

1-1-2015

Plan de negocios para la producción y comercialización de piña deshidratada a Alemania

Laura Natalia Fajardo Mora
Universidad de La Salle, Bogotá

Eliana Andreina Melano Ruíz
Universidad de La Salle, Bogotá

Wendy Samantha Vargas Cubillos
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Fajardo Mora, L. N., Melano Ruíz, E. A., & Vargas Cubillos, W. S. (2015). Plan de negocios para la producción y comercialización de piña deshidratada a Alemania. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/162

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIÑA
DESHIDRATADA A ALEMANIA.

LAURA NATALIA FAJARDO MORA

63102131

ELIANA ANDREINA MELANO RUIZ

63102177

WENDY SAMANTHA VARGAS CUBILLOS

63102125

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

BOGOTA 2015

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIÑA
DESHIDRATADA A ALEMANIA

LAURA NATALIA FAJARDO MORA

ELIANA ANDREINA MELANO RUIZ

WENDY SAMANTHA VARGAS CUBILLOS

Plan de negocios para optar por el título de
Profesional en Finanzas y Comercio Internacional

Director

Jhon Alexander Hernández Uribe

Profesional en Comercio Internacional, Especialista en Logística comercio nacional e internacional
y Magister en gestión integrada de la calidad, seguridad y medio ambiente.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

BOGOTA 2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá D.C., Diciembre de 2015.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, a la Virgen y la vida que nos ha permitido disfrutar de una excelente salud, por lo que hemos tenido la tranquilidad de enfocarnos en nuestros estudios y proyectos académicos.

A nuestros padres por ser los promotores de nuestro estudio como también nuestros más grandes concejeros.

A nuestro director de Trabajo de grado Jhon Hernández, el cual con sus concejos, correcciones y conocimiento, nos ha orientado para llevar a buen término la culminación de este importante trabajo para el inicio de nuestra carrera profesional, como también a los demás docentes, en especial el profesor Néstor Díaz, que nos han brindado sus conocimientos y experiencias a lo largo de nuestra formación académica.

A esos amigos que han compartido con nosotras, donde nos han escuchado hablar sobre cada detalle de este trabajo, los cuales también nos han brindado grandes ideas junto a un apoyo incondicional.

INDICE

1. ELEMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1.1. Justificación creación de la empresa.....	1
1.2. Ubicación y tamaño de la empresa	2
1.3. Misión	3
1.4. Visión.....	3
1.5. Objetivos	3
1.5.1 Objetivo General	3
1.5.2 Objetivos Específicos.....	3
2. MERCADO.....	3
2.1. Justificación y antecedentes del proyecto	3
2.1.1. Antecedentes.....	3
2.1.2 Aspectos Sociales	4
2.1.3 Aspectos económicos	5
2.1.4 Aspectos medioambientales	5
2.1.5 Aspectos legales y comerciales	6
2.2 Análisis del sector	6
2.2.1 Desarrollo tecnológico e industrial del sector	7
2.2.1.1 Comportamiento del sector en los últimos 5 años.....	7
2.2.1.2 Evolución y tendencia prevista.....	8
2.3 Análisis del mercado.....	10
2.3.1. Mercado internacional.....	10
2.3.1.2 Análisis de la piña en Alemania.....	12
2.3.2 Perfil del consumidor	13
2.3.3 Mercado potencial	13
2.3.4 Mercado objetivo.....	14
2.3.5 Consumo aparente	14
2.3.6 Magnitud de satisfacción de necesidad	15
2.4 Análisis de competencia	15
2.4.1. Principales participantes y competidores	16

2.4.2	Análisis de empresas competidoras.....	16
2.4.3	Agremiaciones existentes en Colombia	17
2.4.3	Análisis precio del producto frente a la competencia.....	18
2.4.5	Análisis productos sustitutos	19
3.	ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	19
3.1	Descripción básica	19
3.1.2	Aplicación / uso del producto	19
3.2	Fortalezas y debilidades del producto.....	20
3.3	Estrategia de Distribución Física	20
3.4	Estrategias de precio	24
3.4.1	Precio de Venta Producto.....	24
3.4.2	Precio Competitivo	24
3.4.3	Precio de Lanzamiento	25
3.4.4	Punto de Equilibrio.....	25
3.4.5	Condiciones de Pago	25
3.4.6	Costo de Transporte.....	25
3.4.7	Definición de Precio.....	27
3.5	Estrategias de promoción y comunicación	27
3.5.1	Promoción dirigida a clientes y canales	27
3.5.2	Cubrimiento geográfico inicial y expansión.....	28
3.5.3	Presupuesto de promoción.....	28
3.6	Estrategias de servicio.....	29
3.7	Estrategias de Aprovisionamiento	30
3.7.1	Forma de Aprovisionamiento.....	30
3.7.2	Precios de Adquisición	30
3.7.3	Política de Crédito Proveedores	30
4.	OPERACIÓN.....	31
4.1	Ficha técnica	31
4.2	Aspectos logísticos de exportación desde Colombia hacia Alemania.....	35
4.2.1	Acceso marítimo	36
4.2.2	Acceso aéreo	36

4.2.3	Documentación necesaria.....	37
4.3	Estado de desarrollo del proceso de deshidratación de la piña.....	37
4.4	Descripción de proceso de producción	38
4.5	Necesidades y requerimientos de infraestructura	40
4.5.1	Materias primas	40
4.5.2	Equipo y Maquinaria Requerida.....	40
4.5.3	Capacidad instalada requerida.....	42
4.5.4	Mano de obra especializadas	44
4.6	Plan de Producción	44
4.7	Plan de Compras	44
4.7.1	Consumos por unidad de producto.....	44
4.7.2	Costos de Producción.....	44
4.7.2.1	Costo de materia prima y consumo por unidad.....	45
5.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	45
5.1	DOFA.....	45
5.2.	Organismos de apoyo.....	47
5.3	Estructura organizacional	48
5.3.1	Gerente General.....	48
5.3.2	Gerente Financiero	49
5.3.3	Gerente de Comercialización y desarrollo.....	49
5.3.4	Gerente de producción.....	50
5.4	Constitución empresa y aspectos legales	50
5.5	Costos Administrativos.....	51
5.5.1	Gasto de Personal	51
5.5.2	Gastos anuales de administración	51
6.	FINANZAS.....	51
6.1	Fuentes de Financiación.....	52
6.2	Formatos Financieros.....	53
6.2.1	Balance General	53
6.2.2	Estado de Resultados.....	54
6.2.3	Flujo de Caja	55

6.2.5	Costo de Capital	55
7.	PLAN OPERATIVO	56
7.2	Metas Sociales	57
7.3	Plan Nacional de Desarrollo	57
7.4	Plan regional de Desarrollo.....	57
7.5	Clúster o cadena productiva.....	58
7.6	Empleo	59
7.8	Emprendedores	59
8.	IMPACTO	59
8.1	Impacto económico.....	59
8.2	Impacto regional	59
8.3	Impacto social	60
8.4	Impacto ambiental.....	60
9.	RESUMEN EJECUTIVO.....	61
	Referencias	64

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Posición Arancelaria.....	6
Tabla 2.	Objetivos de la piña en Colombia.....	9
Tabla 3.	Participación de la piña en el comercio internacional	9
Tabla 4.	Principales países competidores	10
Tabla 5.	Resultado de la calificación numérica de las matrices	10
Tabla 6.	Resultado ponderación de las matrices.....	11
Tabla 7.	Datos macroeconómicos y su calificación.....	11
Tabla 8.	Matriz microeconómicos y su calificación	11
Tabla 9.	Ponderaciones Datos Macroeconómicos y Microeconómicos	12
Tabla 10.	Perfil del consumidor	13
Tabla 11.	Consumo aparente de alimentos y bebidas no alcohólicas en Alemania	14
Tabla 12.	Principales competidores a nivel nacional e internacional.....	16
Tabla 13.	Precios de la competencia con respecto al producto	18
Tabla 14.	Fortalezas y Debilidades del Producto	20
Tabla 15.	Principales mayoristas en Alemania.....	22
Tabla 16.	Importadores especializados en el sector de frutas y hortalizas en Alemania....	23
Tabla 17.	Precios de venta	24
Tabla 18.	Tarifas de Fletes de Transporte de Carga por Carretera en Colombia desde Armenia a Barranquilla.	25
Tabla 19.	Costo de una hora hábil adicional de espera, carga y descarga.....	25
Tabla 20.	Costo de transporte Nacional.....	26
Tabla 21.	Costo de transporte	26
Tabla 22.	Presupuesto de promoción.....	28
Tabla 23.	Ficha Técnica.....	31
Tabla 24.	Tabla Nutricional.....	32
Tabla 25.	Aspectos evaluados por Banco Mundial	36
Tabla 26.	Proceso de Producción	39
Tabla 27.	Los equipos y maquinaria requerida.....	40
Tabla 28.	Costo de Maquinaria.....	42

Tabla 29. Producción primer año.....	44
Tabla 30. Insumos y costos para snacks de piña	45
Tabla 31. DOFA	45
Tabla 32. Gastos de personal.....	51
Tabla 33. Nomina primer Año.....	51
Tabla 34. Gastos Anuales de Administración	52
Tabla 35. Detalles Préstamo Bancario.....	52
Tabla 36. Fuentes de financiación	53
Tabla 37. Proyecciones del balance general para 5 años.....	53
Tabla 38. Estados de resultados de los próximos 5 años.....	54
Tabla 39. Flujo de caja de los próximos 5 años.....	55
Tabla 40. Costo de capital para los próximos 5 años	56
Tabla 41. Cronograma de actividades	56

LISTADO DE GRAFICAS

Gráfico 1. Exportaciones e importaciones mundiales de piña.....	5
Gráfico 2. Toneladas de Piña Exportadas.....	8
Gráfico 3. Producción de la piña por departamentos.....	8
Gráfico 4. Balanza Comercial para la piña en Alemania.....	12
Gráfico 5. Comportamiento de las importaciones para la partida 08043000 (Piñas frescas o secas) en Alemania.	15
Gráfico 6. Comportamiento de las exportaciones para la partida 08043000 (Piñas frescas o secas) en Alemania.	15
Gráfico 7. Canales de distribución minorista de Frutas en 2012 en Alemania.....	21
Gráfico 8. Diagrama de distribución de Ananá	21

LISTADO DE IMÁGENES

Imagen 1.	Ruta Bogotá - Barranquilla.....	2
Imagen 2.	Districion Fisica Internacional.....	20
Imagen 3.	Empaque del producto	33
Imagen 4.	Embalaje del Producto.....	34
Imagen 5.	Ubicación de la carga en el container	34
Imagen 6.	Transporte Marítimo	36
Imagen 7.	Transporte Aéreo	37
Imagen 8.	Deshidratación por calor.....	38
Imagen 9.	Deshidratación osmótica.....	38
Imagen 10.	Layaout para la empresa Ananáh.....	43
Imagen 11.	Estructura Organizacional de la empresa Ananáh	48
Imagen 12.	Cadena productiva de la piña.....	58

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIÑA DESHIDRATADA A ALEMANIA

1. ELEMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Nombre de la empresa: ANANÁH

1.1. Justificación creación de la empresa

“Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas” (Demóstenes)

Para mejorar la competitividad del país, el gobierno Colombiano ha implementado una serie de iniciativas en las cuales se vio la oportunidad de crear empresa. Una de estas iniciativas es el proyecto INNPULSA Colombia, llevado a cabo por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y desarrollado por Bancoldex. Fue creado en febrero de 2012 para promover el crecimiento empresarial extraordinario por medio de la asignación de recursos no reembolsables dirigidos al crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas colombianas. Durante sus tres primeros años INNPULSA Colombia movilizó recursos superiores a los 364 mil millones de pesos con los que se han beneficiado usuarios, entre empresarios con visión global y organizaciones de apoyo empresarial, en los 32 departamentos del país. (Innpulsa Colombia, 2015)

Igualmente, el sector hortofrutícola brinda oportunidades para las empresas vinculadas a este sector a través de iniciativas como el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE), que ofrece apoyo financiero por medio de tres líneas de créditos que se ajustan a las necesidades de cada negocio, para la modernización, compra de capital de trabajo y financiación de operaciones de comercio exterior que beneficiarían el plan de negocio para la empresa ANANÁH. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014)

Como resultado se busca crear una empresa dirigida al sector hortofrutícola en el cual Colombia tiene grandes ventajas competitivas, con relación algunos aspectos como: ubicación geográfica y las variadas condiciones de clima y suelo del país que permiten tener producción durante los 12 meses del año, lo que facilita el abastecimiento del mercado nacional y genera una proyección a nivel internacional hacia mercados como Europa, Estados Unidos y Asia. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

Es por esta razón, que se decide incursionar en el sector frutícola y en especial en el mercado de frutas deshidratadas, específicamente con la piña, porque es una de las frutas más representativas del país, con mayor carga nutritiva y que se presta para la realización del proceso de deshidratación. (Estrada, Fonnegra, & J, 2010)

Es por esto, que es fundamental para la creación de la empresa, preguntarse antes de iniciar: ¿Por qué la piña deshidratada? Es una de las frutas tropicales de mayor consumo mundial después del banano, naranja y el mango y ha presentado un incremento en la producción que se ve reflejado en un aumento del 33%

del 2 área cultivada (12.565 hectáreas en 2013, frente a 9.412 en 2007). (Negocios, 2014) De igual manera el Programa de Transformación Productiva plantea estrategias de oferta internacional de frutas entre las cuales hace parte la piña, con el fin de potenciarlos a nivel global. (Zambrano G. , 2015)

Con relación a lo anterior, la idea de negocio va encaminada a desarrollar snacks de piña deshidratada con carga nutricional que aporten vitaminas. Al someterlo al proceso de deshidratación el producto será 100% natural. Nuestro consumidor objetivo es una persona con un estilo de vida saludable enfocada a consumir productos naturales.

Las nuevas tendencias de alimentación saludable de la población, especialmente de los países con mayores ingresos per cápita, los nuevos ritmos de vida y la inclusión de la mujer al trabajo fuera del hogar, han permitido que los productos bajos en sal y grasa, sin gluten, ecológicos y de rápido consumo tengan mayor potencial de crecimiento (DBK , 2014). Por ende se identifica a la Unión Europea como un mercado potencial para exportar el producto, especialmente Alemania porque es uno de los principales mercados demandantes de la fruta deshidratada y tiene un alto nivel de consumo per cápita, permitiéndonos así una oportunidad de negocio para incursionar en este mercado.

1.2. Ubicación y tamaño de la empresa

ANANÁH, tendrá como ubicación geográfica la ciudad de Barranquilla la cual se encuentra ubicada 979 Km de distancia de la ciudad de Bogotá. Según el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004) al contratar 10 o menos trabajadores, se considera una “microempresa”, clasificación que tendrá ANANÁH, ya que contará con 5 trabajadores en total. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

Imagen 1. Ruta Bogotá - Barranquilla



Fuente: Tomado de Google Maps

1.3. Misión

Somos una empresa productora de snacks de frutas deshidratadas de calidad utilizando las mejores materias primas colombianas y comercializadora en el mercado internacional. Preocupados por la responsabilidad social, ambiental, y dirigida a personas interesadas en el consumo de productos naturales y saludables.

1.4. Visión

Ser una empresa reconocida a nivel internacional por sus productos deshidratados de calidad, variedad y alto grado de diferenciación, así mismo, incursionar en nuevos mercados internacionales con constante innovación y mejoramiento continuo en los procesos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Producir snacks de piña deshidratada en la ciudad de Barranquilla para la comercialización a nivel internacional.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer relaciones estratégicas con proveedores y distribuidores internacionales que permitan la internacionalización del producto.
- Desarrollar un plan de responsabilidad social que involucre todos los parámetros ambientales y sociales que incluyan a todos nuestros stakeholders.
- Generar conciencia sobre el consumo de productos 100% naturales.

2. MERCADO

En este apartado se realizará un estudio de los elementos más representativos del mercado para obtener información sobre la dinámica del sector, proveedores, consumidores, estructura, comercialización, competencia, ventajas y desventajas del sector que ayudarán a profundizar y conocer diferentes aspectos para llevar a cabo el negocio.

2.1. Justificación y antecedentes del proyecto

2.1.1. Antecedentes

Como resultado de la identificación de gran potencial de internacionalización del sector hortofrutícola en Colombia se han desarrollado diferentes investigaciones que proponen mejorar la competitividad del sector. En el 2005 el Consejo Nacional de Política Económica y Social crea una política nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos para el sistema de medidas sanitarias y fitosanitarias publicada en el documento CONPES 3375, la cual contiene lineamientos que permiten mejorar las condiciones fitosanitarias y de inocuidad en el sector agroalimentario con el fin de proteger la salud y

vida de las personas. Asimismo, aumentar la competitividad de la producción nacional y accesibilidad a mercados internacionales (CONPES, 2005). En el año 2008 CONPES expide el documento 3514 donde se plantea una política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de frutas y de otros vegetales, que se desarrolla dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de 2006-2010 y que tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector hortofrutícola, como resultado del crecimiento de la producción interna e internacional de frutas y hortalizas (CONPES, 2008).

Estos documentos se convierten en una pauta de orientación conceptual, metodológica y procedimental para la elaboración de estudios como *La guía ambiental hortofrutícola de Colombia* desarrollada por Asohofrucol. En este documento, a través del análisis socioeconómico de la hortofrutícola y sus aportes al desarrollo sostenible del país, se identifica que el reto del sector se localiza en crear una oferta estable, continua y de calidad, que responda a las necesidades del consumidor final y de la industria. Además sostienen que la agroindustria procesadora de frutas y hortalizas podría desempeñar un papel económico y social importante dentro del sector, ya que genera integración en la producción industrial, oportunidades de empleo, incentivos a la producción agrícola, desarrollo tecnológico y empresarial (Asohofrucol, 2009).

Por otro lado, en el 2013 el Programa de transformación productiva, con la ayuda de Asohofrucol, y el Fondo nacional de fomento de hortofrutícola, elaboran un plan de negocios para el sector hortofrutícola en Colombia. Dentro de este documento se expone que este sector debe tener un alto dinamismo que favorezca la inserción del país en la economía global a través del aumento de las exportaciones. Para identificar el modelo de negocio se realiza una priorización de productos, identificando 5 frutas (aguacate, fresa, mango, papaya y piña) y 2 hortalizas (ají y cebolla) con potencial de crecimiento e incentivos a nivel internacional y competitividad nacional. En el estudio se identifican oportunidades para el sector como los son las nuevas tendencias de alimentación, avances tecnológicos y productivos en la agricultura y políticas públicas de nutrición en el mundo. Sin embargo, también hay factores negativos como: existencia de aranceles agrícolas, volatilidad de precios, concentración de las importaciones en Estados Unidos y Europa. Finalmente se resaltan los retos que debe asumir el sector para alcanzar los objetivos propuesto en el plan de desarrollo como lo son: mejorar las estructuras organizacionales y del sector, mayor tecnificación, mejora en la implementación de las normas fitosanitarias y de inocuidad, mayor fortalecimiento de marcas, inversión en desarrollo e innovación (PTP, 2013).

2.1.2 Aspectos Sociales

Según el Programa de Transformación Productiva, el sector hortofrutícola en Colombia es uno de los principales generadores de desarrollo y fuente de empleo en el sector rural, en el 2013 generó 383 mil empleos. (Zambrano G.). Con la creación de la empresa ANANÁH se busca la vinculación de mujeres cabeza de hogar que realizaran las operaciones de producción del snack de piña.

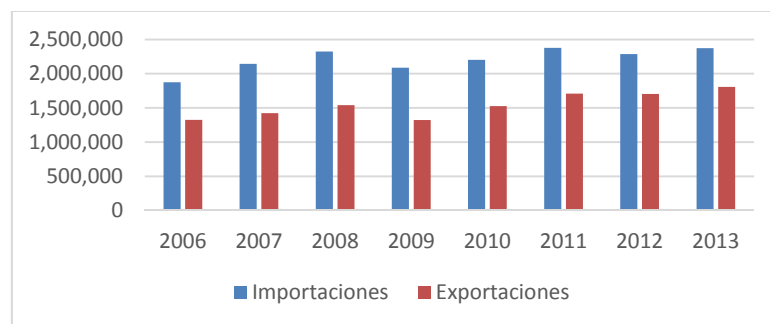
Adicionalmente, la empresa quiere mantener una relación directa con los agricultores de piña para incentivar la producción y generar mayores oportunidades de trabajo en las zonas donde se realizara la

obtención de la fruta, de esta manera, se eliminan costos de intermediación que beneficiara a la empresa y a nuestros proveedores.

2.1.3 Aspectos económicos

En el 2014 las ventas a nivel internacional de frutos secos y snacks alcanzaron 2.040 millones de euros, presentando un incremento del 2,8% respecto al 2013 (Ver Gráfico1); los frutos secos presentaron un mayor crecimiento con un 4,3%, mientras que las ventas de patatas fritas solo tuvieron un incremento de 1,1%. (DBK , 2014)

Gráfico 1. Exportaciones e importaciones mundiales de piña.



Fuente :Elaboración propia con base en datos de TradeMap(2015)

Los incentivos para vincularse a este sector generan ventajas que tiene Colombia por ser un país tropical. Según el MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural) las frutas colombianas tienen mayor calidad por factores organolépticos (mejor olor, color y sabor) y mayores sólidos saludables (ASOHOFRUCOL, 2009) que permitirán la creación de un producto deshidratado más llamativo a nivel internacional, generando valor agregado a un producto colombiano de gran reconocimiento.

Así mismo se prevé que el sector siga creciendo al igual que el consumo de frutas y hortalizas procesadas, por el aumento de la demanda de la población de medios y altos ingresos que asciende en países en desarrollo y en vía de desarrollo (ODEPA, 2012)

2.1.4 Aspectos medioambientales

Cada vez el consumidor es más estricto, le interesa conocer qué hay detrás del producto que va a consumir. Es por esto que para la creación de la empresa es importante tener en cuenta los impactos ambientales que generen las actividades del negocio, para la sustentabilidad de los recursos con los que se cuentan y para el posicionamiento de la marca con un producto de calidad.

Sus exigencias giran en torno al tema de calidad de los bienes que consumen, y en ellos es importante no solo que se cumplan con estándares de salubridad, o que los precios sean juntos, también y en mayor medida cada vez, el consumidor tiene a premiar o castigar a las empresas de acuerdo con su grado de compromiso con la responsabilidad social empresarial. (Martinez Fajardo, 2010, pág. 155)

Con el proyecto se busca generar sustentabilidad de los recursos naturales y para esto se incentivará al proveedor agrícola a utilizar prácticas armónicas para el cultivo de la piña, teniendo en cuenta que los plaguicidas y otros agroquímicos pueden afectar los suelos, el agua, el aire y la biodiversidad. (FAO, 2015)

2.1.5 Aspectos legales y comerciales

Con la firma del tratado de libre comercio entre Colombia y la Unión Europea el 26 de junio de 2012 se crea una oportunidad para la exportación de productos del sector agrícola, puesto que estos se usan con mayor frecuencia en la industria alimenticia europea, siendo Alemania, Italia y Reino Unido los principales consumidores. Gracias a este tratado, el arancel (posición arancelaria Tabla 1) que se maneja a partir de la entrada en vigencia del acuerdo comercial, es que el 92% de los productos del sector ingresarán libres de arancel, y el 8% de los productos que contaban con arancel mixto les será eliminado la parte del arancel ad valorem (impuesto sobre el valor del producto). Países con oportunidad para exportar son Alemania, Holanda, Francia, Bélgica, Reino Unido, España, Italia y Suecia (ProColombia, 2013)

Tabla 1. Posición Arancelaria¹

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
<u>08</u>	FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS (CÍTRICOS), MELONES O SANDÍAS
<u>0804</u>	Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
<u>0804 30 0000</u>	-Piñas (ananás)

Fuente: Elaboración propia con base en datos DIAN(2015)

2.2 Análisis del sector

Dado que la fruta deshidratada es una nueva tendencia en Colombia, este proyecto se centrará en analizar el sector hortofrutícola, en especial el subsector de la piña.

El sector hortofrutícola en Colombia se encuentra en una posición favorable frente al resto del mundo, ya que el país cuenta condiciones ambientales propicias para realizar cosechas a lo largo de todo el año. Esto se traduce en el elevado potencial productivo de Colombia en productos seleccionados, dando como resultado que el país sea atractivo para inversores extranjeros del sector (Programa de Transformación Productiva, 2013).

A pesar de que el sector hortofrutícola del país se encuentra en una posición favorable en general, la producción de la piña en Colombia es poco estructurada y no cuenta con apoyo empresarial. Para poder

¹ Nota: para el desarrollo del estudio, se tiene en cuenta que la partida arancelaria en las diferentes bases de datos no discrimina frutas secas de frutas frescas, por lo tanto el análisis de estas se hace en conjunto

tener una visión general y realista de la situación actual del sector se analizarán tres factores: el desarrollo tecnológico e industrial del sector, el comportamiento del sector en los últimos años y su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.

2.2.1 Desarrollo tecnológico e industrial del sector

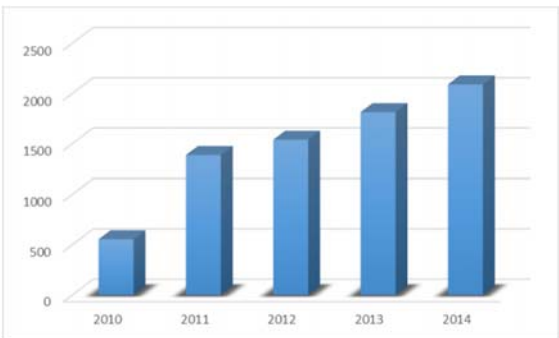
La producción de piña está en una fase primitiva de desarrollo; presenta un problema claro de competitividad internacional debido a que los productores no tienen un adecuado uso de herramientas y procesos, provocado en gran parte por el difícil acceso y tenencia de las tierras. Los campesinos colombianos tienen una baja implementación de paquetes tecnológicos y reducida capacidad financiera, lo que crea problemas en acceder a créditos que les permitan generar condiciones adecuadas para la producción de la fruta. Esto pone a Colombia en una posición poco favorable en mecanización de producción frente al resto del mundo.

A lo anterior se le suma que Colombia no tiene un buen manejo de pos cosecha de la piña, presenta pérdidas de los productos en esta fase. La industria procesadora tiene un reducido desarrollo lo que genera una alta mortalidad de PYMES y poco interés de exportar de estas. Todo esto se debe también a que los canales de distribución están mal estructurados y tienen un alto nivel de intermediación; la infraestructura y la logística del país es ineficiente y no cubre el territorio dedicado al cultivo de la piña; los tiempos de desplazamientos son demorados por el mal estado de las vías colombianas; y los puertos enfocados en el tráfico de estos productos no presentan las condiciones adecuadas de almacenamiento y cuentan con procesos lentos que afectan la exportación de frutas deshidratadas. Estos problemas en la logística afectan directamente la calidad y el costo del producto. Todo lo anterior se traduce en bajos rendimientos medios en relación a los principales países competidores o referentes (Programa de Transformación Productiva, 2013).

2.2.1.1 Comportamiento del sector en los últimos 5 años

La producción de la piña ha venido evolucionando positivamente: el área cosechada de piña en Colombia pasa de 10.878 hectáreas en 2007 a 12.995 hectáreas en 2011, lo que equivale a un crecimiento del 19%. En este sentido, tras dos ejercicios de decrecimiento, 2009 supone el punto de inflexión en cuanto al área cosechada, a partir del cual se produce un crecimiento significativo. Por su parte, la producción sigue la misma tendencia: desciende hasta 2009 y crece en 2010 y 2011. Atendiendo a la evolución experimentada en el conjunto del último quinquenio, la producción aumenta en torno al 18%. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

Gráfico 2. Toneladas de Piña Exportadas

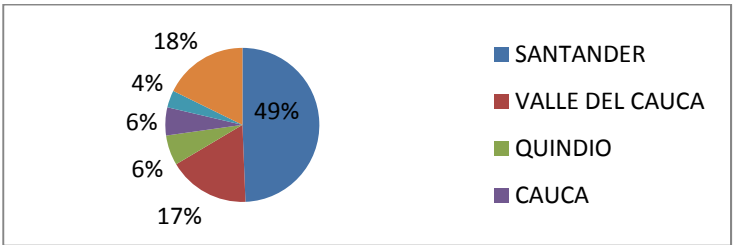


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Trade Map. (2015)

De acuerdo con el grafico anterior se puede observar que en los últimos cinco años la producción de la piña ha aumentado considerablemente, así mismo la cantidad exportada. Esto se debe en gran medida al crecimiento del sector hortofrutícola y el valor agregado de los productos.

Los principales departamentos productores de piña son: Santander, Valle del Cauca, Quindío, Cauca y Meta. Estos reúnen el 82% de la producción de la fruta en Colombia, siendo Santander el principal departamento productor de la piña en Colombia al concentrar prácticamente la mitad de toda la producción del país. Con relación a la evolución que se experimentó durante el periodo del 2007 al 2011, los departamentos que tuvieron un crecimiento significativo en su producción en este periodo de tiempo fueron Quindío y Meta con un aumento de 187% y 86% respectivamente.

Gráfico 3. Producción de la piña por departamentos



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Plan de Negocios de piña, PTP. (2015)

2.2.1.2 Evolución y tendencia prevista.

El gobierno colombiano, en el “Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010 – 2014, Prosperidad para todos” considera al sector hortofrutícola como un sector que debe tener un alto dinamismo para el año 2030. Este debe contribuir a que el país logre una inmersión en la economía global, aumente significativamente sus exportaciones que cumplan los estándares de clase mundial, genere gran cantidad de empleo y aumente su competitividad en todas sus etapas productivas.

Para esto el gobierno crea unos objetivos para la piña con proyección de cinco años hasta el 2030, los cuales se pueden ver en la siguiente tabla.

Tabla 2. Objetivos de la piña en Colombia

	2015	2020	2025	2030
Producción Colombia fresco (Tn)	539.381	643.605	796.455	973.004
Cuota de producción Colombia / producción mundial	2,4%	2,7%	3,2%	3,8%
Consumo Interno (Tn)	417.163	450.536	486.579	525.505
Consumo per cápita (kg)	8.4	8.5	8.6	8.8
Importaciones fresco(Tn)	0	0	0	0
Exportaciones fresco Colombia (Tn)	6.178	62.069	154.876	272.499
Cuota de exportación Colombia / comercio internacional	0.2%	2.1%	5%	8.4%
Exportaciones procesado Colombia (Tn)	500	1000	5000	10000
Cuota exportación procesado Colombia/comercio internacional procesado	0%	0%	0,20%	0,40%
Empleo directo	14.194	16.090	18.963	22.114
Hectáreas cultivadas	14.194	16.090	18.963	22.114

Fuente: Plan de Negocios de piña, PTP.

La relación de crecimientos que muestra la tabla número 2 con respecto al 2015 sobre 2011 es del 5,2%, mientras con relación del 2020 sobre el 2015 es del 19,3%, así mismo para el 2025 sobre 2020 es de 23,7% y para el 2030 sobre el 2025 es de 22,2 % de acuerdo a los objetivos planteados por el Plan de Negocio (Programa de Transformación Productiva, 2013).

El negocio de la piña está alcanzando tal grado de madurez en el mundo que en Colombia cada vez atrae a más productores y empresarios (Negocios, 2014), tradicionalmente dedicados a otras actividades económicas.

“Es el caso de Riopaila, que en diciembre del 2012 decidió diversificar su producción agrícola y escogió la piña para ese objetivo, por lo cual le abrieron un brazo empresarial a la compañía: Bengala Agrícola S.A.S. En la misma tónica entró el empresario de aerolíneas, transporte terrestre y petróleo, Germán Efromovich, que también le está apostando a la siembra de piña, con la expansión de cultivos en la región Caribe (Departamento del Cesar), a través de la empresa King Pineapple, que aspira a cultivar 600 hectáreas” (negocios, 2014).

Tabla 3. Participación de la piña en el comercio internacional

COLOMBIA	2010	2011	2012	2013	2014
Importaciones	98	30	33	100	139
Importaciones Totales	40.682.508	54.674.822	58.087.854	59.381.197	64.060.320
% en el total de las importaciones	0,00024%	0,00005%	0,00006%	0,00017%	0,00022%
Exportaciones	555	1.387	1.538	1.814	2.090
Exportaciones Totales	39.819.529	56.953.516	60.273.618	58.821.870	54.705.991
% en el total de las exportaciones	0,00139%	0,00244%	0,00255%	0,00308%	0,00382%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de TradeMap. (2015)

Tabla 4. Principales países competidores

	2010	2011	2012	2013
Costa Rica	677.392	718.725	794.794	831.365
Países Bajos (Holanda)	134.785	185.737	195.509	215.432
Bélgica	205.727	207.147	153.799	149.208
Filipinas	42.359	67.491	101.362	146.114
Estados Unidos de América	102.735	107.659	111.769	111.441
Panamá	32.093	31.629	37.133	44.135
Honduras	19.781	23.792	45.894	38.349

Fuente: Elaboración propia con base en datos de TradeMap. (2015)

2.3 Análisis del mercado

2.3.1. Mercado internacional

Para el proyecto se analizarán cinco países de la Unión Europea, teniendo en cuenta diferentes aspectos que ayudarán a elegir qué país es más favorable para la exportación del producto, estos países son: Alemania, Reino Unido, Suiza, Holanda y Bélgica, los cuales se escogieron porque son los países que más importan el producto.

Se realizaron matrices de estudio Macroeconómico (Matriz 1) y Microeconómico (Matriz 2), en las cuales se evaluaron variables relevantes para la toma de decisión del país a exportar. Es importante aclarar que cada una de estas variables son calificadas de 1 – 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta. También a estas variables se les asigna una ponderación de acuerdo a la importancia que se le quiere dar a cada variable en el estudio, las cuales se podrán observar en el anexo 1.

Tabla 5. Resultado de la calificación numérica de las matrices

PAÍS	CALIFICACIÓN MACRO	CALIFICACIÓN MICRO	TOTAL
ALEMANIA	70	74	144
REINO UNIDO	53	70	123
SUIZA	57	66	123
HOLANDA	48	75	123
BÉLGICA	49	77	126

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de TradeMap –Banco Mundial. (2015)

Tabla 6. Resultado ponderación de las matrices

PAIS	POND. MACRO 30%	POND. MICRO 70%	POND. TOTAL
ALEMANIA	2,58	5,81	8,39
REINO UNIDO	1,86	5,53	7,39
SUIZA	2,22	4,97	7,19
HOLANDA	1,86	5,74	7,6
BELGICA	1,95	5,74	7,69

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de TradeMap –Banco Mundial. (2015)

Tabla 7. Datos macroeconómicos y su calificación

VARIABLES	ALEMANIA	CAL.	POND	REINO UNIDO	CAL	POND	SUIZA	CAL	POND	HOLANDA	CAL	POND	BÉLGICA	CAL	POND
POBLACION	80327900	10	0.10	63495303.00	8	0.08	7925517.00	4	0.04	16829289.00	6	0.06	11203992.00	5	0.05
PIB (miles de millones de USD)	3.730.260	10	0.15	2.678.454	8	0.12	685.4	6	0.09	853.5	7	0.11	524.8	5	0.08
PIB PERCAPITA	46.268.60	7	0.18	41.787.5	5	0.13	84.815.4	10	0.25	50.793.10	6	0.15	46.878	8	0.20
INFLACION	1.5%	7	0.11	2.6%	5	0.08	-0.2%	10	0.15	2.50%	6	0.09	1.10%	8	0.12
Desempleo	5.3%	8	0.04	7.5%	5	0.03	4.4%	10	0.05	7.20%	5	0.03	8.50%	4	0.02
Importaciones	1.194.482.625	10	0.10	657.222.528	8	0.08	200.933.948	4	0.04	506.162.309	6	0.06	488.442.091	5	0.05
Balanza comercial	264.164.353	10	0.15	-109.180.675	4	0.06	28.222.644	5	0.08	65.084.546	7	0.11	23.050.404	6	0.09
Idioma	Alemán	8	0.04	Inglés	10	0.05	Alemán, Francés, Italiano y Romance	8	0.04	Neerlandés	5	0.03	Alemán, Francés, Neerlandés	8	0.04
SUMATORIA MACRO		70	86%		53	62%		57	74%		48	62%		49	65%

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de TradeMap –Banco Mundial. (2015)

Tabla 8. Matriz microeconómicos y su calificación

Pais	ALEMANIA	CAL	POND	REINO UNIDO	CAL	POND	SUIZA	CAL	POND	HOLANDA	CAL	POND	BÉLGICA	CAL	POND
Variables															
IMPORTACIONES	1194482625.00	10	0.2	657222528.00	8	0.16	200933948.00	4	0.08	506162309.00	6.00	0.12	488422091.00	5	0.1
CRECIMIENTO IMPORTACIONES	6%	8	0.12	5%	7	0.105	6%	8	0.12	7%	10	0.15	8%	9	0.135
IMPO PERCAPITA	\$ 14.87	7	0.035	\$ 10.35	5	0.025	\$ 25.35	8	0.04	\$ 30.08	9	0.045	\$ 43.59	10	0.05
IMPO DESDE COLOMBIA	\$ 298.000.00	7	0.07	\$ 346.000.00	8	0.08	\$ 224.000.00	5	0.05	\$ 960.000.00	10	0.1	\$ 390.000.00	9	0.09
CRECIMIENTO IMPO COLOMBIA	-2%	4	0.04	96%	8	0.08	118%	9	0.09	64%	7	0.07	489%	10	0.1
ARANCEL GENERAL	0%	10	0.05	0%	10	0.05	0%	10	0.05	0%	10	0.05	0%	10	0.05
ARANCEL COLOMBIA	0%	10	0.1	0%	10	0.1	0%	10	0.1	0%	10	0.1	0%	10	0.1
TIEMPO DE IMPO DESDE Colombia	12 - 14 días	10	0.05	14 - 16 días	6	0.03	19 días	4	0.02	13 - 18 días	5	0.025	16 días	6	0.03
PROVEEDORES	Costa Rica, Brasil, Perú	8	0.16	Costa Rica, Israel, Sudáfrica	8	0.16	Costa Rica, Perú, Turquía	8	0.16	Costa Rica, Bélgica, Panamá	8	0.16	Costa Rica, Perú, Holanda	8	0.16
SUMATORIA	100%	74	83%		70	79%		66	71%		75	82%		77	82%

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de TradeMap –Banco Mundial. (2015)

Tabla 9. Ponderaciones Datos Macroeconómicos y Microeconómicos

DATOS MACRO (30%)		DATOS MICRO (70%)	
VARIABLES	PONDERACIÓN	VARIABLES	PONDERACIÓN
Población	10%	Importaciones	20%
PIB (millones USD)	15%	Crec. Impo	15%
PIB PER CAPITA	25%	IMPO PER CAPITA	5%
Inflación	15%	Importaciones desde Colombia	10%
Desempleo	5%	Crec. Impo Colombia	10%
Importaciones	10%	Arancel General	5%
Balanza Comercial	15%	Arancel Colombia	10%
Idioma	5%	Tiempo de impo desde Colombia	5%
		Proveedores	20%
SUMATORIA	100%	SUMATORIA	100%

Fuente: Elaboración propia. (2015)

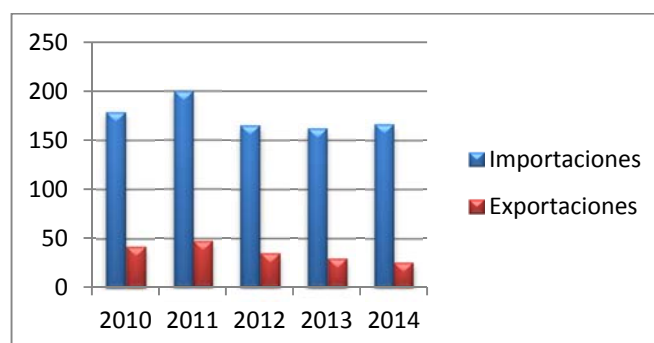
Como se observa en las tablas de resultados de las matrices presentadas anteriormente que se utilizaron para realizar el estudio de mercado; Alemania es el país potencial para exportar el snack de piña deshidratada, con un puntaje de 8.39 sobre 10, teniendo en cuenta que la sumatoria de las variables macroeconómicas tiene un peso del 30% y las variables microeconómicas del 70% sobre la calificación final, obteniendo una calificación numérica de 144 puntos con respecto a los otros países evaluados.

Sumándole a los resultados de las matrices, se considera a Alemania un mercado atractivo para incursionar debido a que las frutas procesadas tienen una demanda que supera la producción interna, lo que hace necesario la importación de estos productos, como consecuencia de las nuevas tendencias de consumo de frutas y hortalizas relacionadas con temas de salud, conveniencia (listo para consumir), productos orgánicos y de comercio justo (Procolombia, 2013).

2.3.1.2 Análisis de la piña en Alemania

#

Gráfico 4. Balanza Comercial para la piña en Alemania



Fuente: Elaboración Propia con base en datos de TradeMap. (2015)

Debido a las tendencias del consumo de frutas secas, en especial las tropicales, hoy son conocidas por la mayoría de alemanes entre esas se encuentra la piña, uchuva, banano. Consecuentemente los datos reflejan el total de piñas importadas, siendo Costa Rica el principal proveedor de Latinoamérica, de igual manera se encuentra Holanda, Turquía y España. Esto se debe en gran medida a los comportamientos de la globalización con la tendencia influyente en el consumo de frutas secos y deshidratados, de igual forma las propiedades nutritivas que estas aportan. En el Gráfico 4 se observa que son mayores las importaciones que las exportaciones de este producto, considerándolo una oportunidad para ingresar a este nicho de mercado.

De igual manera se considera el mercado mundial prometedor para aquellos países que pueden proveer piñas de buena calidad a precios potenciales, Alemania se caracteriza por ser productor de alimentos como carnes, lácteos, productos horneados y productos dulces, sin embargo no cuenta con la suficiente producción de productos agrícolas, por ende debe recurrir a las importaciones de frutas, hortalizas, frutas preparadas. (Germany Trade&Invest , 2014)

2.3.2 Perfil del consumidor

El producto propuesto puede ser consumido por todo tipo de personas, desde niños hasta personas de la tercera edad, que busquen consumir un snack sano. Estas personas tienden a llevar un tipo de vida agitado pero a su vez se preocupan por su alimentación, por lo que en este grupo caben deportistas, empresarios, universitarios, padres preocupados por la alimentación de sus hijos, etc.

Tabla 10. Perfil del consumidor

DEMOGRAFÍA			
<u>EDAD</u>	<u>RAZA</u>	<u>SEXO</u>	<u>RELIGIÓN</u>
Consumidor final : De 14 años en adelante	Indiferente	Indiferente	Indiferente
SICOGRAFÍA			
<u>NIVEL DE INGRESOS</u>		<u>ESTILO DE VIDA</u>	
Consumidor final: Personas con ingresos iguales o superiores a 2000 dólares anuales.		Consumidor final: Personas interesadas en satisfacer un estilo de vida saludable con productos naturales.	
USOS DEL PRODUCTO			
Producto de consumo directo			

Fuente: Elaboración propia. (2015)

2.3.3 Mercado potencial

En Alemania como consecuencia del envejecimiento de la población, enfermedades en la sociedad como diabetes, hipertensión arterial y colesterol, actualmente cuenta con unas tendencias de alimentación saludable muy marcadas. De igual forma, la vida acelerada y la composición de los hogares de 1 o 2 personas ha impulsado la demanda de productos listos para comer, alimentos congelados, postres y

productos horneados que generan gran oportunidad para la industria agroalimentaria. Es por esto que este producto está dirigido al consumidor alemán con capacidad de compra media-alta, orientado a una alimentación saludable. (Proecuador, 2014)

2.3.4 Mercado objetivo

En conveniencia con las estrategias de distribución de la empresa el mercado objetivo son los mayoristas que existen en Alemania, ya que los consumidores finales descritos en el punto 2.3.3 adquieren sus productos a través de cadenas de descuento, grandes hipermercados, supermercados y las fruterías convencionales los cuales son abastecidos por los mayoristas.

Se identifican tres actores importantes para la comercialización de alimentos y para las frutas deshidratadas específicamente, estos son:

- Tiendas Cash & Carry (C & C): Grandes superficies y mercados de productos que venden a los minoristas, restaurantes y otros operadores de servicios de alimentos.
- Mayoristas Nacionales: Compran a las empresas de transformación, los importadores y exportadores extranjeros y se encargan de abastecer el mercado local.
- Mayoristas Especializados o Regionales: Compran a las empresas de transformación, los importadores y exportadores extranjeros y se encargan de abastecer el mercado local se especializan en productos de un solo sector.

2.3.5 Consumo aparente

Tabla 11. Consumo aparente de alimentos y bebidas no alcohólicas en Alemania

	2008	2009	2010	2011	2012
Gasto Total	1.676.730.000.000	1.696.090.000.000	1.747.980.000.000	1.817.990.000.000	1.862.010.000.000
Gasto en Alimentos y bebidas no alcohólicas	149.140.000.000	151.320.000.000	155.370.000.000	162.910.000.000	169.980.000.000
Participación en el gasto total	8,89%	8,92%	8,89%	8,96%	9,13%

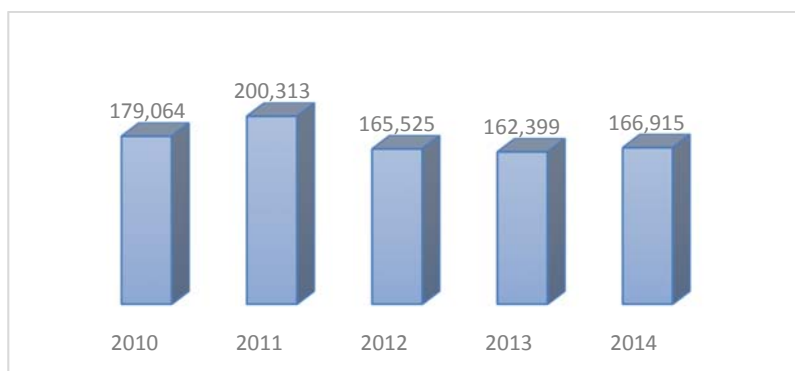
Fuente: Elaboración propia con base en datos de las Naciones Unidas. (2015)

De acuerdo a la tabla 11 se puede evidenciar que ha incrementado el consumo aparente por parte del consumidor alemán, debido al aumento de los ingresos de la población y poder de compra, los cambios en el estilo de vida, la nueva estructuración familiar y el envejecimiento de la población dando como resultado una tendencia por el consumo de productos preparados.

2.3.6 Magnitud de satisfacción de necesidad

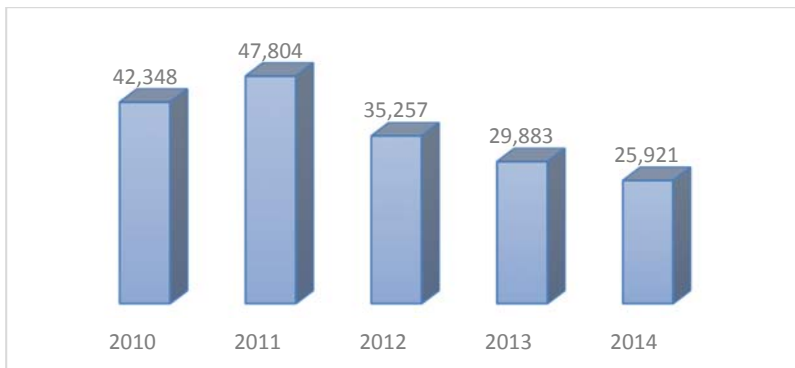
Este producto busca satisfacer la necesidad de alimentarse de forma saludable, tener un snack a la mano que sea 100% natural y que evite problemas de salud como la diabetes, obesidad, etc.

Gráfico 5. Comportamiento de las importaciones para la partida 08043000 (Piñas frescas o secas) en Alemania.



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Trade Map. (2015)

Gráfico 6. Comportamiento de las exportaciones para la partida 08043000 (Piñas frescas o secas) en Alemania.



Fuente: Elaboración Propia con base en datos de TradeMap. (2015)

Con los gráficos 5 y 6 se puede observar cómo las importaciones en Alemania para la piña deshidratada han tenido un crecimiento desde 2012 al 2014 de un 0,84%, como consecuencia del aumento de la demanda interna por frutas y hortalizas. Así mismo, las exportaciones tuvieron una caída significativa del 45.7%. La producción de la Unión Europea se contrajo como consecuencia de la desaceleración económica de la zona euro que finalmente afectó Alemania (WTO, 2014).

2.4 Análisis de competencia

2.4.1. Principales participantes y competidores

En Colombia la demanda de frutas deshidratadas ha aumentado considerablemente centrándose en el mercado internacional potencial con altos índices de exportación de frutas exóticas colombianas. Principales competidores a nivel nacional:

Tabla 12. Principales competidores a nivel nacional e internacional

EMPRESA	UBICACIÓN
	Quindío
	Manizales
	Bogotá
	Medellín
	Dos Quebradas-Risaralda
	Costa Rica
	Chile
	Costa Rica

Fuente: Elaboración Propia. (2015)

Debido a la competencia presente a nivel local es una oportunidad de negocio para llegar a satisfacer el mercado extranjero y así mismo incrementar las exportaciones, a su vez lograr posicionarnos en el mercado mundial por nuestros productos con altos estándares de calidad.

2.4.2 Análisis de empresas competidoras

THE HEALTHY SNACK: Es una empresa colombiana ubicada en Quindío enfocada en ofrecer al mundo una opción de alimentación saludable, nutritiva y natural. Este es un snack delicioso y nutritivo

que conserva el sabor de la fruta natural y no contiene conservantes ni endulzantes. Te ofrece 5 sabores de frutas deshidratadas como piña, banano, uchuva, mango y mix de frutas.

BE FRUIT: Es una empresa colombiana ubicada en Manizales (Caldas) comprometida con la producción y empaque de frutas y verduras deshidratadas 100% naturales, con el fin de brindar una alimentación saludable a la población y aportar en la región, manejándose procedimientos de calidad que garanticen la sanidad e inocuidad del producto.

TOMACOL: Es una empresa Colombiana ubicada en la ciudad de Bogotá que busca brindar soluciones alimenticias para las personas que les gusta cuidarse pero sin privarse del placer. Enfocándose en líneas de producto como **VAI** 100% natural sin aditivos ni endulzantes. Frutas deshidratadas y vegetales deshidratados. Mezclas de aromáticas secas.

FRUTA SECA DE VERONA: Es una empresa que nació en Medellín comprometida con la producción y comercialización de productos deshidratados de alta calidad, para satisfacer la necesidad de un público exigente que quiere alimentación natural, sana y nutritiva.

NARANJA VERDE: Es una compañía colombiana ubicada en Dos Quebradas –Risaralda, dedicada a transformar y comercializar alimentos, especialmente deshidratados mediante al proceso de aire caliente. Permite garantizar alimentos con alto contenido nutricional 100% naturales.

AGROMONTE S.A: Es una empresa costarricense dedicada a la producción, empaque y exportación de pina deshidratada con un portafolio diversificado

EXPORTADORA FRUTOS DEL SOL S.A: Es una empresa exportadora de frutas deshidratadas y frescas creada en el año 2003, cuyo objetivo es la obtención de fruta deshidratada de alta calidad logrando abastecer la demanda de sus clientes en todo el mundo, esto se debe a los procesos y regulaciones, permitiendo mantenerse competitivos en el mercado.

PINERA SUCATO S.A: Es una organización que produce y comercializa piña MD2 de exportación. Producimos frutas congeladas en IQF, vegetales y jugos. Cuenta con Certificación GLOBAL GAP lo cual los certifica en las buenas prácticas agrícolas. Lo que permite llegar al mundo con unos productos de calidad certificada.







2.4.3 Agremiaciones existentes en Colombia

- Asohofrucol (Asociación Hortofrutícola de Colombia)
- Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola
- FINAGRO
- BANCOLDEX
- Corporación Colombiana Internacional
- UMATA (Unidades Municipales de Asistencia Técnica)
- Corporación Colombiana de Frutas y Hortalizas
- PROCOLOMBIA

2.4.3 Análisis precio del producto frente a la competencia

Para este análisis se ha decidido evaluar el precio del producto con respecto a la competencia directa de nuestro producto. Se han obtenido los siguientes precios en su página web de los almacenes Éxito.

Tabla 13. Precios de la competencia con respecto al producto

	Marca	Productos	Países	Cantidad	Precio
	Nature Heart	Snacks, Granolas, Jugos , Fusión de Té con Frutas deshidratadas	Panamá, Salvador, Reino Unido, Perú, Costa Rica, Francia, Japón	70 gr	3.230
	Fruta Seca de Verona	Frutas y Vegetales Deshidratadas	Colombia (Medellín)	70 gr	11.950
	Naranja Verde	Frutas, Vegetales y Especies	Colombia (Dos Quebradas Risaralda)	70 gr	4.000
	Mariani	Frutas Tropicales, Yogurt, Snacks , Verduras	Estados Unidos	70gr	4.700
	Tomacol	Frutas Deshidratadas, Mermeladas, Productos.	Colombia (Bogotá), Estados Unidos	70 gr	5.340
	Pinera Suricato	Frutas deshidratadas	Costa Rica	70 gr	4.850

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Almacenes Éxito. (2015)

El precio promedio de los productos evaluados es de \$ 5.678, donde se han seleccionado solo presentaciones en 70 gr. Sin embargo, algunos de estas empresas ofrecen mix de frutas deshidratadas como es el caso de FRUTA SECA DE VERONA, en el que se observa que tiene el precio más alto de \$ 11.950 (FRUTA SECA DE VERONA , 2015) frente a los demás competidores del mercado

2.4.5 Análisis productos sustitutos

Los productos sustitutos para la piña deshidratada son los siguientes:

- Snacks de papas (chips)
- Frutos secos
- Alimentos enlatados
- Palomitas de maíz
- Productos de panadería

Es de resaltar que los retos del sector hortofrutícola se centran en consolidar una oferta estable, continua y de alta calidad (Ambiente, 2010). Sin embargo, debido al ritmo de vida saludable también se puede acudir a otros productos sustitutos. Informes de Euromonitor indican que los consumidores están más interesados en los productos que se consideran sanos y por ello las empresas han respondido a esa demanda mediante la ampliación de su oferta con frutos secos, frutas deshidratadas, semillas, así como productos bajos en sodio (PAIS, 2014). Cabe destacar que 708 mil millones de pesos fue el crecimiento que tuvo el mercado de snacks en el país entre los años 2008 y 2013. (PAIS, 2014)

En Alemania el consumidor tiende a preferir frutos secos como maní, nueces, almendras, castañas de cajú, pistachos, macadamia, ciruelas secas, pasas, cramberrries y combinaciones de estos en mix, también productos como higos y damascos secos, dátiles, chips de banana y piña (Portal Fruticola, 2013)

3. ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.1 Descripción básica

El snack de fruta será elaborado a base de piña tipo Golden, se deshidratará en rodajas finas, sin azúcar ni preservantes agregados, es 100% natural. Contiene un alto nivel nutricional: fibra, magnesio, hierro, potasio, vitaminas A, B, C, y E los cuales actúan como antioxidantes (Primefoods , 2015). Es un producto que estará listo para ser consumido.

3.1.2 Aplicación / uso del producto

Este producto puede ser utilizado como:

- Snack.
- Postre.
- Pasabocas.
- Complemento en los cereales y ensaladas.
- Complemento en recetas saludables.

3.2 Fortalezas y debilidades del producto

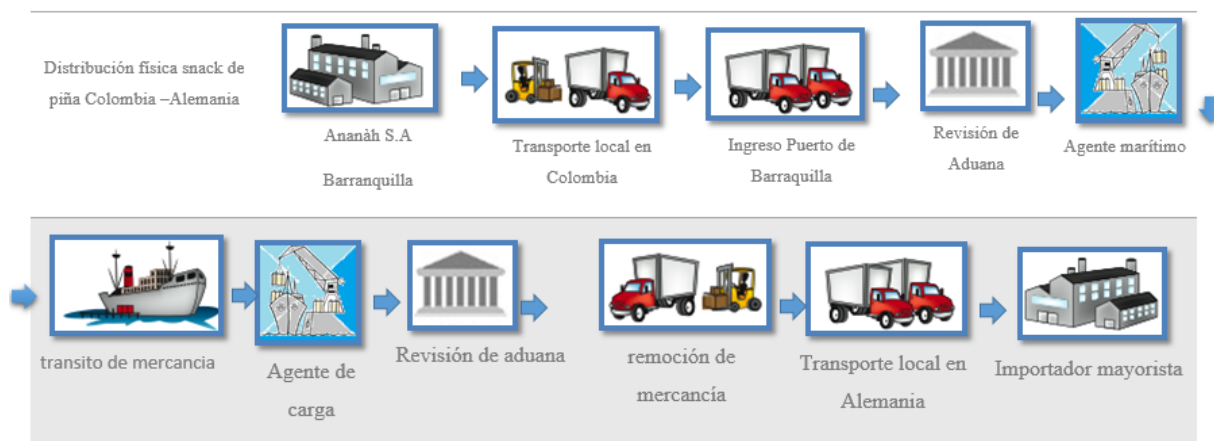
Tabla 14. Fortalezas y Debilidades del Producto

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la producción de piña Golden en Colombia. • En Colombia hay producción durante todo el año esto se debe al incremento de la producción. • Producto saludable. • No contiene azúcar ni conservantes agregados. • El producto tiene vida útil larga debido a su proceso de transformación. • Tendencia de crecimiento de la demanda mundial de productos nutritivos, naturales y orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento por parte del consumidor acerca de las propiedades de la fruta. • Volatilidad de los precios en la fruta fresca. • Falta de experiencia exportadora.

Fuente: Elaboración propia. (2015)

3.3 Estrategia de Distribución Física

Imagen 2. Districion Fisica Internacional



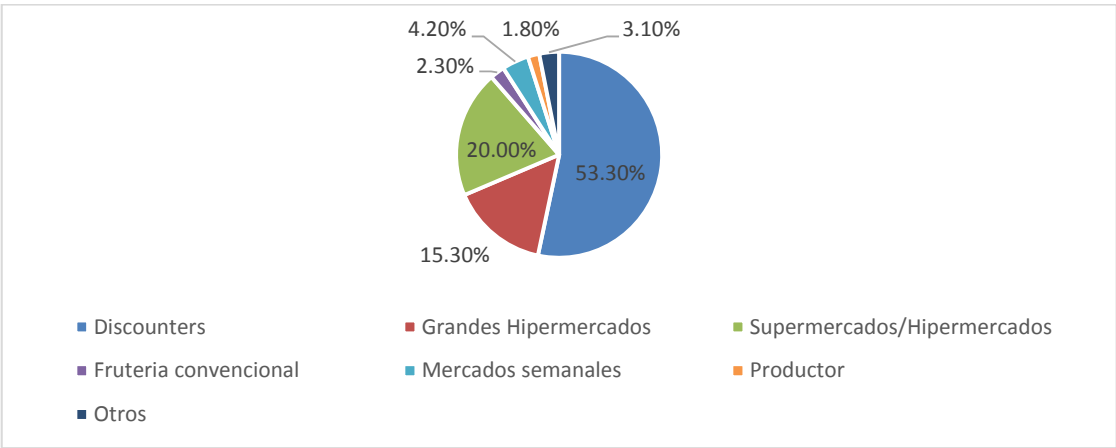
Fuente: Elaboración propia (2015)

La distribución física internacional es el proceso logístico que se desarrolla en torno de como posicionar un producto en el mercado extranjero cumpliendo con las condiciones y términos negociados. (Camara

de Comercio de Bogotá, 2012) La comercialización de frutas y hortalizas en Alemania se concentra especialmente en los minoristas del país, estos son los encargados de llegar al consumidor final, sin embargo, estos no son los importadores de los productos, son abastecidos por los mayoristas los cuales se encargan que proveer el mercado local (Proecuador, 2014); a continuación se mostraran los principales canales de distribución para el país seleccionado.

En el gráfico número 7 se puede observar la importancia de los discounters y grandes hipermercados para la distribución del producto, En general, el mercado Alemán está conformado por productores locales o proveedores internacionales de las principales frutas ofrecidas, el intermediario o bróker, el distribuidor mayorista o/y minorista, empresas con marcas propias y tiendas especializadas.

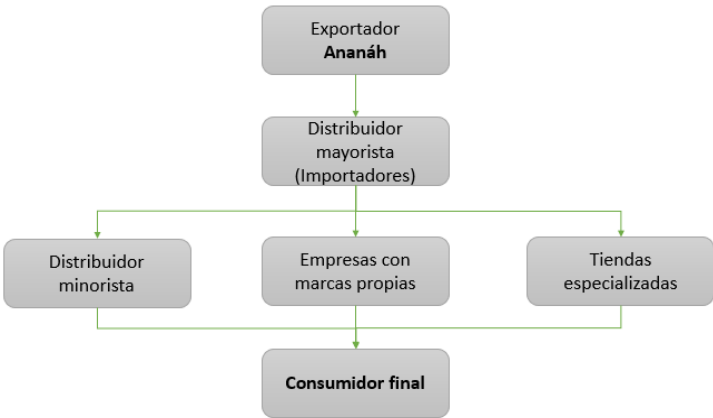
Gráfico 7. Canales de distribución minorista de Frutas en 2012 en Alemania.



Fuente: Elaboración propia datos tomados de Asociación gremial de empresarios mayoristas de frutas y hortalizas (AGEM, 2015)

A continuación se muestra un diagrama el cual explica el sistema general de comercialización de las frutas deshidratadas el cual adoptara la empresa Ananáh para llegar al consumidor final:

Gráfico 8. Diagrama de distribución de Ananáh




Fuente: Elaboración propia (2015)

Para Ananá el distribuidor mayorista juega un papel importante en la comercialización del producto, ya que este es el principal contacto con los supermercados, quienes debido al largo proceso logístico y costos, recurren a estos para su abastecimiento, por lo tanto los distribuidores mayoristas son los encargados de importar frutas deshidratadas a Alemania y abastecer todo el mercado, muchas de estas empresas están asociadas a la asociación de importadores elaborados de Hamburgo (Warenverein), lo cual facilitara la conexión con estos comercializadores, por otro lado estas empresas se encargan de importar, consolidar las frutas deshidratadas y venderlas a los distribuidores minoristas, empresas con marcas propias y tiendas especializadas. A continuación se muestran las principales empresas e información de contacto.




Tabla 15. Principales mayoristas en Alemania

Cadena	Descripción	Tiendas	Contacto
METRO 	METRO Cash & Carry ofrece productos agrícolas para los clientes de las regiones donde opera. Se ha convertido en uno de los líderes internacionales en la venta mayorista de autoservicio.	Tiene más de 750 tiendas en 27 países.	Teléfono: +49 211 6886-0 E-Mail: press@metro-cc.com Telefax: +49 211 6886-2001 Página web: http://www.metrogroup.de/en/metro-cash-and-carry
EDEKA 	Suministran sus productos tanto a establecimientos minoristas del grupo como a grandes clientes como cantinas, hospitales, hoteles, etc.	Se trata de 7 sociedades regionales mayoristas que agrupan 144 filiales (Cash & Carry)	Nombre: Edeka Zentrale AG & Co. KG Dirección: New Ring 6 D-22297 Hamburgo Teléfono: +49 40/6377 0 Telefax: +49 40/6377 22 31 Email: info@edeka.de Página web: www.edeka.de
REWE 	Es una empresa comercial con sede en Colonia, Alemania. su negocio está focalizado en el comercio de alimentos y en el turismo	Esta cadena de supermercados en Alemania cuenta con 3.000 filiales.	Nombre: Rewe – Zentralorganisationen Dirección: Domstrasse 20, 50603 Köln Nordrhein-Westfalen Teléfono: +49 221 -149-0 Fax: + 49 221-149-9000 Email: info@rewe.de Página web: www.rewe.de

MARKANT 	Es la mayor cooperativa independiente de Alemania, tanto en el área de comercio mayorista como minorista y la única de este tipo en el sector de la distribución alimentario en este país.	Cuenta con 133 supermercados e hipermercados de productos alimenticios y de bebidas y tienen alianzas con supermercados más pequeños y tiendas de barrio para la distribución.	Nombre: Markant Handels und Service GmbH Offenburg Dirección: Hanns-Martin-Schleyer-Strasse 2 D- 77656 Aptdo. Postal: 24 08 en D- 77614 Offenburg Teléfono: 0049 781/ 61 60 Telefax: 0049 781/ 61 64 90 Email: info@markant.com
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en información de Legiscomex (2015)

Tabla 16. Importadores especializados en el sector de frutas y hortalizas en Alemania

Nombre	Contacto
SCHEUER IMPORT GMBH & CO KG 	Gotenstr. 11 A 20097 Hamburg Deutschland Ansprechpartner: Peter Scheuer Telefon: +49 (0) 40 / 2541 350 Fax: +49 (0) 40 / 2541 3599 E-Mail: company@scheuer-import.de Website: www.scheuer-import.de
BOESCH BODEN SPIES GMBH & CO. KG 	Heidenkampsweg 73 20097 Hamburg Deutschland Ansprechpartner: Herr Dirk Schmidt Telefon: +49 (0) 40 33 30 16 0 Fax: +49 (0) 40 33 30 16 66 E-Mail: office@boesch-boden-spies.com Website: www.boesch-boden-spies.com
HORST WALBERG TROCKENFRUCHT IMPORT GMBH 	Henstedter Straße 21 24629 Kisdorf Deutschland Ansprechpartner: Thomas Walberg Telefon: +49 (0) 4193 / 98 19 0 Fax: +49 (0) 4193 / 98 19 50 E-Mail: info@howa.de Website: www.howa.de

Fuente: Elaboración propia datos tomados de la Asociación de importadores elaborados de Hamburgo (2015)

La conexión exportador - minorista es poco común, porque los volúmenes son reducidos y con entregas frecuentes con pocos días de antelación lo cual no es fácil para la empresa porque incurre en mayores costos y estrategias logísticas, por lo cual se llegara al distribuidor mayorista.

Transporte

Se toma el transporte marítimo como opción porque genera ventajas para la empresa en tarifas y adicional a esto permite la movilidad de altos volúmenes. Los productos saldrán a través de la Costa Atlántica, por la variedad de navieras que operan en esta región y que se dirigen hacia Alemania, a los puertos de Bremen, Bremerhaven y Hamburgo como: The Maersk Group, Hambur Sud Group, CMA CGM maritrans LTDA, Hapag Lloyd, Mahe, Ecu une, entre otras.

El costo de exportación promedio por contenedor es de US\$ 872 para un contenedor de 20' y los documentos requeridos son la Factura, licencia de exportación, certificado de origen y el certificado del ICA. (PROCOLOMBIA, 2015).

3.4 Estrategias de precio

La empresa ANANÁH debe tener en cuenta los costos, los precios, y las reacciones de la competencia ya que estos sirven como una base de referencia a la hora de incursionar en el mercado internacional, de igual manera se tendrán en cuenta dentro de los límites que determinan la demanda en el mercado y los costos. Se ha seleccionado el método de “Fijación de Precios Mediante Márgenes” que consiste en agregar un margen estándar al costo del producto (Philip & Keller, 2006)

3.4.1 Precio de Venta Producto

El precio de venta del producto se elaboró a partir de los costos variables y fijos, directos e indirectos encontrados para realizar cada unidad del producto, con el fin de obtener el precio venta para los distribuidores mayoristas. Se elaborara un portafolio del producto que contara con costos y el grado de diferenciación.

Tabla 17. Precios de venta

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	FACTOR	PRECIO MINIMO	% de Ganacia	PRECIO AL PUBLICO
PIÑA DESHIDRATADA POR 70 GRAMOS	910	4,35	4.866,69	50%	7.300,04
PIÑA DESHIDRATADA POR 100 GRAMOS	1250	4,35	6.685,01	50%	10.027,52
PIÑA DESHIDRATADA POR 500 GRAMOS	4550	4,35	24.333,45	50%	36.500,18

Fuente: Elaboración propia (2015)

3.4.2 Precio Competitivo

El precio seleccionado se encuentra en un rango del 5%, respecto al precio promedio de los productos evaluados es de \$ 5.678 pesos colombianos, donde se han seleccionado solo presentaciones en 70 gramos, se encuentra de manera detallada en el “Análisis precio del producto frente a la competencia” con el fin de ofrecer un precio de venta que genere las utilidades esperadas con un porcentaje de ganancia del 100% y de igual forma caracterizarse por precios cómodos y asequibles.

3.4.3 Precio de Lanzamiento

Con base al precio de venta seleccionado, se otorgará un descuento inicial a los distribuidores del 5% en los primeros 100 paquetes con una presentación de 70 gr con el fin promover el producto al consumidor final, con esta estrategia de precio de entrada reducido.

3.4.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se hallara a través de los costos fijos, precio unitario y costos variables del producto indica la cantidad en equilibrio que se debe vender para no generar pérdidas ni ganancias para la empresa, es decir las cantidades mínimas de producción.

3.4.5 Condiciones de Pago

Las condiciones de pago estipuladas por las partes serán las siguientes:

- Pago al recibir la mercancía en efectivo o transferencia electrónica
- Pago del 50 % del valor de la mercancía , al momento de hacer el pedido y el restante 50% en la entrega de la mercancía
- No se permite acumulación de facturas

Para el comercializador internacional, se establece como medio de pago carta de crédito o transferencia electrónica, se realiza el pago del 50 % al momento de realizar el pedido y el 50% restante del total de la venta a una tasa de cambio acordada.

3.4.6 Costo de Transporte

La piña Golden se comprara en Quimbaya- Quindío y se llevara hasta la planta en Barranquilla por la empresa transportadora ASTtransportes S.A contratada por Ananáh para prestar este servicio; teniendo en cuenta la piña solicitada por mes para la producción se utilizara un camión sencillo que tiene capacidad hasta de 9 toneladas. Las tarifas establecidas por el ministerio de transporte en el mes de julio de 2014 (Con vigencia hasta el año en curso) para el transporte de carga en Colombia se relacionan a continuación:

Tabla 18. Tarifas de Fletes de Transporte de Carga por Carretera en Colombia desde Armenia a Barranquilla.

Origen	Tonelada	Viaje
Quimbaya- Quindío	Camión Sencillo	Camión Sencillo
Barranquilla	\$ 306.421	\$ 2.757.787

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Legiscomex y Ministerio de transporte (2015)

Tabla 19. Costo de una hora hábil adicional de espera, carga y descarga

Tipo vehículo	Tonelada	Viaje
Camión Sencillo	\$ 1.817	\$ 16.352

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Legiscomex y Ministerio de transporte (2015)

El total del costo para Ananá por mes del transporte en Colombia por viaje sería:

Tabla 20. Costo de transporte Nacional

	Precios
Costo del viaje	\$2.757.787
Costo de una hora hábil adicional	\$ 16.352
total del viaje	\$ 2.774.139

Fuente: Elaboración propia (2015)

El costo del envío internacional con destino a Alemania para cada envío se evaluara bajo el INCOTERMS CIF, los costos han sido tomados con base a referencia precios de referencia encontrados en la página de ProColombia.

Tabla 21. Costo de transporte

	UNIDADES	TRM
	3000	2984,9
VALOR EN EXW		
	PESOS	USD
VALOR DE LA MERCANCIA	\$41.704.463	\$13.972
VALOR EN FOB		
TRANSPORTE HASTA EL PUERTO	\$100.000	\$34
COSTE DE MANIPULACIÓN	\$377.172	\$126
FORMALIDADES ADUANERAS	\$119.396	\$40
TOTAL VALOR FOB	\$42.301.031	\$14.172
VALOR EN CIF		
TRANSPORTE INTERNACIONAL	\$2.238.675	\$750
RECARGO ISPS	\$29.849	\$10
RECARGO BAF	\$817.863	\$274
RECARGO BL	\$74.623	\$25
SEGURO INTERNACIONAL	\$417.045	139,72
TOTAL VALOR CIF	\$45.501.913	\$15.244,03
VALOR EN DDP		
COSTE DE MANIPULACIÓN DESTINO	\$208.943	\$70,00
ARANCELES	\$0	\$0,00
IMPUESTO A LA IMPORTACIÓN	\$0	\$0,00
COSTE TRANSPORTE INTERIOR	\$773.089	\$259,00
FORMALIDADES ADUANERAS DE IMPORTACIÓN	\$602.950	\$202,00
TOTAL VALOR DDP	\$47.086.895	\$15.775

Fuente: Elaboración Propia (2015)

3.4.7 Definición de Precio#

Los precios van a variar según la presentación del producto para que el cliente disponga de más opciones a la hora de la compra del producto. Ananáh cuenta con tres presentaciones de 70 gr con un precio de venta de 7.300, para la presentación de 100 gr por un valor de 10.027 y para la presentación de 500 gr tendrá un costo de 36.500 este precio se encuentra por encima de la competencia.

La definición del precio para Ananáh consiste en garantizar una utilidad bruta mínima de 40%, sin contar los gastos administrativos. El precio se ajustara anualmente de acuerdo al IPC de Colombia, y en el caso de las exportaciones a partir del segundo año, también se evaluara la tasa de cambio.

3.5 Estrategias de promoción y comunicación

En Alemania es común el consumo saludable de frutas deshidratadas, por lo tanto la estrategia será resaltar los sellos verdes, de comercio justo y el certificado de origen en el empaque, lo cual para los europeos es de vital importancia, ya que estos están manejando una conciencia de consumo responsable con el medio ambiente y con la sociedad.

También para lograr fidelizar a los consumidores, a pesar que el producto será distribuido a estos por un mayorista, la empresa ve la necesidad de manejar una estrategia de comunicación directa con el consumidor, donde se destacaran los beneficios y usos de la piña, para así lograr convencer al consumidor final que “Ananáh” es la mejor opción para un snack. Las ventas se enfocaran en buscar mayoristas que manejen diferentes clientes como supermercados y tiendas naturistas, en las ciudades más importantes de Alemania como Berlín, Múnich y Hamburgo. Se contactara con ellos por medio de ferias como Fruit Attraction, realizada cada año en España, es un espacio para muestra comercial con los mejores materiales, equipos y maquinaria para el sector hortofrutícola, esta feria ofrece la posibilidad de generar nuevas oportunidades de negocio en todo Europa y de actualizar conocimientos, gracias a su extenso ciclo de conferencias y ruedas de negocios.

3.5.1 Promoción dirigida a clientes y canales

Es esencial dar a conocer el producto a proveedores, clientes y consumidores finales, para esto se utilizara las diferentes herramientas electrónicas y físicas que existen como:

- **Página Web:** se creara una página web en español, inglés y alemán, donde se encuentre la información básica de la empresa como la misión y visión. También se encontrara el producto con las diferentes presentaciones, las recomendaciones de uso y beneficios, al mismo tiempo se mostrará los impactos sociales y regionales tendrá la empresa con el departamento del Quindío.
- **Redes sociales:** se hará uso de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram donde por medio de publicaciones se resaltarán los beneficios de la piña y del consumo de esta, unido al estilo de vida saludable que llame la atención del consumidor. Además se generara expectativa del producto construyendo campañas que reten a los consumidores a crear y publicar nuevas recetas con frutas deshidratadas y a su vez sugiriendo algunas en donde su ingrediente principal

sea la piña de “Ananáh”. Se medirá el impacto de estas campañas por medio de estadistas, que paginas como Facebook, realizan y así poder seguir la acogida que tiene el producto en los consumidores finales.

- Ferias: se participara en ferias de Alimentación realizadas en Europa, donde le permitan a la empresa contactar y hacer negocios con los mayoristas. Una de las ferias en las que “Ananáh” participaría en un principio es Fruit Attraction, que se realiza todos los años en España, y es el espacio ideal ya que está enfocada en producto agrícolas e invita a inversionistas y mayoristas de todo Europa, generándole la posibilidad a la empresa de generar oportunidades de negocios.
- Publicidad física: Se crearan un portafolio tanto físico (catálogos) como electrónico (PDF y videos) en el cual se especificará el producto, presentaciones, precios, sellos de calidad y proceso de recolección de la piña y producción, que se entregará a posibles clientes (mayoristas) en las ruedas de negocios de la feria de fruit Attraction.

3.5.2 Cubrimiento geográfico inicial y expansión

Se dará inicio a la comercialización del producto en Alemania con diferentes distribuidores mayorista en este país, se pretende estar en supermercados y tiendas naturistas más reconocidas de Alemania, por lo que se buscara hacer negocios con canales especializados en logística y distribución de este tipo de alimentos. El posicionamiento del producto en las góndolas de los supermercados donde se llegara al consumidor final es responsabilidad del mayorista

3.5.3 Presupuesto de promoción

Se ha elaborado un presupuesto y a su vez asignado un valor anual inicial para manejar la promoción de Ananáh, para dar a conocer la marca con proveedores, clientes y consumidores finales, lo cual se mantendrá por el primer año y será evaluado según resultados. El marketing mix se basa en el precio, producto, plaza y la promoción de ventas, las cuales se basan en las actividades comerciales diferentes a la venta personal y la publicidad que se estimula para motivar la compra de un producto por el consumidor y/o distribuidor (Equipo Vértice, 2008).

A continuación se explica el presupuesto en forma detallada

Tabla 22. Presupuesto de promoción

TIPO DE CAMPAÑA	CANT	VALOR UNITARIO	CTO POR CAMPAÑA	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO ANUAL
INTERNET					
PAGINA WEB	1	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	ANUAL	\$ 3,000,000.00
REDES SOCIALES (FACEBOOK)	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	MENSUAL	\$ 2,400,000.00
DOMINIO	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	ANUAL	\$ 30,000.00
CRM	1	\$ 6,000,000.00	\$ 6,000,000.00	ANUAL	\$ 6,000,000.00
HOSTING	1	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	ANUAL	\$ 300,000.00
PUBLICIDAD FISICA					

FERIAS	1	\$ 7,792,426.00	\$ 7,792,426.00	ANUAL	\$ 7,792,426.00
PORTAFOLIO (CATALOGOS Y USB)	100	\$ 60,000.00	\$ 6,000,000.00	ANUAL	\$ 6,000,000.00
STAND	1	\$ 6,000,000.00	\$ 6,000,000.00	ANUAL	\$ 6,000,000.00
TIQUETES, MANUTENCION Y HOSPEDAJE PARA DOS PERSONAS	1	\$ 10,000,000.00	\$ 10,000,000.00	ANUAL	\$ 10,000,000.00
TOTAL					
TOTAL ANUAL	\$ 41,522,426.00				

Fuente: Elaboración propia con base en precios y cotizaciones en páginas web de proveedores (2015)

***DOMINIO:** registro web que se relaciona el nombre de la compañía www.ananah.com

***HOSTING:** proveedor de servicios que maneja los archivos de la compañía, para ananá es “Latinoamérica hosting”

***CRM:** plataforma tecnológica que permite gestionar eficientemente todo el ciclo comercial. Para Ananá el proveedor de Este será “Tecnologías de Gestión”

***FERIA:** a continuación se mostrara el presupuesto realizado por la feria para Ananá de un espacio de 6 m2. Los precios están en euros, por lo cual se toma una tasa de cambio de COP \$3.400 según XE.COM.

***STAND:** a continuación se mostrará el diseño estándar por la feria Fruit Attraction del stand

3.6 Estrategias de servicio

Un servicio óptimo y eficiente con los distribuidores y consumidores finales de la piña deshidratada ANANÁH, es fundamental para el posicionamiento y crecimiento de la marca a través del tiempo. Este servicio se realizara por medio de alternativas que permitan a nuestros distribuidores facilitar el proceso, como lo es cumplir con los tiempos de entrega, brindar asesoría a los distribuidores, de igual manera se creara una base de datos para los distribuidores lo que permitirá un seguimiento permitiendo determinar su perfil, medición del nivel de satisfacción con el producto y hábitos de consumo. Con los distribuidores y consumidores en el territorio extranjero, se brindará un servicio de recepción de inquietudes las 24 horas del día esto se realizara por medio de ANANÁH y estas serán emitidas a los distribuidores, con pronta respuesta. Esto se canalizará mediante correo electrónico y pagina web, ya que las retroalimentaciones o necesidades recibidas son información valiosa para una empresa que desea posicionarse.

3.7 Estrategias de Aprovisionamiento

Se ha basado en un modelo de colaboración con el proveedor, mediante acuerdos que se realizarán por medio de pedidos representativos mensuales y su pago se realizará en efectivo, con el fin de evitar costos innecesarios en el traslado de la mercancía desde la finca ubicada en Quimbaya (Quindío) hasta la bodega de producción Barranquilla en tiempos no establecidos, así mismo no se quiere desplazar pequeñas cantidades de la fruta cultivada. La producción de piña oro miel Golden realiza en el departamento del Quindío, con el fin de fomentar empleo a los campesinos de esta región, de igual manera se caracteriza por el cumplimiento de las normas de cultivo por parte del ICA.

También se realizará el aprovisionamiento del empaque del producto, realizando compras superiores a 3.000 unidades para el inicio de las operaciones con el proveedor PROEMPAQUES otorgando un precio competitivo por unidad, de acuerdo a las presentaciones del producto.

3.7.1 Forma de Aprovisionamiento

Se seleccionará un proveedor principal, y se delimitarán dos adicionales, ya que pueden ofrecer en algún momento mejor calidad, menores costos, insumos no ofrecidos por el proveedor principal o por capacidad de abastecimiento. Desde el inicio de las relaciones bilaterales con los proveedores, se mostrará a ellos el interés por manejar relaciones en caminadas al largo plazo, con beneficios mutuos.

Planear las fechas de aprovisionamiento, será necesario para mantener el ritmo deseado de producción, garantizando el cumplimiento de las obligaciones con los clientes, y presupuestando el flujo de caja requerido para cada producción. La producción se planeará con 20 días de anticipación. Para el almacenamiento y distribución del producto terminado, se manejará el método PEPS, para que los primeros productos en entrar, sean los primeros en salir, con el objetivo de garantizar las propiedades organolépticas de la piña.

3.7.2 Precios de Adquisición

Se evaluará bimensualmente las cotizaciones de los costos de insumos, con el fin de evaluar los proveedores, así mismo, los precios establecidos y el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos. Cabe resaltar que los proveedores manejan una relación directa con ANANÁH. Ofreciendo beneficio para ambas partes al momento de ejecutar la compra a mejores costos.

3.7.3 Política de Crédito Proveedores

Se buscará desde el inicio de operaciones, un contacto amigable y duradero con el proveedor de la materia prima empleada en la producción de la piña deshidratada, así mismo con el proveedor del empaque buscando alcanzar los siguientes objetivos.

- Plazo de pago de por lo menos 30 días calendario.
- Aceptación de pago mediante efectivo, tarjeta de crédito o transferencia bancaria.

4. OPERACIÓN

En esta parte del proyecto se hará una descripción más detallada acerca del producto a producir y comercializar

4.1 Ficha técnica

Tabla 23. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA			
IDENTIFICACIÓN			
PRODUCTO:	Piña deshidratada	CÓDIGO:	PINDES
FABRICANTE:	Ananá S.A.S	TELEFONO:	32136572222
DIRECCION:	Calle 160 # 64 – 11	PRODUCIDO:	Bogotá, Colombia
COMPOSICIÓN:	Piña seleccionada		
TIPO DE TRATAMIENTO:	Selección, lavado, desinfección, pelado, corte y secado		
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO			
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS			
CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICACIÓN	METODOLOGIA	
Color	Amarillo	Análisis sensorial	
Aroma	Piña Fresca		
Aspecto	En rodajas		
Textura	Blanda		
CARACTERÍSTICAS FISIOQUÍMICAS			
CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICACIÓN	METODOLOGIA	
PH	4,3	Potenciómetro	
Humedad	Máximo 12%	Analizador de humedad	
Granulometría	En rodajas	Tamizador	
ESPECIFICACIONES DEL EMPAQUE			
Presentación	70 gr, 100 gr y 500 gr		
Tipo de empaque	Bolsa de polipropileno biorientado metalizado		
Vida útil	En buenas condiciones de almacenamiento, mínimo 12 meses		
Rotulado	Etiquetado de acuerdo a la norma Alemana		
MANEJO DE PRODUCTO			

Proteger del contacto directo con la luz, al igual que de ambientes húmedos
Transporte en container y vehículos limpios y secos
Evitar golpes, caídas y presiones al producto

Fuente: Elaboración propia con base en Asesoría del SENA con adaptación a la empresa ANANÁH. (2015)

Tabla 24. Tabla Nutricional

Tabla Nutricional para 70g de piña deshidratada	
Parámetro	Contenido
Calorias	122
Grasas	0 g
Carbohidratos	26g
Fibra dietética	1.4 g
Sodio	0 g
Proteína	0 g

Fuente: Elaboración propia con base en Asesoría del SENA con adaptación a la empresa ANANÁH

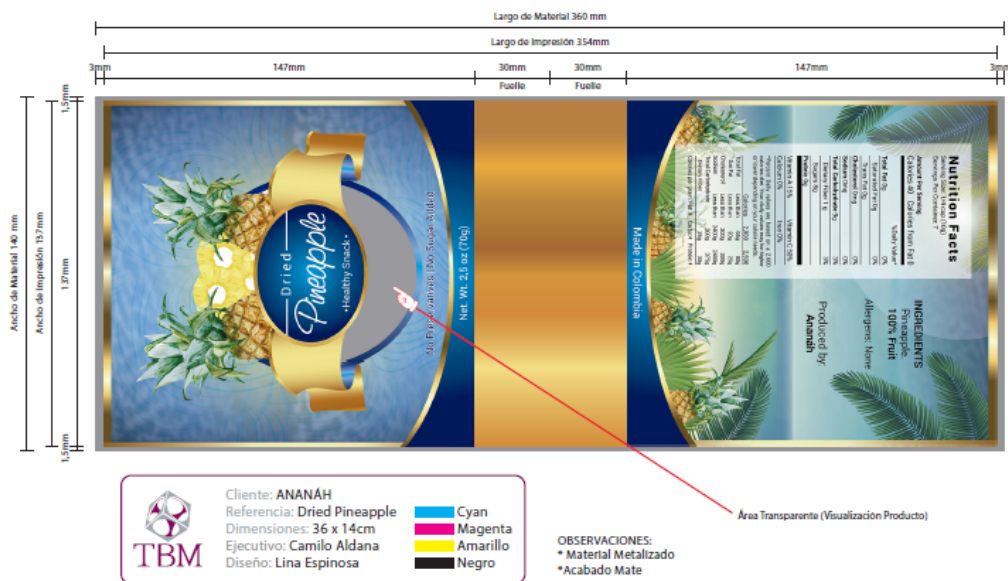
En la ficha técnica cuando se habla de la descripción del producto se dan los datos básicos como las características organolépticas, fisicoquímicas, especificaciones del empaque y el manejo del producto que se quiere llegar a tener con el producto.

- Ya que cada alimento tiene características propias de sabor, color, aroma y textura, es importante describirlas en la ficha técnica, estas se denominan organolépticas, puesto que se perciben a través de los sentidos (FAO).
- En la sección de las características fisicoquímicas de la piña deshidratada, se dan datos asociados a la interacción de la piña con el agua (el porcentaje máximo de humedad), al pH y a la forma en cómo esta será presentada, estas características se dan de acuerdo al ideal presentado en las fichas técnicas de procesados de frutas de la FAO (FAO, 2015).
- En las especificaciones del empaque se dan los datos básicos del empaque primario o de venta.

Pero al mismo tiempo es importante tener en cuenta que existen tres tipos de empaque en el proceso de la exportación, el primario, secundario y terciario.

Para la piña deshidratada el empaque primario o de venta será de polipropileno Biorientado Metalizado (“El polietileno es probablemente el plástico que más se utiliza, por ser el más conocido. Tiene aplicación en la fabricación de bolsas a partir de películas flexibles y envoltorios” (Centro Tecnológico del Empaque, Embalaje y, 2003)), que tiene como ventajas la facilidad de impresión y decoración, es ligero, flexible y con posibilidad de termosellado. Para un empaque individual con capacidad de 70 gr tendrán las siguientes medidas: 18 cm de alto 14 cm de ancho.

Imagen 3. Empaque del producto

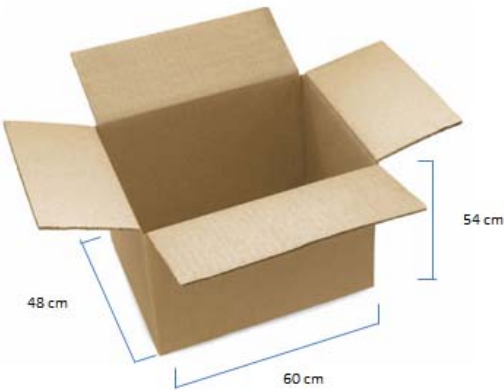


Fuente: Diseño de empaque para Ananáh (2015)

El empaque secundario de este producto se utiliza para agrupar 4 unidades para la venta, que dan un peso total de 280 gr. Este será en bolsas transparentes de policarbonato fabricadas a partir de películas flexibles; este empaque le genera doble protección al producto en el momento de su exportación.

El empaque terciario o embalaje, que es el que agrupa los empaques anteriores para facilitar la manipulación y el transporte será en cajas de cartón corrugado doble cara con tipo de onda C. Este tipo de cajas proporcionan mayor resistencia al aplastamiento. Las cajas contarán con las siguientes medidas: 48 cm de ancho, 60 cm de largo y 54 cm de alto. Tendrá un separador en el centro de forma horizontal para generar tres pisos, para almacenar 144 paquetes en cada caja.

Imagen 4. Embalaje del Producto



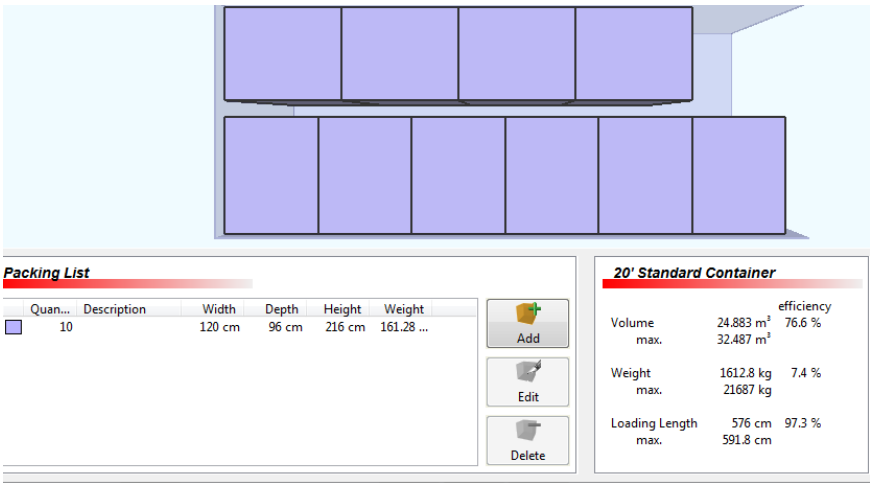
Fuente: Elaboración propia (2015)

Y por último el embalaje para la exportación será en paletas de caja con paredes laterales.

Las paletas son definidas por la norma UNE 49900 y por ISO/R-445 como un dispositivo movable constituido básicamente por dos pisos unidos entre sí, y diseñado para su manipulación por medio de carretillas elevadores con horquillas o transpaletas, y sobre uno de los pisos puede ser reunida una cantidad de producto (ProComercio, 2015).

Siguiendo las normas ISO las medidas de la paleta serán 120 cm x 80 cm, lo cual permite que en la superficie se ubiquen 4 cajas y 4 filas de estas hacia arriba, para un total de 16 cajas por paleta. Estas se enviarán en un contenedor de 20' en el cual 10 de estas paletas se pueden ubicar optimizando a un 97.3% el espacio del contenedor (como lo muestra la imagen 3), y enviando así 160 cajas que contienen en total 23040 paquetes de piña deshidratada.

Imagen 5. Ubicación de la carga en el container



Fuente: Elaboración propia con programa LOAD.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el rotulado externo que debe tener el contenedor, este marcado es fundamental para facilitar su identificación. La información básica que debe incluir se detalla a continuación:

- Marca del embarcador
- Marca del importador, conforme a la carta de crédito
- Destino y puerto de entrada
- Número de pedido
- País de origen
- Puerto de salida y lugares de despacho
- Peso bruto, neto y volumen
- Número de paquetes y tamaño de las cajas
- Instrucciones de manipulación especial, con sus respectivos símbolo (ProComercio, 2015).

El rotulo o etiqueta debe cumplir con las reglas de etiquetado de la Unión Europea cuyo objetivo es garantizar que los consumidores obtengan toda la información necesaria del producto. Según el Reglamento (UE) N° 1169/2011 del Parlamento Europeo y del consejo de 25 de octubre de 2011 (Parlamento Europeo , 2011) los rótulos deben incluir:

- ✓ La denominación del alimento
- ✓ La lista de ingredientes
- ✓ Todo ingrediente que cause alergias o intolerancias y se utilice en la fabricación o la elaboración de un alimento y siga estando presente en el producto acabado, aunque sea en una forma modificada
- ✓ La cantidad de determinados ingredientes o de determinadas categorías de ingredientes
- ✓ La cantidad neta del alimento
- ✓ La fecha de duración mínima o la fecha de caducidad
- ✓ Condiciones especiales de conservación y/o las condiciones de utilización
- ✓ El nombre o la razón social y la dirección del operador de la empresa alimentaria
- ✓ El país de origen o lugar de procedencia
- ✓ El modo de empleo en caso de que, en ausencia de esta información, fuera difícil hacer un uso adecuado del alimento
- ✓ La información nutricional

En Alemania los rótulos tienen que ir en alemán e inglés.

4.2 Aspectos logísticos de exportación desde Colombia hacia Alemania

Alemania ocupa el primer puesto en cuanto a desempeño logístico según el Logistics Performance Index del Banco Mundial (BM)

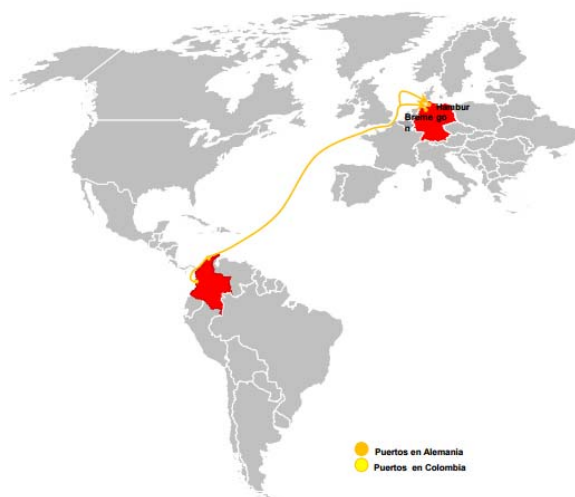
Tabla 25. Aspectos evaluados por Banco Mundial

Aspecto Evaluado	Puntaje	Puesto
<i>La eficiencia aduanera</i>	4.10	2
<i>La calidad de la infraestructura</i>	4.32	1
<i>La competitividad de transporte internacional de carga</i>	3.74	4
<i>La competencia y calidad en los servicios logísticos</i>	4.12	3
<i>La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos</i>	4.17	1
<i>La puntualidad en el transporte de carga</i>	4.36	4

Fuente: Banco Mundial, 2014

4.2.1 Acceso marítimo#

Imagen 6. Transporte Marítimo



Fuente: Procolombia, 2015. Imagen tomada del perfil de logística desde Colombia hacia Alemania

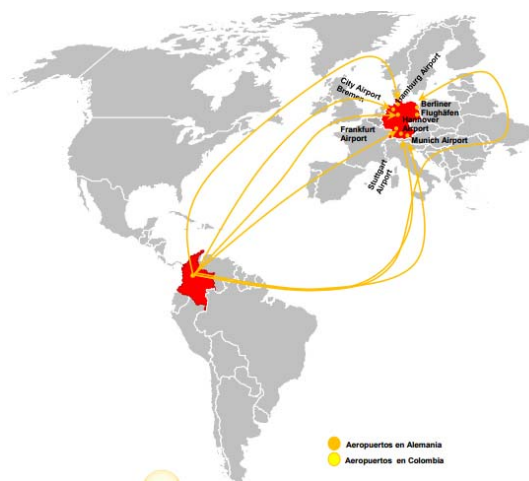
Alemania cuenta con más de 60 puertos y subpuertos auxiliares para el manejo de carga, Colombia tiene acceso a dos puertos principalmente Bremen-Bremerhaven y Hamburgo. Desde la Costa Atlántica, Colombia cuenta con cuatro navieras con servicios directos y tiempos de tránsito desde los 12 días a Hamburgo y otras cuatro navieras con escalas en los puertos de Panamá y Países Bajos con tiempos de 14 días a Bremen y Bremerhaven. Desde Buenaventura se cuenta únicamente con una naviera de servicio directo con un tiempo de 19 días y otras cuatro más con escalas en Panamá y Perú con tiempos de hasta 21 días, todas las anteriores con una frecuencia semanal (PROCOLOMBIA, 2015).

4.2.2 Acceso aéreo

Alemania cuenta también con amplias rutas aéreas: a lo largo de su territorio se encuentran 541 aeropuertos, 18 de ellos con facilidades aduaneras, almacenamiento de carga e infraestructura adecuada

para el ingreso de mercancías. Desde Colombia los vuelos de carga se dirigen principalmente a los aeropuertos de: Berlín, Bremen, CologneBonn, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburgo, Hannover, Munich, Nuremberg y Stuttgart. Existen 9 aerolíneas de carga con frecuencia diaria. (PROCOLOMBIA, 2015)

Imagen 7. Transporte Aéreo



Fuente: Procolombia ,2015 Imagen tomada del perfil de logística desde Colombia hacia Alemania. (2015)

4.2.3 Documentación necesaria

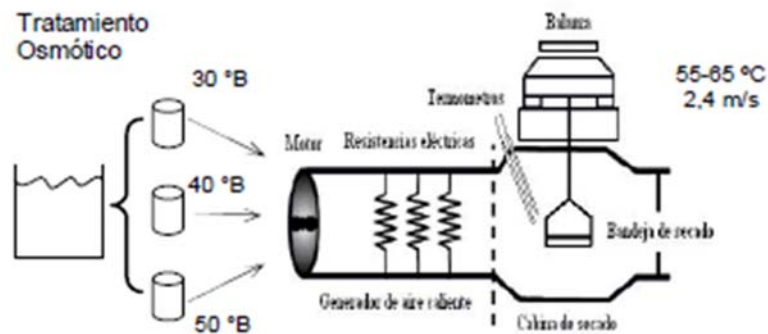
- Factura: dos facturas comerciales, firmada por el transportista, deberá acompañar al envío, el número de licencia de importación, si es necesario, se muestra y también a los países tanto de la venta y la producción.
- Licencia de importación: La importación de mercancías en Alemania está sujeta a cualquiera: la "Declaración" Procedimiento para la importación liberalizado, o el "Procedimiento de Licencia Individual" para productos comprendidos en las restricciones de cuotas (PROCOLOMBIA, 2015).

4.3 Estado de desarrollo del proceso de deshidratación de la piña

La deshidratación ayuda a la conservación de los alimentos por mayor tiempo, es el método más antiguo y utilizado por el hombre. A partir de 1950 en medio de conflictos bélicos el secado tuvo auge a nivel internacional por razones de estrategias militares la técnica que se empleaba era el secado al sol, sin embargo, no generaba condiciones óptimas de higiene (INAES, 2000).

Actualmente, se sigue utilizando la energía solar para el secado con la ayuda de paneles solares diseñados especialmente para conservar el calor y proteger los alimentos, igualmente la deshidratación de frutas se realiza con métodos más eficientes como:

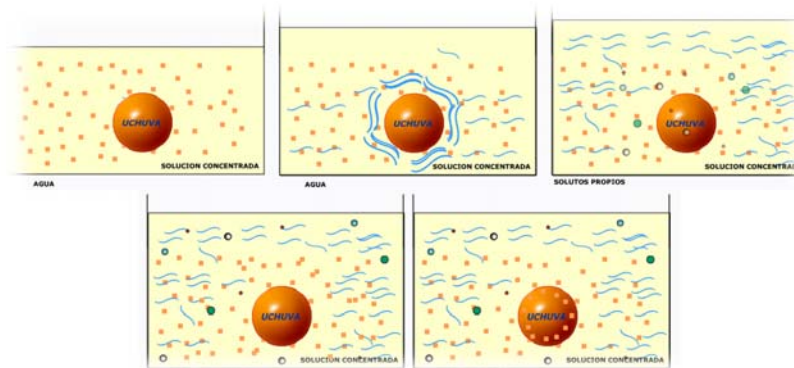
Imagen 8. Deshidratación por calor.



Fuente: Imagen tomada de revista DYNA (2015)

- Deshidratación con aire forzado: Este método combina un flujo constante de aire con una fuente externa de calor para calentar esta corriente, permitiendo la evaporación del agua que contiene la fruta (FAO, 2001).
- La deshidratación osmótica: Consiste en sumergir trozos de frutas en una solución o jarabe de azúcar, el cual extrae el agua de la fruta permitiendo que la fruta pierda cerca del 40% del agua (UNAL , 2006).

Imagen 9. Deshidratación osmótica




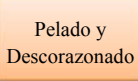
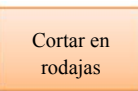
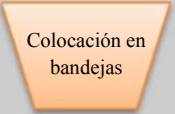
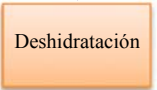
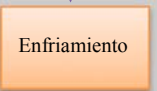
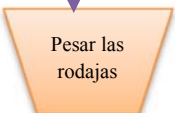


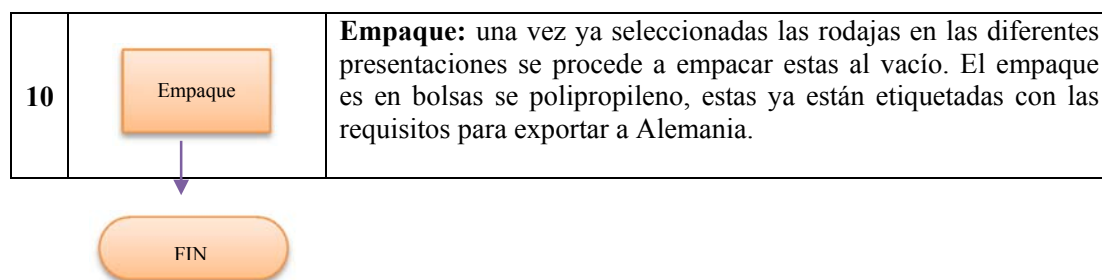
Fuente: Imagen tomada de la Universidad nacional de Colombia (2015)

- Secado combinado: Consiste en la aplicación de dos métodos en un solo proceso para eliminar la humedad con la mezcla del proceso de la deshidratación con aire forzado y la deshidratación osmótica.

4.4 Descripción de proceso de producción

Tabla 26. Proceso de Producción

1		Selección de la piña: se escoge piñas que no presenten daños externos y que estén firmes al palpar. Las piñas tienen que tener un tamaño similar, en promedio 25 cm. de largo incluyendo la corona, 16 cm. sin incluirla.
2		Lavado de la piña: las piñas se lavan con agua clorada para remover cualquier materia extraña que pueda traer del campo durante 5 minutos, en dicho tiempo las piñas se cepillan para remover la suciedad. Para este proceso se requieren dos operarios.
3		Corte de extremidades (corona y parte inferior) de la piña: este proceso se hará manualmente, un operario cortará la corona y la parte inferior de la piña, para que esta pueda encajar en la máquina de pelado y descorazonado.
4		Pelado y descorazonado de la piña: se utilizará la Peladora Descorazonadora 3P-I, que es un equipo diseñado para la extracción de la cascara de piña y la parte central interna (descorazonado) simultáneamente ambas funciones al mismo tiempo
5		Cortar la piña en rodajas iguales: una vez la piña esté pelada y descorazonada se pasará a la máquina Rodajadora De Piña RPV-I-C, la cual rebanará esta en aproximadamente 16 rodajas de 1 centímetro cada una.
6		Colocación de las rodajas de piña en las bandejas del horno: una vez estén las rodajas un operario pasará a ubicar estas en las 56 bandejas que tiene el horno deshidratador.
7		Deshidratación de la piña: la piña ubicada en las bandejas en el deshidratador a gas, comienza a deshidratarse, para obtener mejores resultados, la temperatura ideal es de 50 grados Celsius (150 grados Fahrenheit). El proceso de deshidratación funciona mejor cuando se hace por un tiempo largo (15.2 horas) a baja temperatura. El objetivo no es cocer la piña.
8		Enfriamiento de la piña: una vez la piña ya se encuentre deshidratada, se procederá a retirarla del horno y se dejará a temperatura ambiente por aproximadamente 30 min.
9		Pesar las rodajas de piña deshidratada: una vez la piña ya esté en la temperatura adecuada para el manejo de esta, se pasará a pesar las rodajas para poder empacar en las diferentes presentaciones de 70 gramos, 100 gramos y 200 gramos.



Fuente: Elaboración propia (2015)

4.5 Necesidades y requerimientos de infraestructura#


A continuación se describe las materias primas y la maquinaria requerida para realizar el proceso de piña deshidratada

4.5.1 Materias primas


El producto solo necesita piña Oro Miel Golden, cultivada principalmente en Qimbaya, Quindío – Colombia.

4.5.2 Equipo y Maquinaria Requerida

Tabla 27. Los equipos y maquinaria requerida

MAQUINARIA	ESPECIFICACIONES
<p>Peladora Descorazonadora Neumática DPV 1P-I</p> <p>Equipo diseñado para la extracción de la cascara de piña y la parte central interna de esta (descorazonado). Ambas funciones al mismo tiempo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de acuerdo a la habilidad del operario. • Tiempo de ciclo estimado por piña: 10 segundos • Peso aprox. 73Kg • Medias exteriores aprox. a: 500- l: 400 - h:1300 mm • Material construida en acero inoxidable calidad AISI 304 (material en contacto con el producto/acero al carbono en estructura) • Acabado sanitario • Disponibilidad de repuestos
<p>Rodajadora De Piña RPV-I-C</p> <p>Equipo diseñado para obtener rodajas uniformes de piña de diferentes espesores según preferencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producción aproximadamente de 120 rodajas por minuto • Motor de 1.0 HP (0.76 KW) 1800 rpm 220380-440v -60HZ trifásico • Velocidad regulada por medio de Variador de frecuencia • Tablero de control de mando • Peso aprox. 70 Kg □ Medidas exteriores aproximado a: 0.60- l:0.65 h:1.80m • Material acero inoxidable calidad AISI 30.

	<ul style="list-style-type: none"> • Acabado sanitario
<p>Deshidratador A Gas G10</p> <p>Equipo diseñado para la deshidratación de hierbas aromáticas, especias, frutas, condimentos, raíces tubérculos, y hortalizas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bandejas 56 unid. 600 x 885mm • Área de secado 30m² • Capacidad depende l producto ejemplo con pimiento 550 kg/bah • Motor de 1.35 kw. 220V monofásico • Capacidad calorífica referencial: 39600 (Kcal/hr). • Tablero De Control. Visualización e temperatura actual Temperatura programable requerida Luces de quemador y del ventilador Tiempo programable de trabajo Sensor de sobre calentamiento Alarma de sobre calentamiento etc. • Peso aprox. 830 kg • Medidas exteriores Aprox. A: 970 –L 3550- 2400 mm m □ • Termostato digital • Consumo de gas aprox. 1.7 K
<p>Balanza Contadora ACS-ZC41</p> <p>Balanza contadora de Piezas, construida en ABS de alta resistencia, plato en acero inoxidable, ideal para el conteo de pequeñas piezas con gran precisión, fácil de usar, display de excelente visualización y batería recargable de alta duración.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Electrónico, La balanza Kenwell le ofrece: Pantalla LCD DE 46 x 21.5 mm Funciona solo con dos pilas AAA Indicador de Batería baja Indicador de Sobrecarga • Bandeja en Vidrio Templado: amplia bandeja con 5mm de grosor con medidas de 15 x 15 cm. • Capacidad Peso: 5 Kg • División: 1 Gr □ Dimensiones de la Balanza: 20.3 x 15 x 5.2 cm • Dimensiones de empaque: 23 x 22.5 x 6 cm • Mecanismo: Electrónica
<p>Selladora Manual Modelo IT</p> <p>Equipo diseñado para sellar por medio de calor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de sellado: electrónico transistorizado, con sello – corte – sello. Consume energía únicamente en el

	<p>momento de sellado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material a sellar: polietileno, polipropileno, aluminio plastificado, etc. • Longitud de sellado: 20 cm a 40 cm. • Voltaje: 110 voltios • Posición de sellado: horizontal. • Fabricada en lámina CR. Calibre 18 sin base, para colocación sobre mesa.
---	--

Fuente: Elaboración propia con base a cotización de empresa Vulcano (2015)

El proveedor de las maquinas anteriormente nombradas será la empresa Vulcano, fabricante de maquinaria para la industria alimentaria, el cual nos genera los siguientes valores:

Tabla 28. Costo de Maquinaria

MAQUINARIA	CANTIDAD	VALOR EN DOLARES \$USD	VALOR EN PESOS \$ COP
Peladora descorazonada	1	3000	23.879.200
Rodajadora de piña	1	4.000	8.954.700
Deshidratador a gas	1	21.000	62.682.900
Balanza de mesa	1	18	51.552
Selladora	1	150	450.000

Fuente: elaboración propia con base a cotización de empresa Vulcano (2015)

* La tasa de cambio que se tiene en cuenta es 1 USD = 2984.90 COP

El mantenimiento de las maquinas se hará mensualmente, según especificaciones del fabricante, donde una persona especializada hará limpieza profunda de cada una de las maquinas, calibrará equipos y revisará conexiones, medidores, mangueras y termostatos

4.5.3 Capacidad instalada requerida

Para el proceso de producción, Ananàh tendrá una bodega de 220 m² ubicada en la ciudad de Barranquilla, la cual contarán con un área de recepción de la piña, producción, almacenamiento del producto final y despacho, área de baño, vestier y comedor para los operarios, área de almacenamiento de productos de limpieza y desinfección y una área de almacenamiento de residuos.

La bodega contará con los servicios comerciales necesarios, como son el agua, gas y luz para dar abasto con las necesidades de consumo de las maquinas anteriormente nombradas, Además contará con pisos en baldosas antideslizantes, pictogramas de señalización y rutas de evacuación, botiquines, y utensilios de socorro para cumplir con normas de higiene y salud ocupacional.

Imagen 10. Layaout para la empresa Ananáh



- 1 Área de almacenamiento y selección de Piña.
- 2 Zona de producción
 - a Zona de lavado
 - b Zona de pelado y descorazonado
 - c Zona de corte
 - d Zona de alistamiento de las bandejas
 - e Zona de preparación a altas temperaturas
- 3 Packing
 - a Zona de peso
 - b Zona de empaquetado
 - c Zona de embalaje
- 4 Picking
- 5 Zona de alimentación
- 6 Zona de Aseo

Fuente: Elaboración propia (2015)

4.5.4 Mano de obra especializadas

A continuación se describe la mano de obra especializada que se necesita para que la empresa funcione.

- **Administrador:** Ananàh requiere un persona con conocimientos administrativos, que se encargue de las actividades internas y externas de la empresa, como contactar proveedores, supervisar procesos de producción, verificar que todos los parámetros establecidos por la empresa se cumplan, y estará encargados de las contrataciones de operarios y de servicios tercerizados. Esta persona será la representante legal de la empresa
- **Contador:** será la persona encargada de llevar el balance diario de la empresa, de entregar los informes contables anuales a la junta directiva y hacer los respectivos procedimientos para el pago puntual de impuestos.
- **Ingeniero Químico:** Es requerimiento del INVIMA contar con los servicios de esta profesión, por lo tanto se contratara a una persona por prestación de servicios que supervise el diseño del proceso de producción para su máxima optimización.

4.6 Plan de Producción

Se ha elaborado un plan de producción mensual para el primer año de operaciones, en base a la producción mensual de la piña fresca en el país, produciendo la máxima cantidad deseada con el propósito de exportar y evitar que por ciclos de recolección de la materia prima, no se pueda cumplir con las ventas estimadas.

Tabla 29. Producción primer año

Productos	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17
PRESENTACIÓN 70 GRAMOS	1500	1400	1500	1400	1400	1700	1400	1400	1400	1400	1400	1400
PRESENTACIÓN 100 GRAMOS	1000	1100	800	1100	1100	1500	1100	1100	1100	1100	1100	1100
PRESENTACIÓN 500 GRAMOS	500	500	900	500	500	900	500	500	500	500	500	500

Fuente: Elaboración Propia (2015)

4.7 Plan de Compras

4.7.1 Consumos por unidad de producto

Se requiere para exportar 3000 paquetes es necesario 625 kilogramos de piña deshidratada y 3.125 kg de piña fresca. Se ha elaborado un plan de producción mensual para el primer año de operaciones, en base a las ventas estimadas, produciendo la máxima cantidad de 3000 unidades.

4.7.2 Costos de Producción

Los costos de producción se calculan teniendo en cuenta las tres presentaciones que se tendrán del producto para determinar la cantidad de insumos necesarios. Las materias primas para el producto son la Piña Golden y el empaque primario.

4.7.2.1 Costo de materia prima y consumo por unidad

Para la producción del snack de piña deshidratada que ofrecerá Ananáh S.A, según cotizaciones a proveedores se obtiene los siguientes costos.

Tabla 30. Insumos y costos para snacks de piña

PRODUCTO	materia prima e insumo	unidad de medida	costo unitario de la unidad de medida	¿para cuantas unidades te alcanza?	costo total	costo unitario unidad producida
Piña deshidratada por 70 gramos	piña	70 gramos	\$560,00	1	\$560	\$ 910
	bolsa polipropileno con etiquetado	paq (10.000 unids)	\$3.500.000	10.000	\$350	
Piña deshidratada por 100 gramos	piña	100 gramos	\$800	1	\$800	\$ 1.250,00
	bolsa polipropileno con etiquetado	paq (10.000 unids)	\$4.500.000	10.000	\$450	
Piña deshidratada por 500 gramos	piña	500 gramos	\$4.000	1	\$4000	\$ 4.550
	bolsa polipropileno con etiquetado	paq (10.000 unids)	\$5.500.000	10.000	\$550	

Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones y cálculos propios (2015).

La cantidad de insumos requeridos para la producción dependen de las tres presentaciones que se ofrecen en la empresa (70 gramos, 100 gramos o 500 gramos) para lo cual es necesario utilizar cantidades diferentes de piña fresca en la elaboración del snack. En la tabla anterior se relacionan las cantidades necesarias en la producción y los costos en los que se incurre.

5. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

5.1 DOFA

Tabla 31. DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> El consumidor alemán está enfocado en productos exóticos, naturales, con nuevos sabores, formas y texturas. Que brinden beneficios para la salud. Tamaño del mercado Alemán El crecimiento potencial del consumo de alimentos saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento excesivo del precio del bien por el comportamiento de la moneda. Incremento de nuevos competidores del mercado. Incremento de exportaciones con destino Alemania de frutas deshidratadas. Cambios demográficos adversos debido a la cosecha

	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de las importaciones por parte de Alemania de piña deshidratada en 0,15 % durante el último año Aprovechamiento del TLC con la Unión Europea y relaciones comerciales con Alemania Incremento del consumo de piña deshidratada por parte del consumidor alemán. Colombia facilita el acceso a créditos a través del Bancoldex y entidades de apoyo para el proceso de exportación. 	<p>de la fruta fresca</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura colombiana elevando así los costos de transporte.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> Poco rendimiento de la fruta, es decir, mediante el proceso de deshidratación la fruta pierde mucho peso. Baja presencia de medios publicitarios 	<ul style="list-style-type: none"> Abarcar el mercado a través de alianzas estratégicas en Alemania por medio de múltiples canales de distribución como supermercados, tiendas naturistas, tiendas de productos orgánicos, colegios, cafés, entre otros. Implementar estrategias de publicidad por medio de redes sociales, volantes, vallas publicitarias, muestras gratis del producto resaltando el beneficio del consumo de esta. 	<ul style="list-style-type: none"> Por medio de estrategias de marketing social y verde, haciendo énfasis en un producto 100% natural producido por madres cabezas de familia. Lograr ingresar al mercado alemán con exenciones arancelarias implementadas por el gobierno.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> Generación de empleo para la cadena de distribución de la empresa ANANÁH. La fruta tiene alto periodo de duración, por ende se puede guardar y comercializar en las épocas de escasez. Materia prima de alta calidad Procesos de producción con altos estándares de calidad Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuyendo a la dieta saludable del mercado alemán, por medio de canales de distribución como supermercados, gimnasios, tiendas, ferias de alimentos, entre otros con el objetivo de dar a conocer el producto abarcando todo el mercado alemán. Destacar la marca país del producto, aprovechando el reconocimiento del país como 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer estrategias diferenciación que permitan destacar el producto en el mercado por medio de una marca país, producto 100% natural y reconocimiento de comercio justo. Determinar estrategias que brinden la ampliación de mercados y la búsqueda de nuevos destinos del bien a a

	exportador de productos agrícolas especialmente frutas exóticas.	través de incursión por medio de tercerización <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir tecnología de punta que permita monitorear y programar las entregas evitando así incumplimiento y altos costos generados por infraestructura colombiana.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2015)

5.2. Organismos de apoyo

Se presentan las entidades que con sus programas de apoyo a emprendedores, pequeños exportadores, y consolidación de empresas, pueden contribuir en las diferentes etapas de consolidación y ejecución de la empresa ANANÁH.

PROCOLOMBIA: Es una entidad estatal que apoya a los empresarios en su proceso de internacionalización mediante servicios de Divulgación, Información y Capacitación especializada en temas de comercio exterior. Los servicios se brindan al público en general y en especial a los exportadores y empresarios con potencial exportador.

BANCOLDEX: Institución creada para promover la productividad y competitividad del sector empresarial en Colombia, otorga asesorías a empresarios, opera como un banco de segundo piso, cuyo objeto es financiar las necesidades de capital de trabajo y activos fijos de proyectos o empresas viables de todos los tamaños y todos los sectores de la economía colombiana.

FONDO EMPRENDER: Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional cuyo objetivo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas así mismo facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

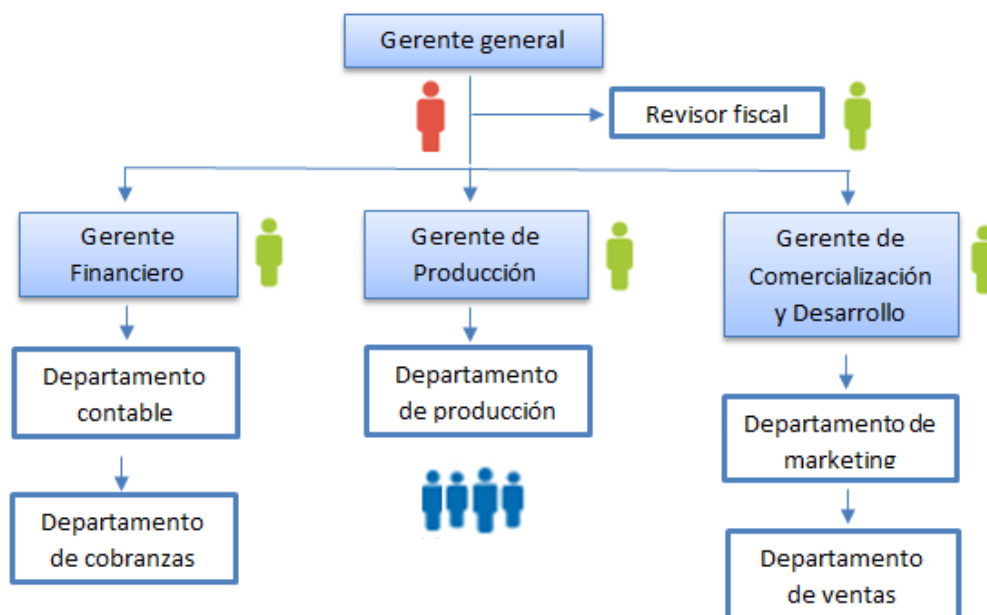
ICA: Es una entidad pública de Orden Nacional encargada de diseñar y ejecutar estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO: Se encarga de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.

5.3 Estructura organizacional

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos (Banco Interamericano de Desarrollo , 2002). Para Ananáh se define el siguiente organigrama, con las actividades que se espera que cada uno cumpla:

Imagen 11. Estructura Organizacional de la empresa Ananáh



Fuente: Elaboración propia (2015)

5.3.1 Gerente General

El gerente general será la persona encargada de organizar todos los procesos productivos que derivan de la administración del negocio de la empresa, asegurándose que cada una sea eficiente y genere los resultados e ingresos esperados. También estará a cargo de dirigir, coordinar y asegurar el cumplimiento de las metas de las demás áreas de la empresa.

Entre sus principales funciones están:

- Ser el representante legal de la empresa
- Establecer las metas de producción
- Hacer contactos con clientes potenciales

- Cerrar negocios
- Liderar y conducir las actividades del personal
- Evaluar las actividades y el rendimiento de los empleados
- Contratar empleados
- Contratar proveedores

5.3.2 Gerente Financiero

El gerente financiero será la persona encargada de todos los asuntos que involucren los recursos económicos de la empresa, los ingresos, egresos, etc. Asegurándose de hallar los medios de optimizar el capital de la empresa

Entre sus funciones están:

- Supervisar cuentas por pagar
- Supervisar cuentas por cobrar
- Realizar la nómina de los empleados
- Preparar provisiones
- Presentar informes como: flujo de caja, balance general, estado de pérdidas y ganancias
- Revisión de los estados financieros.

5.3.3 Gerente de Comercialización y desarrollo

El gerente de comercialización y desarrollo será la persona encarga de realizar las compras y ventas a nivel internacional de la empresa buscando siempre la mejor opción en calidad y costo y supliendo las necesidades de las diferentes áreas, a su vez estará encargada de la publicidad y promoción de los productos de la empresa, manteniendo la presencia de esta en el mercado internacional.

Entre sus funciones están:

- Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.
- Investigación de nuevos mercados
- Manejo y supervisión de redes sociales
- Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa
- Gestión de relaciones con clientes
- Identificación de nuevas oportunidades de negocios
- Elaborar presupuestos del departamento
- Definir Estrategias de Comercialización.
- Identifica nichos de mercado-mercados rentables y crecientes
- Definir proveedores

5.3.4 Gerente de producción

El gerente de producción será la persona encargada de identificar, preparar, orientar y controlar el proceso de producción de la empresa, logrando así la eficiencia y el cumplimiento de las metas propuestas con un producto de calidad

Entre sus funciones están:

- Coordinar labores del personal
- Supervisa todo el proceso de transformación de la materia prima y material de empaque del producto terminado
- Supervisar el funcionamiento de las maquinas
- Responsable de las existencias de materias primas, material de empaque y producto terminado
- Encargado del entrenamiento y el buen trabajo de los operarios
- Velar por la calidad del producto
- Ejecuta los planes de mejora
- Emite informes de resultados de producción y del desempeño de los operarios
- Hace cumplir las buenas practicas del manejo de alimentos
- Mantener la seguridad de los empleados

5.4 Constitución empresa y aspectos legales

La empresa ANANÁH SAS será constituida como una empresa con ánimo de lucro, que estará dirigida al nicho de mercado del consumo de piña deshidratada, segmento en el cual ha habido un alto crecimiento generando así una oportunidad económica.

En cuanto a la constitución legal de la empresa esta será una sociedad simplificada por acciones el cual: “Podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. (LEGIS, 2013). Se llevara a cabo mediante un contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se detallara como mínimo lo siguientes:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social o denominación de la sociedad.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan.
- El término de duración.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad, las facultades de sus administradores y para finalizar la designación un representante legal

5.5 Costos Administrativos

5.5.1 Gasto de Personal

La contratación del personal que se vinculara a la empresa se hará directamente por Ananáh. A continuación se mostrara de forma detallada los gastos por cada personal contratado. Teniendo en cuenta los aportes legales por trabajador.

Tabla 32. Gastos de personal

Cargo	Salario	Prestaciones	Total Salario
GERENTE GENERAL	\$ 1.300.000	si	\$ 1.980.862
GERENTE DE MARKETING	\$ 1.300.000	si	\$ 1.980.862
GERENTE CONTABLE	\$ 1.300.000	si	\$ 1.980.862
OPERARIOS	\$ 644.350	si	\$ 1.055.822
OPERARIOS	\$ 644.350	si	\$ 1.055.822
SEGURIDAD	\$ 644.350	si	\$ 1.055.822
INGENIERO AGROQUIMICO	\$ 600.000	no	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 33. Nomina primer Año

	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16	Jan-17	Feb-17
Fija	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052
Variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052
Prima	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847
Cesantías	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847	808,847
Int. Cesantías	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088	8,088
Nómina Flujo	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269
Egreso por Prima	-	-	-	3,235,389	-	-	-	-	-	4,853,084	-	-
	8,084,269	8,084,269	8,084,269	11,319,658	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	8,084,269	12,937,352	8,084,269	8,084,269

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.2 Gastos anuales de administración

Los gastos de administración en los que se incurren en la empresa Ananáh en el primer año se relacionan en la Tabla 34 se incluye costo del arriendo, servicios públicos donde se realiza uso intensivo de luz y agua en el proceso de producción, mantenimiento, imprevistos, aseo, transporte y nómina.

Tabla 34. Gastos Anuales de Administración

	GASTO AL AÑO	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16	Jan-17	Feb-17
Arriendo	36,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Servicios	10,800,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
Aseo	600,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Mantenimiento	960,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Papelería y Útiles	-												
Gastos de Viaje	16,644,834	2,774,139		2,774,139		2,774,139		2,774,139		2,774,139		2,774,139	
Cuota de Préstamos Anteriores	-												
Honorarios	-												
Imprevistos	1,080,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Transporte	-												
Otros	-												
Nómina		9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052	9,710,052
TOTAL GASTOS ADMON		16,604,191	13,830,052	16,604,191	13,830,052	16,604,191	13,830,052	16,604,191	13,830,052	16,604,191	13,830,052	16,604,191	13,830,052

Fuente: Elaboración Propia (2015)

6. FINANZAS

6.1 Fuentes de Financiación

Para poner en marcha el negocio se hará un aporte de \$ 30.000.000 por parte de las creadoras de este plan de negocios Laura Fajardo Mora, Eliana Melano Ruiz, Samantha Vargas Cubillos, es decir, el 25.93 % del total de la inversión, junto a un capital de \$85.701.937 que será obtenido por un préstamo con el banco Davivienda con una tasa de interés nominal de 12% y se financiara a 5 años.

Tabla 35. Detalles Préstamo Bancario

Valor Préstamo	85.701.937
Tasa Nominal	12,00%
Periodicidad cuota (Días)	30
Periodos de gracia	-
Duración del crédito (Periodos)	60
Fecha - Firma pagaré	mar-16
Fecha - Primera Cuota	10-abr-16
Duración Crédito Meses	60
Tasa Periódica	1,00%
Cuota	\$ 1.906.392
Mes primera Cuota	1

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Tabla 36. Fuentes de financiación

RECURSOS PROPIOS	\$ 30.000.000	25,93%
RECURSOS FINANCIADOS	\$ 85.701.937	74,07%
TOTAL RECURSOS	\$ 115.701.937	

Fuente: Elaboración propia (2015)

6.2 Formatos Financieros#

Para el análisis de la viabilidad del proyecto, se han realizado de manera mensual las proyecciones de las ventas, como los demás gastos necesarios para la continua operación de la empresa. El primer año está proyectado en base a la demanda del producto, iniciando durante el primer año con la venta de 3000 unidades mensuales

6.2.1 Balance General

Se ha realizado el Balance General para cada año, en el cual se observa las variaciones reflejadas durante el periodo proyectado, así mismo la amortización del pasivo hasta el año 5.

Tabla 37. Proyecciones del balance general para 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Caja y Bancos	\$ 39.199.813,17	\$ 39.743.266,48	\$ 39.848.773,83	\$ 40.184.836,81	\$ 40.024.490,63
Cuentas por Cobrar	\$ 16.922.445,32	\$ 17.507.627,87	\$ 17.955.250,41	\$ 18.429.024,73	\$ 18.789.993,87
Inventarios	\$ 9.223.000,00	\$ 9.472.021,00	\$ 9.738.627,84	\$ 9.954.016,02	\$ 10.210.793,75
Total Activos Corrientes	\$ 65.345.258,49	\$ 66.722.915,35	\$ 67.542.652,08	\$ 68.567.877,56	\$ 69.025.278,25
Activos Fijos	\$ 110.811.937,00	\$ 99.730.743,00	\$ 89.757.669,00	\$ 80.781.902,00	\$ 72.703.712,00
Depreciación Acumulada	\$ 11.081.193,70	\$ 9.973.074,30	\$ 8.975.766,90	\$ 8.078.190,20	\$ 7.270.371,20
Total Activo Largo Plazo	\$ 99.730.743,30	\$ 89.757.668,70	\$ 80.781.902,10	\$ 72.703.711,80	\$ 65.433.340,80
Otros activos					
Total Activos	\$ 165.076.001,79	\$ 156.480.584,05	\$ 148.324.554,18	\$ 141.271.589,36	\$ 134.458.619,05
PASIVOS					
Cuentas por Pagar	\$ 11.420.923,86	\$ 11.722.238,69	\$ 12.020.225,41	\$ 12.325.961,90	\$ 12.627.583,97
Obligaciones Financieras	\$ 73.564.014,35	\$ 58.715.946,98	\$ 41.984.773,15	\$ 23.131.668,13	\$ 1.887.517,13
Otras Obligaciones	\$ 1.692.514,07	\$ 1.751.041,65	\$ 1.795.751,73	\$ 1.843.089,66	\$ 1.879.226,89
Otros Pasivos					
Total Pasivos	\$ 86.677.452,28	\$ 72.189.227,32	\$ 55.800.750,29	\$ 37.300.719,70	\$ 16.394.327,99
Capital Inicial	\$ 30.000.000,00	\$ 32.359.511,00	\$ 37.516.358,76	\$ 45.571.738,56	\$ 56.668.159,50
Aporte Inicial					
Aporte bienes muebles					
Utilidad del Ejercicio	\$ 48.398.549,51	\$ 51.931.845,73	\$ 55.007.445,14	\$ 58.399.131,10	\$ 61.396.131,56
Patrimonio	\$ 78.398.549,51	\$ 84.291.356,73	\$ 92.523.803,90	\$ 103.970.869,66	\$ 118.064.291,06
Pasivo + Patrimonio	\$ 165.076.001,79	\$ 156.480.584,05	\$ 148.324.554,18	\$ 141.271.589,36	\$ 134.458.619,05

Fuente: Elaboración Propia con base a las proyecciones de la empresa ANANAH

El crecimiento está fundamentado en las proyecciones de ventas crecientes, y unos inventarios significativamente pequeños en comparación al total de ventas, indicándonos la situación patrimonial de la empresa ANANAH, indicando que la empresa está usando de manera eficiente sus recursos. De acuerdo al indicadores de liquidez nos indica que la empresa cuenta con prueba acida es de 0,65 está en capacidad de cumplir con sus obligaciones.

6.2.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados varía anualmente sustentado en las ventas como el balance general. Al analizar las diferentes cuentas descritas, se encuentra que el margen bruto fluctúa por alrededor del 88% sin mayor variación, en contraste al aumento del 20.2 % en el margen operacional entre el año 1 al número 5, lo cual es el resultado de un aumento mayor en las ventas, al que se dio en los costos fijo. Como resultado se observa que el margen neto para el año 5 es del 12.8 %, indicándonos que las ventas aumento en los últimos años

Tabla 38. Estados de resultados de los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 432.868.049	\$ 447.836.739	\$ 459.271.542	\$ 471.378.430	\$ 480.620.688
Costos de Ventas	\$ 53.960.000	\$ 55.416.920	\$ 56.865.291	\$ 58.356.069	\$ 59.819.400
Utilidad Bruta	\$ 378.908.049	\$ 392.419.819	\$ 402.406.252	\$ 413.022.362	\$ 420.801.288
<i>Margen bruto</i>	88%	88%	88%	88%	88%
Gastos de Administración	\$ 66.084.834	\$ 70.457.165	\$ 72.289.052	\$ 74.168.571	\$ 74.168.571
Nómina	\$ 116.520.619	\$ 119.594.748	\$ 122.634.922	\$ 125.754.162	\$ 128.831.426
Depreciación	\$ 11.081.194	\$ 9.973.074	\$ 8.975.767	\$ 8.078.190	\$ 7.270.371
Gastos de Ventas	\$ 87.091.824	\$ 89.443.303	\$ 91.768.822	\$ 94.154.813	\$ 96.508.691
gastos de impuestos	\$ 12.234.011	\$ 13.069.471	\$ 13.789.781	\$ 14.582.530	\$ 15.274.284
Utilidad Operacional	\$ 85.895.567	\$ 89.882.057	\$ 92.947.907	\$ 96.284.094	\$ 98.747.945
<i>Margen Operacional</i>	19,8%	20,1%	20,2%	20,4%	20,5%
Otros Egresos	\$ 8.832.392	\$ 7.293.000	\$ 5.558.374	\$ 3.603.754	\$ 1.401.239
Otros Ingresos	0	0	0	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 77.063.175	\$ 82.589.058	\$ 87.389.534	\$ 92.680.340	\$ 97.346.705
Impuestos	\$ 26.972.111	\$ 28.906.170	\$ 30.586.337	\$ 32.438.119	\$ 34.071.347
impuesto de industria y cio	\$ 1.471.751	\$ 1.522.645	\$ 1.561.523	\$ 1.602.687	\$ 1.634.110
impuesto de avisos y tableros	\$ 220.763	\$ 228.397	\$ 234.228	\$ 240.403	\$ 245.117
Utilidad Neta	\$ 48.398.550	\$ 51.931.846	\$ 55.007.445	\$ 58.399.131	\$ 61.396.132
<i>Margen Neto</i>	11%	11,6%	12,0%	12,4%	12,8%

Fuente: Elaboración Propia con base a las proyecciones de la empresa ANANÁH

6.2.3 Flujo de Caja

Los saldos finales de caja, fueron crecientes durante el año 2 al año 5 en cada periodo y acumulados. Este flujo en el siguiente flujo de Caja Acumulado creció positivamente al agregarse los beneficios en préstamos por pago de intereses, lo cual se da por los beneficios fiscales que genera el estado a ciertas obligaciones financieras de las empresas con entidades financieras

Tabla 39. Flujo de caja de los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	\$ 85.701.937	\$ 72.393.262	\$ 57.396.714	\$ 40.498.229	\$ 21.456.593
Efectivo en Caja					
Ingresos					
Ventas	\$ 415.945.604	\$ 430.329.111	\$ 441.316.292	\$ 452.949.406	\$ 461.830.694
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 415.945.604	\$ 430.329.111	\$ 441.316.292	\$ 452.949.406	\$ 461.830.694
Egresos					
Operativos	\$ 58.293.000	\$ 59.866.911	\$ 61.448.515	\$ 63.022.019	\$ 64.609.153
Gastos de Administración	\$ 66.084.834	\$ 70.457.165	\$ 72.289.052	\$ 74.168.571	\$ 74.168.571
Gastos de Ventas	\$ 87.091.824	\$ 89.443.303	\$ 91.768.822	\$ 94.154.813	\$ 96.508.691
Nómina	\$ 105.099.695	\$ 107.872.509	\$ 110.614.697	\$ 113.428.201	\$ 116.203.842
Crédito principal	\$ 20.970.315	\$ 20.970.315	\$ 20.970.315	\$ 20.970.315	\$ 20.970.315
Credito adicional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ 39.206.122	\$ 41.975.641	\$ 44.376.118	\$ 47.020.649	\$ 49.345.631
Legalizaciones y Registros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles, Enseres y Utensilios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adecuaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros egresos					
Total Egresos	\$ 376.745.791	\$ 390.585.844	\$ 401.467.518	\$ 412.764.569	\$ 421.806.203
Disponible periodo					
Caja Acumulada	\$ 39.199.813	\$ 39.743.266	\$ 39.848.774	\$ 40.184.837	\$ 40.024.491

Fuente: Elaboración Propia con base a las proyecciones de la empresa ANANA

6.2.5 Costo de Capital

El costo de capital, es la rentabilidad mínima que la empresa debe generar para cubrir los costos de manejar capitales de inversionistas como de otros agentes externos a la compañía registrados en los pasivos que esperan un retorno extra al capital registrado. Año a año es creciente, como se registra en el WACC, y esto depende de que el costo del capital pasivo es menos al del patrimonio, y disminuye hasta llegar a cero en el año 5, ya que se ha cubierto en toda su totalidad la deuda adquirida. El costo del inversionista es mayor, debido a que toma como metodología el modelo CAPM, para decidir el costo de capital en base a tasas de mercado como la DTF y Tasa de Usura. Es positivo para el análisis tomar

costos de capital alto, para contrastar con las tasas de retorno en el siguiente ítem, donde se espera sean mayores al WACC.

Tabla 40. Costo de capital para los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo	\$ 165.076.002	\$ 156.480.584	\$ 148.324.554	\$ 141.271.589	\$ 134.458.619
Pasivo	\$ 86.677.452	\$ 72.189.227	\$ 55.800.750	\$ 37.300.720	\$ 16.394.328
Patrimonio	\$ 78.398.550	\$ 84.291.357	\$ 92.523.804	\$ 103.970.870	\$ 118.064.291
Ke	21,85%	21,85%	21,85%	21,85%	21,85%
Kd	12%	12%	12%	12%	12%
T	39%	39%	39%	39%	39%
Total patr/total activo	0,474923966	0,538669748	0,623792901	0,735964465	0,878071572
Total pasi/total activo	1,105600203	0,856425025	0,603096154	0,358761255	0,138859327
(1-T)*Kd	0,0732	0,0732	0,0732	0,0732	0,0732
WACC	18,470%	18,038%	18,044%	18,706%	20,201%
Dinero	\$ 30.488.732	\$ 28.226.467	\$ 26.763.371	\$ 26.426.366	\$ 27.162.336
Ke= $r_f + B(r_m - r_f)$					
Tasa libre de riesgo	4,61%	4,61%	4,61%	4,61%	4,61%
Tasa de interes del mercado	28,89%	28,89%	28,89%	28,89%	28,89%
Beta	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71

Fuente: Elaboración Propia con base a las proyecciones de la empresa ANANAH

7. PLAN OPERATIVO

En el plan operativo se describe las actividades con fechas que se realizarán para el desarrollo del proyecto planteado en este informe, con los aportes sociales a los que Ananá se enfocará durante su proceso productivo

7.1 Cronograma de Actividades

Tabla 41. Cronograma de actividades

		2015					2016										2017			
		Agos	Septi	Octu	Novi	Dici	Ener	Febr	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Octu	Novi	Dici	Ene	Feb
1	Elaboración Plan de negocios																			
2	Constitucion legal de la empresa																			
3	Busqueda de bodega																			
4	Compra de equipo																			
5	Contratación de personal																			
6	Solicitud registro INVIMA																			
7	Compra de materias primas																			
8	Producción																			
9	Participación en ferias																			
10	Evaluación de desempeño de la empresa																			

Fuente: Elaboración Propia (2015)

7.2 Metas Sociales

Las metas sociales para la empresa ANANÁH consiste en:

- Generar empleos a madres cabeza de familia
- Fomentar la relación del campesino con la empresa, así mismo contar con salarios equitativos y justos
- Generar crecimiento en el sector Hortofrutícola, de igual forma fortalecer el sector
- Expandir el portafolio de la empresa ANANÁH
- Desarrollar Responsabilidad Social Empresarial en la empresa, contribuyendo al cuidado y protección del Medio ambiente.

7.3 Plan Nacional de Desarrollo

En el Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018 tiene como objetivo mejorar la competitividad de la producción agropecuaria, especialmente la pesca y hortofrutícola a través de la construcción de una plataforma de gestión logística; de igual manera busca mejorar las capacidades productivas y asociativas de los productores y fomentar la investigación científica para aprovechar de manera sostenible la vocación productiva de la región

Adicionalmente, se construirá la plataforma de gestión logística para la comercialización de frutas y hortalizas en La Unión, Valle, la cual será una alianza público-privada ubicada estratégicamente en una zona de producción hortofrutícola que se encuentra a menos de tres horas de las grandes zonas de producción de frutas y hortalizas del departamento. En esta plataforma, se llevarán a cabo procesos de acopio, selección, clasificación, tratamiento hidrotérmico, empaque, enfriamiento y transporte a puertos en el caso de comercialización, también contribuir a la estructuración del sector, fortaleciendo el rol del pequeño productor con un modelo de integración creciente de actividades de valor añadido en los siguientes eslabones de transformación y comercialización de la cadena de valor sectorial. (Departamento Nacional de Planeación, 2014)

7.4 Plan regional de Desarrollo

El Plan regional de desarrollo de Barranquilla, donde se encuentra ubicada la empresa, para el periodo 2012 – 2015 “Barranquilla florece para todos”, tiene como objetivo general garantizar que todos los habitantes se vean beneficiados del crecimiento económico de la ciudad al igual que garantizar que los empresarios obtengan la fuerza laboral necesaria para mejorar su competitividad y productividad. Para esto propone dos proyectos en los cuales AnanáH puede participar y salir beneficiada de los proyectos que barranquilla propone.

El primero es “Barranquilla competitiva” donde promueve diferentes aspectos como la seguridad, la inversión en ciencia, tecnología e innovación, el emprendimiento y la formalización de negocios, los cuales se puedan ver beneficiados de la infraestructura vial y los servicios logísticos que posee la ciudad y facilita la conexión con el resto del país y el mundo. Y el segundo proyecto es “Barranquilla emprendedora y formal”, donde como su mismo nombre lo dice promueve el emprendimiento,

fortalecimiento y formalización empresarial, apoyando a las empresas locales para el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de los tratados de libre comercio, con esto busca:

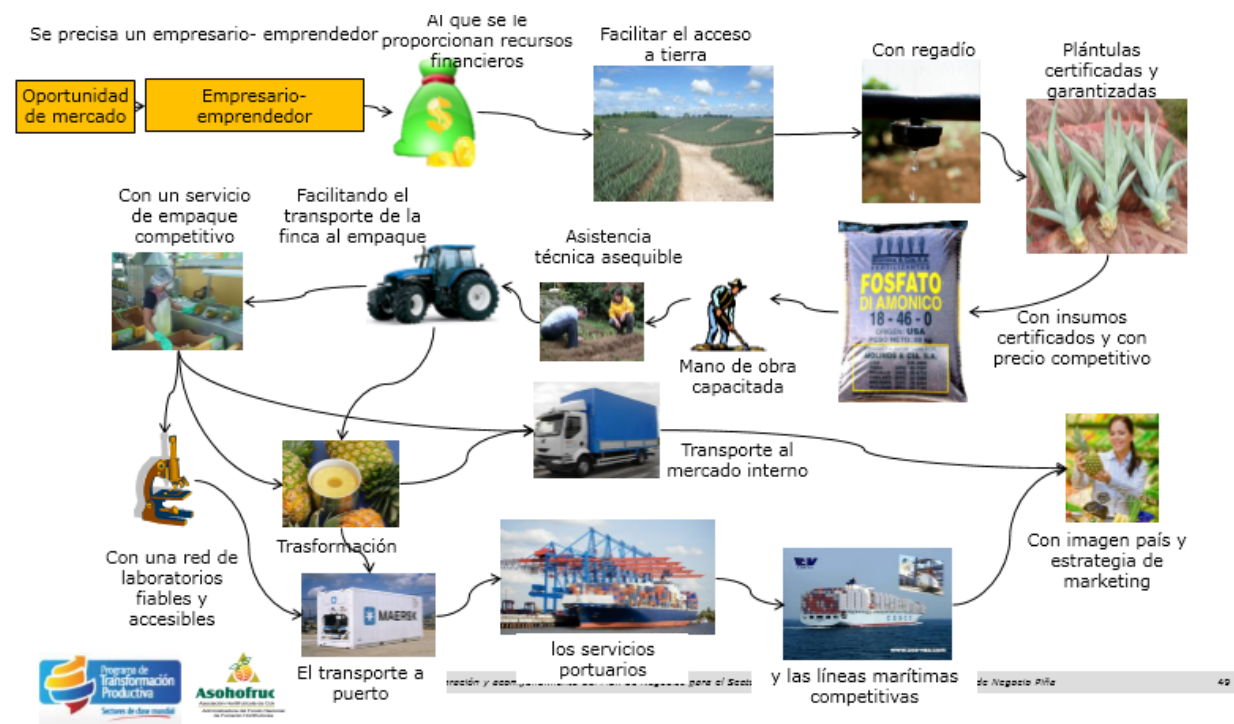
- Promover la vocación y las competencias empresariales mediante un modelo de trabajo que aumente las probabilidades de gestación de emprendimientos dinámicos.
- Promover sinergias entre el sector académico, la empresa y el estado en pro del desarrollo económico y social.
- Ampliar el espacio de oportunidades para los futuros y actuales empresarios promoviendo la innovación, el acceso a los mercados internacionales e impulsando las redes emprendedoras.
- Fomentar políticas de apoyo para reducir el índice de mortalidad empresarial, para lo cual el gobierno ha diseñado una serie de políticas destinadas al apoyo financiero y el acompañamiento administrativo a los nuevos empresarios.

Dentro de los objetivos del plan de desarrollo “Barranquilla florece para todos”, Ananá se ajusta a estos, ya que es un proyecto de emprendimiento donde busca fortalecerse como empresa y aprovechar las facilidades logísticas que la ciudad ofrece, también busca ayudar a personas de bajo recursos, sobre todo madres cabeza de hogar, generando empleo y a su vez obteniendo una fuerza laboral estable.

7.5 Clúster o cadena productiva

Según el PTP, específicamente el plan de negocios de piña la cadena productiva de esta es

Imagen 12. Cadena productiva de la piña



Fuente: Plan de negocios de piña, Programa de transformación productiva, 2013

Ananá se encuentra en el eslabón de transformación de la cadena productiva de la piña donde se realiza un proceso de deshidratación a la piña fresca, se empaca y se envía al puerto donde será transportada al mercado internacional.

7.6 Empleo

Con la creación de la empresa Ananá S.A.S se busca generar 8 empleos directos. Tres empleados estarán ligados a la parte administrativa, estos serán ocupados por las creadoras del proyecto, tres más estarán destinado para la parte operacional y otra con la parte del aseo, el objetivo de la empresa es contratar mujeres cabezas de hogar de la zona para brindar la oportunidad de que tengan un salario digno con las mejores condiciones laborales, finalmente se contratara a una persona encargada de la seguridad de la fábrica.

7.8 Emprendedores

El equipo de emprendedores está compuesto por 3 estudiantes de último semestre de Finanzas y Comercio Internacional de la universidad de la Salle: Laura Fajardo Mora, Eliana Melano Ruiz, Samantha Vargas Cubillos cada una realizara el mismo aporte y desempeñara labores administrativas de acuerdo a sus habilidades y experiencia.

8. IMPACTO

8.1 Impacto económico#

La empresa ANANÁH SAS será constituida como una empresa con ánimo de lucro, que estará dirigida al nicho de mercado del consumo de piña deshidratada, segmento en el cual ha habido un alto crecimiento generando así una oportunidad económica.

Esto permitirá una diversificación del mercado de piña deshidratada, así mismo contribuyendo a un mayor dinamismo de la industria. De igual forma permitirá la creación de un producto deshidratado más llamativo a nivel internacional, generando valor agregado a un producto Colombiano de gran reconocimiento. De igual manera este impacto se ve reflejado en el aumento de la producción de piña, exportación del producto dando como resultado productos con valor agregado siendo atractivos para el consumidor internacional. Generando precios competitivos; igualmente se generara empleo a la población vulnerable.

8.2 Impacto regional#

La empresa ANANÁH genera un mayor dinamismo en la economía de la región. Se pretende generar una identidad para los productores ubicados en el departamento del Meta y Quindío, puesto que la materia prima de la empresa es la piña Golden u Oro miel ofreciendo estrategias de marketing por medio de campañas para que los consumidores se familiaricen con el producto y su oportuna fidelización. Esto

debido al incremento de la tendencia saludable que ha presentado una acogida a nivel nacional como internacional, contribuyendo al consumo de snacks de frutas.

Se genera un impacto positivo puesto que genera empleo para los campesinos de la región y así mismo contribuye al crecimiento y desarrollo de la región.

8.3 Impacto social

Dentro del impacto social se destaca la generación de empleo a largo plazo de forma directa a madres cabeza de familia para el proceso de producción de la piña, es decir, en el proceso de deshidratación con un pago justo con el objetivo de hacer inclusión de esta población vulnerable al campo laboral, en el cual se asegure un trabajo digno. Así mismo, se fomenta un buen ambiente de trabajo al asegurar el éxito y calidad de los procesos.

Se pretende adicionalmente crear un mayor valor en el consumidor final al generar conciencia en el consumo de snacks de piña deshidratada para fomentar una alimentación sana y combatir problemas de salud relacionados con la nutrición.

El personal que se encuentre laborando en la empresa ANANÁH contará con un contrato como lo establece la legislación colombiana. En el impacto social intervienen los campesinos y madres cabezas de familia, ya que ellos hacen parte de la creación, ejecución, desarrollo de la empresa, ofreciendo una producción limpia y de calidad.

8.4 Impacto ambiental#

El impacto Ambiental es el efecto producido por una actividad humana o un hecho de la naturaleza en la salud de las personas, animales o vegetales (Ordonez, 2006).

La contribución medioambiental será mediante la protección del medio ambiente demostrando así la viabilidad y sostenibilidad de la producción de la piña deshidratada

La empresa ANANÁH está enfocada en la protección del medio ambiente de forma amigable, conservando y realizando procesos de producción eficientes y óptimos. Esto se logrará mediante la implementación de un sistema de conservación de los desechos por medio del biodigestor que genera gases limpios que no afectan el medio ambiente y proyectando un enfoque eco sostenible.

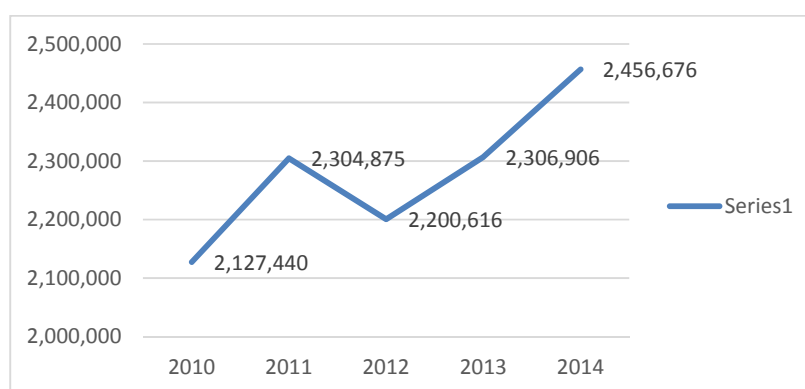
9. RESUMEN EJECUTIVO

Concepto del negocio

La idea de negocio va encaminada a desarrollar snacks de piña deshidratada 100% natural, que busca aprovechar las nuevas tendencias de alimentación saludable de la población, especialmente de los países con mayores ingresos per cápita; los nuevos ritmos de vida y la inclusión de la mujer al trabajo fuera del hogar que han permitido que los productos bajos en sal y grasa, sin gluten, ecológicos y de rápido consumo tengan mayor potencial de crecimiento.(DBK , 2014)

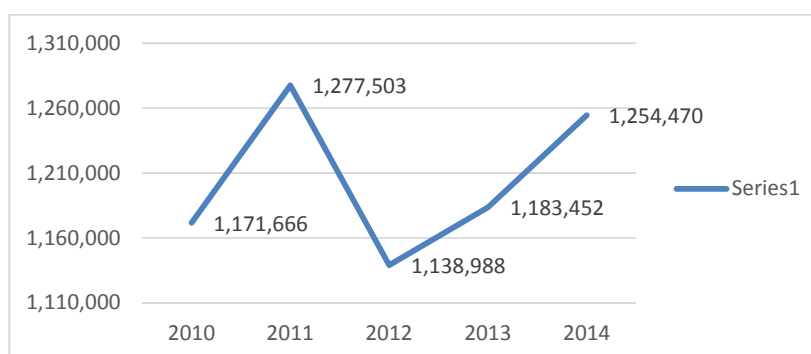
Potencial del mercado en cifras

Tabla 1. Importaciones de Piña en el mundo



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Trade Map.

Tabla 2. Importaciones de piña en la Unión de Europa



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Trade Map.

Ventajas competitivas y propuestas de valor

La piña es una de las frutas tropicales de mayor consumo mundial después del banano, naranja y el mango; Colombia se encuentra en una posición favorable frente al resto del mundo, ya que el país cuenta condiciones ambientales propicias para realizar cosechas a lo largo de todo el año, adicional a

esto, es una de las frutas más representativas del país, con mayor carga nutritiva y que se presta para la realización del proceso de deshidratación. El snack terminado es fácil y rápido de consumir, lo cual suple las necesidades actuales del mercado.

Resumen de las inversiones requeridas

La inversión que se requiere para poner en marcha la empresa Ananá S.A es de \$115.701.937, que se detallan a continuación:

Tabla 3. Inversiones

Maquinaria y Equipo	Valor	
PELADORA DESCORAZONADORA	\$ 23.879.200	
RODAJADORA DE PINA	\$ 8.954.700	
DESHIDRATADOR A GAS	\$ 62.682.900	
BALANZA DE MESA	\$ 51.552	
SELLADORA	\$ 450.000	
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 96.018.352
Muebles, Enseres y Utensilios	Instalación	
MESA DE ACERO INOXIDABLE	\$ 400.000	
MESA DE ACERO INOXIDABLE	\$ 400.000	
MESA DE ACERO INOXIDABLE	\$ 400.000	
JUEGO DE MESA COMEDOR	\$ 220.000	
JUEGO DE MESA COMEDOR	\$ 220.000	
CASILLEROS	\$ 240.000	
ESTANTES METALICOS	\$ 800.000	
Total Muebles, Enseres y Utensilios		\$ 2.680.000
Adecuaciones	Instalación	
Papeles Camara y comercio	\$ 1.713.585	
Licencias	\$ 8.700.000	
Señalización y Logo	\$ 700.000	
Adaptación	\$ 1.000.000	
Total ADECUACIONES		\$ 12.113.585
Materia Prima y Mercancías	Valor	
Materia Prima y Mercancías	\$ 4.890.000	
Total Materia prima y mercancias		\$ 4.890.000
TOTAL INVERSIÓN		\$ 115.701.937

Fuente: Elaboración propia

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas para los primeros 5 años y la utilidad neta para la empresa son:

Tabla 4. Proyecciones de Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 490.689.417	\$ 455.224.988	\$ 459.932.629	\$ 467.542.692	\$ 474.373.342
Utilidad Neta	\$ 57.634.924	\$ 32.950.931	\$ 36.244.781	\$ 41.371.530	\$ 45.588.855
<i>Margen Neto</i>	12%	7,2%	8%	9%	10%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Tasa interna de retorno del proyecto es del **29%** y WACC (Costo medio ponderado del capital) es cercano al **19%** durante los 5 años de evaluación del proyecto, lo cual es positivo para el inversionista ya que además de asegurar el retorno de su inversión, genera un beneficio extra para generar valor para la propia empresa.

REFERENCIAS

- AGEM. (2015). Obtenido de http://www.agem.mercabarna.com/wp-content/uploads/documentos/Mercado_Hortofruticola_en_Alemania.pdf
- Ambiente, V. d. (2010). *Guia Ambiental Hortofruticola de Colombia*. Bogota .
- Asohofrucol . (2009). *Asohofrucol*. Obtenido de [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_30_GUIAhortifruticultura\[1\].pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_30_GUIAhortifruticultura[1].pdf)
- ASOHOFRUCOL. (2009). *Guia ambiental de hortofruticola de Colombia*. Bogotá: ASOHOFRUCOL.
- ASTranportes . (2015). Obtenido de <http://www.astransportes.com.co/>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2012). *Logistica Y Distribucionfisica Internacional:Clave En Lasoperaciones Decomercio Exterior*. Bogotá.
- Centro Tecnológico del Empaque, Embalaje y. (Octubre de 2003). *Cartilla de empaques y embalajes para la exportación* . Recuperado el 4 de abril de 2015, de <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo2930DocumentNo8292.PDF>
- CONPES. (2005). *Ministerio de ambiente*. Obtenido de https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2005/Conpes_3375_2005.pdf
- CONPES. (2008). *Ministerio de ambiente*. Obtenido de https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2008/Conpes_3514_2008.pdf
- DBK . (2014). Obtenido de DBK INFORMA: <http://www.dbk.es/esp/default.cfm?idpagina=14&id=1373>
- Equipo Vértice. (2008). *La Publicidad Aplicada a la Pequeña y Mediana Empresa*. Madrid: VÉRTICE.
- Estrada, L., Fonnegra, C., & J, M. (2010). *PLAN DE EXPORTACIÓN DE PIÑA DESHIDRATADA*. 2010: Universidad del Rosario.
- FAO. (2001). *FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION* . Obtenido de <http://www.fao.org/wairdocs/x5403s/x5403s0d.htm>
- FAO. (2015). *ORGANIC AGRICULTURE*. Obtenido de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/>
- FAO. (2015) *Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/014/am401s/am401s05.pdf>
- Forum de Comercio internacional . (2002). *Centro de comercio internacional*. Obtenido de <http://www.forumdecomercio.org/Crece-demanda-de-productos-org%C3%A1nicos-en-los-Estados-Unidos/>
- FRUTA SECA DE VERONA . (2015). Obtenido de <http://www.frutasecadeverona.com/esp.html>

- Germany Trade&Invest . (2014). Obtenido de <http://www.GTAI.de/GTAI/Navigation/en/Invest/Industries/Consumer-Industries/Food-Beverages.html>
- I Way Trade* . (2015). Obtenido de [http://www.fil.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/estudos_publicacoes/centro_documentacao/Clube PME Internacional/Informa%C3%A7%C3%A3o Sectorial/Alimentacao/Alemanha/Alemanha_distribui%C3%A7%C3%A3o_agroalimentar.2006.pdf](http://www.fil.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/estudos_publicacoes/centro_documentacao/Clube_PME_Internacional/Informa%C3%A7%C3%A3o_Sectorial/Alimentacao/Alemanha/Alemanha_distribui%C3%A7%C3%A3o_agroalimentar.2006.pdf)
- INAES. (2000). *Instituto Nacional de la Economia Social*. Obtenido de Guia Empresarial: http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/deshidratados_de_frutas.pdf
- Inpulsa Colombia. (2015). *Inpulsa Colombia*. Obtenido de <http://www.innpulsacolombia.com/es/entrada/innpulsa-colombia-sera-plataforma-de-bancoldex-para-promover-el-crecimiento-extraordinario>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. International Thomson .
- Martinez Fajardo, C. R. (2010). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, una reflexion desde la gestión, lo social y lo ambiental. En C. R. Martinez Fajardo, *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, una reflexion desde la gestión, lo social y lo ambiental* (pág. 155). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2012). *Acuerdo comercial Colombia Union Europea*. Bogotá.
- Ministro de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Ministro de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=9120>
- Negocios, E. (2014). La miel de la piña atrae a empresarios veteranos. *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo
- ODEPA. (2012). *MERCADOS AGROPECUARIOS*. Chile: ODEPA.
- Ordonez, L. (2006). *Creacion de una microempresa productora y comercializadora de frutas tropicales deshidratadas* . Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- PAIS, E. (2014). *Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia*. Obtenido de EL PAIS: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pasabocas-y-snacks-negocio-creciente-colombia>
- Parlamento Europeo . (2011). *Eurolex Europa* . Obtenido de (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011R1169&from=EN>)
- Portal Fruticola. (2013). *Alemania, un mercado ávido por frutos secos*. Obtenido de <http://www.portalfruticola.com/noticias/2013/01/30/alemania-un-mercado-avido-por-frutos-secos/?pais=colombia>
- Primefoods . (2015). *PrimeFoods*. Obtenido de <http://www.primefoods.com.co/index.html>
- Procolombia. (2013). *Acuerdo comercial con la Union Europea*. Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_2_-_agroindustria.pdf
- ProColombia. (2013). Diez subsectores con arancel cero. *El periodico de las oportunidades*, pág. 4.

- PROCOLOMBIA. (2015). *Perfil de logística desde Colombia hacia Alemania*. Obtenido de http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_de_logistica_desde_colombia_hacia_alemania_0.pdf
- ProComercio. (2015). *Capítulo V, empaque, embalaje y etiquetado*. Obtenido de http://www.procomer.com/contenido/descargables/clavecomercio/Capitulo_V.pdf
- Proecuador. (2014). *Frutas tropicales deshidratadas en Alemania: mango y piña*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC_PPM2014_FRUTASSECAS_ALEMANIA.pdf
- Programa de Transformación Productiva. (2013). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20Producto%20Pi%C3%B1a.pdf>
- Programa de Transformación Productiva. (2013). *Informe Final*. Bogotá : LKS.
- SANTANDER. (2015). Obtenido de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/>
- TOMACOL. (2015). Obtenido de <http://www.tomacol.co/ficha/pina.pdf>
- UNAL . (2006). *Procesamiento y conservacion de frutas*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/html/contenido.html>
- Waren-Verein. (2015). Obtenido de <http://www.waren-verein.de/>
- WTO. (2014). Obtenido de www.wto.org
- Zambrano, G. (2015). *Programa de Transformacion Productiva*. Obtenido de Programa de Transformacion Productiva: <https://www.ptp.com.co/>
- Zambrano, G. (s.f.). *Programa de transformacion productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/categoria/sectorhortofruticola.aspx>
- Zona de Expositores . (2015). Obtenido de [https://www.expositores.ifema.es/zwas\(bD1lcyZjPTEwMA==\)/newmenu_princ.htm?sap-params=aWRpb21hPWVzJnBhcl9mZXJpYT0%3d](https://www.expositores.ifema.es/zwas(bD1lcyZjPTEwMA==)/newmenu_princ.htm?sap-params=aWRpb21hPWVzJnBhcl9mZXJpYT0%3d)