5 cm
- Alto 9,7 cm
- Boca 7 cm

En cuanto a cómo serán envasados para la exportación, las mismas serán cubiertas de plástico tipo burbuja y luego se ubicaran en cajas con separaciones para 12 mermeladas. De esta manera, evitamos que el producto choque uno con el otro y se rompa. Es importante que el mismo llegue al cliente en perfectas condiciones.



9.1.6. CERTIFICACIÓN

Los proveedores de “*JellyBerry S.R.L.*” cuentan con certificación de producto orgánico que es válido para el mercado colombiano y está aprobado por SENASA.

Para que un alimento sea orgánico debe ser “sustentable, con manejo racional de los recursos naturales y sin el uso de productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana”³⁰ y para ser llamado como tal debe tener su respectiva certificación. Es por ello que las mermeladas son certificadas por la Organización Internacional Agropecuaria (OIA) que ofrece certificación internacional y se adapta a cada mercado. Existen mercados como Estados Unidos y China que necesitan una certificación especial para que el producto se pueda comercializar allí, pero esto no ocurre en Colombia. Si bien, se debe consultar en el mercado si la certificación con la que uno cuenta es válida, no hay grandes especificaciones y requerimientos para que sean aceptadas.

9.2. PRECIO

Se utilizará una estrategia de precios orientada a la competencia. Se fijará un precio por encima de la media diferenciándolo de la competencia ya que se busca transmitir una imagen

³⁰ Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, SENASA. *Orgánica* [en línea]. Disponible en: <<http://www.senasa.gob.ar/cadena-vegetal/aromaticas/industria/calidad-diferenciada/organica-0>> [Consulta: 9 septiembre 2018]

de calidad, orientada a consumidores con ingresos altos. Además, se posicionará como un producto único e innovador dado que la fruta ofrecida es poco conocida en el mercado y posee un gran potencial. Consecuentemente, se aplicará una estrategia de descreme teniendo en cuenta que nuestro mercado meta es un nicho que supone un tipo de demanda inelástica, ponderando los beneficios del producto por sobre el precio.

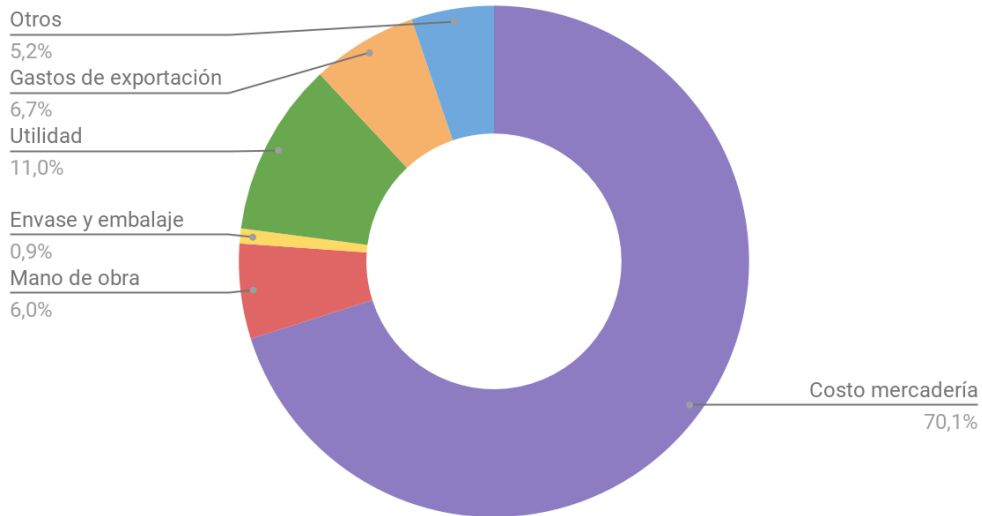
Los clientes podrán adquirir nuestra mermelada a un precio unitario de USD 2,57 el primer año bajo los términos CIF Cartagena. Este precio incluye todos los costos de producción, comerciales, financieros, logísticos, portuarios y aduaneros hasta el puerto de Cartagena Colombia, desde allí los distribuidores harán llegar el producto a los respectivos puntos de venta. Partimos de nuestro FOB de USD 2,44 (para el primer año) y le sumamos el flete y seguro internacional cotizados por MSC.

Por otro lado, se tuvieron en cuenta los costos en destino que corren por cuenta del distribuidor alcanzando un monto DDP unitario de USD 2,68. Considerando el margen del distribuidor que es de un 25% y el margen de los supermercados del 30%, se logró alcanzar un precio en góndola de USD 4,35 equivalente a COP 13.174,86 para el primer año.

- **Ver ANEXO I: “Precio de Venta”**

En el siguiente gráfico se pueden analizar los distintos factores que forman parte del precio FOB, siendo el costo de la mercadería el que más afecta al mismo, seguido de nuestro porcentaje de utilidad y los gastos de exportación (aduaneros y portuarios).

Composición FOB



9.3. PROMOCIÓN

El objetivo de la comunicación será en un primer momento informar sobre la existencia del producto y dar a conocer nuestra empresa. El próximo paso será diferenciarlo de la competencia y posteriormente, los esfuerzos se realizarán en pos de recordar la presencia del mismo. La comunicación estará dirigida en parte al canal, es decir, a los intermediarios, y en parte al consumidor final, por lo cual usaremos una combinación de estrategias de tipo push y pull.

9.3.1. PRESENCIA EN FERIAS

La empresa va a participar de la Expo ANTAD & Alimentaria México 2019. Esta exposición surge para consolidarse como un foro internacional en el sector agroalimentario en el continente americano. Es la plataforma internacional de negocios en donde el sector minorista, industriales y productores se reúnen para fortalecer y fomentar las relaciones comerciales con posibilidades de negocio para el sector de alimentos y bebidas en México.

Dicho evento apunta al sector minorista y a la industria alimentaria en general, desde la distribución, incluyendo a importadores, minoristas, distribuidores, tiendas departamentales, supermercados y tiendas especializadas; hasta el sector de servicios alimentarios, formado

por restaurantes, cadenas hoteleras, comedores industriales y proveedores de cruceros, entre otros.

La última edición, en 2018, contó con la presencia de más de 370 empresas internacionales de alimentos y bebidas procedentes de 30 países. En la próxima, participarán de ella 1800 expositores de 35 países y 45000 visitantes. El evento tiene frecuencia anual y se llevará a cabo del 5 al 7 de Marzo de 2019 en Guadalajara, México.

Los resultados de los eventos ya realizados fueron muy positivos, habiéndose concretado un gran número de negocios y logrando que casi la totalidad de las empresas participantes informen que volverán a formar parte de la misma en los siguientes años³¹.

A partir de la investigación realizada sobre las principales ferias a realizarse tanto del sector orgánico como del alimentario en diversos países de Latinoamérica, consideramos que esta feria será la más apropiada para nuestro proyecto. Tanto por los productos que agrupa, como por el tipo y volumen de participantes que posee y su procedencia.

Participarán de la misma dos de las socias fundadoras de la empresa y ocuparán un stand de 6 m² en el pabellón de alimentos en el sector internacional. A su vez, llevarán muestras tanto para la degustación en el stand como para darle a potenciales compradores interesados. Se decorará el stand con colores violetas y verdes propios de la empresa y de material promocional habrán folletos con información de la empresa y sobre el producto en cuestión.

En el siguiente cuadro se puede observar los costos en los que incurrirá la empresa para el viaje al exterior:

³¹ Expo ANTAD & Alimentaria MÉXICO 2019. *¿Por qué exponer en Expo ANTAD & Alimentaria México 2019?* [en línea]. Disponible en: <<http://www.alimentaria-mexico.com/exponer>> [Consulta: 29 de septiembre 2018].

Detalle	Costos (USD)
Pasajes (2) BUE- GDL	1.166,98
Costo de stand	2.336,24
Muestras	39,72
Material promocional	38,94
Estadia hotel (4 noches x 2)	464,92
Costos varios	400,00
TOTAL	4.446,80

- **Ver ANEXO II: Lista de precios y medidas de Feria Antad**

9.3.2. PÁGINA WEB

Si bien los esfuerzos publicitarios se llevarán a cabo por el comercializador en destino, estableceremos una comunicación directa por medio de una página web propia. La misma estará disponible en español e inglés, y en ella se reflejará la historia de nuestra empresa, puntos de venta habilitados, nuestra relación y compromiso con el medioambiente y la salud de los consumidores. Contará con Slider básico, galería, mapa, formulario de contacto, integración con redes sociales y catálogo. Será un diseño adaptado a todos los dispositivos móviles y, lo más importante, autoadministrable. Por lo tanto, los gastos de diseño serán realizados por única vez, siendo estos de \$7500 utilizando la opción premium de “Edrweb”, quien nos proveerá el servicio. A ellos, se deberán sumar los costos de dominio global (nombre que lleva la web) por unos \$250 anuales y hosting (servidores donde se alojará el sitio, los cuales son muy importantes porque de ello depende que la página esté siempre accesible, que sea segura y que no sea lenta) por \$1500 anuales³².

9.3.3. REDES SOCIALES

La empresa tiene cuentas de Instagram y Facebook en las cuales se muestra información de la empresa y se genera contenido con el fin de lograr reconocimiento y posicionamiento. En el país, las redes sociales más utilizadas son: son Facebook (88%), WhatsApp (87%),

³² Edrweb [en línea]. En: <<https://edrweb.com.ar>> [Consulta: 13 septiembre 2018]

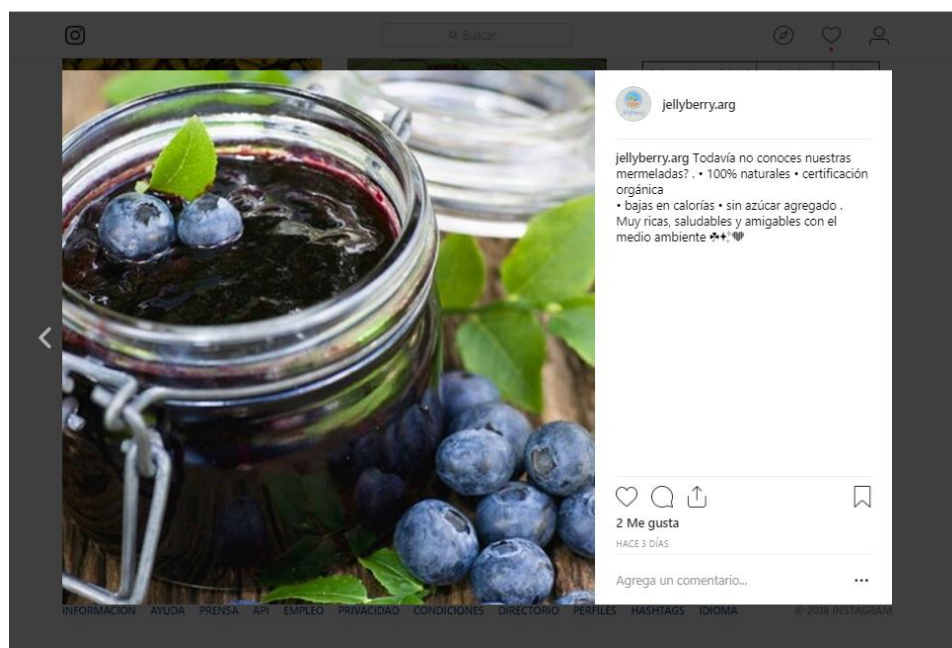
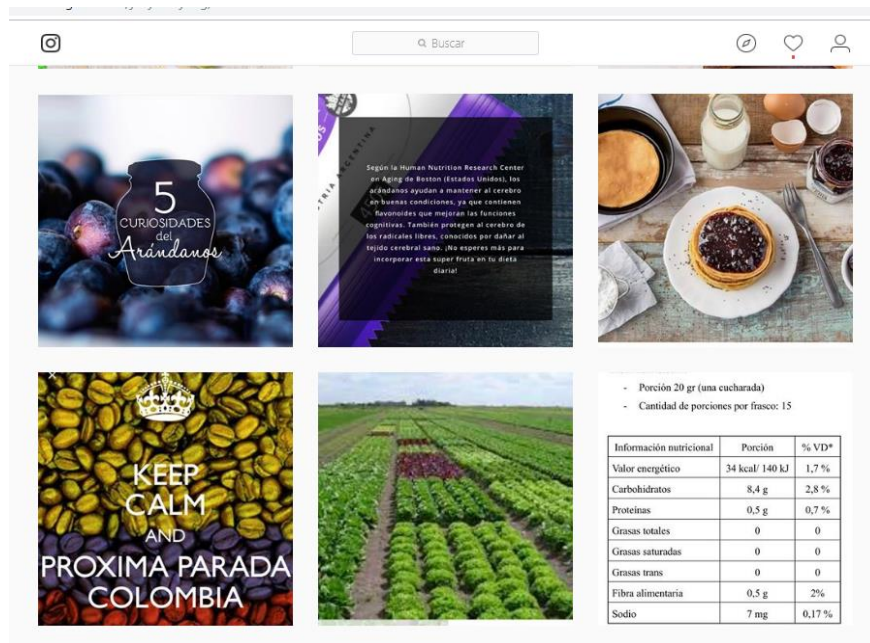
YouTube (51,6%), Instagram (34 %), Google Plus (29 %), Twitter(20%) y Snapchat (7,2%).³³ De ellas, Facebook e Instagram son las más utilizadas para tomar decisiones de compra y venta. A través de estas dos redes sociales se utiliza la herramienta de promoción de las mismas. Para el presente proyecto, se dirigirá y adaptará la promoción para el mercado colombiano.

De esta manera, no sólo estaremos mostrando el producto que ofrecemos, sino también la personalidad y valores de la empresa. Creemos importante construir relaciones con los potenciales clientes, es decir, hacerlos partícipes de nuestra comunicación. ¿Cómo? Ofreciendo consejos sobre salud, bienestar, protección del medioambiente, como así también pidiendo opiniones. Actualmente Instagram ofrece la posibilidad de realizar encuestas, de publicar historias y de realizar videos en vivo que permiten que los seguidores sean partícipes. Ambas redes sociales están conectadas por lo que cualquier publicación que se realiza en Instagram puede ser compartida en Facebook.

En las siguientes imágenes se puede ver el Instagram de “JellyBerry S.R.L.” y el tipo de publicaciones que realiza:



³³ X3Media Inbound Marketing. *¿Cuáles son las redes sociales más populares en Colombia?* [en línea]. En: <<https://inbound-marketing.xtresmedia.com/blog/cuales-son-las-redes-sociales-mas-populares-en-colombia>>[Consulta: 30 septiembre 2018]



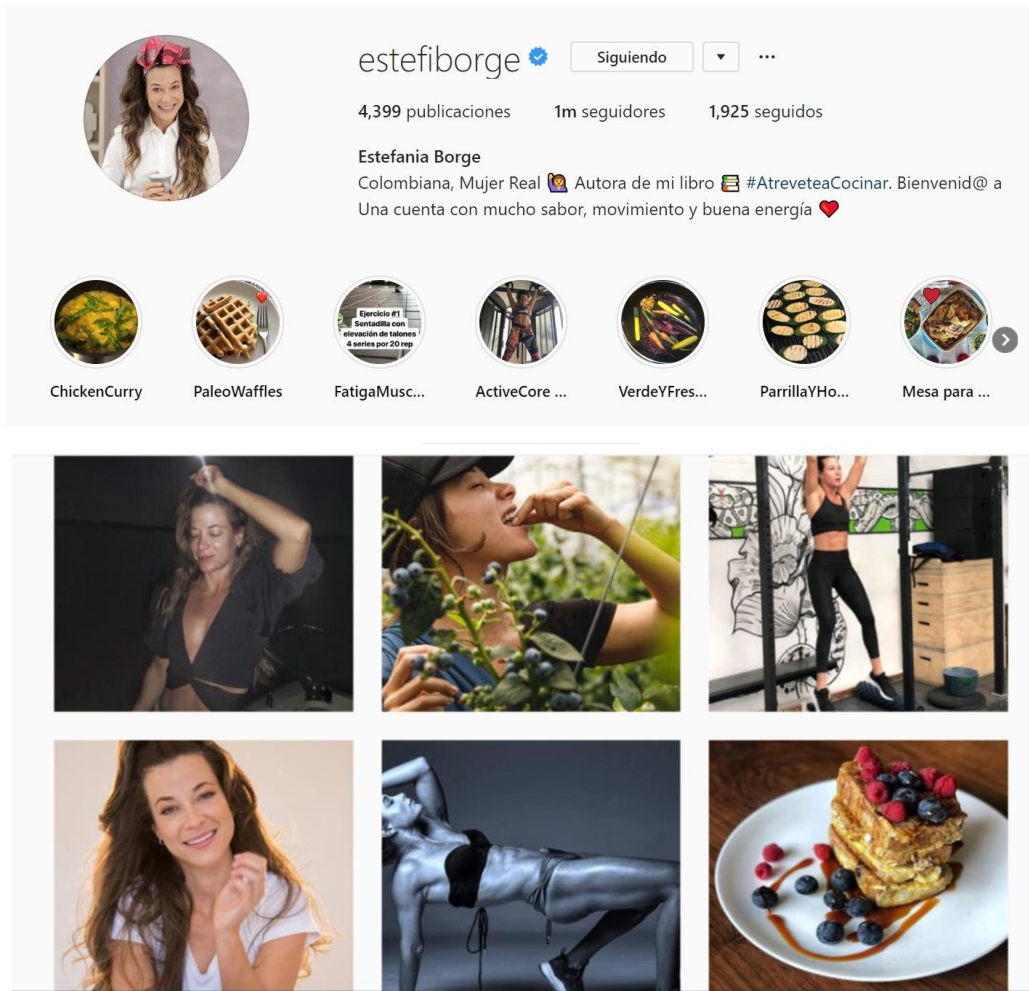
Los objetivos de nuestras redes sociales son:

- Generar confianza
- Comunicar los beneficios del producto
- Establecer relaciones
- Construir una imagen
- Lograr reconocimiento de marca

9.3.3.1. INSTAGRAM

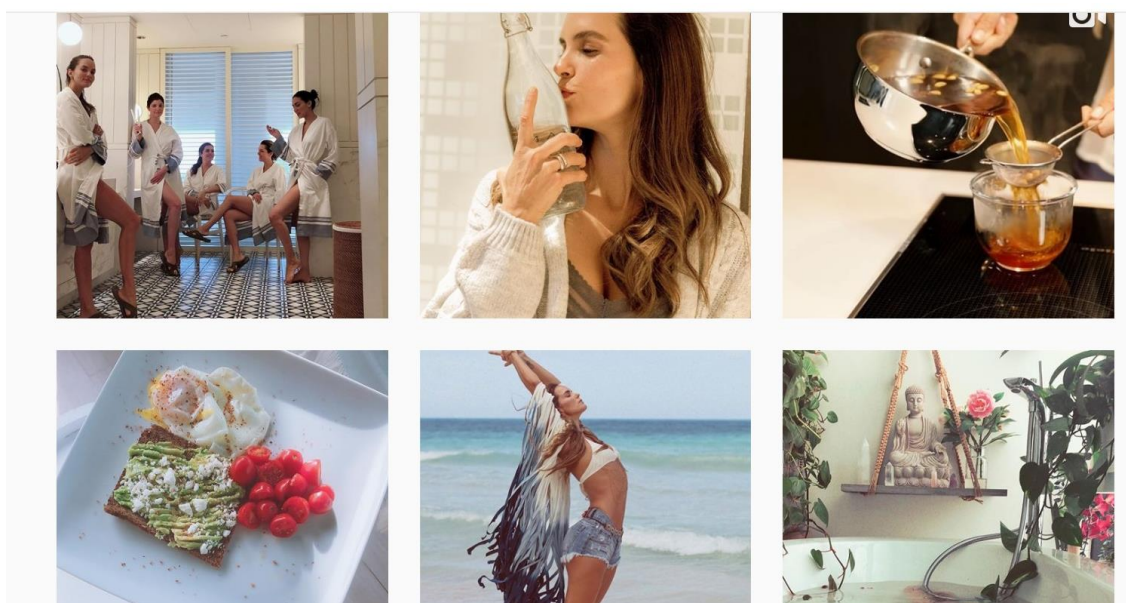
Siguiendo las tendencias de promoción en esta red social ya no es suficiente con ser parte, hay que hacerse visible. Para ello decidimos invertir en publicaciones periódicas de distintos *influencers* a fin de ser vistos por posibles consumidores e ir instalando el nombre de nuestra marca en sus mentes. Se realizó una investigación acerca de las cuentas enfocadas a la vida saludable, la alimentación y la actividad física con más llegada en Colombia y se seleccionaron tres de ellas, las cuales harán cuatro publicaciones anuales cada una, recomendando nuestro producto y explicando sus beneficios, además de mencionar que es consumido por ellos mismos. Esto requerirá una inversión anual de 10800 dólares y podremos ver su efecto analizando las diferentes métricas que ofrece Instagram. Los puntos más importantes a tener en cuenta serán el awareness, es decir el alcance, los usuarios, las visitas del contenido; interacciones, acciones que otros usuarios realizan sobre el contenido del influencer; atracción, usuarios que el influencer ha atraído a nuestra plataforma; y conversión, el valor económico directo de la acción.

Las cuentas seleccionadas son las siguientes:



Enfocada en la alimentación y el deporte, Estefanía Borge es una actriz y modelo colombiana que decidió cambiar su estilo de vida por un tema de salud y ahora comparte su experiencia y hábitos a través de las redes sociales.³⁴

³⁴ Instagram [en línea] www.instagram.com/estefiborge/?hl=es-la. [Consulta 28 de octubre 2018]



Catalina Aristizabal Humar es una periodista, actriz y presentadora colombiana que comparte diariamente su estilo de vida saludable mediante recetas y rutinas de ejercicio a través de esta vía de comunicación.³⁵

³⁵ Instagram [en línea] <https://www.instagram.com/catalinaaristizabalh/?hl=es-la> [Consulta 28 de octubre 2018]

Instagram


Buscar

valezcano Siguiendo

7,481 publicaciones 1m seguidores 3,140 seguidos

VALENTINA LIZCANO
 ACTRIZ, LOCUTORA, DEPORTISTA, SANALOCURA 🤗 COACH 🍷❤️ SPEAKER EXPERTA EN ROMPER ESTEREOTIPOS 🤗 sanalocura07@gmail.com
 @los40colombia @sanalocuras.a.s
 www.los40.com
 estefiborge sigue a este usuario

INGLES PUES Los40 Mi amor •YANOTEN... La Musikitia Glamurrrrr Huevos Oro



valezcano • Siguiendo
 Bogotá, Colombia

valezcano Cada día me resulta más fácil desayunar súper temprano, claroooo todos mis horarios cambiaron radicalmente y mi reloj interno se modificó... así que muy a las 5am este es mi primer desayuno, una buena idea para todos ustedes ... Harina Pan NARRRRMALL con:
 Linaza, ajonjolí, ghee, sal marina de ama a igual que cualquier masa para arepas y ya está
 Yo las relleno de huevos con tomate y sale con un café caliente 🤗🤗 @huevosoro

Cargar más comentarios

leidy_ortiz1 Que rico se ve, muy bien para iniciar el día con toda @valezcano que disfrutes mucho @cncomusic a gozarla

moomintrollz ❤️

marvels31 @martv15h ohhh

3,976 Me gusta

Nacida en Cali, Colombia, Valentina Lizcano es una actriz y presentadora colombiana que ha recorrido el país en pos de afianzar su carrera. En sus redes, comparte su estilo de vida saludable, su pasión por el deporte y algunas recetas.³⁶

³⁶ Instagram [en línea] <https://www.instagram.com/valezcano/?hl=es-la> [Consulta 28 de octubre 2018].

9.4. PLAZA

Colombia está dividida en 32 Departamentos, los cuales se agrupan en 6 regiones de acuerdo a los relieves, vegetación, clima, población, economía, clases de suelos, entre otros.³⁷ Nos dirigiremos al mercado colombiano distribuyendo en las tres zonas que se adaptan más a nuestro producto. Estaremos presentes en la Región Andina, Caribe y Pacífico. En la primera se encuentran las ciudades más importantes del país: Bogotá y Medellín. Asimismo, allí se sitúa la ciudad de Bucaramanga que, a pesar de que solamente posee 521.857 habitantes, se trata de una de las ciudades con mayor poder adquisitivo. Por otro lado, en la Región Caribe podemos encontrar ciudades representativas tales como Barranquilla, Cartagena de Indias y Santa Marta. Por último nos dirigiremos a la Región Pacífico cuyo departamento representativo es Valle del Cauca con su capital Cali.



Para la distribución de las mermeladas utilizaremos el canal indirecto largo. Esto se debe a que contamos con muchos intermediarios a la hora de alcanzar a nuestros potenciales clientes finales. Primeramente contamos con nuestro proveedor “Las Quines” quien se encargará de brindarnos el producto final. Por otro lado, contamos con la asistencia de la empresa “Parupa”

³⁷ Tierra Colombiana. [En línea] <https://tierracolombiana.org/regiones-naturales-de-colombia/> [Consulta 23 septiembre 2018]

la cual será la responsable de la distribución y comercialización en Colombia, y por último, participan las tiendas minoristas de alta gama, quienes ofrecerán y tendrán el contacto directo con los consumidores.



Asimismo, hemos decidido utilizar una estrategia de distribución selectiva, es decir que nuestro producto se dispondrá en lugares específicos e intermediarios muy reducidos, ya que solo se da opción de comercializar el producto a unos pocos debido a las características distintivas del mismo. Además, se debe a que el consumidor final realiza una compra reflexiva, compara precios y características de los productos similares que se puedan ofrecer en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, el producto será distribuido por la empresa “Parupa” que se dedica a la importación, distribución y comercialización de alimentos y bebidas sofisticadas y de alta calidad. Tiene un alcance amplio, con su base central en Caracas y una sede en Bogotá, Colombia. A su vez, también ejerce sus actividades en el mercado panameño, por lo que llega a más de 25.000 puntos de ventas de manera directa y a 60.000 indirectamente, teniendo un alcance potencial general de más de 80 millones de consumidores.³⁸

Parupa centrará sus esfuerzos en distribuir el producto en tiendas minoristas de alta gama que se caractericen por poseer una sección de artículos importados y productos exclusivos en sus góndolas, dirigido hacia un público con poder adquisitivo medio-alto, alto.

³⁸ Parupa Distribuidora. [En línea] <https://www.parupa.com/> [Consulta 22 sep. 2018]



PORTAFOLIO

Las mejores marcas del mercado en el sector de Bebidas Energéticas, Papas Fritas Congeladas, Bebidas Alcohólicas y Productos Naturales.



1/1

Por otro lado, “*JellyBerry S.R.L.*” tuvo en cuenta un importador y distribuidor colombiano alternativo en caso de que se genere algún inconveniente con nuestro principal cliente. Este, de nombre “Distrigrups”, surgió en 2012 y su actividad principal es la comercialización de productos alimenticios con un alto valor agregado, con enfoque principal en los alimentos saludables y funcionales. Actualmente llega a más de 20 ciudades principales e intermedias en el territorio colombiano.³⁹

³⁹ Distrigrups. [En línea] <http://distrigrups.co/web/> [Consulta: 28 Oct 2018]

Bienvenido, Inicio de sesión [ó](#) Registrarse 🔍 Buscar [Mi cuenta](#) ▾

grüps [INICIO](#) [DISTRI GRUPS](#) [PRODUCTOS](#) [CONTACTO](#)




**DISTRIBUIMOS EN LAS PRINCIPALES
CIUDADES DEL PAÍS**

Bienvenido, Inicio de sesión [ó](#) Registrarse 🔍 Buscar [Mi cuenta](#) ▾

grüps [INICIO](#) [DISTRI GRUPS](#) [PRODUCTOS](#) [CONTACTO](#)

**TÚ TAMBIÉN PUEDES TENER
UN ESTILO SALUDABLE**



THINK HEALTHY



DRINK HEALTHY



EAT HEALTHY

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Sin embargo, mantiene la característica distintiva de que, aún cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 40% del mercado. Esta situación puede modificarse en el futuro, en la medida en que se incremente la presencia de cadenas multinacionales en el país y vayan ganando cuota de mercado. En este sentido, el sector podría tender a una concentración en la propiedad que no existe actualmente.

La tendencia del retail hoy se está orientando a la segmentación generacional. Pese a que la generación de mayor crecimiento son los Boomers, los Millennials serán en los próximos años los más poderosos económicamente y determinarán el consumo a nivel global. Hoy en día los Millennials representan la mitad del consumo global, y se considera que para el año 2025 sean el 75% de la fuerza de consumo en el mundo.

10. LOGÍSTICA

10.1. CARACTERÍSTICAS DE LA CARGA Y EMBALAJE

Se considera carga frágil por tratarse de envases de vidrio. Si bien la misma estará preparada para evitar roturas, debe haber cuidados de manipuleo.

Las mermeladas serán envueltas en plástico burbuja para proteger el envase. Se colocarán 12 mermeladas en cada caja que tendrán separadores para evitar que los envases puedan chocar. A su vez, se colocarán 63 cajas en cada pallet apilados en 7 filas. Para que la mercadería esté aún más asegurada, cada pallet será envuelto en film stretch. La carga será embarcada en contenedores de 20' std y de 40' std. Se colocarán 10 pallets en el primero y 20 en el segundo.

- Rollo plástico burbuja: cada rollo es de 50 mts por 1 mt y tiene un valor de ARS 600.
- Pallets: cada uno tiene un valor de ARS 308.
- Film stretch: cada rollo es de 5 kg con un largo de 400 mts y 50 cm de ancho. Cada uno tiene un valor de ARS 450.

10.2. TRANSPORTE INTERNO

En primer lugar, nuestro proveedor se hace cargo del transporte de la mercadería al depósito de la empresa. Este proceso está respaldado por un remito en el cual consta la entrega de la mercadería por parte del proveedor al transportista. Luego, una vez realizadas todas las operaciones correspondientes al embalaje y empaque de la mercadería, y se reciba la orden de embarque (“ok to send”), se coordina el pick up de la carga con destino a Exolgan (terminal portuaria) ubicada en Dock Sud. La mercadería solo recorre 9 km, lo cual debería tardar no más de 1 hora teniendo en cuenta la congestión y demora que suele haber en las calles por las que debe transitar. La empresa contratará un seguro de transporte contra

incendios y robo para proteger la carga. El mismo tiene un valor de ARS 1390 y cuenta con servicio de rastreo satelital.

10.3. TRANSPORTE INTERNACIONAL - INCOTERM

La venta se realizará en condición FOB (Incoterms 2010), con lo cual la mercadería objeto del contrato es entregada en lugar y tiempos convenidos, transfiriendo al comprador la propiedad y los riesgos de la misma. “JellyBerry S.R.L.” se hará cargo de los gastos, tributos y derechos hasta la entrega al medio transportador, mientras que el comprador se verá obligado a pagar el precio FOB convenido, afrontar el costo del flete internacional, seguro y demás gastos desde el momento del embarque.

Detalle	Monto
Flete BSAS - CTG	900,00
Seguro 0,4% /FOB	

Detalle	Monto
TOLL	125
Doc fee	35
Logistic Fee	60
Handling	35
VGM	25
Digitalización	60
BL	50
THC	220
Gate	55
Verificación	70
Gastos ingreso al puerto	165
Subtotal	900

Fuente: Elaboración propia

Se elegirá esta modalidad debido a que la empresa decide no afrontar los costos y riesgos mencionados anteriormente porque recién estaría comenzando con su actividad comercial en

este mercado. Por otro lado, es probable que el importador, debido a su vasta experiencia, consiga mejores cotizaciones de flete y seguro; y una reducción en costos le sería beneficioso para el precio final.

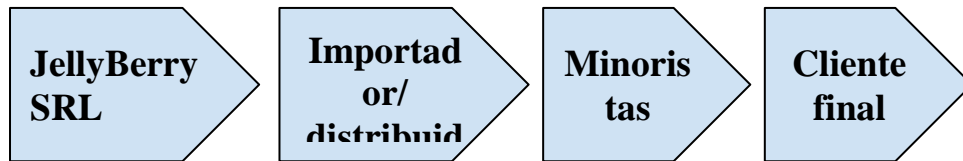
Si así se acordare, JellyBerry se encargaría de solicitar espacio a la línea marítima. En nuestro caso, MSC (Mediterranean Shipping Company) nos informará las fechas de “cut off” físico y documental de la carga con las que deberemos cumplir. En ese momento nuestro despachante procederá a preparar las Declaraciones de Embarque, y con eso, se podrá declarar a la marítima qué mercadería se encuentra en el contenedor.

Para realizar la consolidación del contenedor, JellyBerry llevará la carga a la terminal portuaria Exolgan y se consolidará en un depósito de consolidados dentro de la terminal, determinado por la empresa que provee el contenedor. Una vez finalizada la operatoria, se cierra el contenedor y se coloca el precinto de aduana.

Luego, los contenedores son remitidos a la terminal portuaria Exolgan, para coordinar el ingreso full se solicitó un turno a través de la página de Exolgan y se ingresarán full a la terminal 10 días antes de que opere el buque. Allí se deberá presentar toda la documentación requerida como el permiso de embarque y la autorización para carga de mercaderías. Estos documentos serán completados y entregados por el despachante de aduanas.

En la terminal, se chequea y verifica toda la documentación y, de ser correcta, se procede al ingreso de los contenedores que posteriormente serán embarcados en el buque previsto. El tiempo de tránsito del buque es de aproximadamente 22 días.

Una vez arribada la carga, ya sea en el puerto de Cartagena u otro puerto convenido, se verificará que lo declarado en el B/L coincida con lo físicamente descargado y, en caso de no haber inconsistencias y/o diferencia de precinto, el importador retirará el contenedor de la terminal y la podrá llevar a su depósito o a un depósito intermedio para desconsolidarla. Una vez concluída esta operatoria, el cliente podrá llevar los productos hasta su punto de venta.

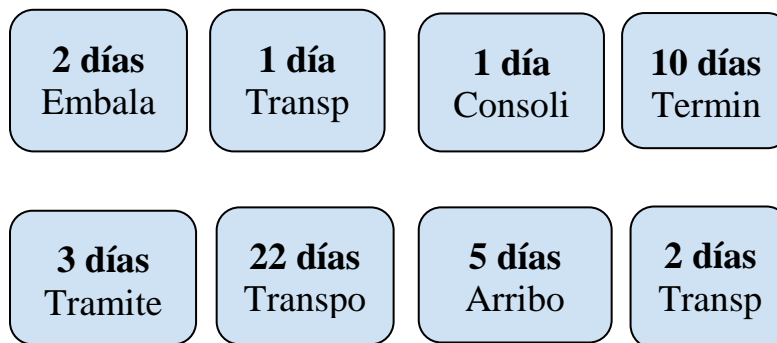


- Ver Anexo III: Cotización del medio de transporte

10.4. STOCK EN TRÁNSITO

Nuestro cliente nos solicita que la mercadería llegue en la primer semana del mes para poder empezar el siguiente con el producto en góndolas. Para esto, debemos iniciar el proceso de exportación aproximadamente un mes antes de la fecha en la que el producto debe arribar al cliente.

Esto se debe a que, contamos con 22 días de tránsito a los cuales debemos agregarle la operatoria de embalaje y unitarización en el depósito, el transporte hasta el puerto, la consolidación, el tiempo de demora en la terminal y una vez arribado el buque al puerto de destino, la operatoria allí.



10.5. STOCK DE SEGURIDAD

Teniendo en cuenta que se trata de un producto con una vida útil de 1 año, la empresa no se puede stockear por muchas cantidades ya que si no hay ningún tipo de variación en la demanda o problemas con el suministro, sería mercadería perdida si excede ese lapso de tiempo. Es así que la empresa decide tener un stock de seguridad de 5 pallets para cubrirnos

en casos en los que el importador nos demande más cantidades o si el proveedor tuvo problemas en la producción.

10.6. SEGURO INTERNACIONAL

Al vender FOB, el importador se deberá encargar de los costos del seguro internacional. El mismo podría contratar un seguro contra todo riesgo, el cual protege la inversión ante todos los riesgos a los que están expuestas nuestras mercancías durante el transporte y como consecuencia de este.

El seguro de transporte por vía marítima incluye el aseguramiento de las mercancías transportadas por vía marítima y/o acuática en general. Entre los principales riesgos cubiertos, es posible mencionar: pérdida total, contribución a la avería gruesa y gastos de salvamentos debidos a accidentes; avería particular en los casos de naufragio, incendio; robo parcial del contenido, ratería, derrames, roturas, incendio y robos sobre el muelle, falta de entrega de bultos, caída de los mismos durante la carga y descarga, oxidación; guerra, motines, huelgas y sabotajes.⁴⁰

En su defecto, la cobertura finaliza al presentarse alguna de las siguientes situaciones:

- Las mercancías son enviadas a un destino no acordado en el contrato del seguro,
- La permanencia de la mercancía en depósitos intermedios supera los 60 días sin haberse acordado previamente la extensión del plazo
- Transcurren 60 días tras la descarga en el puerto de destino, o
- Se transfiere el título de propiedad de los bienes.

10.7. ALMACENAMIENTO

10.7.1. CAPACIDAD DE ALMACENAJE Y OPERACIONES

Contamos con un depósito ubicado en la calle California 1500, Buenos Aires, en el barrio de Barracas. Dicho establecimiento cuenta con una superficie cubierta de 250m², habilitación

⁴⁰ MAPFRE - Seguro de transporte por vía marítima [en línea] <https://www.mapfre.com.ar/seguros-ar/empresas/transportes-cascos/via-maritima/> [Consulta: 30 sep. 2018]

municipal, aire acondicionado, control de humedad, estanterías y garage para 2 vehículos. Asimismo, incluye servicio de seguridad por cámaras las 24 horas bajo la compañía USS. El costo de alquiler del mismo es de \$45.000 mensual con una actualización semestral del 6%.

De acuerdo al bajo volumen de mercadería que la empresa planea manejar en el primer año, solo habrá un operario trabajando allí. El mismo solo está contratado para trabajar 4 horas por día en los meses en los que hay operaciones. Sus tareas son de recepción de la mercadería, carga y descarga, preparación de los pedidos, control de los bultos, manejo de documentación inherente, lograr el correcto despacho de la mercadería, entre otros.

Este establecimiento se utiliza para maniobras, es decir, para la preparación del producto para el pedido final y posterior exportación, como así también para tareas administrativas básicas. El depósito cuenta con una oficina conexas la cual está preparada para que el operario pueda realizar tareas administrativas relacionadas a las operaciones del almacén.

Para la manipulación de los bultos alquilamos un autoelevador por hora. El costo del servicio es de \$2500 más \$500 de acarreo por el uso de 2 horas del mismo.

10.8. CONTRATO DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL

“JellyBerry S.R.L.” utilizará contratos de compraventa internacional con todos sus clientes. Al no existir una relación de confianza fruto de negocios realizados con anterioridad entre las partes, la empresa decidió utilizar este medio aún no siendo obligatorio. Es importante recordar que es la primera exportación de la compañía a los clientes colombianos, por lo que ambas partes decidieron firmar en acuerdo este contrato ya que les brindará una mayor seguridad. En el mismo se sentarán los derechos y las obligaciones de las partes como así también un mecanismo de solución antes situaciones imprevistas que pudieran surgir.

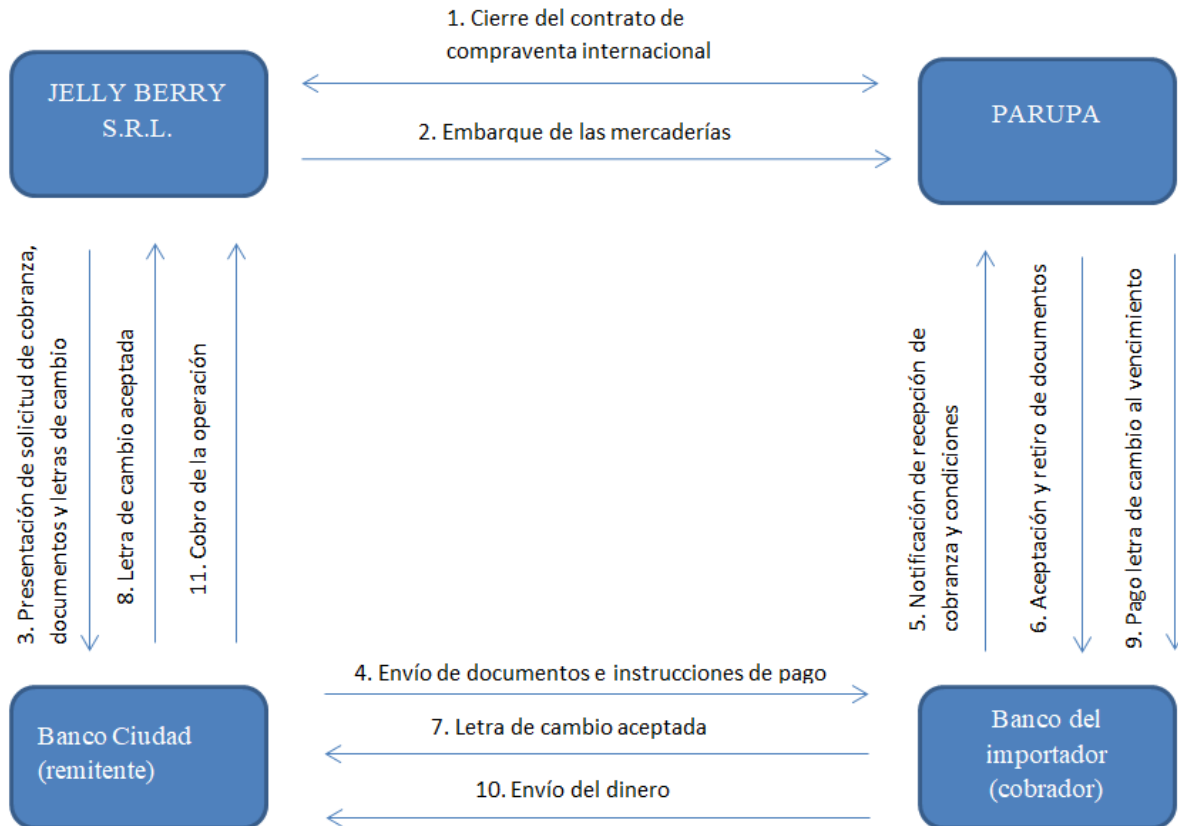
11. MEDIOS DE PAGO

El Banco seleccionado por la empresa para realizar sus operaciones es el Banco Ciudad. El instrumento de pago que se utilizará es la cobranza documentaria. Esta decisión se tomó dado

que nuestro principal cliente es una empresa sólida, con trayectoria y reconocimiento en el mercado. Por esta razón no consideramos necesario el uso de una carta de crédito, ya que si bien es el medio de pago más seguro, conlleva gastos que consideramos innecesarios teniendo en cuenta la situación de la empresa con la que trabajaremos. Sin embargo, aún no contamos con una relación sólida, por lo tanto creemos demasiado arriesgado el uso de órdenes de pago por el momento.

11.1. CIRCUITO OPERATIVO BANCARIO

Una vez definido y firmado el contrato de compraventa internacional entre las partes, “JellyBerry S.R.L.” realiza el embarque de las mercaderías según lo acordado y luego envía al Banco Ciudad (Banco remitente) la documentación del embarque, B/L, factura comercial, Certificado de Origen, instrucciones de cobro y las letras de cambio. Decidimos que el 50% de la mercadería sea pagada a un plazo de 30 días contra embarque y el 50% con plazo a 60 días. Esta decisión se basó en las prácticas habituales de los retailers y se consideró también que nuestra empresa no tiene la magnitud suficiente como para otorgar mayor financiación. Al recibir los documentos, el Banco Ciudad los envía al Banco del importador (Banco cobrador), quien le informa al mismo en qué momento tendrá disponible toda la documentación del embarque. El importador deberá aceptar las letras de cambio, de esta manera garantiza el pago y el Banco cobrador otorga a cambio los documentos. Al vencimiento de la misma, el importador abona el importe correspondiente al Banco cobrador y este gira las divisas al remitente.



Fuente: elaboración propia en base al libro “Comercio Internacional en el siglo XXI”

12. CONSIDERACIONES LEGALES Y TRIBUTARIAS

12.1. REQUISITOS FORMALES PARA EXPORTAR

“JellyBerry S.R.L.” está inscrita en el registro de importadores y exportadores de la República Argentina, es una inscripción obligatoria que se realiza en la Dirección General de Aduanas (DGA) y la normativa que lo rige es la Resolución General AFIP N° 2570/2009.⁴¹ Esto es imprescindible para poder realizar operaciones de comercio exterior.

- **Ver Anexo IV: ‘Inscripción en el Registro de Importadores/ Exportadores’**

⁴¹ AFIP. Resolución General AFIP N° 2570/2009 [en línea]. En: http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002570_2009_02_27 [Consulta: 25 sep. 2018]

En cuanto a la operatoria de la exportación, para que el despachante oficialice la operación, emitiremos una factura proforma o comercial para cada cliente, en idioma inglés. También será proporcionada al agente de cargas para que este efectúe el conocimiento de embarque. Además deberemos contar con la factura electrónica de exportación, identificada con la letra “E”, ya que es exigida por la AFIP para el posterior cobro de los reintegros.

Al tratarse de un producto alimenticio de competencia del INAL (Instituto Nacional de Alimentos), se deberá realizar una notificación de exportación completando un formulario en el que se deberá declarar, en carácter de declaración jurada.

- **Ver Anexo V: ‘Instructivo para solicitar la autorización para exportar productos alimenticios’**

12.2. REQUISITOS PARA INGRESAR A COLOMBIA

Como fue mencionado anteriormente, los registros pertinentes a nuestro producto deberán realizarse frente al INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) y los importadores del mismo deben estar inscriptos en la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). Por su parte, la Certificación Orgánica emitida por nuestro país es válida en Colombia.

En cuanto al INVIMA, todo alimento que se expenda directamente al consumidor en Colombia debe presentar, de acuerdo con el nivel de riesgo en salud pública, la autorización de comercialización que corresponda, ya sea una Notificación Sanitaria (NSA), un Permiso Sanitario (PSA) o un Registro Sanitario (RSA). Para solicitar dichos Registros, Permisos o Notificaciones sanitarias de alimentos hay una serie de pasos a seguir.

- **Ver Anexo VI: “Pasos a seguir para obtener Registro Sanitario Invima”**

En el caso de esta posición, los registros a solicitar puntualmente del INVIMA serán el Registro Sanitario, descrito por la misma entidad como el “documento público emitido como una actuación administrativa que expide el INVIMA y por el cual faculta al titular del mismo a elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, hidratar y vender los

productos que lo requieren de acuerdo con la normatividad a los productos de alto riesgo según la Resolución 719⁴², que rige desde el 1 de enero de 2017 y el Visto Bueno que se encuentra en vigencia desde el 17 de diciembre de 2012⁴³. Los requisitos generales, legales y técnicos para ambos se encuentran desarrollados más adelante.

- Ver Anexo VII: “**Requisitos INVIMA**”

Tal como ilustra el siguiente cuadro, la tarifa correspondiente a nuestro producto para el Registro Sanitario será de 5.156.198 pesos colombianos, ya que el mismo corresponde a la variedad 4 y está clasificado como un Alimento de Alto Riesgo por el INVIMA.

CÓDIGO TARIFA	CONCEPTO	SMLDV	TARIFA \$
2100	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 1 a 10)	198	\$ 5.156.198

Los documentos podrán ser presentados en:

- Atención presencial: Sede principal Cra 10 N° 64 - 28 Bogotá
- Correspondencia a la Cra 10 N° 64 - 28 Bogotá

Por su parte, los Vistos Buenos de importación y exportación por ítem de producto poseen los mismos requisitos generales que los registros sanitarios y tienen un valor de 14.063 pesos colombianos.

Cabe destacar que al momento de realizar muestras, estas también deberán registrarse en el INVIMA contando con los siguientes costos según las cantidades:

⁴² Registro Sanitario. INVIMA [en línea]. Disponible en: <<https://www.invima.gov.co/index.php/tramites-y-servicios/tr%C3%A1mites.html#cu%C3%A1les-son-los-requisitos>> [Consulta 30/09/2018].

⁴³ Nicolás Pascuchelli. *Información de mercado de mermeladas orgánicas* [en línea]. 13/08/2018. Informe enviado como respuesta a solicitud por información de mercado de mermeladas orgánicas de arándanos en Colombia.

Código	Concepto	SMLDV	TARIFA \$
4002-27	Autorización de importación de muestra sin valor comercial desde uno (1) a cinco (5) productos de bebidas alcohólicas y alimentos.	5,28	\$ 137.499
4002-28	Autorización de importación de muestra sin valor comercial desde seis (6) a diez (10) productos de bebidas alcohólicas y alimentos.	6,85	\$ 178.384
4002-29	Autorización de importación de muestra sin valor comercial desde once (11) a quince (15) productos de bebidas alcohólicas y alimentos.	8,26	\$ 215.102
4002-30	Autorización de importación de muestra sin valor comercial desde dieciséis (16) a veinte (20) productos de bebidas alcohólicas y alimentos.	9,82	\$ 255.727
4002-31	Autorización de importación de muestra sin valor comercial desde veintiuno (21) o doscientos (200) productos de bebidas alcohólicas y alimentos.	11,23	\$ 292.445

12.3. REGISTRO DE MARCA

En principio, la empresa investigó los antecedentes marcarios en Colombia y verificó que el nombre JellyBerry no tuviera antecedentes de solicitud o registraciones en el país para que no haya obstáculos en el proceso de registro de marca. A su vez, clasificó el producto según la Clasificación de Niza, que es un sistema internacional para clasificar productos y servicios con el fin de registrar la marca del mismo⁴⁴ y el nuestro encuadra en el 290079.

El trámite se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia de manera online rellorando un formulario. Para el mismo hay que pagar una tasa única de COPS 665.500⁴⁵. Esta es una tasa especial que tiene un descuento del 25% por ser una micro

⁴⁴ *Clasificación de Niza, 2017*. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [en línea]. Disponible en: <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/> [Consulta: 26 octubre 2018]

⁴⁵ *Tasas Signos Distintivos 2018*. Superintendencia de Industria y Comercio [en línea]. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/tasas-signos-distintivos> [Consulta: 26 octubre 2018]

empresa ya que de lo contrario el valor sería mayor. Para que se nos haga esta reducción en la tasa se debe presentar el formulario adicional PI01-F06⁴⁶. Una vez realizado el trámite online y habiendo pagado la tasa, es importante realizar un seguimiento e ir consultando el estado del mismo.

12.4. DEVOLUCIÓN DE IVA

La AFIP tiene un régimen de devolución de IVA retenido respecto de los bienes, insumos y servicios incorporados al bien exportado. Resulta ser una herramienta útil para aquellas empresas que exportan parte o la totalidad de sus productos ya que se origina crédito fiscal por no poder compensarlo totalmente con las ventas en el mercado interno. Este es el caso de JellyBerry que su actividad se basa completamente en la exportación. Es así que la empresa decidió solicitar el recupero de IVA por tener saldo a favor.

Algunos de los requisitos para percibir este beneficio son:

- Presentar factura comercial y otros documentos pertinentes
- No existan bloqueos para el cobro de beneficios
- No existan embargos
- No se registren incumplimientos fiscales
- Que se hayan abonado los derechos de exportación, de corresponder
- Que se haya cumplido la operación y se presente una declaración post embarque

Sólo se puede presentar una solicitud por mes de exportación, sin embargo, la empresa exporta cada 3 meses por lo que decidió presentar la solicitud cada 6 meses así acumula más IVA. Con los tiempos que maneja la AFIP actualmente, la empresa considera 1 año de inmovilización de capital.

⁴⁶ *Formatos para trámites de signos distintivos*. Superintendencia de Industria y Comercio [en línea]. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/formatos-marcas> [Consulta: 26 octubre 2018]

13. RIESGOS CRÍTICOS

La empresa evaluó y analizó todos aquellos riesgos potenciales que pudieran afectar a la realización del presente proyecto, con el fin de minimizar cualquier inconveniente que pudiera surgir. A su vez, se pensó en distintas acciones para poder hacer frente a los riesgos internos como externos.

13.1. RIESGOS INTERNOS

- Creer que podemos abastecer y cumplir con las necesidades del mercado Colombiano, sin tener en cuenta la capacidad productiva de nuestro proveedor ni la disponibilidad financiera para afrontar las compras.
- Desconocimiento del país: el no tener experiencia en ese mercado implica dificultades en cuanto a legislación, aduanas, sistema financiero y fiscal.
- Producto: un obstáculo muy importante puede ser no contar con el producto adecuado, o no poder adaptarlo a los requerimientos del mercado objetivo, no cumplir los tiempos de entrega del mismo.
- Precio: no alcanzar competitividad debido a los altos costos. No realizar un estudio del precio de la competencia.
- Plaza: desconocimiento de los canales de distribución adecuados, selección incorrecta del distribuidor, falta de conocimiento de la mejor forma de realizar contratos.
- Promoción: falta de recursos, error en el mensaje, desconocimiento de los mecanismos de promoción utilizados en el mercado objetivo.
- Comerciales: desconocimiento de oportunidades comerciales, falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino.
- Logísticos: elevados costos de transporte, coordinación y de control.
- Robo o avería de la mercadería almacenada, por lo cual deberá realizarse el proceso correspondiente para la adquisición de nuevo stock.
- Riesgo de insolvencia financiera interna, que imposibilite el pago a los proveedores, obteniendo como consecuencia el retraso en la entrega del producto.
- Desconocimiento de fuentes de financiación ventajosas, subsidios, entre otras.

13.2. RIESGOS EXTERNOS

- Extravío o siniestro de la mercadería en tránsito como consecuencia de causas naturales o humanas, que puedan causar problemas como daños por choques durante el tránsito.
- Retraso en la entrega de la mercadería en la terminal por inconvenientes del medio de transporte o imposibilidad de llegar a ese punto por obstrucciones en el camino. Así como también, demoras en las terminales portuarias, demora de buques, verificación de la mercadería, etc.
- Restricciones legales impuestas por los gobiernos como por ejemplo, restricciones arancelarias y no arancelarias, como controles de calidad, sanidad.
- Riesgo político: Asociado al cambio drástico en la política del país de destino, como por ejemplo, restricciones a la transferencia de divisas o restricciones a la importación del producto, políticas de proteccionismo a la industria local.
- Riesgo de incobrabilidad, es decir, que el cliente no pueda afrontar los pagos de las obligaciones contraídas.
- Riesgo financiero, el cual hace referencia a la volatilidad del tipo de cambio, movimientos de los tipos de interés, etc.
- Riesgo de los competidores, representado por el tamaño, la reputación, la capacidad financiera y operativa de los mismos en el sector. Así como también, la aparición de nuevos competidores
- Riesgo de los proveedores: capacidad productiva deficitaria para satisfacer nuestros pedidos, variaciones en el precio de la mercadería, retrasos en los tiempos de entrega.
- Riesgo de estacionalidad de los arándanos: el cual hace referencia al periodo de cosecha de este fruto. En argentina, los meses de mayor producción comienza en Septiembre hasta mediados de Diciembre.

13.3. ACCIONES PARA EVITAR RIESGOS

Como forma de protección contra las posibles contingencias que puedan ocurrir, se tomarán las siguientes medidas:

- Contar con la mayor cantidad de información acerca de procedimientos y requisitos para comercializar un producto adecuado a las necesidades y requerimientos de los compradores de nuestro mercado objetivo.
- Conocer bien a nuestro comprador mediante la promoción del producto en ferias internacionales de productos orgánicos.
- Conocer el mercado y los clientes: como exportadores debemos tener bien definido el mercado objetivo y contar con información suficiente acerca de nuestros posibles compradores para operar en ese mercado internacional.
- A pesar de la estimación de los planes de ventas, pueden ocurrir casos en los que no sea preciso el cálculo realizado. Es por ello que, “*JellyBerry S.R.L.*” posee un stock de seguridad que le permite contar con la mercadería necesaria en caso de inconvenientes. Dicho stock, también cubriría los problemas ocasionados ante posibles robos o siniestros en el almacén y/o transporte de mercadería. Sin embargo, es importante destacar que la empresa cuenta con un seguro para estos casos.
- En el supuesto caso de una estimación en exceso de la demanda, o de la caída de una venta pactada, realizaremos esfuerzos para acordar la operación con el distribuidor alternativo.
- Para evitar el riesgo de incobrabilidad es importante analizar las ventajas de los diferentes medios de pago. En este caso, utilizaremos la cobranza como medio de pago ya que nuestro distribuidor cuenta con una trayectoria de más de cinco años y con gran alcance en el mercado colombiano.
- Para combatir la estacionalidad de los arandanos, JellyBerry elaborará un forecast anual basado en su pronóstico de ventas, de modo tal que el proveedor cuente con la previsibilidad suficiente para hacer frente a nuestra demanda. Sin embargo, los cambios que la empresa quiera realizar en el forecast deberán informarse al proveedor con al menos un mes de anticipación.
- Por último, en caso de tener inconvenientes con el medio de transporte, existe la posibilidad de tomar otras alternativas como por ejemplo, cambiar la naviera..

14. PROYECCIONES FINANCIERAS

14.1. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y SU PROYECCIÓN DE FINANCIAMIENTO

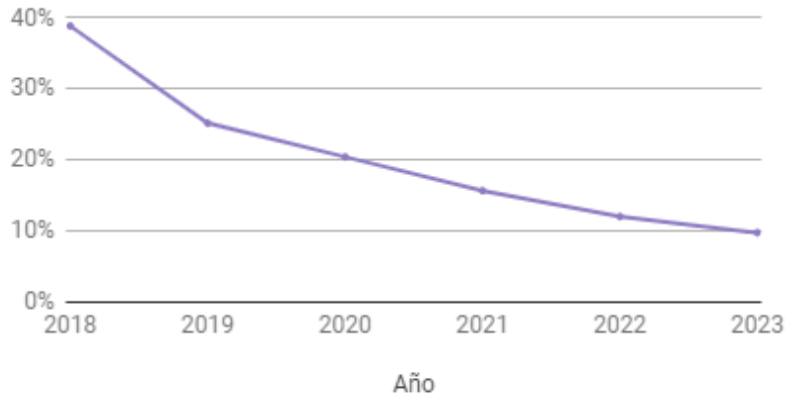
En el presente capítulo se expondrán los aspectos económicos y financieros del proyecto en cuestión. En primera medida, se realizó un análisis de la estructura de la deuda de la empresa, del índice de riesgo de la industria plástica, y de los medios de financiación con los que cuenta la compañía. De este modo, se calculó el costo del capital propio de la empresa (CAPM) y del costo de la deuda deduciendo el escudo fiscal (impuesto a las ganancias). Como resultado se obtuvo una tasa promedio ponderada del costo del capital (WACC) del 11,22%, es decir, que cada peso invertido en el presente proyecto le representa a la empresa un costo de 0,1122 USD.

WACC	11,22%
Costo de la deuda	5,85%
Porcentaje equity	68,00%
Porcentaje deuda	32,00%
CAPM	14,71%

Fuente: Elaboración propia

Fue necesario realizar una proyección de la inflación anual ya que es importante calcular el impacto de esta variable en el proyecto. Para estimar la evolución de la inflación se tuvieron en cuenta las proyecciones de distintas consultoras privadas, el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) por el Banco Central, las encuestas sobre Expectativas Macroeconómicas de El Cronista, como así también la opinión de distintos economistas, entre otros. A partir de estos datos se realizó un promedio ponderado para los primeros tres años y para los siguientes dos se tomó en cuenta las variaciones anuales. Las proyecciones han arrojado un descenso de la inflación en los próximos 5 años, con una variación del -158%.

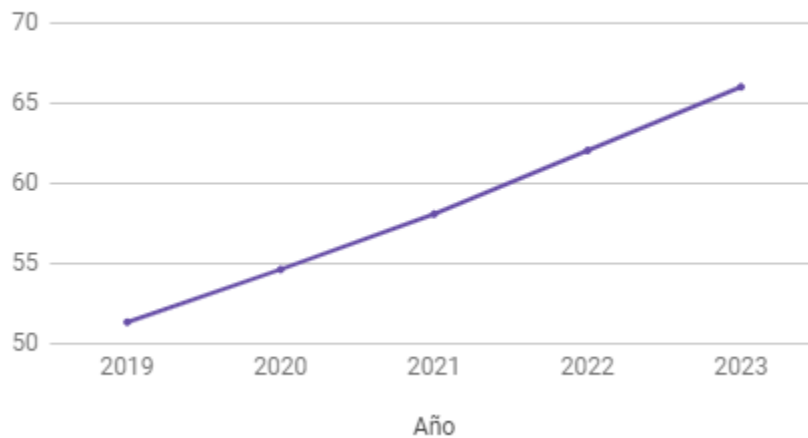
Proyección Inflación



Fuente: Elaboración propia

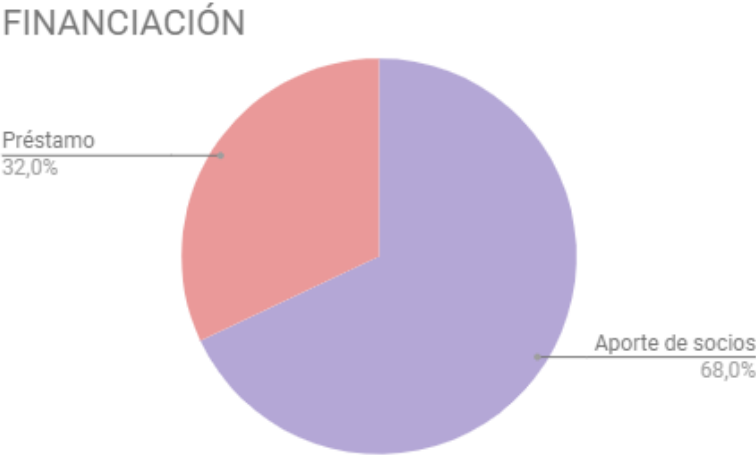
Los gastos efectuados en moneda local fueron convertidos a dólares utilizando un tipo de cambio proyectado. Para realizar esta estimación se realizó un análisis similar al mencionado anteriormente, teniendo en cuenta algunas de aquellas fuentes como así también el Rofex. En este caso se logró recolectar datos hasta el 2022, por lo que la proyección del 2023 se realizó en base a las anteriores variaciones anuales. En este caso, se puede ver un incremento del tipo de cambio a lo largo de los años con una variación del 22,22% desde el 2019 a 2023.

Proyección TC



Fuente: Elaboración propia

Ya habiendo detallado las aclaraciones necesarias para comprender el análisis financiero, se puede afirmar que “JellyBerry S.R.L.” necesitará una inversión inicial de USD 25.000. Para obtener dicho monto los socios de la compañía realizarán un aporte de USD 17.000 y se solicitará un préstamo de USD 8.000 al Banco Ciudad.



Fuente: Elaboración propia

14.2. PRONÓSTICO DE VENTAS

Las ventas en el mercado colombiano comienzan en Junio del 2019, dado que sería luego de haber realizado el acuerdo con “Parupa”, y en el momento en el que nuestro proveedor pudo producir las cantidades solicitadas.

La primer exportación es de 7.560 unidades debido a que el producto todavía es desconocido en el mercado y tanto la empresa como el importador no quieren asumir el riesgo de que no se logren vender grandes cantidades. En el mismo año, se realizan otras dos exportaciones durante el mes de Septiembre y Diciembre por las mismas cantidades pero en este caso el importador probará con nuevas áreas del país para planificar cómo fueron las ventas en cada zona y determinar las nuevas cantidades para el próximo año.

Para el 2020 el producto ya va a tener cierto reconocimiento por parte de los consumidores, y va a dejar de ser una marca totalmente desconocida. Es por esto que para ese año se realizarán 4 embarques. El primero en el mes de Marzo de 7.560 unidades, en Junio y

Septiembre se exportarán 15.120 unidades y por último en Diciembre se comercializarán las mismas cantidades exportadas que en Marzo, para que se puedan abastecer por 3 meses.

La empresa tiene en cuenta el crecimiento de la economía en Colombia, que se proyecta que sea del 3,3% para el 2019 ⁴⁷ (mayor que el crecimiento para el 2018, que se proyecta un 2,7%) y un porcentaje similar para el 2020. A su vez, tiene en cuenta el crecimiento poblacional para el segmento y un crecimiento en el consumo de productos saludables que viene siendo del 10% anual⁴⁸. Además, como se mencionó anteriormente, el producto va adquiriendo mayor reconocimiento ya sea por estar presentes en las góndolas como así también por nuestra inversión en publicidad que realizaremos en las redes sociales para tener un buen alcance. Todos estos factores hacen que la demanda vaya creciendo y que la empresa deba realizar embarques más grandes.

Es así, que en 2021 también se realizarán 4 embarques, donde los 3 primeros serán de 15.120 unidades y el último será de 7.560 unidades. Ya para el 2022, los 4 embarques totales serán de 15.120 unidades. Y para el último año del proyecto se estiman que el primer embarque triplique el lote y los 3 siguientes sean de 15.120 unidades respectivamente.

En el siguiente cuadro se puede ver la previsión de ventas mensuales para cada año:

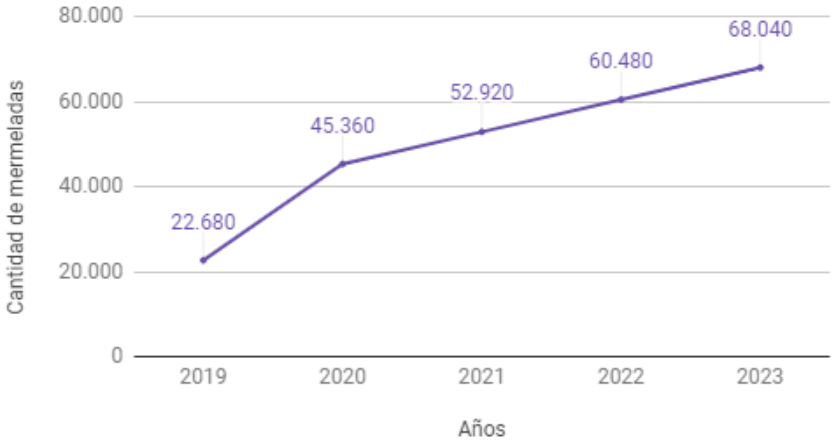
⁴⁷ *Economía colombiana crecería 3,3% en el 2019, FMI* [en línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/> [Consulta: 26 octubre 2018]

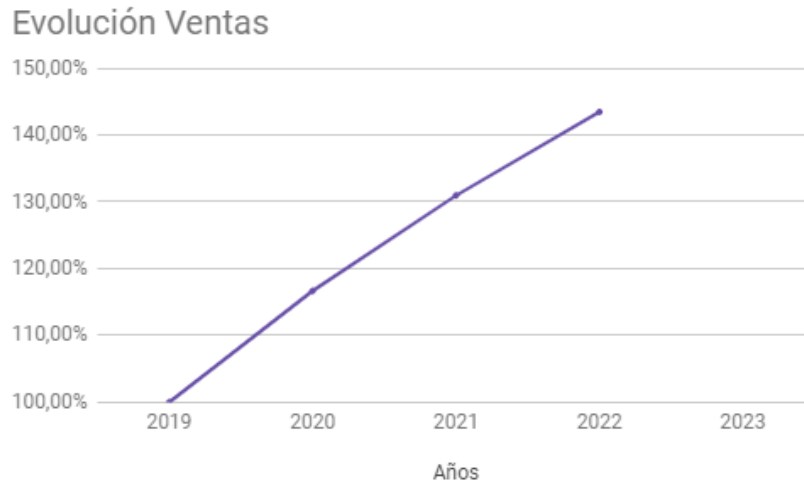
⁴⁸ *Los nuevos comportamientos del consumidor*. 2017. Vanguardia Liberal, Bogotá. [en línea] Disponible en: <http://www.vanguardia.com/> [Consulta: 26 octubre 2018]

Evolución mensual de las ventas - Cantidades

	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					22.680
Febrero			15.120	15.120	
Marzo		7.560			
Abril					15.120
Mayo			15.120	15.120	
Junio	7.560	15.120			
Julio					15.120
Agosto			15.120	15.120	
Septiembre	7.560	15.120			
Octubre					15.120
Noviembre				15.120	
Diciembre	7.560	7.560	7.560		
TOTAL	22.680	45.360	52.920	60.480	68.040
<i>TOTAL ACUMULADO</i>	<i>22.680</i>	<i>68.040</i>	<i>120.960</i>	<i>181.440</i>	<i>249.480</i>

Evolución Ventas





Fuente: Elaboración propia

14.3. DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA NETO

Es importante destacar el Flujo Neto Anual del primer y segundo año ya que será en ese período en el cual se generen los mayores gastos y los menores ingresos. La empresa no realizará exportaciones durante los primeros 5 meses, por lo tanto dichos gastos estarán conformados en su mayor parte por publicidad, alquileres, sueldos, certificaciones y una feria internacional. Debido a que pagamos a nuestro proveedor al contado y cobramos un 50% de la operación 30 días contra embarque y otro 50% diferido a 60 días, durante los dos primeros años tenemos meses de pérdida. Esta situación se revierte a partir de Septiembre del 2020. El flujo mínimo se alcanzará en el mes de Junio 2020 siendo el importe de USD 12.427,09. Sin embargo, al mes siguiente se produce una rápida recuperación debido al aumento de ventas y al cobro de exportación. El primer año es el único en el cual se obtiene un flujo de caja negativo de USD 2.205,89, y no se paga impuesto a las ganancias.

En cuanto a los flujos de los 5 años, se obtienen valores positivos de USD 12.853,91, USD 24.347,59, USD 32.129,74 y USD 61.953,90 respectivamente. El importe del último año está compuesto por USD 39.453,90 del flujo operativo y USD 22.500,00 como resultado del recupero del 90% de la inversión inicial.

- Ver Anexo IV: ‘Flujo de caja anual’

14.4. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio en el cual los ingresos totales son iguales a los costos es de 44.739 mermeladas, es decir, que dicho importe equivale a la cantidad mínima de unidades que la empresa debe vender con el objetivo de cubrir todos sus costos. A partir de la unidad 44.740, la empresa estará cubriendo sus costos y logrando beneficios. Realizando el mismo análisis pero teniendo en cuenta el importe en dólares a vender en lugar de cantidades, la empresa deberá vender USD 123.837,77 para lograr el equilibrio.

A continuación se detallan los cuadros correspondientes a los costos fijos, variables y las ventas de “*JellyBerry S.R.L.*” a lo largo de todo el proyecto:

Cantidad Vendida Anualmente					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
22.680	45.360	52.920	60.480	68.040	249.480

Costo Fijo					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
15.627	17.575	19.809	22.253	24.876	100.139

Costo Variable					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
19.497	26.439	27.845	28.741	29.632	132.153

Ventas Anuales					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
55.440	120.988	147.865	171.839	194.430	690.561

Fuente: Elaboración propia

Haciendo un breve análisis sobre los costos totales, identificamos que los mismos forman parte del 33,64% de las ventas, y el 66,36% restante equivale a los beneficios obtenidos por la empresa.

En cuanto al margen de seguridad, es decir, cuanto pueden caer las ventas sin que la empresa incurra en pérdidas, es de USD 232.292,24.

COSTOS FIJOS:

Los costos fijos considerados para el punto de equilibrio, fueron los siguientes:

- Alquiler oficina Coworking
- Alquiler depósito
- Sueldos

COSTOS VARIABLES:

Respecto a los costos variables, se contemplaron los siguientes, ya que los mismos fueron únicamente destinados a éste proyecto:

- Sueldo operario
- Seguro mercadería
- Embalaje y envase
- Pallets
- Alquiler autoelevador
- Transporte interno
- Gastos de exportación: aduaneros y portuarios
- Derechos de exportación
- Honorarios despachante
- Artículos de oficina
- Gastos de certificación
- Gastos registro de marca
- Gastos Bancarios
- Gastos publicidad

14.5. PRINCIPALES INDICADORES DE RENTABILIDAD

El análisis de los flujos arroja un Valor Actual Neto (VAN) de USD 58.514,46, es decir, un valor positivo. Esto significa que el valor presente de los flujos futuros descontados es mayor a la inversión inicial, y por ende este proyecto genera ganancias por encima de los costos.

Este proyecto no solo es rentable por lo expuesto anteriormente, sino también porque la TIR (tasa interna de retorno) es del 36,23% y mayor a la tasa de descuento del 11,22%. Todo proyecto cuya tasa interna de retorno sea mayor a la tasa utilizada para descontar los flujos, es rentable. El proyecto siempre generará ganancias con un WACC menor a la TIR.

Otro indicador para medir el desempeño del proyecto es el índice de rentabilidad. En este caso se puede afirmar que el proyecto agrega un valor 3,341 veces mayor al monto de la inversión efectuada al inicio.

El plazo de recuperación de la inversión inicial, payback, es 2 años y 8 meses, requiriéndose al menos 3 años de vida útil para lograrse. Podemos afirmar entonces que la inversión se recuperará en la mitad de la vida útil del proyecto aproximadamente.

VAN	58.514,46
TIR	36,23%
Índice de rentabilidad	3,341
Payback	2 años y 8 meses
Payback actualizado	2 años, 11 meses, 8 días

Fuente: Elaboración propia

14.6. EVALUACIÓN DEL RIESGO

En cuanto a la evaluación del riesgo se tuvieron en cuenta cuatro indicadores. En primer lugar se estableció el valor mínimo de riesgo utilizando como referencia el riesgo asociado a la inversión en bonos del tesoro de los Estados Unidos a 10 años. Se utilizó una tasa a 10 años ya que el común de las inversiones se proyectan con un horizonte temporal semejante. La tasa del día 19 de octubre arrojó un resultado de 3,2%.

En cuanto al riesgo de mercado, se utilizó el índice S&P 500 por ser el índice más importante de los Estados Unidos representativo de la situación real del mercado. El mismo arrojó un porcentaje anual de 10,37%.

Teniendo en cuenta que el proyecto se realizará en Argentina, es importante analizar el riesgo asociado a los países emergentes y el riesgo argentino. En este indicador se encontrarán implícitos factores políticos, económicos, de situación cambiaria, de régimen impositivo, etc. Se calculó realizando un promedio de los valores del mes de julio, agosto, septiembre y octubre del presente año y arrojó un resultado de 6,36%.

En última instancia se analizó el beta, es decir, el riesgo de la inversión que mide la sensibilidad del negocio con respecto al mercado. El valor obtenido fue de 0,7425, y se obtuvo apalancando el beta (desapalancado) de la industria de 0.55, teniendo en cuenta que la empresa posee un 35% de deuda, un 65% de capital propio y el impuesto a las ganancias del 35%.

Tasa libre de riesgo / Risk free Daily Treasury Yield Curve Rates- 10 years		Riesgo país EMBI + Puntos Básicos Argentina		Rendimiento del mercado SPY - SPDR S&P 500	
FECHA	TASA %	FECHA	PB ARG.	Fecha	Rendimiento
19/10/18	3,20%	19/10/2018	661	23/10/18	10,37%
U.S. Department of the Treasury		19/09/2018	622		
		20/08/2018	685		
		20/07/2018	575		
Promedio RF %		Promedio Arg.			
3,20%		636			
		Promedio R.P.			
		6,36%			

Elaborado por JP Morgan y publicado por 'Ambito Financiero'

Coefficiente beta
Industria: Procesamiento de alimentos

BETA desapalancado de la industria	0,55
Ratio DEUDA de la empresa	32,00%
Ratio EQUITY de la empresa	68,00%
Impuesto a las ganancias	35,00%

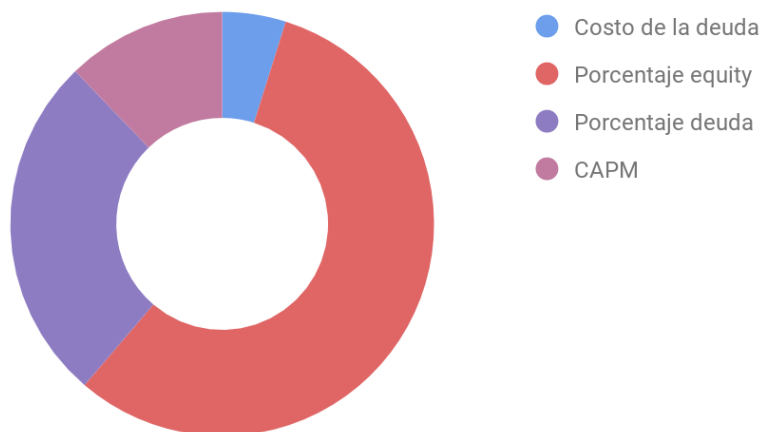
BETA apalancado de la empresa 0,718

Datos extraídos de 'Damodaran' a Octubre 2018

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico podemos resumir la composición del costo promedio ponderado del capital. La mayor parte está compuesta por el porcentaje equity, es decir que la empresa se encuentra más financiada por aporte de los socios que por terceros.

Composición WACC



Fuente: Elaboración propia

14.7. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

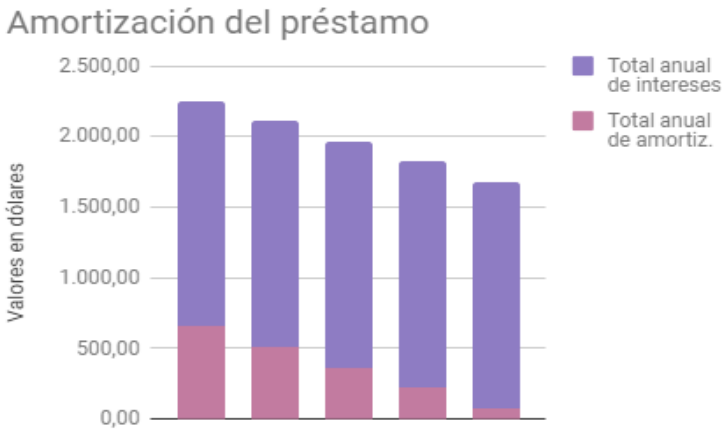
Al momento de evaluar la posibilidad de tomar un préstamo es necesario contemplar las diferentes alternativas existentes en el mercado, y realizar un análisis acerca de la cancelación del mismo a lo largo del tiempo. Por tal motivo, se detallará a continuación un estudio referido a la amortización de la deuda que “JellyBerry S.R.L” adquirió para financiar el proyecto.

El sistema de amortización elegido es el ‘Alemán’ o también conocido como ‘Amortización Constante’. Este método contempla el pago de cuotas totales decrecientes, a diferencia del Sistema Francés en el cual las cuotas desembolsadas son de igual monto. En cuanto a las condiciones generales del préstamo, el mismo será en dólares, se cancelará en 5 años, es de capitalización mensual (pagos mensuales) y la tasa de interés es del 9% anual.

Capital inicial	8.000,00
Tasa	9%
Períodos	60
Años	5
Pagos/año	12

Es importante tener en cuenta que la cuota de amortización del capital es constante todos los meses por un importe de USD 133,33, y las cuotas de intereses disminuyen mes a mes ya que son calculadas sobre el saldo del capital no amortizado.

En el gráfico que se presenta debajo, se puede visualizar cómo la fracción por la cancelación del capital es constante todos los años, y la fracción por el pago de intereses disminuye gradualmente.



Fuente: Elaboración propia

- **Ver anexo: ‘Amortización de la deuda’**

15. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el objetivo de continuar analizando la viabilidad del proyecto, se evaluó el desempeño del mismo a través de diferentes escenarios.

En primera instancia, se analizó la viabilidad del proyecto en caso de que exista una tasa de descuento (WACC) un 10% mayor a la planeada, es decir, que la misma sea del 12,34%. Se observó que la TIR disminuyó un 3,75% alcanzando un valor del 34,87%. A pesar de dicha disminución, el proyecto sigue siendo rentable ya que se obtiene un VAN positivo y una TIR mayor al WACC.

Luego se realizó un estudio planificando una caída en las ventas del 10%. Con una caída del 10% la TIR alcanza un valor del 18,49% (disminución del 48,97% con respecto al valor original). En este caso la TIR supera al WACC y el VAN es positivo, por lo que el proyecto continúa siendo rentable.

En tercer lugar, se determinó que el proyecto soporta una caída en las ventas del 28,56% cada año. En otras palabras, el proyecto continuará siendo rentable siempre y cuando se produzca una disminución en las ventas menor al 28,56% anual.

Por otro lado, se investigó cuál es la tasa de descuento (WACC) que soporta el proyecto. Se determinó cuál es la tasa que genera que sea indistinto realizar el proyecto, es decir, que hace el VAN igual a 0. Dicho valor es 52,34%. Este cálculo resulta importante a la hora de evaluar las alternativas de financiación, es decir, la tasa del préstamo. Por otro lado, se debe tener en cuenta este porcentaje entendiendo que está conformado por el riesgo país y el riesgo del mercado. Ante situaciones críticas en la economía, conocer este valor nos permitirá evaluar el impacto de las variables macroeconómicas sobre el proyecto.

Con el objetivo de evaluar la importancia de la inversión en publicidad, se estudió el impacto de la misma sobre los principales índices de rentabilidad. En caso de que no se incurra en gastos de publicidad la TIR aumentará un 41,72% llegando a un valor del 51,35%, y el VAN aumentará un 29,87% con respecto al valor original. Podemos concluir entonces que la publicidad juega un papel fundamental en el rendimiento del proyecto.

La política de la empresa es recuperar el último año el 90% del capital de trabajo. Si bien es una política que “*JellyBerry S.R.L.*” aplica a la evaluación de todos sus proyectos, es importante establecer su impacto sobre este proyecto puntual. En caso de que no se recupere, la TIR disminuirá solamente un 10,11% alcanzando un valor de 32,57%. Mediante este análisis podemos establecer que en caso de que no se recupere el 90%, el proyecto aún es rentable y se mantiene en los valores de rentabilidad esperados por los inversores.

A continuación se presenta una tabla resumiendo los valores obtenidos por los 6 análisis realizados:

TIR: 36,23%

VAN: 58.514,46

WACC: 11,22%

Análisis	TIR	Variación	VAN	Variación	WACC	Variación
1. Si la tasa de descuento aumenta 10%	34,87%	-4%	55.194,73	-6,01%	12,34%	9%
2. Si las ventas disminuyen un 10%	18,49%	-96%	28.997,47	-101,79%	11,22%	0%
3. ¿Cuánto deben disminuir las ventas para que sea indistinto realizar el proyecto o no?	0,00%	-2664167%	2,12	-2755992,19%	11,22%	0%
4. ¿Qué tasa de descuento soporta el proyecto?	0,00%	-96006509%	0,03	-167793324,47%	52,34%	79%
5. Variación del rendimiento si no se incurren en gastos de publicidad	51,35%	29%	83.439,00	29,87%	11,22%	0%
6. Rendimiento si no recupera el 90% del CTN	32,57%	-11%	45.986,18	-27,24%	11,22%	0%

Fuente: Elaboración propia

		Puerto de Cartagena				
		2019	2020	2021	2022	2023
Flete internacional		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Monto CFR Total		19379,93	21064,60	22023,57	22379,84	22503,29
Seguro internacional		73,92	80,66	84,49	85,92	86,41
Monto CIF Total		19453,85	21145,26	22108,06	22465,76	22589,70
Monto CIF Unitario		2,57	2,80	2,92	2,97	2,99
Monto DDP Unitario en USD		2,68	2,90	3,03	3,07	3,09
TCC COL/USD		0,000330	0,000328	0,000325	0,000323	0,000320
Monto DDP Unitario en COP		8.107,60	8.850,32	9.307,18	9.522,34	9.643,68
Precio con margen distribuidor	25%	10.134,51	11.062,90	11.633,98	11.902,93	12.054,60
Precio con margen de supermercados	30%	13.174,86	14.381,78	15.124,17	15.473,81	15.670,98

16.2. ANEXO II: Lista de precios y medidas de Feria Antad

LISTA DE PRECIOS Y MEDIDAS			PRECIO PREVENTA	
			VACIO MX	BASICO MX
TIPO		MEDIDA		
"A" CABECERA	AC	(5 X 3.5 = 17.5 M ²)	\$124,550	\$128,400
"B" CABECERA	BC	(3.5 X 3.5 = 12.25 M ²)	\$89,560	\$92,770
"B" PASILLO	BP	(3.5 X 3.5 = 12.25 M ²)	\$72,120	\$75,330
"C" CABECERA	CC	(3 X 3.5 = 10.5 M ²)	\$74,260	\$77,250
"C" PASILLO	CP	(3 X 3.5 = 10.5 M ²)	\$59,600	\$62,490
"D" CABECERA	DC	(2.5 X 3.5 = 8.75 M ²)	\$56,500	\$59,280
"D" PASILLO	DP	(2.5 X 3.5 = 8.75 M ²)	\$49,220	\$52,000
"E" CABECERA	EC	(3 X 3 = 9 M ²)	\$65,480	\$68,160
"E" PASILLO	EP	(3 X 3 = 9 M ²)	\$52,640	\$55,430
"F" CABECERA	FC	(4 X 3.5 = 14 M ²)	\$90,950	\$94,480
"F" PASILLO	FP	(4 X 3.5 = 14 M ²)	\$80,460	\$84,100
"G" CABECERA	GC	(3 X 2 = 6 M ²)	\$44,080	\$46,440

16.3. ANEXO III: Cotización del medio de transporte

	Usd
Armador / Agente: Mediterranean Shipping Company S.A.	
Cuit : 30-69318494-7 ATA: 01289-5/9	
Commodity: Mermelada Orgánica	
Buenos Aires, Argentina - Cartagena, Colombia	
Flete	usd 1200 x 40'dv/hc
	usd 900 x 20'dv
	Carrier Security Fee usd 11
Gastos Locales	THC usd 240
	River Plate Toll usd 125
	Handling usd 35
	Logistic Fee usd 40 + IVA
	Seal Fee usd 10 + IVA
	BL Fee usd 41.32 + IVA
Servicio Semanal Directo, TT 22 días aprox	
Validez: 31.12.2018	

- PRE carriage Deposito Barracas / Exolgan port, Dock Sud round trip
- \$7,000 + IVA

- **Seguro de la Mercadería**
- USD 0.0030 x valor FOB + IVA

- **Demora**

- **Gastos de ingreso a puerto***

- **La cotización no incluye**
 - Ata
 - Multas por exceso de peso
 - Balanza y/o Aduana fuera de Planta
 - Despacho Aduanero (MSC Argentina no ofrece este servicio)

- **Gastos de ingreso a puerto***

RECEPCIÓN	Usd
Dentro de los 10 días previos a la fecha del arribo del buque. Servicio de Recepción desde camión del exportador, Almacenaje, Gate out del contenedor vacío y control de precintado	
Por contenedor de 20' 152,00	152,00
Por contenedor de 40'	245,00
Servicio a la carga - por tonelada	2,00
Control PBIP - por contenedor	11,00
Almacenaje de contenedores de exportación	
Dentro de los 10 días corridos previos a la ETA del Buque	Free
Almacenaje por recepción anticipada por container 20' por día	22,00
Almacenaje por recepción anticipada por container 40' por día	44,00
Otros Conceptos Aplicables - Contenedores	
Peso Bruto Certificado VGM por Contenedor de 20' /40'	25,00

16.4. ANEXO IV: INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE IMPORTADORES/EXPORTADORES

Registro Especial Aduanero

Nuclear en un registro a los Importadores y Exportadores, Auxiliares del Comercio y del Servicio Aduanero, sus apoderados generales y dependientes y los otros sujetos comprendidos en el Título IV de la Sección I de la Ley N° 22.415 y sus modificaciones.

PASOS PARA REALIZARLO

1

Para realizar la inscripción en el Registro, deberás ingresar por internet con tu clave fiscal al servicio "Sistema Registral".

2

A continuación deberá seleccionar la opción "Registros Especiales" >> "Registro Aduanero" >> "F.420/R Declaración de Aduanas".

3

Seleccioná el vínculo "Crear Nuevo Domicilio" y completá los datos del domicilio a declarar requeridos. De no detectarse inconvenientes, el sistema emitirá como constancia de la registración del domicilio, el Formulario F 420/D, registrando el domicilio con el estado "Declarado por Internet". Caso contrario el sistema arrojará el mensaje de error correspondiente.

4

Debes asociar el Domicilio Especial Aduanero a la Aduana o las Aduanas a través de las cuales va a operar, ingresando al "Sistema Registral" y dentro del Menú "Registros Especiales" seleccioná la Opción "F 420/R Declaración de Aduanas".

5

Deberás seleccionar el tipo de Operador, la Aduana en la cual va a operar (de no encontrar la Aduana dentro del recuadro "Aduanas en la que opera" deberás previamente presionar el Botón "Asociar" para incluirla en el recuadro), clicar en el botón "Asociar" del Recuadro "Domicilios relacionados con la aduana seleccionada" en donde aparecerá el domicilio declarado anteriormente. Deberás tildar el domicilio y presionar el botón "Aceptar" que se encuentra en el margen inferior de la pantalla.

6

Deberás cumplir con los "Requisitos Particulares" (ver punto 10 del Manual - **Anexo I de la RG 2570**) y dentro de los 30 días, de presentado el formulario 420/R, aportar la documentación complementaria (ver Requisitos Particulares en el **Anexo I de la RG 2570**, requisitos identificados como "D" - Documentación a presentar), ante cualquier dependencia de la Aduana.

7

Finalización del trámite: seleccioná "Registros Especiales, opción F.420/R Registro Operadores Comercio Exterior y en Trámite a realizar" elegí la opción "alta" (dentro de los 30 días de iniciado el trámite).

8

El sistema emitirá el resultado correspondiente:

1. La constancia de aceptación, registrando el alta en el "Registro Especial".
2. Un aviso con los motivos/requisitos faltantes por los que el trámite no ha sido aceptado.

REQUISITOS

Las fotocopias de la documentación respaldatoria que corresponda adjuntar a las presentaciones que efectúen las personas físicas o representantes legales de personas físicas o jurídicas, deberán encontrarse certificadas por escribano público y colegio respectivo jurisdiccional. Asimismo, la remisión podrá realizarse mediante la utilización de la firma digital, en oportunidad que el procedimiento sea implementado y reglamentado por este Organismo, para los casos que así se dispongan.

Dicha presentación podrá ser realizada por terceras personas, debidamente autorizadas a través del formulario de declaración jurada N° 3283/A el que se remitirá electrónicamente desde la página "Web" www.afip.gob.ar. Para ello el responsable deberá contar con la "Clave Fiscal" con Nivel de Seguridad 3 como mínimo, mediante el servicio "Gestión de Autorizaciones Electrónicas".

También podrá utilizarse el formulario de **declaración jurada N° 3283** suscripto por el responsable que solicite la inscripción, debiendo contar con la firma certificada por escribano público, o en su defecto podrá ser firmado en presencia de un funcionario de esta Administración Federal, que actuará como autoridad certificante.

De tratarse de documentos de identidad de personas físicas, los mismos serán escaneados y no se requerirán fotocopias certificadas de ellos

DOCUMENTACIÓN NECESARIA

Importador/exportador

Inscripción en la Inspección General de Justicia, en su caso, el organismo que correspondiera. (Obligatorio para personas jurídicas).

Certificado de antecedentes expedido por autoridad policial. Para las personas jurídicas el requisito se extiende a sus directores, administradores o socios responsables.

Título profesional para los incluidos en el grupo "C", cuando corresponda.

Actuación de la solicitud de habilitación de depósito. (Obligatorio para permisionarios de depósitos fiscales).

Certificado del Registro Nacional de Prestadores de Servicios Postales. (Obligatorio para PSP/Couriers).

16.5. ANEXO V: INSTRUCTIVO PARA SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN PARA EXPORTAR PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Para gestionar la autorización para exportar alimentos el solicitante deberá presentar:

- Formulario de exportación completo -por duplicado- sin firmar

- Nota dirigida al Director del INAL donde se solicita la autorización para la exportación, aclarando tipo de producto y país de destino; con firma y aclaración del responsable de la empresa

- Comprobante de pago de arancel en Tesorería por embarque (muestras hasta 200kg no abonan arancel)

- Fotocopia de factura o identificación de la mercadería en el formulario de exportación. Lista de empaque o pro forma

- Si se trata de una exportación efectuada por terceros: debe adjuntarse comunicación fehaciente al elaborador (carta documento/ telegrama colacionado/ carta confronte) según Disposición ANMAT 3361/02.

- Fotocopia RNE/ RPE

- Fotocopia de RNPA/ RPPA/ RNPUD para cada producto

Por cuestiones de índole administrativa, se agradece la presentación de la documentación detallada foliada (numerada consecutivamente a partir de la primera página en más) y sujeta mediante arandela de cartón y broche tipo mariposa.

16.6. ANEXO VI: “PASOS A SEGUIR PARA OBTENER REGISTRO SANITARIO INVIMA”

1. “*JellyBerry*” deberá ser inscrita según lo dispuesto en el artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012.
2. Identificar la categoría del riesgo para el producto según el Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015.
3. Una vez identificada la categoría tener en cuenta que alto requiere RSA, riesgo medio requiere PSA y riesgo bajo requiere NSA, según el Artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 y Resolución 3168 de 2015.
4. Si se trata de un alimento de riesgo alto o medio verificar los requisitos para la obtención de RSA o PSA establecidos en el Artículo 38 de la Resolución 2674 de 2013. Si se trata de un alimento de bajo riesgo, verificar los requisitos establecidos en el Artículo 40 de la misma Resolución para solicitar una NSA.
5. Completar los formularios tanto de información básica, como de solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso, los cuales se encuentran en el archivo Excel “Formato único de Alimentos registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y trámites asociados (Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015)”.
6. Verificar la tarifa que se deberá cancelar según el trámite requerido en el manual tarifario, el cual puede descargar en la página, y realizar el pago en cualquier oficina de Davivienda en la cuenta No. 00286999868-8 o a través de pago en línea.
7. Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada en la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 N° 64–28, primer piso – Bogotá D.C.⁴⁹

⁴⁹Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. *8 Pasos para obtener su registro sanitario de alimentos* [en línea]. Disponible en: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos> [Consulta: 30 sep. 2018]

16.7. ANEXO VII: REQUISITOS INVIMA

REGISTRO SANITARIO

Requisitos generales

Documentación física

- Letra clara y visible
- No usar resaltador en ningún caso
- Foliados debidamente de la primera a la última hoja, en la esquina superior derecha delantera en tinta negra empezando por la consignación.
- Sin enmendaduras y sin alterar membretes, sellos, textos o numeraciones originales (si hay una enmendadura colocar una diagonal y foliar nuevamente)
- No se acepta agregar letras a los números de los folios
- Las hojas en blanco y los separadores no deben foliarse
- Legajar los documentos con ganchos plásticos en carpetas *máximo* de hasta *200 folios* en el siguiente orden:
 - 1- Consignación (Los recibos de consignación deben pegarse totalmente en una hoja con pegante o legajarse como una hoja. *No grapar*)
 - 2- Formatos de información básica, solicitud o si es el caso carta de solicitud.
 - 3- Información legal.
 - 4- Información técnica.

Documentación medio magnético

- Seguir las normas planteadas en el Instructivo para radicar documentos en medio magnético (AIC-AST-IN005) disponible en la página del INVIMA.

Requisitos legales

Para importados:

- Adicionar el certificado de venta libre del país de origen. Este documento debe venir con traducción oficial si provienen en idioma diferente al castellano, consularizado y avalado ante el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Adjuntar carta de autorización del fabricante al importador, ficha técnica origen con su respectiva traducción al castellano y poder si actúa mediante apoderado.

Nota: Con la entrada en vigencia de la resolución 2674 de 2013 Artículo 50 las personas naturales y/o jurídicas propietarias de establecimientos en funcionamiento y dedicados a las actividades dispuestas en el presente reglamento, deberán inscribirse ingresando al Formato Único de Inscripción de establecimientos de la Dirección de alimentos y bebidas Web, así mismo indicar el número de inscripción en el formato de Solicitud.

Requisitos técnicos

Ver Formato único de Alimentos registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y trámites asociados (Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015) disponible en la página web del INVIMA (<https://www.invima.gov.co/index.php/tramites-y-servicios/tr%C3%A1mites.html?select1=2686&select2=2746#requisitos-t%C3%A9cnicos>).

16.8. ANEXO: Flujo de caja anual

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1- 2019	AÑO 2- 2020	AÑO 3- 2021	AÑO 4- 2022	AÑO 5- 2023
<u>Ingresos</u>						
Ventas		55.439,79	120.987,58	147.864,99	171.838,69	194.429,57
Devolución IVA			4.444,97	12.175,80	14.729,80	17.004,06
<u>Costo de mercadería</u>						
		22.521,91	61.643,97	74.928,71	86.144,55	96.228,03
RESULTADO BRUTO		32.917,89	63.788,58	85.112,08	100.423,94	115.205,60
<u>Costos fijos</u>						
Oficina Coworking		2.261,77	2.635,81	3.073,94	3.568,41	4.158,97
Alquiler Depósito		5.841,35	6.807,37	7.939,41	9.215,94	10.481,67
Sueldos		7.523,66	8.131,51	8.795,42	9.468,56	10.234,98
<u>Costos variables</u>						
Sueldo operario		537,40	774,43	837,66	901,77	974,76
Seguro mercadería		81,19	146,40	172,12	130,51	169,62
Embalaje		193,82	201,37	279,76	298,14	314,31
Pallet		239,88	394,53	424,10	397,00	466,45
Alquiler Autoelevador		175,24	319,76	333,15	335,14	332,77
Transporte Interno		494,76	619,98	583,13	545,88	513,10
Gastos de exportación		2.700,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Honorarios despachante		554,40	1.209,88	1.478,65	1.718,39	1.944,30
Derechos de exportación		3.238,43	6.641,99	7.635,03	8.306,07	8.833,69
<u>Gastos Comercialización:</u>						
Flete Internacional		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguro Internacional		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>Gastos Financieros</u>						
Intereses Financiación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comisiones Bancarias		240,00	320,00	320,00	320,00	320,00
<u>Gastos Administrativos</u>						
Artículos de oficina		38,94	18,30	0,00	16,11	0,00
Gastos de certificación		1.751,56	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de registro de marca		219,62	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos bancarios		181,08	170,18	160,07	149,84	140,85
<u>Gastos de publicidad y promoción</u>						
Envío de muestras		69,04	0,00	0,00	0,00	0,00
Ferías Internacionales		4.446,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de publicidad		4.334,82	12.021,82	12.021,82	12.021,82	12.021,82
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		-2.205,89	19.775,24	37.457,83	49.430,36	60.698,31

<i>Impuesto</i>	35%					
RESULTADO NETO		-2.205,89	12.853,91	24.347,59	32.129,74	39.453,90
FEO		-2.205,89	12.853,91	24.347,59	32.129,74	39.453,90
FΔ Act No Cte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FΔ CTN	-25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22.500,00
FCCF	-25.000,00	-2.205,89	12.853,91	24.347,59	32.129,74	61.953,90
<i>Flujos descontados</i>	-25.000,00	-1.983,40	10.391,71	17.698,39	20.999,60	36.408,15

VAN 58.514,46

TIR 36,23%

WACC 11,22%

Indice de rentabilidad 3,341

Payback 2 años y 8 meses

Payback actualizado 2 años, 11 meses, 8 días

16.10. ANEXO X: 'Amortización de la deuda'

Año	Periodo	Capital pte. de amortización	Intereses del período	Cuota de amortiz.	Cuota total mensual	Total anual	Total anual de amortiz.	Total anual de intereses
2019	1	8.000,00	60,00	133,33	193,33	2.254,00	654,00	1.600,00
	2	7.866,67	59,00	133,33	192,33			
	3	7.733,33	58,00	133,33	191,33			
	4	7.600,00	57,00	133,33	190,33			
	5	7.466,67	56,00	133,33	189,33			
	6	7.333,33	55,00	133,33	188,33			
	7	7.200,00	54,00	133,33	187,33			
	8	7.066,67	53,00	133,33	186,33			
	9	6.933,33	52,00	133,33	185,33			
	10	6.800,00	51,00	133,33	184,33			
	11	6.666,67	50,00	133,33	183,33			
	12	6.533,33	49,00	133,33	182,33			
2020	13	6.400,00	48,00	133,33	181,33	2.110,00	510,00	1.600,00
	14	6.266,67	47,00	133,33	180,33			
	15	6.133,33	46,00	133,33	179,33			
	16	6.000,00	45,00	133,33	178,33			
	17	5.866,67	44,00	133,33	177,33			
	18	5.733,33	43,00	133,33	176,33			
	19	5.600,00	42,00	133,33	175,33			
	20	5.466,67	41,00	133,33	174,33			
	21	5.333,33	40,00	133,33	173,33			
	22	5.200,00	39,00	133,33	172,33			
	23	5.066,67	38,00	133,33	171,33			
	24	4.933,33	37,00	133,33	170,33			
2021	25	4.800,00	36,00	133,33	169,33	1.966,00	366,00	1.600,00
	26	4.666,67	35,00	133,33	168,33			
	27	4.533,33	34,00	133,33	167,33			
	28	4.400,00	33,00	133,33	166,33			
	29	4.266,67	32,00	133,33	165,33			
	30	4.133,33	31,00	133,33	164,33			
	31	4.000,00	30,00	133,33	163,33			
	32	3.866,67	29,00	133,33	162,33			
	33	3.733,33	28,00	133,33	161,33			
	34	3.600,00	27,00	133,33	160,33			
2022	35	3.466,67	26,00	133,33	159,33	1.822,00	222,00	1.600,00
	36	3.333,33	25,00	133,33	158,33			
	37	3.200,00	24,00	133,33	157,33			
	38	3.066,67	23,00	133,33	156,33			
	39	2.933,33	22,00	133,33	155,33			
	40	2.800,00	21,00	133,33	154,33			
	41	2.666,67	20,00	133,33	153,33			
	42	2.533,33	19,00	133,33	152,33			
	43	2.400,00	18,00	133,33	151,33			
	44	2.266,67	17,00	133,33	150,33			
	45	2.133,33	16,00	133,33	149,33			
	46	2.000,00	15,00	133,33	148,33			
2023	47	1.866,67	14,00	133,33	147,33	1.678,00	78,00	1.600,00
	48	1.733,33	13,00	133,33	146,33			
	49	1.600,00	12,00	133,33	145,33			
	50	1.466,67	11,00	133,33	144,33			
	51	1.333,33	10,00	133,33	143,33			
	52	1.200,00	9,00	133,33	142,33			
	53	1.066,67	8,00	133,33	141,33			
	54	933,33	7,00	133,33	140,33			
	55	800,00	6,00	133,33	139,33			
	56	666,67	5,00	133,33	138,33			
	57	533,33	4,00	133,33	137,33			
	58	400,00	3,00	133,33	136,33			
	59	266,67	2,00	133,33	135,33			
	60	133,33	1,00	133,33	134,33			

17. BIBLIOGRAFÍA

Adecco. *Alimentación es en lo que más gastan los colombianos* [en línea]. Febrero 2017.

<<http://mundoadecco.com/alimentacion-es-en-lo-que-mas-gastan-los-colombianos/>>

[Consulta:

28/08/2018].

AFIP. Resolución General AFIP N° 2570/2009 [en línea]. En:

http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002570_2009_02_27 [Consulta: 25 sep. 2018].

Agroindustrial Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2015.

<<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8413>> [consulta: 28/08/2018].

ALADI/AAP.CE/72. Asociación Latinoamericana de Integración. 13 de octubre de 2017.

Disponible en:

http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Acuerdos/ACE/ES/ACE72/ACE_072.pdf [Consulta: 16 ago. 2018]

Banco de la República de Colombia. Tasa de cambio del peso colombiano (TRM) [en línea].

Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/trm>> [Consulta: 23 agosto 2018]

Cámara de Comercio Bogotá. *Manual de Mermelada* [en línea]. <

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14318/Mermelada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Consulta: 15 septiembre 2018]

Cámara de Comercio de Bogotá. *Manual Mermelada* [en línea]. Programa de Apoyo Agrícola y

Central Intelligence Agency. *The World Factbook* [en línea]. Disponible en:

<<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>>

[Consulta: 28/08/2018].

CIA World Factbook [en línea]. Central Intelligence Agency. Disponible en:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [Consulta: 16 ago. 2018]

Clasificación de Niza, 2017. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [en línea]. Disponible en: <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/> [Consulta: 26 octubre 2018]

CONSUMO DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN COLOMBIA: UNA CULTURA INCIPIENTE. Universidad Militar Nueva Granada. 2016. [Consulta: 16 sep. 2018]

DANE [en línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/69-espanol/geoestadistica/estratificacion/468-estratificacion-socioeconomica> [Consulta: 25/09/2018].

DANE. *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en hogares y personas de 5 y más años de edad* [en línea]. <<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/prese tic hogares 2017.pdf>> [Consulta: 28/08/2018]

DANE. *Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en empresas* [en línea]. <<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/pres tic empresas 2016.pdf>> [consulta: 28/08/2018].

De Muerte Lenta Delicias [en línea]. Disponible en: <http://www.demuertelentadelicias.com/index.html> [Consulta: 17 ago. 2018]

Distrigrups. [En línea] <http://distrigrups.co/web/> [Consulta: 28 Oct 2018]

Economía colombiana crecería 3,3% en el 2019, FMI [en línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/> [Consulta: 26 octubre 2018]

Edrweb [en línea]. En: <<https://edrweb.com.ar>> [Consulta: 13 septiembre 2018]

Encuesta Industrial Ambiental (EAI) 2016 [en línea]. DANE. Bogotá: 27 de abril de 2018. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf> [Consulta: 16 ago. 2018]

Expo ANTAD & Alimentaria MÉXICO 2019. *¿Por qué exponer en Expo ANTAD & Alimentaria México 2019?* [en línea]. Disponible en: <<http://www.alimentaria-mexico.com/exponer>> [Consulta: 29 de septiembre 2018].

Formatos para trámites de signos distintivos. Superintendencia de Industria y Comercio [en línea]. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/formatos-marcas> [Consulta: 26 octubre 2018]

Indicadores económicos [en línea]. DANE. Julio 2018. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos> [Consulta: 16 ago. 2018]

Informe Kantar Worldpanel sobre hábitos alimenticios en América Latina. Disponible en: <https://www.kantarworldpanel.com/mx> [Consulta: 20 ago. 2018]

Instagram [en línea] <https://www.instagram.com/catalinaaristizabalh/?hl=es-la> [Consulta 28 de octubre 2018]

Instagram [en línea] <https://www.instagram.com/valelizcano/?hl=es-la> [Consulta 28 de octubre 2018].

Instagram [en línea] www.instagram.com/estefiborge/?hl=es-la. [Consulta 28 de octubre 2018]

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. *8 Pasos para obtener su registro sanitario de alimentos* [en línea]. Disponible en: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos> [Consulta: 30 sep. 2018].

Kotler, Philip. Marketing (8va edición). México: Pearson Educación, c2001.

Los nuevos comportamientos del consumidor. 2017. Vanguardía Liberal, Bogotá. [en línea] Disponible en: <http://www.vanguardia.com/> [Consulta: 26 octubre 2018]

MAPFRE - Seguro de transporte por vía marítima [en línea] <https://www.mapfre.com.ar/seguros-ar/empresas/transportes-cascos/via-maritima/> [Consulta: 30 sep. 2018]

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. *Colombia: estadísticas de comercio exterior enero-julio 2018* [en línea]. <http://www.mincit.gov.co>. [Consulta: 30 septiembre 2018]

Mon Ciel [en línea]. Disponible en: <https://monciel.co/> [Consulta: 17 ago. 2018]

Nicolás Pascuchelli. *Información de mercado de mermeladas orgánicas* [en línea]. 13/08/2018. Informe enviado como respuesta a solicitud por información de mercado de mermeladas orgánicas de arándanos en Colombia.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/> [Consulta: 20 ago. 2018]

Parupa Distribuidora. [En línea] <https://www.parupa.com/> [Consulta 22 sep. 2018]

Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN) 2012 -2019 [en línea]. Gobierno de Colombia. 17 de Diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.osancolombia.gov.co/doc/pnsan.pdf> [Consulta: 16 ago. 2018]

ProChile. *Cómo hacer negocios con Colombia* [en línea]. Oficina Comercial Colombia, 2018. <<https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/como-hacer-negocios-con-colombia-2014/>> [Consulta: 28/08/2018].

ProChile. *Guía País Colombia 2018* [en línea]. Oficina Comercial Bogotá, 2018. <<https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/guia-pais-colombia-2018/>> [Consulta: 28/08/2018].

Registro Sanitario. INVIMA [en línea]. Disponible en: <<https://www.invima.gov.co/index.php/tramites-y-servicios/tr%C3%A1mites.html#cu%C3%A1les-son-los-requisitos>> [Consulta 30/09/2018].

Report for Selected Countries and Subjects [en línea]. Fondo Monetario Internacional. Abril de 2018. Disponible en: <http://www.imf.org> [Consulta: 16 ago. 2018]

Retail Colombia 2018 - Acciones&Valores - Análisis macro de mercados. Disponible en: <https://www.accivalores.com/perspectivas-blog/22-investigaciones-economicas/reportes-economicos/ultimas-noticias/206-retail-en-colombia-diagnostico-y-perspectivas-para-2018>
[Consulta: 20 ago. 2018]

Retail Colombia 2018 - Acciones&Valores - Análisis macro de mercados. Disponible en: <https://www.accivalores.com/perspectivas-blog/22-investigaciones-economicas/reportes-economicos/ultimas-noticias/206-retail-en-colombia-diagnostico-y-perspectivas-para-2018>
[Consulta: 20 ago. 2018]

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, SENASA. *Orgánica* [en línea]. Disponible en: <http://www.senasa.gob.ar/cadena-vegetal/aromaticas/industria/calidad-diferenciada/organica-0> [Consulta: 9 septiembre 2018]

Sostenibilidad y Desarrollo: el valor agregado de la agricultura orgánica. Universidad Nacional de Colombia. Junio 2012
<http://www.bdigital.unal.edu.co/7113/1/9789587612431.2012-Version2.pdf>

Starberry. Disponible en: <https://starberry.com.ar/acercaFrutas.php> [Consulta: 20 ago. 2018]
Tasas Signos Distintivos 2018. Superintendencia de Industria y Comercio [en línea]. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/tasas-signos-distintivos> [Consulta: 26 octubre 2018]

Tierra Colombiana. [En línea] <https://tierracolombiana.org/regiones-naturales-de-colombia/>
[Consulta 23 septiembre 2018]

X3Media Inbound Marketing. *¿Cuáles son las redes sociales más populares en Colombia?* [en línea]. En: <https://inbound-marketing.xtresmedia.com/blog/cuales-son-las-redes-sociales-mas-populares-en-colombia> [Consulta: 30 septiembre 2018]

