



FACTIBILIDAD SOCIEDAD PRODUCTORA DE JUGOS NATURALES CON ALOE VERA

William Andres Saavedra Cortes

Universidad EAN
Facultad
Maestría Negocios Internacionales
Armenia, Q. Colombia
2020

FACTIBILIDAD SOCIEDAD PRODUCTORA DE JUGOS NATURALES CON ALOE VERA

William Andres Saavedra Cortes

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Negocios Internacionales

Director (a):

Margarita María Rodríguez Ortega

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría Negocios Internacionales

Armenia, Q. Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

El presente trabajo desarrolla y examina los resultados de un estudio de factibilidad empresarial, el cual se enmarca en la producción y comercialización de bebidas de frutas naturales con adición de cubos de aloe vera. El aumento de la demanda global por alimentos saludables, una mayor conciencia de una buena alimentación y el fortalecimiento de las tendencias de bienestar, son condiciones de mercado favorables para el desarrollo de una idea de negocio en la categoría de alimentos y bebidas naturales. Asimismo, desde el contexto nacional, la oferta agrícola es una ventaja para la producción de bienes a base de frutas; el Quindío, por su parte posee cultivos de aloe vera que complementan la proveeduría del proyecto a desarrollar.

La evaluación e investigación que enmarcan este ejercicio incluyen: análisis del sector y el mercado, inteligencia e investigación de mercados, aplicación de un modelo de potencialidad, validación financiera y evaluación técnica y legal con el fin de determinar la viabilidad del proyecto. En la exposición de cada uno de los puntos mencionados se demuestra que bajo una organización y estructuración rigurosa de los elementos que componen la unidad de negocio, denominada ALLOEH FIT, se podrá alcanzar un nivel de crecimiento estable, una tasa de retorno a la inversión favorable y un posicionamiento comercial diferencial en el segmento de mercado seleccionado.

A partir de los resultados y la información recolectada en cada etapa, se identificaron aspectos clave, tanto de mejora como de alto potencial. Asimismo, la investigación de mercados evidenció que las estadísticas y cifras en torno a las bebidas saludables poseen un grado considerable de distorsión dada la alta participación de otro tipo de bebidas en el mercado como lo son las gaseosas.

Finalmente, se estipula que tras llevar a cabo los cambios en los aspectos de mejora y tomar provecho de las ventajas del entorno, la compañía que tomaría como

nombre Aloe Fit tendría un potencial de crecimiento prometedor y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Unidad de negocio, Bebidas saludables, Aloe vera, Tendencias, Exportación

Abstract

This paper evaluates the data and results about a feasibility studio of a business idea, which consist on the production and trade of natural fruit juices with aloe vera bits. The increased demand for healthier goods at a global level, the higher concern for a balanced diet and the strengthened trends around fitness and well-ness are seen here as good market conditions for developing a business project at the natural and healthy food and beverage category. Complementary, the national context states as an advantage for the project, as the agricultural goods in Colombia includes an important variety of fruits and the region that surrounds Quindío has aloe vera producers that fortify the supply chain.

The study made around this potential business includes analysis of the sector and the market, execution of a market research, application of a potential model matrix, a financial validation, and a technical and legal evaluation. All this is reviewed to determine the viability of the project. The overview of each of these components shows that under a rigorous organization and a well-structured enterprise, which will take the name of ALLOEH FIT, it can achieve a stable level of growth, a favorable rate of return on investment and a market positioning differentiated.

However, it was found a couple of opportunities for improvement in this exercise, which are a valuable input to adjust the characteristics that did not have the expected impact as the package design and flavor. Finally, the corresponding analysis and interpretation of the results led to the importance of making adjustments in the identified areas and taking advantage of the favorable market conditions. In this way, the company is meant to have a promising potential and a sustained growth.

Keywords: Business Unite, Healthy Drinks, Aloe vera, trends, Export.



Tabla de contenido

1.INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	13
1.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	15
1.3 VISIÓN EMPRESARIAL.....	19
1.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	19
1.5 NOMBRE DE LA EMPRESA	20
1.6 TAMAÑO DE LA EMPRESA	20
1.7 UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	21
1.8 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO O SERVICIO	22
2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN.....	24
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	25
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE NEGOCIOS	26
3.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL SECTOR DE NEGOCIOS.....	29
3.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	36
3.4. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR	39
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	40
4.1 SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO Y PERFIL DEL CONSUMIDOR	40
4.2 ESTADÍSTICAS DE IMPORTACIÓN	41
4.3 EXPORTACIONES DESDE COLOMBIA AL MUNDO.....	42
4.4 TAMAÑO DE MERCADO Y CONSUMO APARENTE.....	50
4.5 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	51
4.5.1 OBJETIVOS	51
4.5.2 CALCULO DE LA MUESTRA	51
4.5.3 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO PILOTO DE CLIENTES	52
4.5.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	56
4.6 RESULTADOS.....	57
4.6.1 RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	58
4.6.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	66
4.6.3 CALCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO... ..	70
4.7 CONCLUSIONES SOBRE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL MERCADO	71
4.8 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	72
5. ASPECTOS TÉCNICOS	75
5.1. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN	75

5.2. DISEÑO TÉCNICO	75
5.2.1. LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	75
5.2.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	77
5.3. ESTUDIO DE ABASTECIMIENTOS	78
5.3.1. REQUERIMIENTO DE INSUMOS	78
5.3.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS: TECNOLOGÍA DURA Y BLANDA	79
5.3.3. POLÍTICAS DE COMPRA Y MANEJO DE INVENTARIOS	83
5.4. PLAN DE OPERACIÓN	85
5.4.1 ¿CUÁL ES LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA?	85
5.4.2 EQUIPO DE TRABAJO.....	86
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	86
6.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	87
6.2. ANÁLISIS DOFA.....	87
6.3. NORMATIVIDAD EMPRESARIAL.	88
6.4. NORMATIVIDAD TRIBUTARIA.....	90
6.5. NORMATIVIDAD TÉCNICA (PERMISOS, LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO, REGISTROS, REGLAMENTOS).....	92
6.6. NORMATIVIDAD LABORAL	94
6.7. NORMATIVIDAD AMBIENTAL	95
6.8. REGISTRO DE MARCA – PROPIEDAD INTELECTUAL.....	96
7. ASPECTOS FINANCIEROS	97
7.1 PERÍODO DE ARRANQUE DEL PROYECTO.....	97
7.2 PERÍODO IMPRODUCTIVO (MESES)	97
7.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	97
7.4 PROYECCIÓN DE COSTOS.....	98
7.5 PROYECCIÓN DE GASTOS.....	99
7.7 INDICADORES FINANCIEROS.....	102
8.ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	106
9. CONCLUSIONES.....	110
10. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	112

Lista de figuras

Índice de tablas

Tabla 1 Importaciones mundo posición arancelaria 060290	18
Tabla 2 Tamaño de empresas en Colombia	20
Tabla 3 Listado empresas productoras de productos similares en Canadá	28
Tabla 4 Matriz POAM	36
Tabla 5 Resumen Matriz POAM	39
Tabla 6 Importadores Mundo subpartida 20.09.89	41
Tabla 7 Exportaciones Colombia subpartida 20.09.89	42
Tabla 8 Matriz de mercados Procolombia	43
Tabla 9 Distribución población por edades Canadá 2016	45
Tabla 10 Ficha técnica del producto	76
Tabla 11 Carga impositiva de la sociedad	91
Tabla 12 Proyección de ingresos a 5 años	98
Tabla 13 Proyección de costos a 5 años	98
Tabla 14 Proyección de gastos a 5 años	99
Tabla 15 Resumen de proyecciones a 5 años	100
Tabla 16 Inversión inicial y capital de trabajo necesario	101
Tabla 17 Flujo de caja proyectado	103
Tabla 18 Tasa Interna de Retorno - TIR	104



1. Introducción

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio

El consumo de frutas y verduras hace parte de una dieta balanceada, en tanto son fuente inagotable de compuestos bioactivos como vitaminas y antioxidantes, además contribuyen a mitigar el riesgo de enfermedades, entre otros beneficios. La creciente demanda por productos frescos, orgánicos y funcionales se ha consolidado como una de las tendencias mundiales más atractivas para la industria de alimentos, ejemplo de esto es la creación de las llamadas *bebidas funcionales*¹ en mercados maduros y en países en desarrollo.

El cliente actual demanda productos frescos, saludables, de calidad, variedad y que se adapten a sus necesidades alimenticias. Principalmente busca tener un abanico extendido de opciones, con el que pueda seleccionar aquellos bienes que tengan mayor compatibilidad con su rutina, creencias, presupuesto y exigencias en diversos aspectos, como el comercio justo y empaques eco-amigables.

Continuando con la mencionada tendencia en torno a un estilo de vida saludable, en los últimos años, se evidencia un aumento en el consumo de alimentos frescos, orgánicos y con beneficios para la salud. Sin embargo, se evidencia que el padecimiento de enfermedades como la obesidad continúa siendo una preocupación para gran parte de la población mundial. Según la Food and Agriculture Organization (FAO, 2018), “3,4 millones de personas mueren cada año debido al sobrepeso y a la obesidad” (p.1), siendo esto una cifra alarmante y para tener en cuenta. La industria de alimentos carga con un alto grado de responsabilidad al ofrecer bienes que contribuyan con la buena salud de los consumidores y no en su deterioro.

¹ **Bebida Funcional:** Una bebida funcional es una bebida no alcohólica que es formulada con ingredientes nutraceuticos como frutas, hierbas, vitaminas, minerales, aminoácidos y todos los demás compuestos bioactivos que brindan beneficios específicos para la salud humana (Chandra, Hegde, Dhillon, & Sarma, 2014)

Por consiguiente, se identifica un alto potencial comercial para una bebida a base de fruta, cristales de aloe y sin azúcar añadida. La oferta de este proyecto estaría encaminada a brindar una opción saludable, con propiedades nutricionales y complemento a una alimentación balanceada.

En Colombia, de acuerdo con la revista Portafolio (Archivo Portafolio, 2015), el país se posiciona como el segundo mercado con mayor consumo de jugos naturales, según el estudio:

“El mayor consumo de jugos de frutas se dio por parte de las mujeres entre los 20 y los 39 años y la mayor demanda de los mismos está ligada a los países de mayores ingresos... En cuanto a países, el primer lugar lo ocupa Nueva Zelanda con un promedio de 0,83 porciones por día. Le sigue Colombia con 0,80 y en tercer puesto se ubica Gabón, al sur del Sahara” (p. 1).

Según un artículo de la misma revista (Portafolio, 2017), Colombia crece a ritmo de 10% anual en la categoría de consumo de jugos naturales, y está por encima del crecimiento de la categoría. Esto es un buen indicador y significa que es una categoría con mucho potencial.

Inicialmente, las bebidas a producir tendrían cuatro presentaciones discriminadas por sabor: mora, mango, maracuyá y lulo con una concentración de 22% fruta y 12% cristales de sábila, las demás composiciones serán agua, fructosa y los demás nutrientes de las frutas.

Es importante resaltar que, la empresa y el tipo de producto que se busca desarrollar posee un componente internacional, es decir, se proyecta destinar buena parte del esfuerzo comercial a ventas al exterior, entendiendo que las tendencias identificadas tienen una trayectoria más larga y establecida en países desarrollados con mayores ingresos.

Estados Unidos es uno de los países con mayores índices de obesidad, como resultado del alto consumo azúcares, alimentos mega procesados, ingesta calórica

desmedida, falta de actividad física entre otros. Sin embargo, se han presentado avances en la lucha contra el sobre peso, ejemplo de esto es la afirmación de CNN (2017):

“Ya existen indicios de algunos de los otros beneficios de salud debido a la reducción de calorías. “Además de las mejoras en la obesidad, existe evidencia de que hemos evitado un gran número de muertes prematuras”, posiblemente al reducir enfermedades cardíacas, diabetes y otras enfermedades, dijo el Dr. Walter Willett, profesor de nutrición y epidemiología la Escuela de Salud Pública T.H. Chan de la Universidad de Harvard.”

Así como Estados Unidos, países en Centro América, Caribe y Sur América, han implementado medidas a través de sus instituciones, guiados por la preocupación entorno a la salud de sus habitantes. Regulaciones y nuevas normativas para empresas de alimentos y bebidas dan cuenta del cambio que ha traído consigo las tendencias por un estilo de vida saludable. Comunicar el porcentaje de azúcar, calorías, aceites y otros ingredientes, se ha convertido en una obligación para la comercialización de alimentos en determinados mercados.

1.2 Antecedentes y justificación de la idea de negocio

El departamento del Quindío, a lo largo de su historia se ha posicionado como un proveedor de calidad para la categoría de café verde y tostado, alcanzado cifras de exportación a cierre de 2019 por US \$ 267 millones en grano y US\$ 960 mil en derivados del café (DANE, 2019). A pesar de ostentar una concentración en productos agrícolas, la industria, el turismo y otros bienes del sector textil, han tomado fuerza en los últimos años, llevando a que la región resuene a nivel nacional e internacional.

La región del paisaje cultural cafetero, del cual el departamento del Quindío hace parte, “cuenta con una estructura exportadora que, históricamente, ha sido altamente dependiente de las exportaciones tradicionales, las cuales corresponden a café” (UQ, s.f., P. 33). Por lo cual, la diversificación de la canasta exportadora de la región es un frente de trabajo con gran potencial, en el cual la consolidación de un portafolio más

amplio de bienes y servicios es fundamental para el desarrollo del departamento. Las frutas y sus productos derivados, como jugos, pulpas, mermeladas, entre otros se encuentran dentro del abanico de oportunidades a explorar, por lo que una oferta de jugos naturales con extractos de aloe vera se presenta como una opción viable de negocio. En el departamento del Quindío se encuentran empresas transformadoras de la materia prima (Café), pero no hay muchas procesadoras de frutas que se producen en el mismo departamento, como mora, maracuyá, naranja y piña, entre otras. Por esta razón es importante aprovechar la oferta de diferentes productos (Frutas, aloe vera, entre otros) para procesarlos y poder generar valor en el departamento.

Una muestra de la oferta que se encuentra en el departamento es que en la zona franca del Quindío se encuentra una empresa llamada SABIMAX SAS que transforma la sábila y produce cubos de aloe vera (Materia prima del producto), además produce aloe vera en polvo y en otras presentaciones. Y sumado a esto es la disponibilidad de mano de obra en la región ya que los porcentajes de desempleo son altos (uno de los más altos del país según el DANE 2020).

El proceso de internacionalización de las compañías del departamento, ha sido lento y con resultados que no ha dado los frutos que se esperan, las exportaciones del departamento del Quindío para el año 2019 fueron de USD \$ 278,742,562 y para el año 2017 USD \$ 263,510,941 (DANE, 2019); lo que representa un crecimiento del 5,46% del año 2018 a 2019; sin embargo, al revisar las cifras a profundidad se observa que el 98,5% del total de exportaciones es café verde. Otro factor que se debe tener en cuenta es que, en el departamento del Quindío, el tejido empresarial exportador son empresas de café (Verde y tostado).

Con esta premisa, es necesario determinar el potencial de los diferentes productos que se procesan en el departamento Quindío, en este caso el de jugos de frutas con aloe, y que un plan de negocios estructurado contribuya con el impulso de la diversificación de la oferta en el departamento del Quindío.

Para analizar el potencial del producto, es necesario conocer las barreras arancelarias y no arancelarias de los mercados a trabajar y esto se desarrollará a lo largo del estudio dependiendo de los mercados seleccionados.

En el contexto actual, con una profundización de las relaciones internacionales y el libre tránsito de mercancías alrededor del globo, es clave visualizar al cliente desde esta perspectiva y expandir las fronteras al ubicar “mi mercado” en un ámbito globalizado. Por lo que, la creación de una empresa con vocación de exportación posee un alto potencial de crecimiento, además se soporta en las tendencias actuales de un comercio sin barreras.

El mercado de bebidas también registra tendencias a nivel internacional a resaltar, la ola de lo saludable ha llegado para quedarse y expandirse. Esto se evidencia en el aumento de las importaciones y exportaciones de las bebidas y de la sábila (060290²), componente esencial de la bebida, según Trade Statistics for International Business Development (Trade Map, 2019) las exportaciones de estos productos han tenido un crecimiento debido a su procesamiento en países exportadores.

² Partida arancelaria: Es un sistema numérico y de textos común que permite clasificar en las mismas aperturas los productos similares que se comercializan internacionalmente. Una partida arancelaria está compuesta por su número y su descripción. (Procolombia, 2019)

Tabla 1 Importaciones mundo posición arancelaria 060290

Lista de los importadores para el producto seleccionado			
Producto: 060290 Plantas vivas, incl. sus raíces, y micelios			
Unidad: Dólar Americano miles			
Importadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Mundo	6.449.944	7.103.511	7.056.549
Alemania	1.187.603	1.296.241	1.243.077
Países Bajos	759.232	842.327	854.925
Francia	587.491	635.017	642.993
Estados Unidos de América	386.878	423.037	459.955
Reino Unido	398.464	471.340	457.384
Italia	245.459	264.125	255.061
Austria	192.798	229.270	237.639
Suiza	211.505	234.069	226.843
Bélgica	212.981	211.918	224.823
Dinamarca	161.896	178.814	172.927
Polonia	141.712	194.402	169.935
Canadá	149.739	156.349	163.526

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de (UN ComTrade, 2020)

La iniciativa de negocio contemplada en el presente proyecto se convierte entonces en una alternativa que apoya la diversificación de la oferta exportable a nivel regional y nacional, a su vez que puede tomarse como referente para otros empresarios y emprendedores que posee un portafolio comercial distinto al café y desean internacionalizarse.

Sin embargo, es importante reconocer que para efectos de realizar una propuesta sostenible en el tiempo se requiere de un análisis detallado de los aspectos más relevantes para tener en cuenta al momento de emprender una idea de negocio.

Dentro de estos aspectos se destacan: estudio legal, ambiental, estudio de mercado, estudio financiero y estudio organizacional.

1.3 Visión empresarial

Alloeh Fit será reconocida en el mercado internacional como un proveedor de calidad en la categoría de bebidas saludables para el año 2030, al ofrecer productos naturales y opciones ricas en nutrientes.

La innovación es y continuará siendo un eje central en el desarrollo de nuestros productos y en el crecimiento de la organización, así como la búsqueda de nuevos mercados será una premisa para la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Objetivo a corto plazo

- Iniciar con el posicionamiento de la marca en el mercado seleccionado y realizar una exportación de un contenedor de 20 pies estándar (24.000 botellas) al mercado seleccionado dentro del primer año de funcionamiento.

Objetivo a mediano plazo

- Aumentar las exportaciones de los productos seleccionados, en al menos, un 20% cada año.
- Diversificar la oferta exportable en cuanto a sabores y combinaciones de las frutas en el jugo con aloe vera.

Objetivo a largo plazo

- Continuar y mejorar el posicionamiento de la marca Alloeh Fit en el segmento de clientes seleccionado logrando un crecimiento sostenido en ventas y una mayor participación del mercado.

1.5 Nombre de la empresa

ALIMENTOS Y BEBIDAS NATURALES COLOMBIA SAS

1.6 Tamaño de la empresa

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación está reglamentada en la ley 590 de 2000 conocida como la ley de MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004) y el decreto 957 de 2019.

Con este cambio, las empresas en Colombia se clasifican por los ingresos obtenidos y no por los activos o números de empleados, de acuerdo con esta nueva normatividad, la clasificación de las empresas para el año 2020 es la siguiente:

Tabla 2 Tamaño de empresas en Colombia

Sector	Tamaño	Ingresos anuales
Manufacturas	Microempresa	Hasta 23.563 UVT
	Pequeña	Desde 23.563 hasta 204.995 UVT
	Mediana	Desde 204.995 hasta 1.736.565 UVT
	Grande	Mayor a 1.736.565 UVT
Servicios	Microempresa	Hasta 32.988 UVT
	Pequeña	Desde 32.988 hasta 131.951 UVT
	Mediana	Desde 131.951 hasta 483.034 UVT
	Grande	Mayor a 483.034 UVT
Comercio	Microempresa	Hasta 44.769 UVT
	Pequeña	Desde 44.769 hasta 431.196 UVT
	Mediana	Desde 431.196 hasta 2.160.692 UVT
	Grande	Mayor a 2.160.692 UVT

UVT referencia para el año 2019 es \$ 34.270 (Fuente DIAN)

Fuente: Elaboración Propia, basado en decreto 957 de 2019

De acuerdo con esta clasificación la empresa iniciará actividades como microempresa.

1.7 Ubicación de la empresa

Como se mencionó en apartados anteriores, la localización de la compañía estaría en el departamento del Quindío, el cual está situado en el corazón de Colombia y cuenta con una extensión de 1.845 kilómetros cuadrados. Este está constituido por 12 municipios y una población estimada de 562.114 habitantes, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018). En la ilustración No. 1 se ilustra geográficamente el posicionamiento del departamento del Quindío.

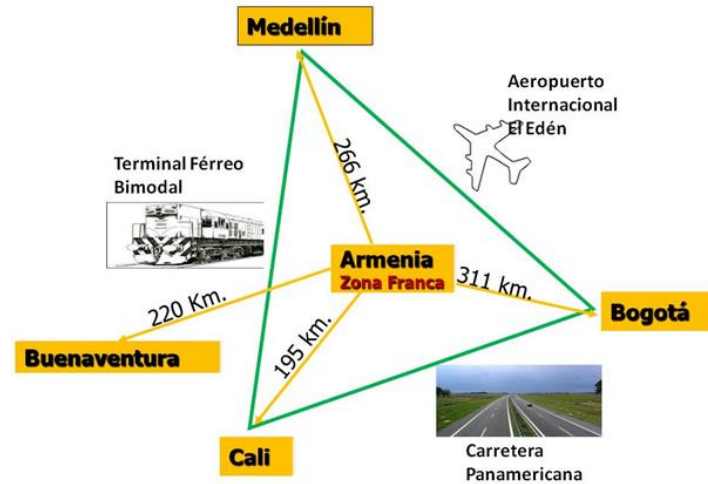
Ilustración 1 Ubicación geográfica del Quindío



Fuente: Zona Franca del Eje Cafetero

El Quindío se encuentra en una región privilegiada en Colombia que se denomina “El triángulo de oro”, que se caracteriza por su ubicación estratégica cerca al puerto de Buenaventura. Convirtiéndola en una ventaja comparativa para los empresarios. A continuación, se puede observar su ubicación y sus distancias a las ciudades principales.

Ilustración 2 Triángulo de oro



Fuente: Zona franca del Eje Cafetero

La ubicación de la empresa (oficinas y bodega) estaría en la ciudad de Armenia, capital del departamento, específicamente en el Km 1 vía al Valle del Cauca, donde está localizado el puerto de Buenaventura y queda el corredor hacia Medellín, que conduce al puerto de Cartagena.

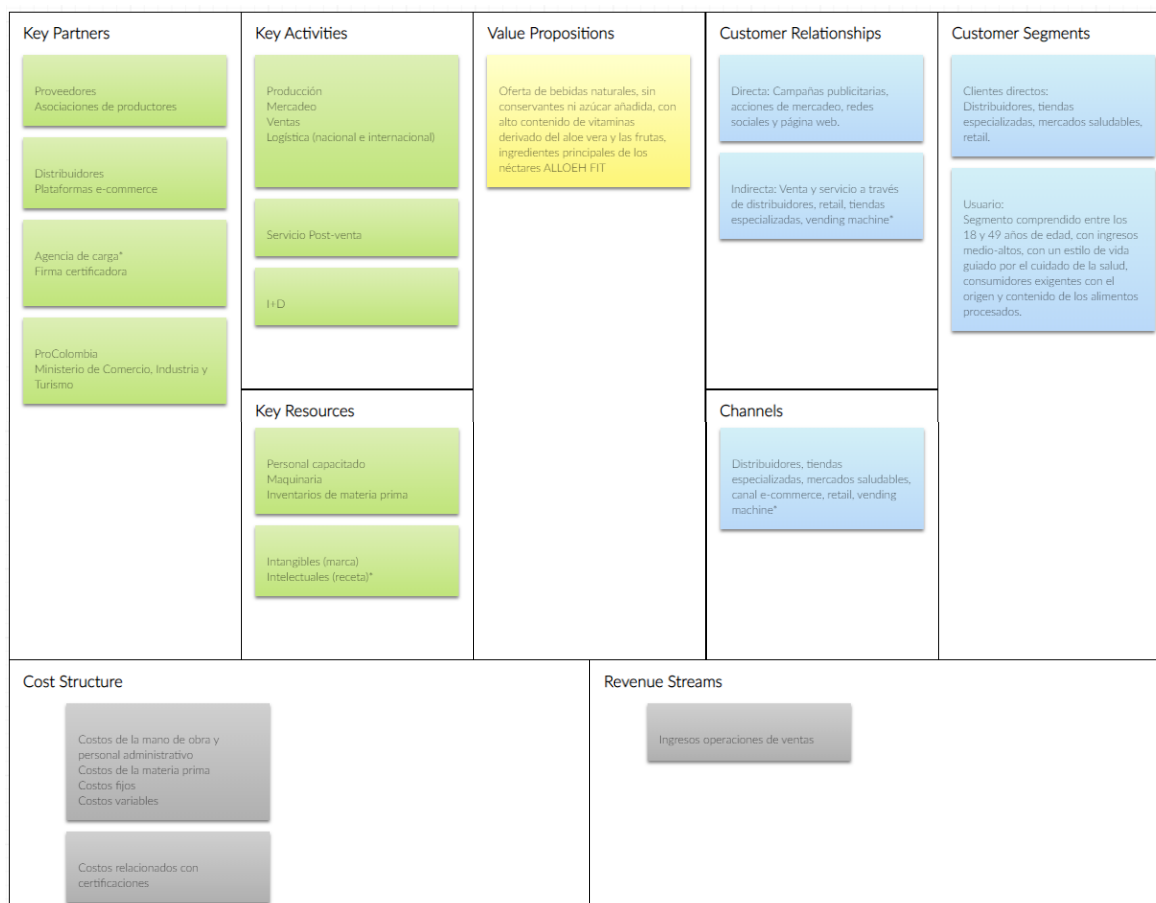
1.8 Ventajas competitivas del producto o servicio

- El producto por desarrollar, a base de fruta natural y aloe vera, no necesita conservantes ni preservantes, adicional no contiene azúcar añadida, siendo una ventaja sobre otros productos sustitutos en el mercado.
- Las propiedades con las que cuenta el aloe vera, se convierten en una ventaja competitiva frente a los demás productos del sector de bebidas, en tanto ostenta con un alto nivel de recordación, el cual está ligado a los beneficios para la salud.
- Su presentación "to go" y el diseño de etiqueta, permitirán una fácil identificación de los ingredientes de la bebida y sus beneficios de consumo.
- El estar en un corredor vial con acceso a los dos puertos más importantes en Colombia (Buenaventura y Cartagena) y además, tener acceso a las grandes ciudades para compras de insumos y materiales.

- Facilidad de acceso a la materia prima como frutas y aloe vera en el mismo departamento, además de una mano de obra calificada y con disponibilidad.

2. Modelo de Negocio y validación

Después de establecer la potencialidad para el proyecto, es importante detallar el modelo de negocio, por lo que a continuación se anexa la herramienta Canvas creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Business Model You, 2012) con el objetivo de definir los puntos claves para la creación y entrega de valor.



Fuente: Elaboración propia en base a (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012)

La visión sistemática que brinda el modelo permite la identificación de los diversos actores involucrados en la operación, los recursos necesarios para el funcionamiento, los aliados clave y el mensaje que se desea transmitir al consumidor.

La propuesta de valor se enuncia entonces como la “oferta de bebidas naturales, sin conservantes ni azúcar añadido, con alto contenido de vitaminas derivados del aloe vera y las frutas”. El diferencial que tienen estas cualidades es lo que se proyecta como el éxito en la penetración del mercado internacional.

Otra parte importante del modelo es el segmento del mercado, al analizar el sector de bebidas, se evidencio que el canal para ingresar debe ser a través de un distribuidor que tenga acceso a tiendas especializadas y *retail* donde los consumidores puedan acceder fácilmente al producto y claro está, se encuentre en el radar del perfil del tipo usuario y cliente seleccionado para el proyecto.

3. Análisis del sector

El aloe vera y productos derivados del mismo, son conocidos por sus características y beneficios para la salud. Así, el consumo de aloe vera en el mundo continúa creciendo de manera exponencial. Por consiguiente, el mercado para bienes con extractos de aloe vera registra una tendencia al alza en el consumo debido a: (a) el cambio de hábitos de vida más saludables, (b) el incremento del uso del aloe vera como ingrediente en diferentes alimentos, y (c) el uso de este producto por la industria farmacéutica y cosmetológica.

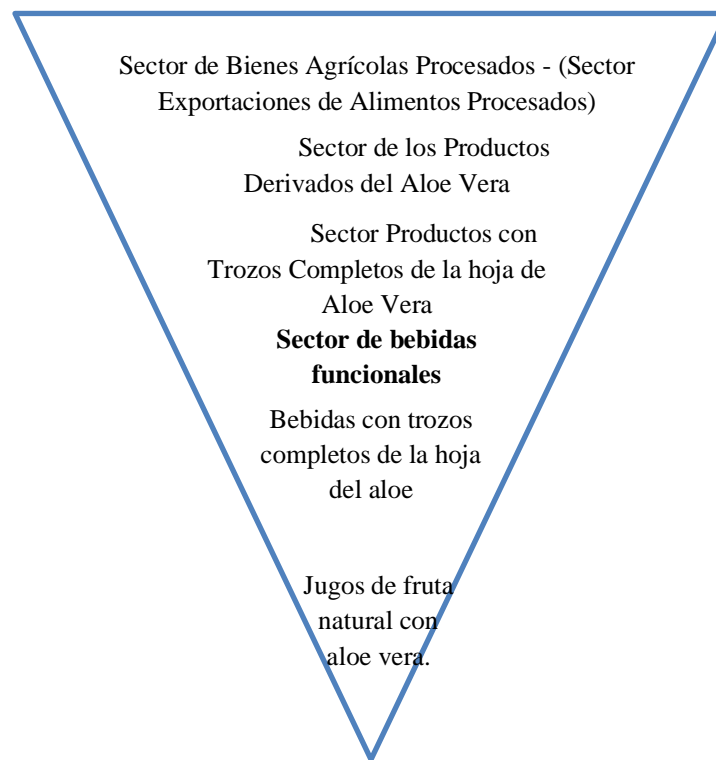
Ahora bien, el segmento específico en el cual se ubica el producto de Alloeh Fit, es la categoría de bebidas funcionales, la cual se encuentra en amplio y extenso sector de bienes para la salud y el bienestar. Por consecuencia, este sector se encuentra dentro del sector más amplio de los bienes agrícolas procesados.

Por otro lado, es importante anotar que el mercado del aloe vera se puede dividir de acuerdo con el uso final que tendrá en una industria específica: alimentos, fármacos o cosméticos. Luego la categorización se realizará según el tipo de producto que se obtendrá después de ser procesado: (a) extracto de gel, (b) cubos completos de la hoja

del aloe (c) concentrados (d) polvos de aloe. Finalmente, los productos alimenticios con aloe vera se pueden diferenciar entre bebidas o comidas sólidas

Para ilustrar la segmentación realizada se utiliza la siguiente gráfica:

Ilustración 3 Segmentación de mercado de bebidas funcionales con aloe vera



Fuente: Elaboración propia.

3.1 Caracterización del sector de negocios

Características Generales

A partir de la categorización realizada en el apartado anterior, se expone el siguiente análisis de las características de dicho sub-sector en el mercado internacional. Esto explicado por la vocación con la que se desea crear el proyecto

empresarial, y es el de exportación; el *target* principal de la empresa serán los mercados de Estados Unidos, Canadá y Chile.

El sector se caracteriza por tener dos promotores principales: (a) la motivación de un cambio de estilo de vida, adoptando hábitos más saludables a nivel mundial; en segundo lugar, esta (b) el crecimiento pronunciado del consumo de las bebidas funcionales.

Los principales motores de crecimiento del sector son la efectividad en costos de producción, alta disponibilidad de materia prima - aloe vera - y la creciente demanda y preferencia por parte de los consumidores por este tipo de productos. El aumento de los problemas de salud a nivel mundial ha sido otro gran catalizador de la venta de este tipo de productos. En el mundo entero ha comenzado una tendencia alrededor de lo *fitness* a partir de la consciencia de los efectos de no tener una alimentación balanceada y por tanto la necesidad del consumo de productos como los previamente mencionados.

Ahora bien, el sector también enfrenta grandes obstáculos: (a) bebidas de aloe vera que son adulteradas o etiquetadas con información falsa que hacen dudar al consumidor, (b) la falta de una mayor consciencia sobre los beneficios de los productos con aloe vera, (c) los criterios necesarios para diferenciar la calidad de uno de estos productos, (d) el amargo del aloe vera, y (e) la amplia gama de substitutos.

Características por Ubicación:

En su reporte la firma Future Market Insights estima que para el año 2026 las ganancias, para productos con extractos de aloe vera, sobrepasaran los 3.3 billones de dólares (FMI, 2015). Según el mismo estudio, la demanda de jugos de aloe vera y demás extractos vegetales han tenido altas y bajas durante el período 2002-2010, teniendo un crecimiento superior al decrecimiento, manteniéndose por encima del 6%.

En el 2016 la demanda en Europa alcanzó un crecimiento significativo de 23.61% llegando a 200 millones de dólares. Como entidad, la Unión Europea es el principal importador de jugos de aloe vera y demás extractos vegetales, representando en el 2016 el 36.1% de las importaciones mundiales. El precio promedio por tonelada para ese año fue de 14,849 dólares, fuente (TradeMap, 2018). Alemania se posicionó como el mayor consumidor de productos con extractos de aloe vera en el 2016, con un total de 3,139.2 toneladas.

En Estados Unidos las importaciones de jugos de aloe vera y demás extractos vegetales mantuvieron del 2010-2018 un crecimiento positivo promedio del 9.34% (Trade Map, 2020).

Ahora bien, en el año 2019 el mercado global de jugos de aloe vera se posicionó como la acción con el mayor ingreso entre los productos con extractos de aloe vera alrededor del mundo. Se anticipa que en el periodo 2018-2024 a nivel global el mercado de los jugos con aloe vera tendrá una muy buena tasa anual compuesta de crecimiento por lo cual el retorno de la inversión en estos productos se pronostica al alza.

Principal competencia en el sector:

Las principales compañías que producen bebidas con aloe vera son:

Tabla 3 Listado empresas productoras de productos similares en Canadá

Nombre empresa	Pais	Productos
OKF Corp	Corea del sur	Jugos de frutas
ALO Drink	EEUU	Jugos de frutas
KeumKang B&F Co. Ltd.	Corea del sur	Jugos de frutas
Postobón (Posada Tobón)	Colombia	Jugos y nectar de frutas
Saputo Inc	Canada	Jugos de frutas
Nestle Canada Inc	Canada	Jugos de frutas
SunOpta Inc	Canada	Jugos de frutas

Fuente: Elaboración propia con base en (ProColombia, 2019)

3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el sector de negocios

En su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980)*, Michael Porter identifica la existencia de cinco fuerzas que en el largo plazo logran determinar la rentabilidad de un mercado o sector. Estas cinco fuerzas del mercado son: nuevos participantes, proveedores, competidores de la industria, sustitutos, compradores. Por lo anterior, se desarrolla el ejercicio para el proyecto en mención.

Primera Fuerza: Nuevos Participantes

Barreras de Entrada:

Dado que Alloeh Fit es una marca nueva y las operaciones no han alcanzado un modelo de economía a escala, los costos de entrada permanecerán altos al inicio, pero el riesgo se encuentra en un rango medio bajo, en tanto la reducción de costos se podrá alcanzar a través de la utilización del producto local (un acceso privilegiado a las materias primas). Sin embargo, se resalta que el proceso de producción es delicado al cuidar el estado más natural de la fruta y el aloe, evadiendo el uso de conservantes, lo cual conlleva a un proceso de pasteurización.

No obstante, la entrada de la marca al mercado no estaría a tal nivel de competencia dado que, las estrategias de diferenciación posicionarían los jugos de Alloeh Fit en una categoría aparte, resaltando su componente natural sin aditivos. Adicional, otros factores como el diseño, la innovación, el compromiso social y ambiental sumarían al posicionamiento proyectado para la marca. No obstante, el posicionamiento de la marca Alloeh Fit no presenta un riesgo tan alto por el valor agregado que le da la diferenciación del jugo natural sin aditivos.

Políticas Gubernamentales

Es importante tener en cuenta que la cadena de valor de los jugos requiere una inversión considerable al ser una nueva empresa para poder competir en el mercado. Empero, existen alternativas tales como el apoyo al emprendimiento de MiPymes por

parte del gobierno nacional y programas de inversión gubernamental considerable en la producción de aloe vera y productos manufacturados derivados de esta planta, por lo cual hay posibilidades de acceso a subsidios.

Asimismo, acuerdos comerciales como los TLC's con Estados Unidos y la Unión Europea, establecen fácil acceso a estos mercados clave, en especial para el canadiense y el estadounidense. Adicional a los beneficios arancelarios que se derivan de estos acuerdos, cumpliendo con los requisitos para acceder a los mismos.

Respuesta de Los Rivales

Bajo la premisa de elaborar y comercializar bebidas 100% naturales, los rivales a nivel nacional se reducen de manera drástica, en tanto los grandes jugadores hacen uso de conservantes y saborizantes que pueden verse en su lista de ingredientes (Ver imagen N°4). Las marcas con mayor presencia y recordación en el mercado son Postobón con su marca de agua con aloe vera Bora, Quala con Saviloe y Levapan con Siente; no obstante, como se mencionó antes, estas bebidas no pueden ubicarse en la categoría de jugos 100% naturales, siendo una oportunidad para la marca Aloe Fit al brindar una oferta diferenciada.

Ilustración 4. Tabla nutricional y lista de ingredientes - Saviloe

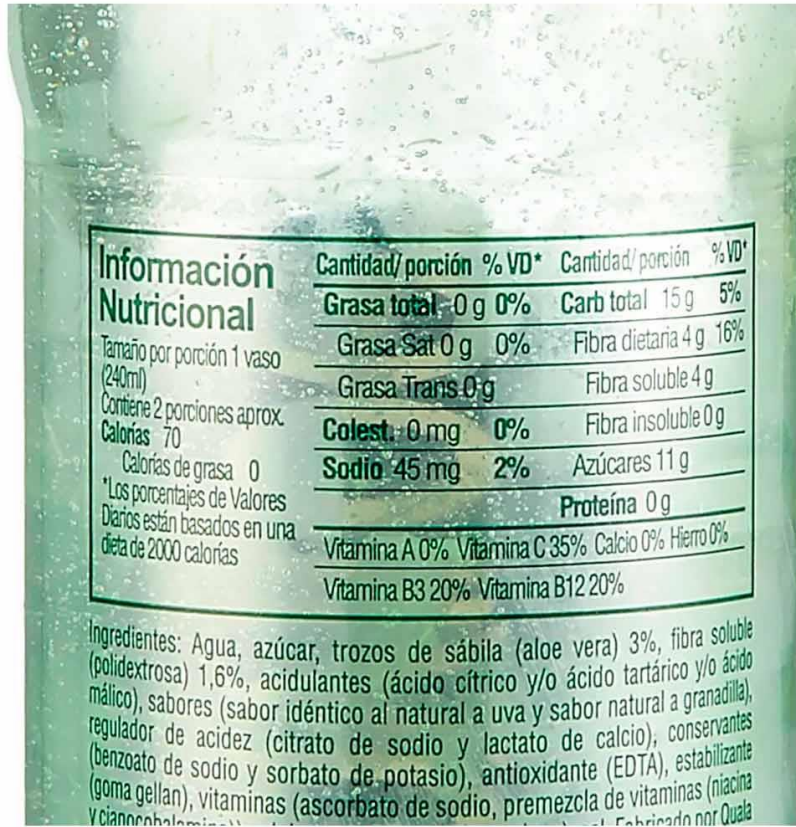


Imagen extraída de (DEREMATAZO, 2020)

A. Riesgo de ingreso al mercado

Ilustración 5 Riesgo de Ingreso al Mercado de los Jugos de Aloe Vera

Fuerza de Riesgo de Ingreso al Mercado de los Jugos Funcionales con Aloe Vera

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada							
1	Niveles de economías de escala				X		
2	Operaciones Compartidas			X			
3	Acceso Privilegiado materias primas		X				
4	Procesos Productivos Especiales		X				
5	Curva de Aprendizaje				X		
6	Curva de Experiencia				X		
7	Costos Compartidos			X			
8	Tecnología		X				
9	Costos de Cambio			X			
10	Tiempos de Respuesta		X				
11	Posición de Marca					X	
12	Posición de Diseño					X	
13	Posición de Servicio			X			
14	Posición de Precio		X				
15	Patentes						X
16	Niveles de Inversión			X			
17	Acceso a Canales		X				
Políticas Gubernamentales							
18	Niveles de Aranceles						X
19	Niveles de Subsidio						X
20	Regulaciones y Marco Legal			X			
21	Grados de Impuestos		X				
Respuesta de Rivales							
22	Nivel de Liquidez			X			
23	Capacidad de Endeudamiento				X		
EVALUACIÓN FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
RIESGO DE INGRESO		0	7	7	4	2	3
%		0 %	30 %	30 %	17 %	10 %	13 %

Fuente: Software AESE (Restrepo & Rivera, 2006). Datos obtenidos mediante investigación de los autores.

Fuente: Elaboración propia con base en (Restrepo & Rivera, 2008)

El riesgo de ingreso al mercado, según la gráfica, esta entre equilibrio y medio alto, lo que indica que la elaboración de estrategias claras para introducir el producto al mercado seleccionado y así disminuir las probabilidades de rechazo en la etapa de introducción.

B. Segunda Fuerza: Proveedores

Esta fuerza permite identificar el poder de negociación que la empresa tendría frente a sus proveedores. Hay un equilibrio en el grado de concentración de los proveedores puesto que se encuentran distribuidos en toda la cordillera central y en otras partes del país. Esta fuerza es especialmente importante, explicado por la influencia que poseen las materias primas para el proceso de fabricación de los jugos. Por ende, los costos de cambio (y el tiempo que tomen) serían altos y presentan un riesgo considerable.

Los proveedores más importantes son los de la materia prima (Frutas, aloe vera y envases), estos se encuentran ubicados dentro del departamento donde se pretende establecer la empresa y es una ventaja.

Ilustración 6 Poder de Negociación de Proveedores

Poder de Negociación de Proveedores de **Alloeh**

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de Concentración			X			
2	Presión de Sustitutos		X				
3	Nivel de Ventaja		X				
4	Nivel de ventaja		X				
5	Nivel de Importancia del insumo en procesos		X				
6	Costos de Cambio			X			
7	Amenaza de Integración hacia delante				X		
8	Información del proveedor sobre el comprador					X	
	EVALUACIÓN FINAL	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	RIESGO DE INGRESO	0	4	2	1	1	0
	%	0 %	50 %	25 %	13 %	13 %	0 %

Fuente: Software AESE (Restrepo & Rivera, 2006). Datos obtenidos mediante investigación de los autores.

Fuente: Elaboración propia con base en (Restrepo & Rivera, 2008)

C. Tercera Fuerza: Competidores de la Industria

Los competidores existentes en el sector de los jugos funcionales con cubos de aloe vera son reducidos, más aún en mercados internacionales, en los que la penca, planta de donde se extra el alore, no es cultivado. Asimismo, se evidencia que el nivel de precios de bebidas que incluyen este ingrediente es alto, lo que reduce su competitividad ante el consumidor final. Por lo que, la demanda por nuevas opciones de estas bebidas ha ido aumentando y las oportunidades para nuevos actores es amplia y el riesgo de introducción es bajo. No obstante, se debe precisar que el acelerado crecimiento del sector también significa un riesgo al atraer a más competencia de la actual.

Ilustración 7 Competidores de la Industria

Competidores de la Industria

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Nivel de Concentración			X			
2	Nivel de Costos Fijos					X	
3	Velocidad de Crecimiento del Sector	X					
4	Costos de Cambio		X				
5	Grado de Hacinamiento					X	
6	Incrementos en la capacidad		X				
7	Presencia Extranjera						X
8	Niveles de Barreras de Salida					X	
9	a. Activos Especializados					X	
10	b. Costos fijos de Salida					X	
11	c. Inter-Relaciones Estratégicas					X	
12	d. Barreras Emocionales					X	
13	e. Restricciones Sociales - Gubernamentales					X	
	EVALUACIÓN FINAL	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	RIESGO DE INGRESO	1	2	1	0	8	1
	%	7 %	16 %	7 %	0 %	63 %	7 %

Fuente: Software AESE (Restrepo & Rivera, 2006). Datos obtenidos mediante investigación de los autores.

Fuente: Elaboración Propia con base en (Restrepo & Rivera, 2008)

D. Cuarta Fuerza: Sustitutos

Los bienes sustitutos de Alloeh Fit son bebidas con cubos de aloe, como el agua con cubos de aloe y el yogurt con frutas, y bebidas gaseosas y jugos naturales. Estos bienes de reemplazo presentan un riesgo medio alto debido a la alta posibilidad de sufrir mejoras en el desempeño (como el sabor del amargo del aloe vera) puesto que llevan procesos más largos, más complejos y costosos que los de Alloeh Fit.

Ilustración 8 Sustitutos

		Sustitutos					
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Tendencias a Mejorar Costos			X			
2	Tendencias a Mejorar Precios			X			
3	Tendencias a Mejoras en Desempeño		X				
4	Tendencias a altos rendimientos		X				
EVALUACIÓN FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
RIESGO DE INGRESO		0	2	2	0	0	0
%		0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %

Fuente: Software AESE (Restrepo & Rivera, 2006). Datos obtenidos mediante investigación de los autores.

Fuente: Elaboración Propia con base en (Restrepo & Rivera, 2008)

E. Quinta Fuerza: Compradores

El análisis de esta última fuerza permite conocer el poder de negociación con el que cuenta el comprador del sector de bebidas funcionales. Los consumidores de la marca se encuentran en un punto de equilibrio en cuanto a oferta explicado por la concentración en los mercados internacionales, por esta razón la percepción de los jugos Alloeh Fit se establece en un producto diferenciado, con beneficios, natural y a un precio accesible, permitiendo establecer una diferenciación para la toma de decisión de los compradores.

Ilustración 9 Compradores

Compradores

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de Concentración			X			
2	Importancia del Proveedor para el Comprador			X			
3	Grado de Hacinamiento			X			
4	Costos de Cambio		X				
5	Facilidad de Integración hacia Atrás		X				
6	Información del comprador sobre el proveedor			X			
7	Los compradores devengan bajo márgenes			X			
8	Grado de Importancia del Insumo		X				
	EVALUACIÓN FINAL	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	RIESGO DE INGRESO	0	3	5	0	0	0
	%	0 %	37 %	63 %	0 %	0 %	0 %

Fuente: Software AESE (Restrepo & Rivera, 2006). Datos obtenidos mediante investigación de los autores.

Fuente: Elaboración Propia con base en (Restrepo & Rivera, 2008)

3.3. Oportunidades y amenazas

Tabla 4 Matriz POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO				
FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD	PTS	AMENAZA	PTS
Acuerdos de libre comercio	M	2	A	3
Inestabilidad del sector	B	1	M	2
Incentivos gubernamentales	B	1	M	2
Tasa de interés	A	3	B	1
Problemática fiscal	B	1	M	2
Política cambiaria y Tasa de cambio	M	2	M	2
Inflación	M	2	M	2

Competencia global desigual	B	1	M	2
Dependencias del costo del petróleo	B	1	B	1
	SUMA	14	SUMA	17
	PROMEDIO	1,55	PROMEDIO	1,88
FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD	PTS	AMENAZA	PTS
Clima político del país	A	3	B	1
Política de seguridad del país	M	2	M	2
Participación ciudadana	A	3	B	1
Coordinación entre lo económico y lo social	M	2	B	1
Credibilidad en las instituciones	A	3	B	1
Política de estímulo a las PYMES	A	3	B	1
	SUMA	16	SUMA	7
	PROMEDIO	2,66	PROMEDIO	1,16
FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD	PTS	AMENAZA	PTS
Desempleo	M	2	B	1
Seguridad social	M	2	B	1
Desplazamiento	B	1	B	1
Crisis de valores en la sociedad	B	1	B	1
Sistema educativo y Nivel de educación	M	2	B	1

Nivel de inseguridad y delincuencia	B	1	B	1
	SUMA	9	SUMA	6
	PROMEDIO	1,5	PROMEDIO	1,2

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD	PTS	AMENAZA	PTS
Telecomunicaciones	A	3	B	1
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	A	3	M	2
Facilidad de acceso a la tecnología	A	3	B	1
Globalización de la información	A	3	B	1
Nuevas tecnologías industriales	A	3	M	2
Investigaciones	A	3	B	1
Resistencia al cambio tecnológico	A	3	B	1
Aplicación de tecnologías a la producción	A	3	B	1
	SUMA	24	SUMA	10
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	1,25
FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDAD	PTS	AMENAZA	PTS
Transportes aéreos y terrestres	M	2	M	2
Calidad de las vías	M	2	A	3
Condiciones climáticas y ambientales	B	1	A	3
	SUMA	5	SUMA	8
	PROMEDIO	1,66	PROMEDIO	2,66

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Resumen Matriz POAM

RESUMEN		
ITEM	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES ECONOMICOS	1,55	1,88
FACTORES POLITICOS	2,66	1,16
FACTORES SOCIALES	1,5	1,2
FACTORES TECNOLOGICOS	3	1,25
FACTORES GEOGRAFICOS	1,66	2,66
SUMA	10,37	8,15
PROMEDIO	2,074	1,63

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el análisis y estudiar los promedios de la matriz, se puede concluir que las oportunidades, en promedio, se encuentran por encima de B y las amenazas, descritas en la matriz, se ubican por debajo de B. Lo que conlleva al establecimiento de una estrategia, potenciando las oportunidades y teniendo en cuenta dentro del plan estratégico la mitigación de las amenazas que superen el promedio.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

A partir de las conclusiones de las fuerzas estudiadas y el perfil de oportunidades y amenazas, se considera que el sector será abierto pero competido, lo que implica que barreras de entrada serán bajas, más se podrán presentar dificultades iniciales intentando consolidar una economía de escala y conseguir el posicionamiento de marca deseado.

La diferenciación del producto lo hace innovador y permite una fácil difusión de la relación costo-beneficio al consumidor final, haciendo necesario realizar inversión en publicidad enfocando los mensajes y experiencias en los factores señalados como

diferenciadores y una estrategia de marketing masivo, dado el segmento de mercado al que se busca incursionar.

4. Estudio piloto de mercado

4.1 Segmento de mercado objetivo y perfil del consumidor

Los jugos naturales de frutas con adición de aloe vera son productos relativamente nuevos en el mercado, su comercialización se ha dado de forma individual y en conjunto representan mayores beneficios para la salud. El periódico (El Tiempo, 2014) menciona en unos de sus artículos la investigación del Instituto de ciencia y medicina Linus Pauling en California, Estados Unidos, el cual enuncia:

“Agregarle sábila al agua ayuda al organismo, pues por su alto contenido de antioxidantes y minerales neutraliza los radicales libres responsables del deterioro celular y el envejecimiento. Además, ayuda en la cicatrización y es bactericida digestivo cuando se tiene gastritis y úlceras gástricas. Adicionalmente, aporta fibra dietaria representada en polisacáridos. [...] se comprobó que las personas que consumen diariamente el jugo de hojas de sábila sienten gran mejoría en sus problemas de colitis, acidez estomacal y colon irritable” (El Tiempo, 2014).

También, la revista Dinero, en su nota “En la onda Saludable” expone cifras relevantes para la categoría de producto evaluada, afirmando “El potencial en el segmento de funcionales es grande y la tendencia hacia el lanzamiento de nuevas propuestas es cada vez mayor. Según la investigadora de mercados Datamonitor, la oferta de alimentos funcionales crece a un ritmo del 16% anual en Europa, donde la facturación alcanzó los US\$72.300 millones el año pasado. En Estados Unidos y Asia, la comercialización de productos funcionales crece entre 5,7% y 6,0%, respectivamente, cada año.” Dinero (2009, P. 1).

Teniendo así un mercado global con gran cantidad de consumidores, se hace necesaria la tarea de segmentar y elegir aquel nicho con mayor potencial para el bien a fabricar. De acuerdo con Fernández Robin, Cristóbal & Aqueveque Torres, Claudio (2011), la segmentación puede definirse como “El proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos identificables, más o menos similares y significativos, con el

propósito de que el mercadólogo ajuste las mezclas de mercadotecnia a la medida de las necesidades de uno o más segmentos” (p.10)

Por lo tanto, el segmento del mercado que se busca abarcar con la oferta de Alloeh Fit son personas con hábitos arraigados a un estilo de vida saludable, para quienes la compra de sus alimentos es un ritual importante en su cotidianidad, se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 49 años, siendo adultos con capacidad adquisitiva media-alta, en ciudades y provincias desarrolladas en las cuales las tiendas y mercados saludables estén a su alcance. Se aclara que existe un segundo *target*, el cual son jóvenes con preferencias por productos naturales e interesados en su salud, sin embargo, por su bajo nivel de ingresos son vistos como consumidores y no clientes, al depender de sus padres aún.

4.2 Estadísticas de Importación

Tabla 6 Importadores Mundo subpartida 20.09.89

Lista de los importadores para el producto seleccionado			
Producto: 200989 Jugo de frutas o verduras			
Unidad: Dólar Americano miles			
Importadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Mundo	2.404.785	2.659.635	2.649.640
Estados Unidos de América	325.597	439.350	563.068
Países Bajos	231.759	235.434	240.044
Alemania	200.610	206.938	196.303
Japón	154.750	168.456	134.779
Francia	107.245	119.559	121.817
Corea, República de	51.156	76.502	104.186
Austria	102.751	97.046	92.336
China	31.648	56.963	87.152
Reino Unido	89.648	82.968	74.866
Canadá	69.541	72.149	70.772

Italia	68.554	65.582	64.210
--------	--------	--------	--------

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE. (Trademap)

De acuerdo con las estadísticas de las tablas 5 y 6, el mayor importador de jugos es Estados Unidos alcanzando valores de USD \$563.068.000 en 2019; seguido se posicionan Países Bajos y Alemania, en segundo y tercer lugar. Las cifras, por ende, confirman el enfoque internacional del proyecto y el direccionamiento a mercados como el estadounidense y europeo; además se refuerza con el acceso preferencial a estas geografías dado los tratados de comercio en vigencia tanto con Estados Unidos y como con la Unión Europea.

4.3 Exportaciones desde Colombia al Mundo

Tabla 7 Exportaciones Colombia subpartida 20.09.89

Lista de los importadores para el producto seleccionado			
Producto: 200989 Jugo de frutas o verduras			
Unidad: Dólar Americano miles			
Importadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Mundo	1468	1555	1718
Estados Unidos de América	409	852	448
Australia	30	158	355
Alemania	243	198	269
Rusia, Federación de	0	0	242
Japón	0	1	82
Países Bajos	106	85	81
Francia	430	93	61
Bélgica	0	0	52
Chile	0	28	35
Italia	0	0	28
Venezuela, República Bolivariana de	0	0	23
Canadá	53	22	11

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE. (Trademap)

Las exportaciones desde Colombia tienen como principales destinos a Estados Unidos, Alemania y Australia, y otros que no se encuentran en el top de socios, pero se presentan como casos interesantes a explorar, siendo Canadá y Chile clientes con gran potencial, logísticamente accesibles y con una clase media-alta considerable (ProColombia, 2020).

Al examinar los potenciales destinos de exportación, se aplica la metodología de selección del mercado establecida por Procolombia, en la que a través de un modelo de variables implicadas en una operación de comercio exterior, tendencias y otros datos, los países con mayor potencial sobresalen como los socios comerciales a dirigir los esfuerzos comerciales.

Tabla 8 Matriz de mercados Procolombia

MATRIZ DE PRESELECCION DE MERCADOS.										
VARIABLES. 20.09.89	P	ESTADOS UNIDOS	C	R	ALEMANIA	C	R	CANADA	C	R
IMPORTACIONES 2019 DEL PAÍS SELECCIONADO DEL MUNDO (US\$ FOB MILES)	20%	653.068	3	0,6	196.303	2	0,4	70.772	1	0,2
PRINCIPAL PROVEEDOR	20%	BRASIL 18,9% TAILANDIA 16% CHINA 8.5%	1	0,2	POLONIA 21,8% AUSTRIA 17,7% PAISES BAJOS 10,8%	1	0,2	EEUU 45,06% TAILANDIA 15,28% FILIPNIAS 6,6%	3	0,6
EXPORTACIONES 2018 COLOMBIANAS A PAIS SELECCIONADO (US\$ FOB)	15%	448	3	0,45	269	2	0,3	11	1	0,15
ARANCEL GENERAL	15%	0%	1	0,15	52,28%	3	0,45	0%	2	0,3
ARANCEL PARA COLOMBIA		0%			0%					
NORMAS TÉCNICAS	10%	APHIS- USDA - FDA	1	0,1	BMEL - NIST	2	0,2	INN - ISPCH-SERNAC	3	0,3
LOGISTICA	20%	PERFIL LOGISTICO PROCOLOMBIA	3	0,6	PERFIL LOGISTICO PROCOLOMBIA	2	0,4	PERFIL LOGISTICO PROCOLOMBIA	3	0,6
TOTAL	100%			2,1			1,95			2,15

Fuente: Elaboración propia – Datos de trademap.org y macmap.org

Entre los mercados estudiados, Estados Unidos, Alemania y Canadá, siendo estos los actores clave según las estadísticas de importación, se establece que Canadá es el país con mayor potencialidad.

El país es un mercado con un ingreso per cápita alto, llegando a los USD \$ 48.601,05 en 2019 (Banco Mundial, 2020), lo que se traduce en un nivel de poder adquisitivo alto. Lo anterior favorece la propuesta de apartados anteriores en las que se

perfila al consumidor con un nivel económico medio-alto. Adicional, según la matriz de preselección de mercados se observa que, a pesar de no ser uno de los mayores importadores de bebidas de este tipo, el 45% de lo que importa proviene de EEUU, país que no posee producción nacional de este tipo de productos, abriendo la oportunidad para la oferta colombiana.

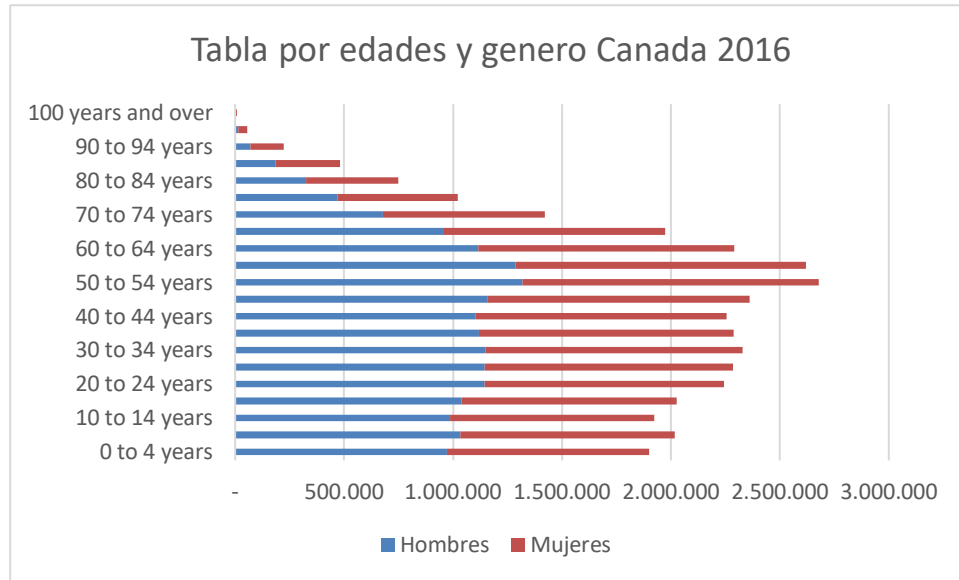
El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá, es también un punto clave como ya se mencionó, en tanto permite que un gran conjunto de bienes pueda ingresar al mercado con 0% de arancel, para el caso específico de este producto se mantiene el porcentaje 0% (Macmap, 2020).

La cercanía y conectividad entre los países suma al análisis, explicado por las rutas consolidadas desde puertos como Cartagena, Santa Marta y Buenaventura, agregando un mayor índice de competitividad a nuestra oferta. Canadá, en lo que se refiere a temas logísticos, cuenta con más de 200 puertos y sub-puertos distribuidos a lo largo de sus costas; la mayoría están dotados con una infraestructura especializada en el manejo de diferentes tipos de mercancías (Legiscomex, 2020). Además, estos conectan con las principales ciudades al interior del país.

Canadá depende fuertemente de las importaciones para impulsar el crecimiento económico y satisfacer las demandas del consumidor. Las importaciones canadienses cerraron en 2019 en \$ 453 mil millones. Aunque el mercado es aproximadamente el 10% del tamaño del mercado de los EE.UU. importa casi dos veces más que sus vecinos a nivel per cápita. El crecimiento de las importaciones canadienses ha sido fuerte y estable. Se espera que esta tendencia al alza continúe a medida que la demanda para los productos extranjeros crezca y en especial de productos saludables y naturales (Banco Mundial, 2020).

Por otro lado, al profundizar en la construcción del perfil de consumidor, se exponen datos demográficos complementado la información copilada hasta el momento en el presente trabajo.

Tabla 9 Distribución población por edades Canadá 2016



Fuente: Elaboración propia en base con datos del Departamento de estadísticas de Canadá

Se observa que el grupo poblacional más grande se encuentra en el rango de edad entre los 20 y 54 años, son ciudadanos activos que tienen tendencias de consumo hacia lo saludable y es un grupo de la población que puede consumir este tipo de productos.

Por otro lado, en el proceso de estudio y evaluación del mercado de hace necesario la identificación de los competidores, por lo que se cita un extracto del estudio de la agencia de promoción de Ecuador (ProEcuador, 2019):

“Después de una era de consumo excesivo, las personas están cada vez más interesadas en cuidar su salud y bienestar. Los expertos indican que los consumidores canadienses buscarán formas más naturales de cuidarse (remedios homeopáticos, cosméticos naturales, etc.) y de comer más sano. Algunas de las tendencias son las siguientes.....

→ Para el 2019, se espera un aumento del 30% en las bebidas orgánicas en Canadá.

→ La “alimentación natural” (alimentos naturales y con certificación orgánica) es otra tendencia clave.”

Lo que reafirma a Canadá como un mercado con alto potencial para la categoría de bebidas funcionales y con un marco de crecimiento amplio que favorece el ingreso de nuevos jugadores al mercado.

A continuación, se relacionan los bienes que pueden llegar a ser la competencia directa de Alloeh Fit, así como productos sustitutos en el mercado. La siguiente información se extrajo de plataformas virtuales del mercado canadiense

Ilustración 10. Marca Oasis - Orange Juice



2-Day Delivery

Oasis Ruby Red Grapefruit Burst Juice, 300 mL, 24-pack

Item 1326812

Your Price

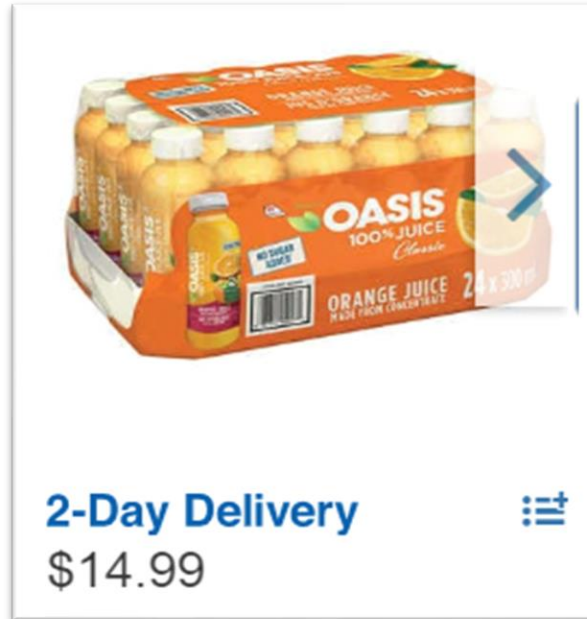
\$- - - -

Features:

- Vitamin C added
- Natural flavour
- No colour added
- No sugar added
- 24 x 300 mL

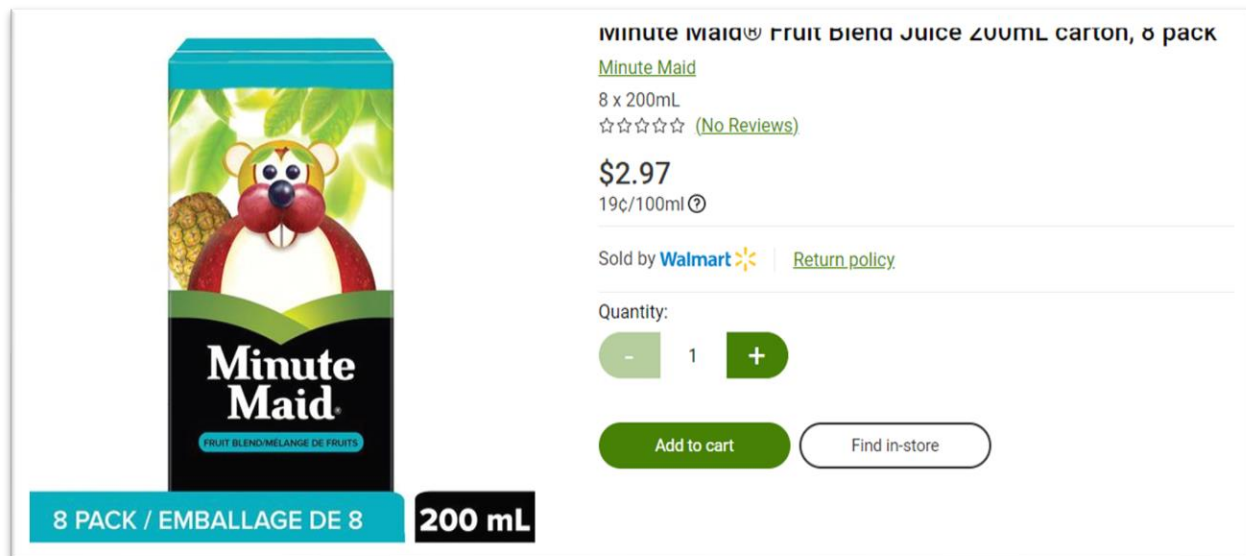
Fuente: Costco 2020

Ilustración 11. Oasis Orange Juice



Fuente: Walmart 2020

Ilustración 12 . Cranberry Cocktail



Minute Maid® Fruit Blend Juice 200mL carton, 8 pack
[Minute Maid](#)
8 x 200mL
☆☆☆☆☆ (No Reviews)
\$2.97
19¢/100ml ⓘ

Sold by [Walmart](#) | [Return policy](#)

Quantity:
- 1 +

[Add to cart](#) [Find in-store](#)

8 PACK / EMBALLAGE DE 8 **200 mL**

Fuente: Walmart 2020

Ilustración 13 Fruit Juice Minute Maid



Ocean Spray Cranberry Cocktail Single Serve Multi Pack
[Ocean Spray](#)
6 x 295 mL
★★★★☆ (2)
\$3.97
22¢/100ml ⓘ

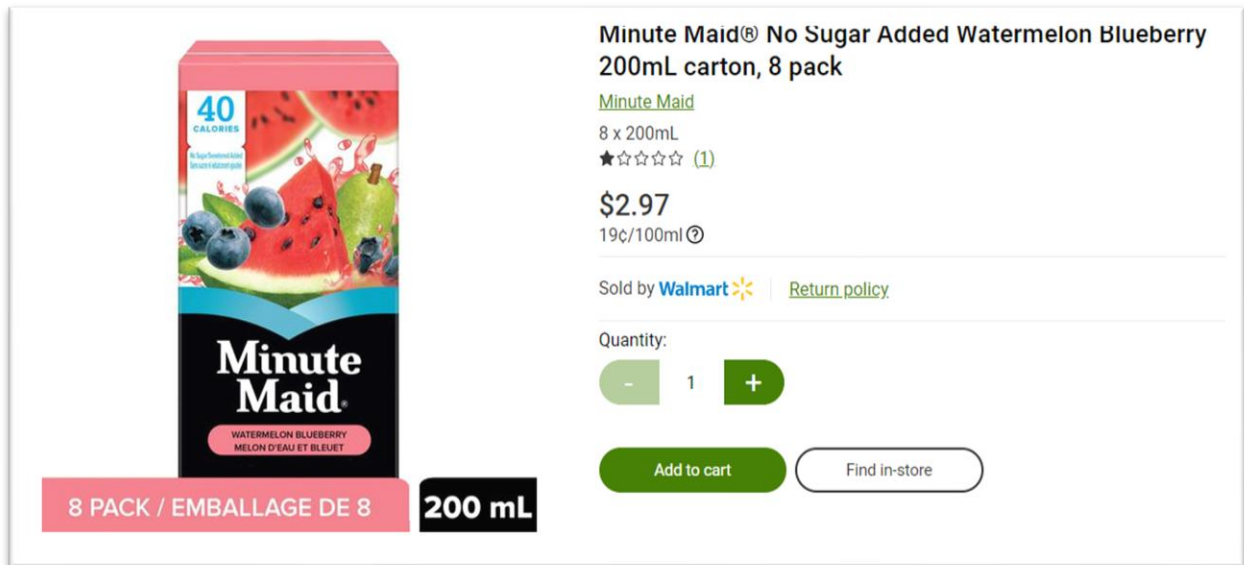
Sold by [Walmart](#) | [Return policy](#)

Quantity:
- 1 +

[Add to cart](#) [Find in-store](#)

Fuente: Walmart 2020

Ilustración 14 Fruit Juice Minute Maid



Fuente: Walmart 2020

Al examinar el tipo de bebidas que se ofrecen en el mercado canadiense, en específico para la cadena de supermercados Walmart, se evidencia una característica similar entre los diversos productos y es la anotación de “no sugar added”, es decir, jugos sin contenido de azúcar, viéndose, así como competidores directos de los jugos Alloeh Fit. Asimismo, se encuentran bebidas con sabores exóticos que entran a rivalizar con la oferta de frutas exóticas que se proyecta para la empresa, siendo Colombia un proveedor reconocido de frutas tropicales y exóticas en la región.

El mercado de bebidas en Canadá posee grandes oportunidades de crecimiento, empero es importante mencionar que los actores actuales tienen un posicionamiento fuerte y con una participación significativa. Según (Mincetur, 2015)

“La industria de bebidas no alcohólicas canadiense generó anualmente más de USD 5.000 millones en ventas al por menor durante el período 2011 – 2014 [...] En el año 2014, el ingreso por ventas de bebidas no alcohólicas fue de USD 6.356 millones, con un incremento de 2% en comparación al año 2013”.

A pesar de la alta competencia a enfrentar, es claro que hay espacio para crecer como lo demuestran las cifras, y convirtiendo a Canadá en un mercado muy atractivo.

4.4 Tamaño de mercado y consumo aparente

La población de Canadá en el año 2015 rondaba los 35, 8 millones de habitantes según la organización Panamericana de la Salud (PAHO, 2020), y el porcentaje de personas que se ubican en el rango de edad del segmento seleccionado estaba en el 26% para mujeres y el 27% para los hombres. Ahora, con cifras más actuales del (Banco Mundial, 2020) la población para el año 2019, la cifra ascendió a 37,5 millones, por lo que, usando el mismo porcentaje de peso que podría llegar a tener el *target* de la empresa, hay un mercado potencial de 19 millones de personas aproximado. Es importante resaltar que se debe filtrar las demás características del consumidor final para estimar con mayor precisión el segmento real al cual se dirigirán los esfuerzos comerciales.

En relación con el consumo o demanda de los bienes a comercializar, Canadá, se puede evidenciar que el consumidor sostiene comportamientos a tener en cuenta, tales como: el 40% de la población monitorea sus hábitos alimenticios para mantener un peso ideal, un 21% se encuentra haciendo dieta para bajar de peso y un 20% hace seguimiento a la ingesta calórica en su día a día (Euromonitor, 2019).

Otros patrones por mencionar y resaltar son los expuestos en un estudio realizado por investigadores y profesionales de la salud en la región de Ontario, en el que se estableció que las elecciones en alimentación de los canadienses podrían clasificarse en productos orgánicos (17%), productos listos para consumir (26%), bien listos para cocinar (19%) y alimentos crudos (50%) (Nesbitt, y otros, 2008). Lo anterior, plantea tanto una oportunidad como una amenaza por las bebidas de Alloeh, en tanto hay una alta preferencia por productos sin ningún procesamiento, no obstante, hay un buen porcentaje que busca productos que les permita ahorrar tiempo estando precocinados o son de consumo inmediato. El mismo estudio revela que el consumo

más alto de frutas y verduras por parte de personas mayores a los 30 años, confirmando que el segmento elegido tiene un gran potencial a explotar.

Complementando lo anterior, (Colapinto, Graham, & St-Pierre, 2018) en su reporte para el Ministerio de Industria de Canadá, afirman que el consumo de frutas y vegetales, incluyendo jugos de fruta, en el año 2014 se ubicó en un promedio de 4,7 veces al día. La demanda de frutas y verduras también tiene una marcada diferencia en el género, teniendo un menor consumo por parte de los hombres que las mujeres.

También, se resalta el trabajo del Gobierno Canadiense, quien en su página oficial Canada's Food Guide, se incentiva la inclusión de buenos hábitos alimenticios en la población. Al ahondar en los contenidos publicados por el Gobierno, se encuentran artículos en los que se recomienda incrementar el consumo de frutas y verduras, cómo incluirlas en la dieta, cómo prepararlas y sus beneficios (Government of Canada, 2020). Los jugos no se mencionan explícitamente, empero la oportunidad de mostrarlos como una opción adicional del consumo natural de fruta lleva a enmarcar una estrategia de comunicaciones en esta dirección y así impulsar la penetración en el mercado.

4.5 Diseño de las herramientas de investigación

4.5.1 Objetivos

- a. Obtener información, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo sobre las características físicas del producto.

- b. Obtener retroalimentación a partir de la comparación con un producto similar (agua saborizada con cubos de aloe vera).

4.5.2 Calculo de la muestra

La muestra se calculó bajo el método de muestreo por conveniencia, debido a la imposibilidad de abarcar la población total de interés (Casal & Mateu, 2003). Adicional, no se cuenta con los recursos para un ejercicio de dichas proporciones y la disponibilidad de producto es limitada.

El ejercicio tiene como fin conocer diferentes opiniones y preferencias por parte de un grupo de personas provenientes de diversos contextos, pero con un perfil cercano al del *target*. Se establece entonces una muestra de 11 individuos que se encuentran en estrato socio económico alto, con estudios profesionales, en un rango de edad entre los 28 y 45 años y algunos con experiencia en la industria de alimentos. Adicional, se validó que estas personas posean un conocimiento el mercado internacional, ya sea por viajes personales o de índole laboral que les permitieran emitir juicios con base en un contexto más amplio.

4.5.3 Diseño de la herramienta de estudio piloto de clientes

Entendiendo que los objetivos del ejercicio buscan arrojar resultados cualitativos y cuantitativos, se determinó el uso de dos herramientas para recolectar la información, desarrollando así una encuesta y un focus group.

Para el focus group se invitaron a once empresarios del departamento del Quindío, con la siguiente caracterización:

Participante	N° de personas
Experto en Mercadeo	1
Experto en Administración de Empresas	1
Experto en Diseño del Producto	1
Experto en Comercio Internacional	1
Experto en Diseño	1
Experto en Culinaria	1
Experto en Publicidad	1
Experto en Desarrollo Sostenible	1
Experto en Asuntos Jurídicos	1
Experto en Asuntos Internacionales	1
Experto en Ventas	1
Total	11

Metodología: Se envió la invitación a la actividad con dos semanas de anticipación, en la cual solo se informó que se trataba de la prueba de un producto en desarrollo, no se brindaron más detalles del proyecto. La actividad fue liderada por un agente externo al trabajo de grado.

Desarrollo:

- a) Se les proporcionaron muestras de los productos en envases sin etiquetas y/o algún tipo de diseño en ellas. Al degustar cada uno de los sabores, se les pidió diligenciar una encuesta de manera individual. Al culminar lo anterior, se abrió el espacio para discutir y compartir apreciaciones entre los participantes.
- b) Posterior, se procede a exhibir a los empresarios las botellas en las que se comercializaría finalmente el jugo de Alloeh Fit. Se les pide examinar el envase y de acuerdo con esto diligenciar un formulario. Finalmente, se abre espacio para comentarios sobre el diseño de la botella.
- c) Por último, se da paso a una exposición más completa del producto, socializando aspectos de calidad, responsabilidad social y beneficios para la salud. La conversación se da en ambas vías, recibiendo retroalimentación por parte de todos los participantes.

Ilustración 15 Formato de encuesta Jugos Aloeh Fit

Género: F ___ M ___		Edad: _____		Profesión: _____				
1.	¿Conoce usted los beneficios del aloe vera para la salud?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Un Poco	<input type="checkbox"/> No				
2.	¿Cuanto jugos naturales consume usted semanalmente?	<input type="checkbox"/> 1-2 vasos	<input type="checkbox"/> 3-4 vasos	<input type="checkbox"/> 5 o más vasos	<input type="checkbox"/> No consumo jugos naturales			
3.	¿Había consumido una bebida con trozos de aloe vera?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí. ¿Cuál? _____					
4.	¿Cuál es su prioridad a la hora de comprar una bebida?	<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Nutrición	<input type="checkbox"/> Sabor	<input type="checkbox"/> Apariencia del Empaque	<input type="checkbox"/> Otro. Cual: _____		
5.	3 palabras que piensa cuando escucha "bebida con aloe vera"	1. _____		2. _____		3. _____		
Jugo con Sabor a Mango								
6.	Su opinión en el nivel de acidez de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
7.	Su opinión en el nivel de dulzura de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
8.	Textura	<input type="checkbox"/> Me agrada	<input type="checkbox"/> No me agrada	Describe en sus propias palabras: _____				
Jugo con Sabor a Mora								
9.	Su opinión en el nivel de acidez de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
10.	Su opinión en el nivel de dulzura de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
11.	Textura	<input type="checkbox"/> Me agrada	<input type="checkbox"/> No me agrada	Describe en sus propias palabras: _____				
Jugo con Sabor a Maracuyá								
12.	Su opinión en el nivel de acidez de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
13.	Su opinión en el nivel de dulzura de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
14.	Textura	<input type="checkbox"/> Me agrada	<input type="checkbox"/> No me agrada	Describe en sus propias palabras: _____				
Jugo con Sabor a Lulo								
15.	Su opinión en el nivel de acidez de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
16.	Su opinión en el nivel de dulzura de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo				
17.	Textura	<input type="checkbox"/> Me agrada	<input type="checkbox"/> No me agrada	Describe en sus propias palabras: _____				
Valoración Visual								
18.	3 Palabras que le vienen a la cabeza cuando ve el empaque de Aloeh	1. _____		2. _____		3. _____		
19.	Valore la textura del jugo dentro de la botella de 1 - 5	<input type="checkbox"/> No me agrada	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> Me agrada
20.	Valore la presentación de la botella	<input type="checkbox"/> No me agrada	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> Me agrada
21.	Comentarios sobre el empaque	_____ _____ _____						
22.	¿Cuál fue su sabor favorito?	<input type="checkbox"/> Mango	<input type="checkbox"/> Mora	<input type="checkbox"/> Maracuyá	<input type="checkbox"/> Lulo			
23.	¿Compraría usted una bebida de Aloeh?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No					
24.	¿Cuánto pagaría usted por una bebida de Aloeh?	<input type="checkbox"/> 1000-2000 COP	<input type="checkbox"/> 2000-3000 COP	<input type="checkbox"/> 3000-4000 COP	<input type="checkbox"/> 4000 COP o más			

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16 Evidencia Focus Group



Fuente: Propia

Ilustración 17 Evidencia Focus Group



Fuente: Propia

4.5.4 Metodología de análisis de los competidores

En el mismo ejercicio del Focus Group, se separó un espacio específico para degustar productos sustitutos en el mercado. Las bebidas de agua saborizada con trozos de aloe vera, consideradas competencia directa de los jugos Alloeh Fit, son entonces la muestra para evaluar la oferta de los competidores.

Metodología:

- a) Al igual que lo otros bloques, se inicia con la degustación de los productos y se solicita diligenciar una encuesta que, en este caso recoge datos comparativos sobre las bebidas saborizadas y los jugos naturales de Alloeh Fit. Al culminar, se abre el espacio para compartir los comentarios y discutir las diferentes perspectivas.

Ilustración 18. Formato encuesta competencia

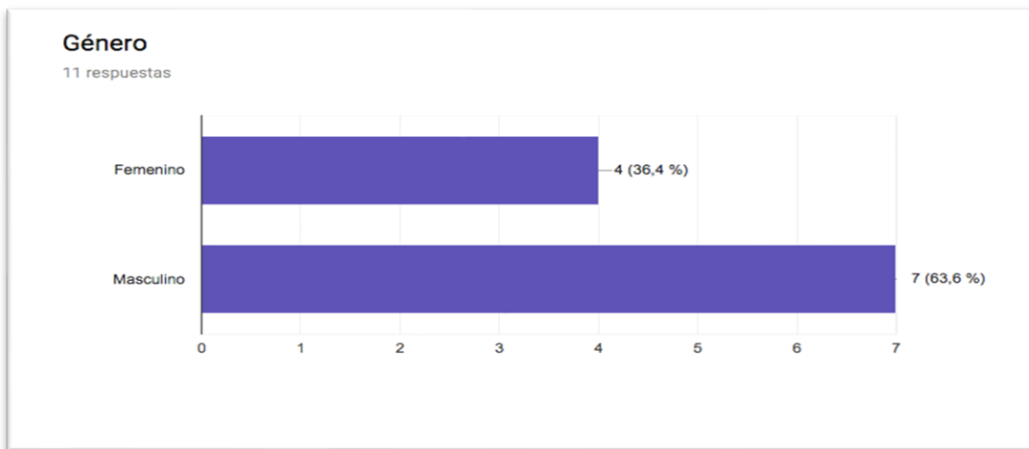
Encuesta Bebida con Trozos de Aloe Vera						
1.	Su opinión en el nivel de acidez de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo		
2.	Su opinión en el nivel de dulzura de la bebida	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo		
3.	Textura	<input type="checkbox"/> Me agrada	<input type="checkbox"/> No me agrada	Describa en sus propias palabras:		
4.	3 Palabras que le vienen a la cabeza cuando ve el empaque de la bebida	1.		2.		3.
5.	Valore la textura de la bebida dentro de la botella de 1 - 5	No me agrada	1	2	3	4
6.	Valore la presentación de la botella	No me agrada	1	2	3	4
7.	Comentarios sobre el empaque	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>				
8.	3 diferencias que usted encuentra entre esta bebida y Alloeh	1.		2.		3.
9.	¿Si pudiera escoger que cual bebida escogería?	<input type="checkbox"/> Alloeh	<input type="checkbox"/> Agua con Trozos de Aloe Vera			
	¿Por qué?	<input type="text"/>				

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Resultados

El análisis de la información recolectada en el proceso se describe a continuación:

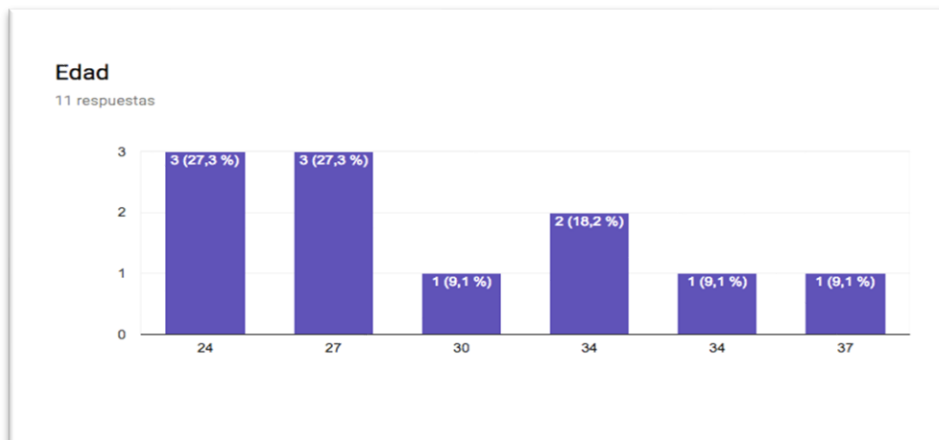
Ilustración 19 Resultados Focus Group Genero



Fuente: Elaboración propia

De la muestra total, 4 personas son de género femenino y 7 son de género masculino

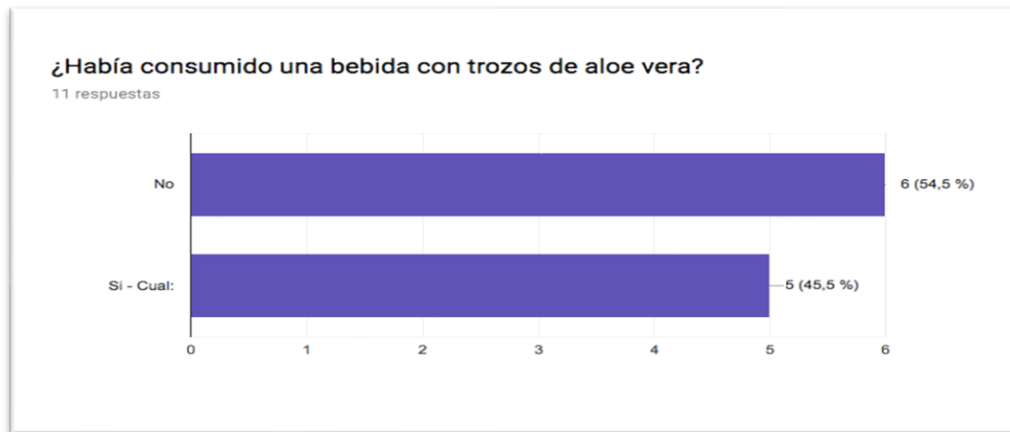
Ilustración 20 Resultados Focus Group



Fuente: Elaboración Propia

De la muestra el 45% están entre 24 y 27 años de edad, y los encuestados no superan los 40 años.

Ilustración 21 Resultados Focus Group consumo aloe vera



Fuente: Elaboración Propia

Revisando las estadísticas de la gráfica se observa que la mayoría de personas no han probado una bebida con trozos de aloe vera, esto permite tener una visión de que hay una demanda que aun no conoce el producto y que se puede cautivar.

4.6.1 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Al analizar los resultados de las encuestas y el ejercicio mismo del Focus Group, es evidente que las diferencias en las opiniones y percepciones es bastante marcada; sin embargo, es importante recordar que la muestra de individuos es bastante reducida por lo que la probabilidad de obtener un nivel de dispersión considerable en los datos era alta.

No obstante, las observaciones y comentarios de los participantes arrojaron datos clave a la hora de comprar y evaluar un producto, tal como lo enuncia Hawkins:

“El comportamiento del consumidor se define como el estudio de individuos, grupos y organizaciones en los procesos que siguen para seleccionar, conseguir, utilizar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para satisfacer necesidades y los impactos que tienen dichos procesos en el consumidor y en la sociedad” (Hawkins et al. 2004, P. 33).

Partiendo de esto y de los análisis realizados, los resultados de la tabulación son los siguientes:

Ilustración 22 Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

Entre las características y/o aspectos que determinan el proceso de compra para la categoría de bebidas está el aporte nutricional que esta brinda, seguido por el sabor y reputación de la marca, entre otros. Es claro que para los evaluados el precio y la apariencia no son parte clave en el proceso de toma de decisiones para la compra de este tipo de bienes.

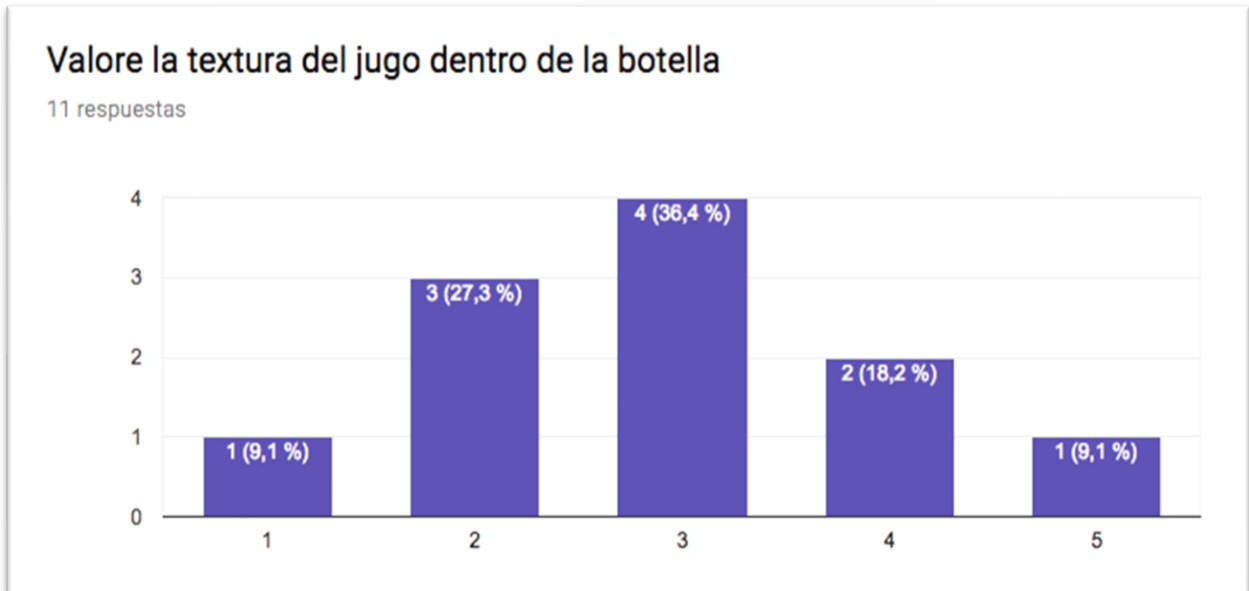
Ilustración 23 Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración propia

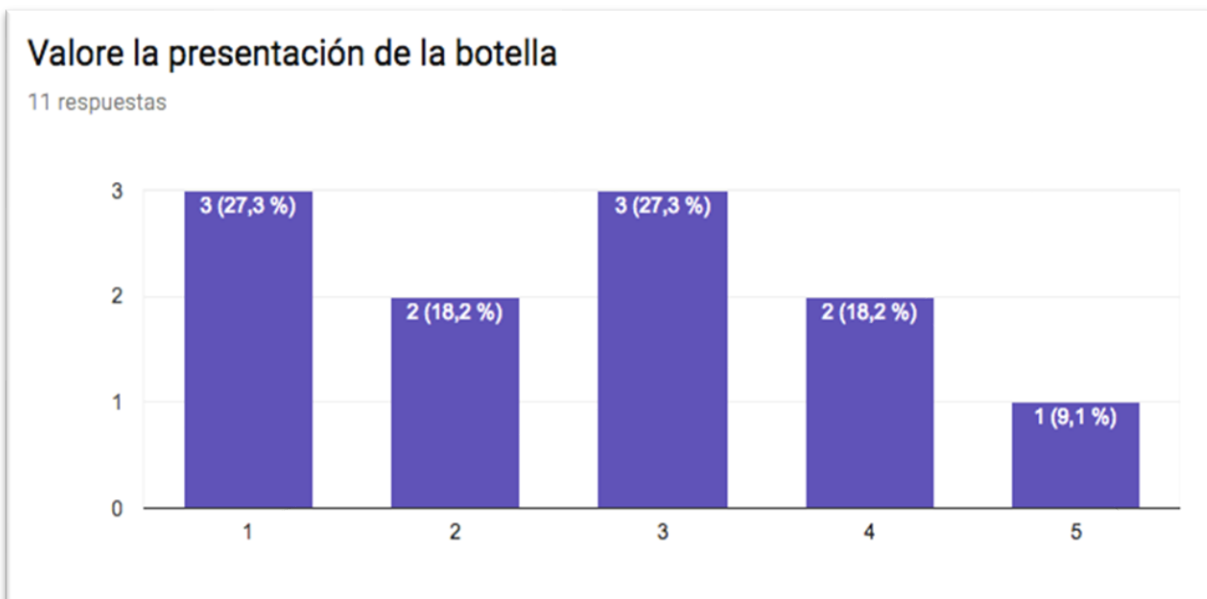
Se destaca que al igual que en la pregunta anterior, el contenido nutricional y el sabor de las bebidas, son clave en el proceso de comprar. De igual manera, conceptos como natural, saludable y fresco son atributos que se reconocen por los encuestados sin ningún tipo de influencia por parte del empaque o el vendedor, lo que se toma como ventaja en la comercialización y distribución de los productos al ostentar de este posicionamiento de manera "natural" al ser parte de un conocimiento colectivo compartido.

Ilustración 24. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 25. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

La textura y el aspecto de la botella son, de acuerdo a los resultados, oportunidades de mejora para la marca. Lo anterior dado que, la textura recibió una puntuación desigual y tendiente a regular, es preciso revisar con el área de producción posible mejoras. En tanto, el empaque que recubre la botella también es percibido como aburrido, poco vistoso y confuso, por lo que el diseño y colorimetría deben reevaluarse.

Ilustración 26. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 27. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor

Comentarios sobre el empaque
9 respuestas

- No me gustan los colores, me gusta el contenido, me gustan los diseños
- Falta diseño en logo
- Ninungo
- El empaque de lulo y mora no tienen colores vivos parece que fuera empaque de leche
- Me gusta el logo
- Poner colores mas vivos
- Necesita colores mas vivos
- Falta color vivo
- Mas colores vivos

Fuente: Elaboración Propia

A consecuencia de estos resultados es preciso realizar un segundo focus group al tener los cambios y adaptaciones sugeridas con el objetivo de recibir nuevas retroalimentaciones antes del lanzamiento definitivo del producto.

Ilustración 28. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

El resultado de esta pregunta en específico es fundamental, en tanto la baja preferencia por los jugos de mango y maracuyá pueden influir en la compra de la materia prima, los esfuerzos de mercadeo y las etiquetas diferenciadas. Las razones de esta distinción se vieron marcadas por la acidez y dulzura de las frutas entre un jugo y otro, por lo que, otra acción a desarrollar es una composición diferente para estas dos bebidas con el fin de balancear más su sabor ante el paladar del consumidor.

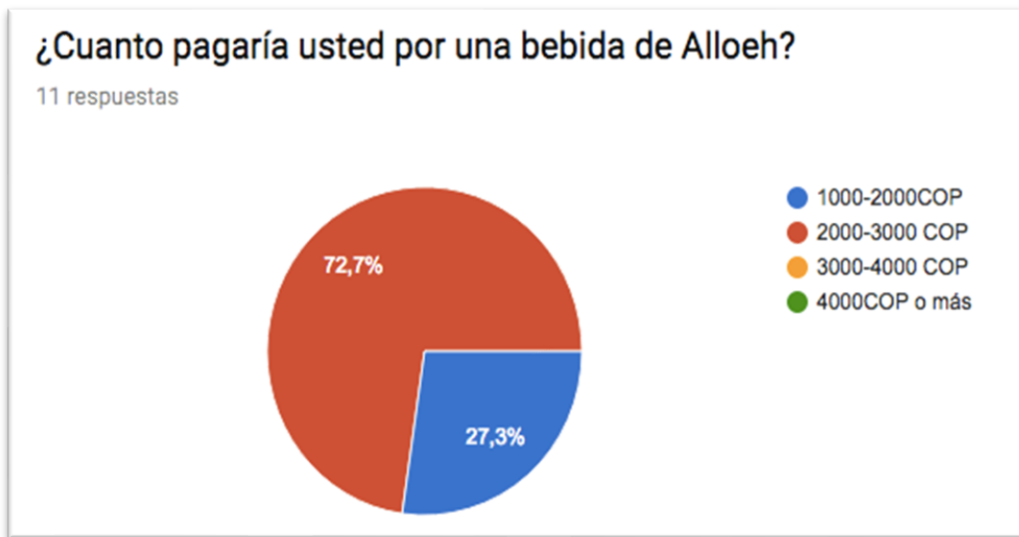
Ilustración 29. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

La inclinación por una respuesta afirmativa a comprar una bebida de la marca es del 80% de los encuestados, evidenciando que las características a favor superan las que se deben mejorar como la textura y apariencia del empaque. Por ende, se podría esperar que después de los ajustes, el nivel de preferencia podría aumentar.

Ilustración 30. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



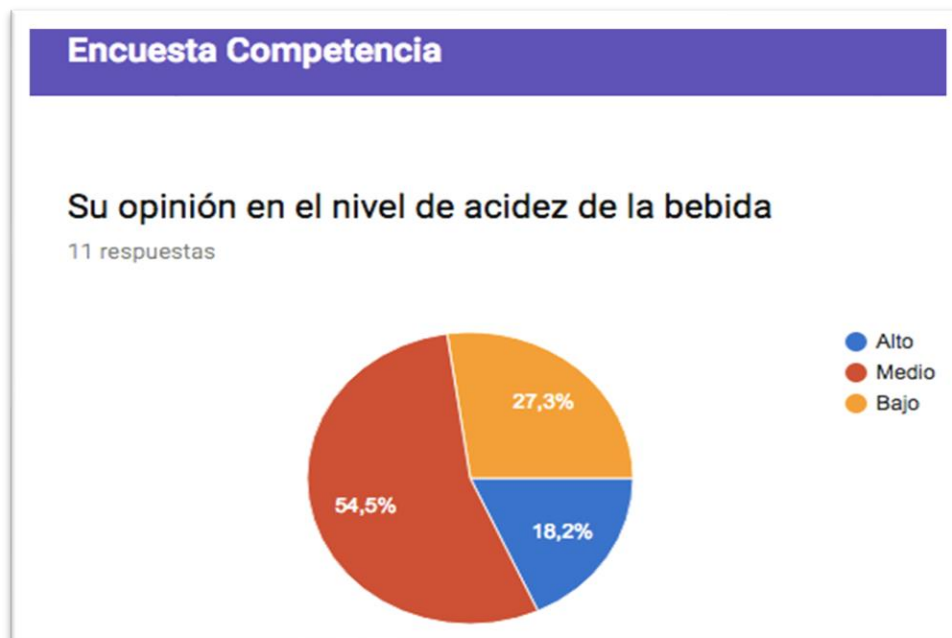
Fuente: Elaboración Propia

La asignación del valor a pagar por los jugos de la marca tiene una pronunciada tendencia a ser de bajo costo, por lo que es imperante resaltar los beneficios, componentes naturales y nutritivos para alcanzar una percepción costo-beneficio más alta, o en otras palabras, que el consumidor de Aloe FIT este dispuesto a pagar más por las bebidas.

4.6.2 Resultados del análisis de la competencia

Como se mencionó anteriormente, se realizó un bloque de debate y preguntas enfocadas en la competencia al dar una muestra de un bien sustituto; el resultado de este ejercicio se expone a continuación.

Ilustración 31 Resultados Focus Group Comportamiento consumidor

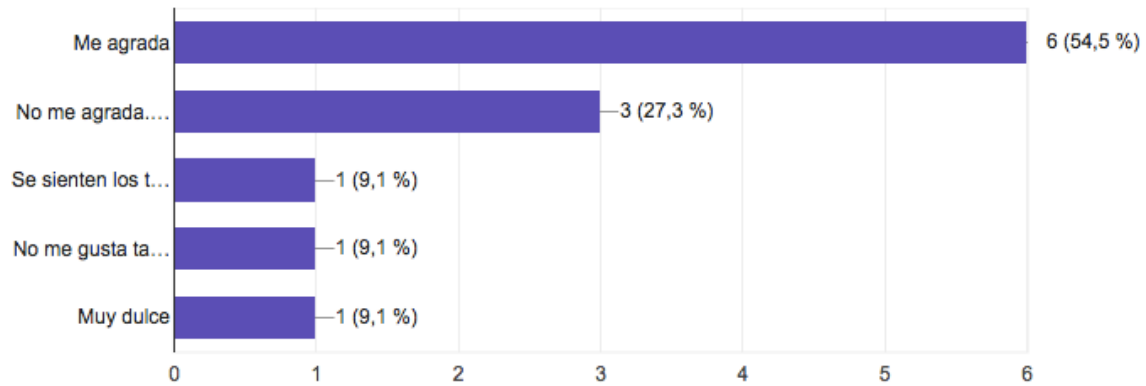


Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 32 Resultados Focus Group Comportamiento consumidor

Textura: Puede elegir más de uno

11 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 33. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor

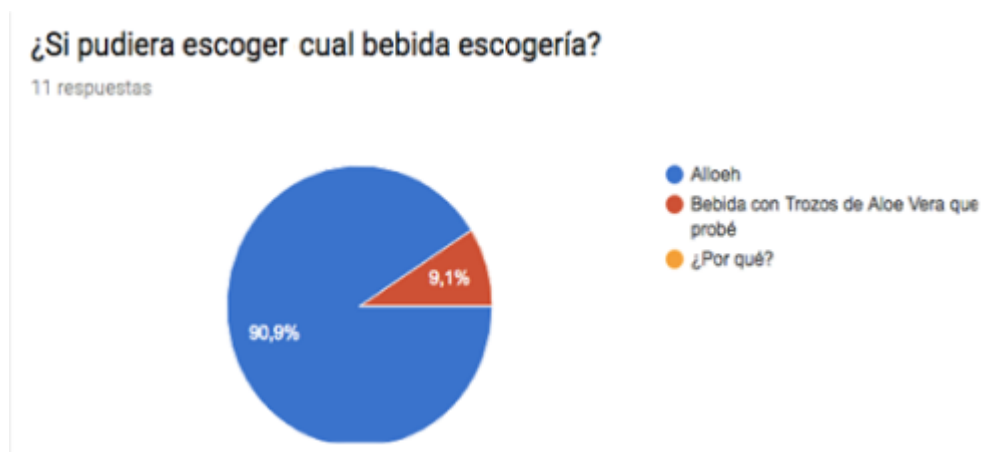


Fuente: Elaboración Propia

La retroalimentación sobre el sabor de la bebida fue favorable y se reconoce que la acidez se deriva del sabor natural del aloe vera; la textura fue percibida también de manera positiva por más del 50% de los evaluadores. Estos hallazgos son vitales para

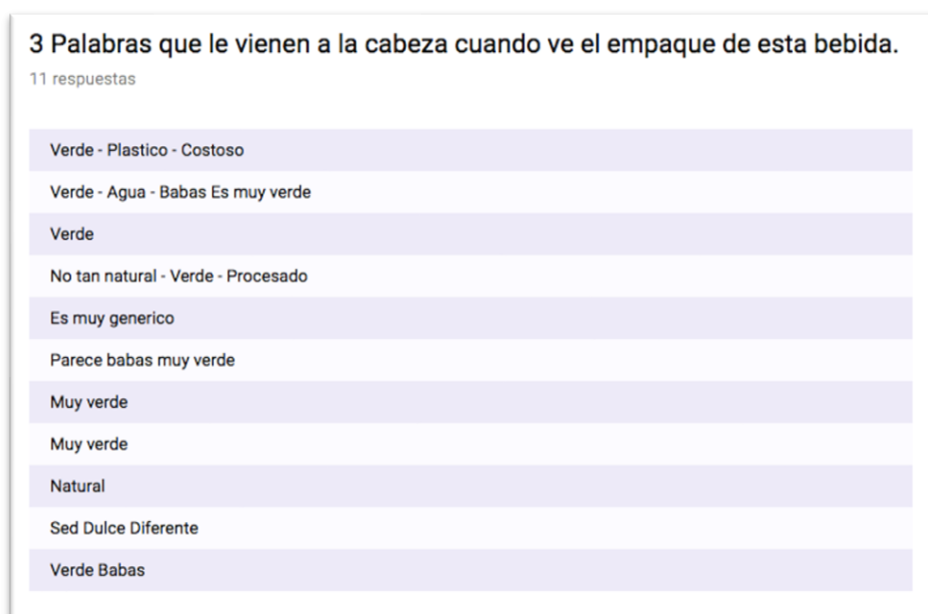
revaluar tanto el proceso de producción para superar el umbral de satisfacción en cuanto al sabor y textura, así como es clave para las piezas comunicacionales al concientizar al consumidor sobre el nivel de acidez y dulzura de una bebida 100% natural.

Ilustración 34. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 35. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



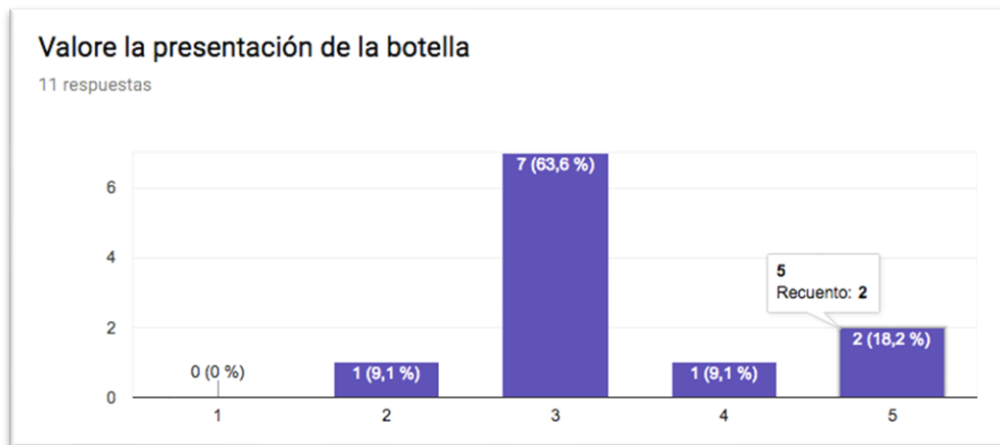
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 36. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 37. Resultados Focus Group Comportamiento consumidor



Fuente: Elaboración Propia

En el análisis y discernimiento de las respuestas dadas por los encuestados se observa que la bebida obtuvo una aprobación alta por parte de estos y las evaluaciones se encuentran un nivel satisfactorio en el que el 90% prefiere la bebida de Alloeh FIT por encima de los jugos de la competencia. Además, destaca que al describir el producto se refieren a este como nutritivo, de buen sabor y de textura agradable.

Sin embargo, el aspecto visual de la botella y empaque de esta recibió comentarios a tener en cuenta para mejorar su atractivo en el momento de la compra.

4.6.3 Calculo de la demanda potencial y participación de mercado

Para hallar la demanda potencial, entendida como la máxima demanda posible para un bien (Portal del Comerciante , 2020), se hace uso de la siguiente fórmula:

$$Q=npq$$

Siendo las variables:

n: Número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado

p: Precio promedio del producto en el mercado

q: Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

Por consiguientes, las cifras para el ejercicio de Alloeh Fit, son:

n: El valor de esta variable es el resultado de segmentar la población canadiense de la siguiente manera: el total se ubica en 37,5 millones para 2019, para el cual se tiene una población entre los 15 y 49 años de 17,1 millones. Adicional, el 80% se encuentra en zona urbana, por lo que el target se estima en 13,7 millones de personas (Euromonitor, Euromonitor International Lifestyles Survey 2019, 2019).

p: De acuerdo con el estudio de competencia enunciado en apartados anteriores, el precio promedio en el mercado para la categoría de jugos y néctares se encuentra en CAD \$ 2,81.

q: Según **(Colapinto, Graham, & St-Pierre, 2018)** el consumo de frutas y verduras se ubica en 4,7 veces al día, por tanto, con base a ese dato y la falta de información adicional relacionada, se aproxima el consumo de jugos a 1,7 veces al día.

Finalmente, se establece que la demanda potencial se encuentra en CAD \$ 65, 44 millones. Es importante precisar que, para el cierre del año pasado las ventas de jugos en el mercado canadiense alcanzaron los CAD \$ 3,4 billones (Euromonitor, Euromonitor, 2020).

Por otro lado, la participación de mercado se calculó con una proyección de ventas para el primer año de operación de COP \$ 300 millones, los cuales, a una tasa de COP \$ 2,821 por un CAD \$ 1, se estima que las exportaciones llegarían a CAD \$ 106.335. Ahora, tomando las cifras totales de ventas al mercado, es decir CAD \$ 3,4 billones para la categoría de jugos (Euromonitor, Euromonitor, 2020), la participación del mercado para Alloeh FIT se ubicaría en un 0,0031%.

4.7 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

A partir de los resultados expuestos en los apartados anteriores, se concluye lo siguiente:

- Los beneficios del aloe vera no son tan claros entre los participantes del focus group. Lo anterior, es una oportunidad por desarrollar, en tanto las estrategias de comunicación se enfocarían en las ventajas de esta planta, instruyendo al usuario y cliente de las bebidas Alloeh Fit, a la vez que se determinaría como uno de los conceptos a posicionar en el *top of mind* de los consumidores.
- Es necesario realizar ajustes en diseño y etiquetado a los envases de las bebidas, sustentando en las apreciaciones de carácter visual que proporcionaron

los empresarios. Específicamente se evaluarán cambios en el tipo de imagen, ubicación de estas en el envase y la paleta e intensidad de los colores.

- Se destaca que el 90% de los encuestados prefirieron los jugos de Alloeh Fit justificado en un sabor natural y sin notas altas de dulce. Estas observaciones se confirmaron al socializar el proceso de producción de las bebidas, el cual busca preservar la fruta y el aloe en su estado más natural.
- En general, las cuatro presentaciones, es decir los diferentes sabores, recibieron evaluaciones positivas, con ciertas observaciones a revisar en relación con el balance de acidez y dulzura en los jugos.
- Es clave tener en cuenta que para algunos participantes el matiz amargo detectado en las bebidas se relacionó con el uso de químicos, por consiguiente, es imperante trabajar en este componente; además de reforzarlo con información al respecto en los canales de comercialización, evitando así la conexión con un proceso no natural.

4.8 Estrategia y plan de introducción de mercado

Es preciso anotar que el modelo de negocio de la empresa se proyecta a ventas exclusivamente hacia el exterior y a través de distribuidores, mayoristas, detallistas de tiendas saludables y supermercados, por lo tanto, las estrategias descritas a continuación se basan en estos canales en el mercado canadiense.

En primer lugar, el reconocimiento y la consecución del *top of mind* por parte del segmento potencial es de gran importancia para alcanzar un nivel de posicionamiento deseable. Entonces, las acciones que den a conocer la marca, sus beneficios y su calidad son priorizadas dentro de la estrategia de promoción, entre las cuales se encuentran actividades tanto para el consumidor final como para el cliente industrial o canal retail. Aquí se desarrollarán sesiones de sensibilización, muestras en cadenas de supermercados, eventos gastronómicos y eventos de negocio que faciliten e impulsen el ingreso de las bebidas al mercado.

<p>Estrategia de promoción: Penetración y posicionamiento en el mercado canadiense.</p> <p>Propósito: Alcanzar un nivel de recordación alto en el segmento, al igual que establecer relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores</p>			
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Degustaciones y exhibiciones	Muestras, personal, material POP	3er al 6to mes	Mercadeo y ventas
Participación en ruedas de negocio	Muestras, personal, catálogos	Desde el 1 mes a tiempo indefinido	Ventas
Participación en espacios de networking	Personal	Desde el 1 mes a tiempo indefinido	Ventas

En segundo lugar, y de manera complementaria a los puntos clave de la estrategia anterior, se construyen los enfoques a desarrollar para un plan de medios y comunicación que, asegure y fortalezca el nivel de recordación y preferencia de los productos de la marca Aloe FIT por parte del consumidor canadiense. El objetivo principal para este apartado de la estrategia de mercadeo, es lograr que, tanto cliente como usuario final, reconozcan y relacionen los atributos de las bebidas con su estilo de vida y los incluyan en su dieta, a su vez que puedan ser embajadores potenciales de la marca con su círculo cercano.

<p>Estrategia de comunicación: Divulgación de los beneficios de la fruta y el aloe vera</p> <p>Propósito: Dar a conocer las ventajas de las bebidas, sus beneficios para la salud y el balance entre beneficio-costeo de los jugos.</p>			
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Desarrollo de catálogos, cartillas, videos	Personal, proveedores externos, muestras, recomendación	Del 1er mes al 3er mes	Mercadeo y ventas
Degustaciones y exhibiciones	Muestras, personal, material POP	3er al 6to mes	Mercadeo y ventas
Piezas publicitarias en los market place de supermercados y otras superficies	Pago de inscripción de la cuentas y pago por destacar los productos	A partir del 3er mes	Ventas

En tercer lugar, los procesos logísticos relacionados con la distribución se enfocarán en la consecución de contratos con los clientes, en los cual se estipulará la responsabilidad de las partes en la cadena logística, lo cual permitirá identificar los riesgos y costos a asumir por las partes. Con lo anterior, la empresa podrá coordinar con los proveedores de servicios logísticos de su preferencia, asegurando la calidad y buen arribo de los productos. Asimismo, se asegura que, en el punto de traspaso de responsabilidad de la mercancía, el cliente asumirá cualquier percance.

Por otro lado, es relevante la apertura y consolidación de cuentas en market places online, en tanto el crecimiento de este canal de comercialización hace que sea relevante para las ventas de la compañía.

Estrategia de distribución: A través de terceros en los mercados de exportación.				
Propósito: Alcanzar los segmentos de consumidores deseados				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Contratos de distribución	Personal, BD	A partir del 3		Ventas
Cuentas en los market place de supermercados y otras superficies	Pago de inscripción de la cuentas y pago por destacar los productos	A partir del 3er mes		Ventas

5. Aspectos técnicos

5.1. Objetivos de producción

Atender las necesidades de los potenciales clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de los estándares de calidad establecidos por las entidades reguladoras; para ello se deberá definir el plan de producción en función de las proyecciones de ventas. Esto supone adecuar la capacidad de producción a los procesos establecidos.


5.2. Diseño técnico

5.2.1. Las especificaciones técnicas del producto o servicio

El producto tiene unas condiciones fisiológicas que lo hacen perecible y con un periodo de vencimiento de 12 meses, esto sin agregar conservantes y colorantes para seguir con la línea saludable a la cual se quiere atender.

A continuación, se puede evidenciar una ficha técnica (Orientada a mercados de exportación) que cumple con los requisitos de información para dichos mercados.

Tabla 10 Ficha técnica del producto

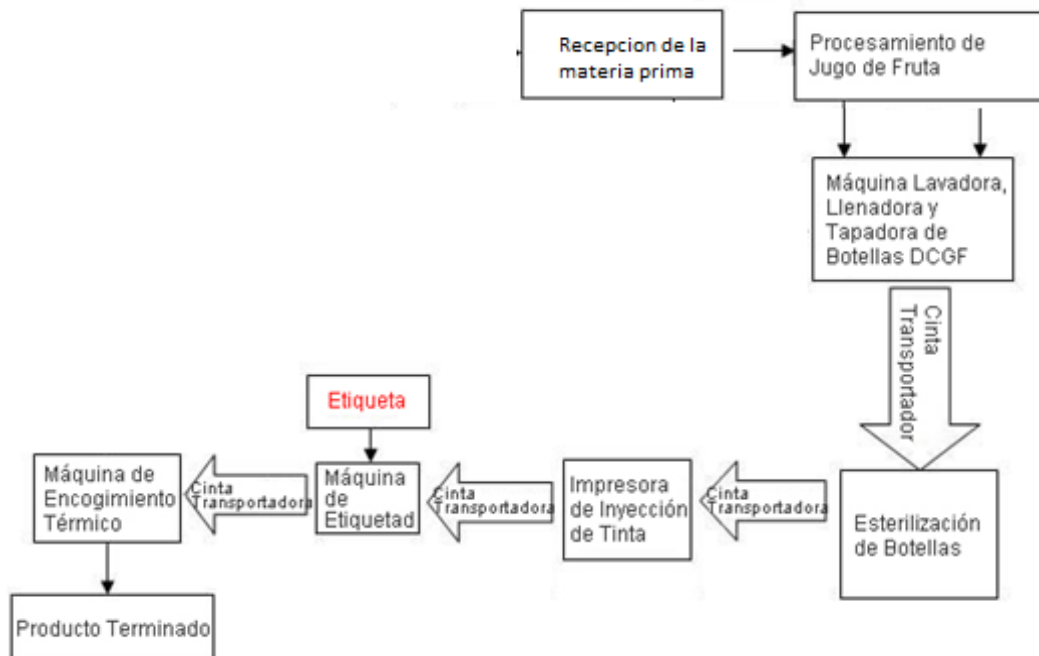
 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO ALIMENTOS Y BEBIDAS NATURALES DE COLOMBIA BEBIDAS DE FRUTAS CON ALOE VERA EN TROZOS				
NOMBRE GENERICO	Nectar de Mora, Maracuya, Lulo y Mango con adición de trozos de ALOE VERA. Marca Alloeh			
POSICION ARANCELARIA	Maracuya 20.09.89.20.00 Mango 20.09.89.40.00 Lulo 20.09.89.90.00 Mora 20.09.89.90.00			
OFERTA EXPORTABLE	48.000 BOTELLAS MES / SABOR			
REGISTRO SANITARIO No.				
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Producto líquido pasteurizado elaborado a base de pulpa de fruta, con adición de agua, aloe vera, ingredientes permitidos, de acuerdo a la norma vigente.			
NOMBRE ESPECÍFICO DE LOS INGREDIENTES	Agua, Pulpa de Fruta, Aloe Vera, fructosa, ácido cítrico.			
CARACTERÍSTICAS FÍSICOQUÍMICAS	PARÁMETRO	TECNICA UTILIZADA	UNIDADES	RESULTADO Certificado de Análisis No. AFSD040820140217
	pH a 20°C	Potenciometría	unidades de pH	3,3 - 4
	Acidez Titulable Total	Titulación Acido/Base	meq / Litro	0,200
	Sólidos Solubles a 20°(Brix)	Refractometría	°Brix	10
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS	PARÁMETRO		RESULTADO Certificado de Análisis No. AFSD040820140217	ESPECIFICACION Metodo Oficial AOAC
	Recuento de Aerobios Mesófilos (UFC/cm ³)		0	100 - 300
	Número Más Probable de Coliformes Totales (NMP/cm ³)		<3	<3
	Número Más Probable de Coliformes Fecales (NMP/cm ³)		<3	<3
	Recuento de Esporas Clostridium Sulfito Reductor (UFC/cm ³)		<10	<10
	Recuento de Hongos (H) y Levaduras (L) (UFC/cm ³)		<10	10 - 100
CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE	Botella de vidrio en presentaciones por 300 ml o su equivalente en peso. En unidad o embalaje de (12) unidades. El rótulo cumple con la Resolución 5109 de 2005 del Ministerio de la Protección Social y Resolución 333 del 2011 del Ministerio de Protección Social			
PROCESO DE ELABORACIÓN	Producto pasteurizado			
	Temperatura de pasteurización: 85°C -90°C Tiempo de retención: 2 minutos			
VIDA ÚTIL, FECHA DE VENCIMIENTO	12 Meses a partir de su fecha de producción. Fecha de producción y de vencimiento impresa en el empaque.			
Y FORMA DE USO	Una vez abierto el empaque consumase en el menor tiempo posible			
CONDICIONES DE TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y CONSERVACIÓN	Transporte en vehículos con furgones termoaislados que cumplan con el Decreto 3075/97			
	Almacenamiento en lugar seco a temperatura ambiente, protegido de los rayos directos del sol.			
	Conservación a temperatura ambiente entre no mayor a 40° C y después de abierto consumo en el menor tiempo posible.			
	Embalaje Apropriado sobre estiba (caja de cartón).			

Fuente: Elaboración propia

La ficha técnica al ser un documento necesario para solicitar autorizaciones y para exponer en el tema comercial las bondades del producto, es importante que se evidencien temas puntuales como posición arancelaria, condiciones fisicoquímicas, capacidad y análisis microbiológico.

5.2.2. Proceso de producción

Ilustración 38 Flujograma proceso producción



Fuente: Elaboración propia

El proceso de producción de los jugos se evidencia en la gráfica, esto se resume en los siguientes pasos:

1. **Recepción de materia prima:** después de la gestión del inventario, se hace la recepción de la materia prima. La planta debe tener un espacio adecuado para recibir la materia prima y poder realizar los conteos y direccionar al área de almacenamiento o de producción.
2. **Procesamiento del jugo de frutas:** en este proceso se mezclan los ingredientes de acuerdo con la fórmula de cada jugo en una marmita indicada para el proceso de mezclado.

3. **Pasterización:** para asegurar que el producto no se va a alterar, la mezcla con los néctares de frutas se somete a un tratamiento térmico, llamado pasterización.
4. **Envasado:** el Jugo es envasado en su envase final de 300 ml para ser distribuido y que llegue al consumidor.
5. **Etiquetado:** El envase lleno procede al proceso de etiquetado en un túnel de calor para que la etiqueta termo encogible se agarre al envase y pueda ser embalada para distribución.
6. **Empacado y embalado:** Los envases con etiqueta, proceden por una banda para ser empacados en cajas por 24 unidades y proceden a ser almacenados para distribución.

5.3. Estudio de abastecimientos

5.3.1. Requerimiento de insumos

El proceso de producción de los jugos (Mora, Mango, Maracuyá y Lulo) se tienen las siguientes necesidades de materia prima e insumos, las cantidades dependen de la proyección que se tiene de producción para alcanzar el punto de equilibrio, por lo que en este punto se enlista las materias primas o insumos y en las proyecciones financieras se costean los mismos.

- Pulpa de fruta de mango
- Pulpa de fruta de mora
- Pulpa de fruta de maracuyá
- Pulpa de fruta de lulo
- Cristales o cubos de aloe vera
- Fructosa líquida
- Ácido cítrico (Como estabilizante)
- Botellas de vidrio de 300 ml con tapa de rosca metálica
- Etiquetas termo encogibles
- Plástico termo encogible

- Cajas de cartón para 24 unidades

5.3.2. Recursos tecnológicos: Tecnología dura y blanda

El proceso de producción para los jugos requiere tecnología dura que se encuentra en el mercado colombiano para diferentes partes del proceso, estas son identificadas por etapa del proceso y se enlistan a continuación.

- Procesamiento de la fruta

Ilustración 39 Marmita para mezcla



Fuente: Tintas & Maquinas SAS

Ilustración 40 Maquina pasteurizadora



Fuente: Priamo Food technologies

- Transportadoras

Ilustración 41 Bandas transportadoras de alimentos



Fuente: Tintas y maquinas SAS

- Proceso de termo encogimiento

Ilustración 42 Túnel de termo encogido a vapor



Fuente: Tintas y maquinas SAS

Adicional, la tecnología blanda es necesaria en varios procesos productivos y administrativos, estos están identificados individualmente, aunque cabe aclarar que la maquinaria operativa, incluye el software para operar la misma, por lo que no es necesario tener adicionales.

- Producción: Software para el manejo de productividad de la planta

Para el manejo de la productividad, existen varios softwares que miden diferentes variables para hacer seguimiento y permitir la toma de decisiones para mejorar los procesos y la producción. En el mercado se encuentran diferentes, algunos de estos son:

- Smart OOE (<https://www.sistemasooe.com/productos/>)
- Workmeter
(<https://web.workmeter.com/es/about.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>)
- Geinfor (<https://geinfor.com/business/mejorando-tu-ooe-software-mes-y-erp-industrial/>)

Sin embargo, iniciando las operaciones de la empresa y por presupuesto de la producción, no se ve necesario que se haga la inversión en un software para esta medición.

- Administrativo: software contable y de inventarios

En el mercado hay varias opciones que cubren esta necesidad, los líderes del mercado son:

- SIIGO (<https://www.siigo.com/>)
- CONTAPYME (<https://www.contapyme.com/>)
- WORLDOFFICE (<https://worldoffice.com.co/>)

Se tomará una decisión al momento de inicio de operaciones para aplicar de acuerdo con el sistema contable.

5.3.3. Políticas de compra y manejo de inventarios

Para establecer la política de manejo de inventarios, inicialmente se deben evaluar las necesidades de producción y encontrar el equilibrio para diseñar la política de inventario, no obstante, las variables que realmente definen la estrategia bajo la cual se debe regir son: los costos, el nivel de servicio, el tiempo de reabastecimiento, la naturaleza del producto, las restricciones del proveedor y los patrones de la demanda.

- **Costos:** Esta variable se divide en tres aspectos. El primero hace referencia al costo de mantener los productos almacenados, en este se debe considerar el valor a pagar por el servicio de bodegaje y el personal que cuida y manipula el inventario. En segundo lugar, los costos de pedido, relacionados con toda la estructura administrativa encargada de hacer las compras.

En tercer lugar, los costos de obsolescencia, que aplican en el caso de los productos comestibles perecederos o periódicos que tienen un margen de vida corto y luego de determinado tiempo no pueden ser comercializados.

- **Nivel de servicio:** en esta variable se debe observar principalmente cuáles son las expectativas de los clientes frente a nuestro servicio, cuáles son los tiempos de entrega prometidos y cumplidos por la empresa, el porcentaje de pedidos completos entregados al distribuidor o consumidor y si hay prácticas de servicio diferenciales para clientes especiales que requieren de alguna operación distinta.
- **Tiempo de reabastecimiento:** se refiere al periodo de tiempo comprendido entre el momento en el que se detecta que un producto debe ser pedido y el momento en el que dicho producto se encuentra disponible para ser usado en la organización.

- **La naturaleza del producto:** en este punto se evalúan las limitaciones que tienen los productos de acuerdo con si son de tipo perecedero, consumible o reparable.
- **Restricciones del proveedor:** allí se tienen en cuenta las condiciones que se deben cumplir para adquirir el producto, como por ejemplo si el proveedor maneja una orden de compra mínima, si hace descuentos de acuerdo con el volumen del pedido, si es una empresa confiable y flexible, si cuenta con la cantidad de productos disponibles que mi empresa requiere y si el proveedor despacha los productos de acuerdo con su inventario, o comienza el proceso de fabricación luego de hacerse el pedido.
- **Patrones de la demanda:** este aspecto se relaciona con el flujo de clientes que adquieren nuestros productos con regularidad, de modo que se puede evaluar si el producto se vende con cierta periodicidad y acorde con un promedio se hacen los pedidos, siempre teniendo en cuenta que los patrones no son definitivos y pueden cambiar en cualquier momento, para lo cual se debe contar con inventario de seguridad.

La política de la empresa sería la siguiente:

Se definen los inventarios como las materias primas para producir jugo de mora, maracuyá, lulo y mango, pulpa de fruta de Mango, pulpa de fruta de mora, pulpa de fruta de maracuyá, pulpa de fruta de lulo, cristales o cubos de aloe vera, fructosa líquida, ácido cítrico, botellas de vidrio de 300 ml con tapa de rosca metálica, etiquetas termo encogibles, plástico termo encogible, cajas de cartón para 24 unidades.

- **Gestión de inventario**

Se requiere que cada área que tenga inventario utilice un sistema de mantenimiento de registros para gestionar información de:

- Adiciones.
- Ventas o transferencias.
- Devoluciones.

Los registros de inventario deben ser gestionados por personas que no sean responsables del manejo físico del stock en el almacén, además, se debe realizar anualmente una inspección física y un conteo de inventario para verificar y confirmar los registros de inventario. Deben identificarse faltantes, excedentes, existencias obsoletas y dañadas. Los responsables son el área de contabilidad.

Los artículos obsoletos deben eliminarse, obteniendo la aprobación del funcionario oficialmente autorizado por el procedimiento, en este caso el director financiero.

Cuando un conteo del inventario revele una discrepancia entre los niveles de stock físico y teórico, deben modificarse los registros de inventario tan pronto como se verifique el recuento físico. Todas las entradas de ajuste deben ser aprobadas por el representante oficialmente autorizado, en este caso el director financiero.

- **Valoración**

Todos los inventarios que se valoran con el fin de incluirlos en los estados financieros deben valorarse al menor costo y al valor neto realizable. Inicialmente se valorar al costo de compra, de acuerdo con el valor contable en libros.

5.4. Plan de operación

5.4.1 ¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa?

Con la maquinaria para producir los jugos descrita anteriormente la capacidad instalada de la empresa es de 48.000 Jugos semanales (12.000 Jugos por sabor), esto teniendo en cuenta el tiempo que se tiene para realizar la limpieza e

implementación del cambio de fruta. Y adicional, esta capacidad sería medida con un turno de trabajo de 8 horas.

Es decir que, la capacidad instalada máxima de la planta con tres turnos operativos sería de 144.000 Jugos mensuales. Con la producción proyectada, la idea es tener en funcionamiento la planta de producción a un 75% de su capacidad para cumplir con el despacho de tres contenedores de 40 pies estándar (144.000 Jugos).

5.4.2 Equipo de trabajo.

Para tener una operación, de acuerdo con la maquinaria y metas proyectadas de la empresa el personal necesario, tanto operativo como administrativo es:

Ilustración 43 Flujograma proceso producción

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia General	Experiencia específica					
Gerente	Dirigir la estrategia de la empresa	Profesional en administración o carreras afines	Mínimo 5 años	Mínimo 3 años	Prestación de servicios	Tiempo completo	1	\$ 3.725.000	1
Director de planta	Dirigir y desarrollar la producción de la empresa	Profesional en ingeniería Industrial o afines	Mínimo 5 años	Mínimo 3 años	Directa (Nomina)	Tiempo completo	1	\$ 2.980.000	1
Contador	Asesora en temas contables, tributarios y financieros	Contador público titulado	Mínimo 5 años	Mínimo 3 años	Prestación de servicios	Tiempo Parcial	1	\$ 800.000	1
Operarios	Operar la maquinaria y proceder de acuerdo al director de planta	técnicos en producción de alimentos o afines	Mínimo 5 años	Mínimo 3 años	Directa (Nomina)	Tiempo completo	6	\$ 1.307.926	3
Director comercial	Dirigir y ejecutar la estrategia de ventas	Profesional en mercadeo o afines	Mínimo 5 años	Mínimo 3 años	Directa (Nomina)	Tiempo completo	1	\$ 2.384.000	2
Asistente /recepcion	Apoyar la dirección y recibir documentación y personal	Técnica en secretaria o afines	Mínimo 5 años	Mínimo 3 años	Directa (Nomina)	Tiempo completo	1	\$ 1.307.926	1

Fuente: Elaboración propia

6. Aspectos organizacionales y legales

6.1. Misión y Visión de la Empresa

Visión: Aloeh Fit será reconocida en el mercado internacional como un proveedor de calidad en la categoría de bebidas saludables para el año 2030, al ofrecer productos naturales y opciones ricas en nutrientes.

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción de bebidas de bienestar a base de fruta natural y aloe vera, con enfoque en el mercado internacional y con consciencia social y ambiental.

6.2. Análisis DOFA

La herramienta diagnóstica llamada DOFA o FODA y SWOT en inglés - (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) – es usado en la planeación estratégica de empresas y en la evaluación de proyectos de cualquier índole. La matriz permite a través de su análisis situacional conocer y medir las condiciones y riesgos del mercado con el fin de establecer estrategias y acciones que favorezcan el éxito del negocio y/o proyecto (Ramirez, 2009). Por consiguiente, se expone el ejercicio desarrollado para la marca Aloeh Fit:



Fuente: Elaboración propia

6.3. Normatividad empresarial.

En Colombia hay diferentes tipos societarios vigentes y que son regulados por el código de comercio y por leyes adicionales que se van creando de acuerdo con la necesidad empresarial, teniendo en cuenta el tipo de empresa que se quiere desarrollar, se define que se creara bajo el tipo societario definido por la ley 1258/2008. La sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

Según la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019) :

“Es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas” (Pag 11)

Por el tipo de negocio a desarrollar y teniendo en cuenta que solo se va a tener un accionista, es el tipo societario que mejor aplica, adicional este tipo de sociedad protege el capital social de los socios, por ende, su responsabilidad es limitada.

Adicional al tipo societario, la entidad que regula las sociedades en Colombia es la Superintendencia de Sociedades, esta entidad se encarga de vigilar e inspeccionar las empresas, su fundamento jurídico se encuentra en el artículo 83 de la ley 222 de 1995 (Super Intendencia de Sociedades, 1995). Sin embargo, para que esto proceda, se deben cumplir unos parámetros, entre otros, que se encuentran a continuación:

- Sociedades mercantiles y las empresas unipersonales que, a 31 de diciembre de 2019, registren un total de activos o ingresos totales, superiores al equivalente a treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales.
- Las sociedades mercantiles y las empresas unipersonales que en la actualidad tramiten, o sean admitidas o convocadas por la Superintendencia de Sociedades a un proceso concursal, en los términos del artículo 89 de la Ley 222 de 1995, o que adelanten o sean admitidas a un acuerdo de reestructuración de conformidad con la Ley 550 de 1999, o las normas que las modifiquen o sustituyan, respectivamente.
- Las sociedades mercantiles y empresas unipersonales no vigiladas por otras Superintendencias, que se encuentren en situación de control o que hagan parte de un grupo empresarial inscrito, en los términos de los artículos 26, 27 y 28 de la Ley 222 de 1995.

Como se puede observar en las causales de vigilancia o inspección, esta empresa no estaría obligada a ser vigilada o inspeccionada por la superintendencia de sociedades y tendría solo que cumplir con los siguientes deberes formales:

-
- Inscripción en el registro mercantil
 - Renovación de la matrícula mercantil anualmente
 - Registro ante las entidades de seguridad social y laboral para vincular a sus trabajadores
 - Registro ante las entidades tributarias nacionales y municipales.

6.4. Normatividad tributaria

En Colombia, el tema tributario tiene diferentes entes de control que ejercen seguimiento y con los cuales se tienen unas obligaciones fiscales que deben ser cumplidas, una vez que se definió el tipo societario, este define el régimen tributario al cual la empresa pertenece y las obligaciones que el mismo debe cumplir. Esto está regido en el régimen nacional por la ley 2010 del 27 de diciembre de 2019 y en el régimen municipal por el acuerdo No. 017 de 2012.

Dicho esto, para una sociedad por acciones simplificada (SAS), el régimen y tarifas que se aplica en el siguiente:

Tabla 11 Carga impositiva de la sociedad

Entidad	Impuesto o carga tributaria	Tarifa	Periodicidad	Observaciones
Alcaldía de Armenia	Industria y Comercio	3,6 por mil	Anual	Código para actividad industrial de producción de alimentos
Alcaldía de armenia	Retención Industria y Comercio	100% de la tarifa	Mensual	Pagos por fuera del municipio
DIAN	Impuesto de renta	32%*	Anual	Se grava la utilidad
DIAN	IVA	19%	Bimestral	El producto está gravado con la tarifa general
DIAN	Retención en la fuente en renta	Tabla *	Mensual	La Dian tiene una tabla para aplicar dependiendo de la transacción
DIAN	Retención en la fuente en IVA	Tabla *	Mensual	La Dian tiene una tabla para aplicar dependiendo de la transacción

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, teniendo en cuenta la normatividad vigente y entendiendo que, dependiendo de la operación de la empresa, existen otros tributos como el impuesto al consumo, el impuesto de timbre, entre otros, que no aplican inicialmente pero que hay que tener en cuenta si se entra en alguna operación que se deba aplicar.

Por último, hay que analizar un beneficio que existe en la ciudad donde se instalara la empresa para la producción y es el que está contemplado en el decreto 2112 del 24 de noviembre de 2019, donde se crean las Zonas Económicas Sociales Especiales.

Zona Económica y Social Especial -ZESE:, comprende el territorio de los departamentos de la Guajira, Norte de Santander, Arauca y de las ciudades capitales de Armenia y Quibdó (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019).

Si la empresa se establece en esta zona y cumple con los requisitos puede acceder a los siguientes beneficios:

- 0% de impuesto de renta por 5 años desde la inscripción al beneficio (Plazo máximo hasta el 18 de mayo de 2022)
- Descuento del cincuenta por ciento (50%) la tarifa general aplicable a las personas jurídicas que trata el inciso 1 del artículo del Estatuto Tributario los siguientes cinco (5) años.
- No liquidar autorretención en la fuente sobre los ingresos por los 10 años que dura en beneficio, en la proporción que aplica.

Analizando que los requisitos principales de la norma que se enlistan adelante, la empresa podría inscribirse para tener el beneficio sobre el impuesto de renta y esto ayudaría mucho al flujo de caja que se muestra en el punto financiero.

- Constituirse en la ciudad de Armenia, Quindío antes del 18 de mayo de 2022
- Si es una sociedad nueva, generar al menos, 2 empleos directos con los aportes parafiscales y de seguridad social.

6.5. Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos)

En Colombia, el Ministerio de Salud y Protección Social es el encargado de dar los lineamientos técnicos para los alimentos de consumo humano y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) es quien hace las veces de inspector de que las normas establecidas se estén ejecutando de acuerdo con los lineamientos nacionales.

En el año 2013 el Ministerio de Salud y Protección social, promulgo el decreto 2674 donde establecen claramente que los alimentos que se fabriquen y/o envasen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso o registro sanitarios, según el riesgo de estos productos en salud pública, para el caso del producto en mención, se debe tener un registro sanitario por producto (por sabor de fruta).

Para poder contar con el registro sanitario se deben tener en cuenta al menos los siguientes puntos:

- Instalaciones cumpliendo lo establecido en el decreto 2674/2013.
- Equipos y utensilios de acuerdo con lo establecido en el artículo 08 del decreto 2674/2013
- Contar con personal calificado para la manipulación de alimentos
- Contar con un ingeniero de alimentos que sea el responsable del proceso.
- Contar con procedimientos de inocuidad y calidad establecidos en el decreto 2674/2013
- Contar con un plan de transporte y almacenamiento de materias primas y producto terminado.

Una vez se cuente con estos procesos se debe notificar al INVIMA y presentar los siguientes documentos:

- Formato de solicitud que establezca el Invima, debidamente suscrito por el representante legal cuando se trate de persona jurídica.
- Ficha técnica del producto según el formato establecido por el Invima, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, que la composición del producto debe especificar las concentraciones de los aditivos alimentarios que tengan establecida una Dosis Máxima de Uso (DMU) y sean utilizados en la elaboración del producto. Si el producto resalta uno o más ingredientes valiosos y/o diferenciados, o cuando la descripción del alimento produzca el mismo efecto, se deberá informar el porcentaje inicial del ingrediente (m/m) en el momento de la

fabricación. No se considerarán ingredientes valiosos o diferenciados las sustancias añadidas al alimento para mantener o mejorar las cualidades nutricionales.

Para la elaboración del producto, el Ministerio de salud y protección social emitió en el año 2013 el decreto 3929, donde establecen las definiciones y reglas de juego para los jugos, concentrados y preparaciones con frutas para consumo humano, en este decreto se dan los lineamientos sanitarios para el procesamiento de frutas en cualquiera de sus presentaciones, por esta razón, se debe tener en cuenta que la planta debe contener todos los procedimientos para elaborar los productos de acuerdo con esta norma

Una vez se cumplan con los requisitos establecidos en este decreto, se debe tener en cuenta que el INVIMA realizara una preauditoria para establecer el grado de preparación de la planta y el porcentaje de cumplimiento de la norma, para así, dar un tiempo que se determina en la visita, y que la planta pueda subsanar los procesos faltantes y poder tener la habilitación de esta para producir.

En Colombia la autoridad sanitaria para estas habilitaciones es el INVIMA y es quien presta el servicio público de inspecciones y habilitaciones, por esta razón se deben seguir los lineamientos dados por la entidad y continuar aplicándolos, esto porque pueden realizar visitas periódicas de cumplimiento.

6.6. Normatividad laboral

Colombia cuenta con el Ministerio de Trabajo quien es el ente regulador en temas laborales; en la aplicación de la norma se debe tener como lineamiento el código sustantivo del trabajo, este es el que determina los procedimientos y normas con las cuales las partes (Empleador y empleados) deben regirse.

Al constituirse una Sociedad Anónima Simplificada debe estar inscrita ante las entidades de seguridad social, pensión, administradoras de riesgos profesionales, cajas de compensación y entidades parafiscales para poder afiliar a sus empleados y así cumplir con los procedimientos establecidos en el código sustantivo del trabajo.

Revisando los procedimientos, la inscripción y afiliaciones deben ser realizadas por el representante legal y son procedimientos que se hacen en línea una vez la empresa esté debidamente constituida.

Los puntos para tener en cuenta para la estructura de contratación en la empresa son:

- Selección de personal
- Duración del contrato laboral
- Remuneración de los perfiles de cargo
- Sistema de seguridad
- Jornada laboral

6.7. Normatividad ambiental

En Colombia, hay diferentes organismos o entidades ambientales que emiten y regulan la normatividad ambiental, entre ellos están:

- Congreso de la República
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- Corporaciones Autónomas Regionales
- IDEAM
- Secretarías de Ambiente de cada ciudad o municipio.

De acuerdo con la actividad que se realice, hay que validar que permisos ambientales se necesitan. Para la producción de jugos y néctares a base de fruta no

existe una reglamentación adicional en temas ambientales, adicional no se debe solicitar ante ninguna entidad una validación adicional a la del INVIMA.

6.8. Registro de marca – Propiedad intelectual

En Colombia la entidad encargada de los registros marcarios es la Superintendencia de Industria y Comercio, su función, entre otras, es la de proteger los registros marcarios de las empresas, por esta razón, ALLOEH FIT como marca, debe surtir un proceso para que la sociedad quede con el nombre de marca.

Se realizó una validación previa de antecedentes marcarios y la marca ALLOEH FIT no se encuentra registrada, por lo que se encuentra disponible para solicitar su registro. Su clasificación NIZA para el registro sería la clase 32.

Según la Super Intendencia de Industria y Comercio (SIC), los pasos para hacer la solicitud son los siguientes:

- **Consultar los antecedentes marcarios:** Antes de presentar una solicitud conviene hacer una consulta de antecedentes marcarios para saber si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite puedan obstaculizar el registro de su marca, toda vez que durante el trámite de registro la marca solicitada puede ser negada por otra que haya sido registrada previamente por un tercero.
- **Clasificar los productos y/o servicios:** Debe elegir los productos o servicios que distinguirá la marca y clasificarlos según la Clasificación Internacional de Niza.

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

- Presentar la solicitud: Usted podrá presentar su solicitud de manera electrónica o en físico
Presentación electrónica: Oficina Virtual de Propiedad Industrial SIPI
Presentación en físico: Puntos de atención

El costo del trámite de radicación en el año 2020 es de 954.500, según la Superintendencia de Industria y Comercio (2020); sin embargo, existen descuentos otorgados por la SIC a solicitantes detallados a continuación:

- Artesanos, certificados por Artesanías de Colombia.
- Entidades estatales.
- Microempresas y pequeñas empresas.

Este descuento corresponde al 25% del valor del registro.

7. Aspectos financieros

7.1 Período de arranque del proyecto

El periodo de arranque del proyecto está determinado en 2 meses.

7.2 Período improductivo (meses)

De acuerdo con las proyecciones de instalación de planta, puesta a punto, licencias, autorizaciones, creación de empresa y demás procesos para iniciar operaciones, el periodo determinado para el arranque del proyecto es de 4 meses.

7.3 Proyección de ingresos

La proyección que se tiene a 5 años es vender al menos 48.000 botellas de jugo por mes, que equivale a 2 contenedores mensuales. Sin embargo, el crecimiento debe ser exponencial, por esta razón, se proyectan los ingresos de la siguiente manera:

Tabla 12 Proyección de ingresos a 5 años

PROYECCION DE INGRESOS ALLOEH FIT 5 AÑOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS	\$ 672.000.000	\$ 1.036.800.000	\$ 1.420.800.000	\$ 1.824.000.000	\$ 2.246.400.000
Ingresos por ventas nacionales	\$ 336.000.000	\$ 345.600.000	\$ 532.800.000	\$ 729.600.000	\$ 936.000.000
Ingresos por ventas Internacionales	\$ 336.000.000	\$ 691.200.000	\$ 888.000.000	\$ 1.094.400.000	\$ 1.310.400.000
Otros ingresos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta está determinado por los costos y gastos de operación, además de la validación de mercado donde se revisaron precios de referencia, ya que es un factor decisivo a la hora de compra. Por esta razón el precio de venta inicia en el año 1 en \$ 3.500 COP y en USD en 1 USD por botella. Teniendo un crecimiento anual de 2,8% en su precio unitario.

La proyección de crecimiento anual es de aumentar ventas en al menos 96.000 botellas año para que la curva de crecimiento sea constante y pueda mantener un equilibrio en costos.

7.4 Proyección de costos

El presupuesto de costos que se tiene para la organización está proyectado con las unidades a producir, sus costos fijos y variables. Dentro de estos costos están establecidos los: Costos de mano de obra directa, materias primas o insumos y los costos indirectos de fabricación.

Tabla 13 Proyección de costos a 5 años

PROYECCION DE COSTOS ALLOEH FIT 5 AÑOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS	\$ 302.400.000	\$ 622.080.000	\$ 834.720.000	\$ 1.057.920.000	\$ 1.291.680.000
Mano de Obra directa	\$ 134.400.000	\$ 138.240.000	\$ 213.120.000	\$ 291.840.000	\$ 374.400.000
Materias primas o insumos	\$ 134.400.000	\$ 414.720.000	\$ 532.800.000	\$ 656.640.000	\$ 786.240.000
Costos Indirectos de fabricación	\$ 33.600.000	\$ 69.120.000	\$ 88.800.000	\$ 109.440.000	\$ 131.040.000

Fuente: Elaboración Propia

Los costos operativos de producción se ciñen a el número de empleados para operar las maquinas, las materias primas (Fruta, envases, tapas, entre otros) y los costos indirectos hacen parte la depreciación, mantenimiento entre otros.

7.5 Proyección de gastos

El presupuesto de gastos, este compuesto por gastos operacionales, administrativos y financieros, todos necesarios para la operación normal de la empresa, estos están discriminados de acuerdo con su aplicación.

Tabla 14 Proyección de gastos a 5 años

PROYECCION DE GASTOS ALLOEH FIT 5 AÑOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL GASTOS	\$ 161.280.000	\$ 262.656.000	\$ 355.200.000	\$ 452.352.000	\$ 554.112.000
Gastos administrativos	\$ 67.200.000	\$ 69.120.000	\$ 106.560.000	\$ 145.920.000	\$ 187.200.000
Gastos operacionales	\$ 84.000.000	\$ 172.800.000	\$ 222.000.000	\$ 273.600.000	\$ 327.600.000
Gastos financieros	\$ 10.080.000	\$ 20.736.000	\$ 26.640.000	\$ 32.832.000	\$ 39.312.000

Fuente: Elaboración Propia

El crecimiento anual de los diferentes tipos de gastos es proporcional al crecimiento proyectado en Colombia, esto es determinado por el gobierno nacional y va alineado con el crecimiento en producción y ventas que se tiene proyectado.

Tabla 15 Resumen de proyecciones a 5 años

PARA EL AÑO 2020					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS	\$ 672.000.000	\$ 1.036.800.000	\$ 1.420.800.000	\$ 1.824.000.000	\$ 2.246.400.000
Ingresos por ventas nacionales	\$ 336.000.000	\$ 345.600.000	\$ 532.800.000	\$ 729.600.000	\$ 936.000.000
Ingresos por ventas Internacionales	\$ 336.000.000	\$ 691.200.000	\$ 888.000.000	\$ 1.094.400.000	\$ 1.310.400.000
Otros ingresos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS	\$ 302.400.000	\$ 622.080.000	\$ 834.720.000	\$ 1.057.920.000	\$ 1.291.680.000
Mano de Obra directa	\$ 134.400.000	\$ 138.240.000	\$ 213.120.000	\$ 291.840.000	\$ 374.400.000
Materias primas o insumos	\$ 134.400.000	\$ 414.720.000	\$ 532.800.000	\$ 656.640.000	\$ 786.240.000
Costos Indirectos de fabricación	\$ 33.600.000	\$ 69.120.000	\$ 88.800.000	\$ 109.440.000	\$ 131.040.000
TOTAL GASTOS	\$ 161.280.000	\$ 262.656.000	\$ 355.200.000	\$ 452.352.000	\$ 554.112.000
Gastos administrativos	\$ 67.200.000	\$ 69.120.000	\$ 106.560.000	\$ 145.920.000	\$ 187.200.000
Gastos operacionales	\$ 84.000.000	\$ 172.800.000	\$ 222.000.000	\$ 273.600.000	\$ 327.600.000
Gastos financieros	\$ 10.080.000	\$ 20.736.000	\$ 26.640.000	\$ 32.832.000	\$ 39.312.000
UTILIDAD ESPERADA	\$ 208.320.000	\$ 152.064.000	\$ 230.880.000	\$ 313.728.000	\$ 400.608.000

Fuente: Elaboración propia.

En este resumen se puede evidencia la proporción de los costos y gastos frente al ingreso y la utilidad proyectada por año para 5 años, creciendo constantemente por el crecimiento en volumen de ventas.

De acuerdo con estos resultados el proyecto cuenta con una rentabilidad creciente, exceptuando al año 2 porque se espera un aumento en costos de insumos y materias primas, además que se debe incrementar el costo de muestras y degustaciones para ampliar el mercado.

7.6 Inversiones y capital de trabajo

Tabla 16 Inversión inicial y capital de trabajo necesario

INVERSION INICIAL PROYECTO		
Concepto	Año 1	Observaciones
Activos Fijos	\$ 240.000.000	
Terrenos	\$ -	No hay inversion inicial
Obras físicas	\$ 25.000.000	Adecuacion de la planta
Equipamiento (maquinara, muebles, herramientas, vehículos)	\$ 200.000.000	Maquinaria para operación
Infraestructura de servicios de apoyo (energía, comunicaciones, etc.)	\$ 15.000.000	Adecuacion Energia
Activos Nominales	\$ 35.000.000	
Gastos de Organización	\$ 2.000.000	Constitucion legal y puesta en marcha
Patentes y registros de marca	\$ 1.200.000	Registro de marca
Gastos puesta en marcha	\$ 10.000.000	Pruebas de jugos y de planta
Capacitacion	\$ 5.000.000	Capacitacion empleados inicial
Imprevistos	\$ 16.800.000	3% de la inversion inicial
Capital de trabajo	\$ 300.000.000	
Total capital de trabajo	\$ 300.000.000	Recurso disponible para producir y pago de costos y gastos
Total Inversion Inicial Proyecto	\$ 575.000.000	

Fuente: Elaboración propia

En la operación del proyecto se deben tener en cuenta gastos en activos fijos, en activos nominales y establecer un recurso en disponible para poder operar durante el tiempo que la empresa no tendrá ingresos, además de un tiempo adicional mientras se generan ingresos para cubrir los gastos y costos ocasionados en la operación.

Las estimaciones se realizaron de acuerdo con la proyección de ingresos, costos y gastos y a los precios establecidos para los activos fijos, costos y gastos que son necesarios para la operación normal de la empresa. Dando así \$ 575.000.000 COP como inversión inicial, teniendo en cuenta el capital de trabajo necesario para operar durante ocho meses, ya que en este tiempo la empresa se encontrará obteniendo ingresos.

7.7 Indicadores financieros

▪ Punto de Equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio, se utilizará la siguiente fórmula determinada por N Gregory Mankiw, (Mankiw, 2002)

“PUNTO DE EQUILIBRIO: es el volumen en el cual los ingresos igualan al costo total y se determina con la siguiente función: $QE = (CF / PV - CVU)$; Donde:

QE = cantidad de equilibrio

CF = costo fijo total

PV = precio de venta unitario

CVU = costo variable unitario

De acuerdo con las proyecciones y determinaciones de costos del proyecto la aplicación de la fórmula, sería la siguiente:

$$QE = 201.600.000 / (3.500 - 1.365) = 94.426 \text{ Unidades / año}$$

CF: El costo fijo es la suma de los gastos y costos de mano de obra y administrativos proyectados

PV = Es el determinado después de realizar el costo y flujo de ventas, además del análisis de la competencia y mercado objetivo

CVU = Se determina de los costos de producción y gastos operativos dividido por el número de unidades a producir en el año, esto para determinar el costo variable unitario.

Después de realizar la fórmula se determina que el punto de equilibrio en unidades por año es de 94.426 unidades de jugo, esto es un poco más de 2 contenedores de 20 pies al año. En las proyecciones a 5 años, se espera vender 1 contenedor mensual (7 para exportación y 5 para el mercado nacional en un año).

▪ Periodo de Recuperación de Capital

Para determinar la recuperación del capital debemos tener un flujo de caja proyectado y así poder determinar en qué año los números en el disponible empiezan a ser positivos, de acuerdo con esto, se construye el siguiente flujo de caja con los datos que se usaron en las proyecciones anteriores.

Tabla 17 Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	Inversion inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 672.000.000	\$ 1.036.800.000	\$ 1.420.800.000	\$ 1.824.000.000	\$ 2.246.400.000
Capital inicial	\$ -					
Ingresos por ventas nacionales	\$ -	\$ 336.000.000	\$ 345.600.000	\$ 532.800.000	\$ 729.600.000	\$ 936.000.000
Ingresos por ventas Internacionales	\$ -	\$ 336.000.000	\$ 691.200.000	\$ 888.000.000	\$ 1.094.400.000	\$ 1.310.400.000
Otros ingresos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS	\$ 300.000.000	\$ 302.400.000	\$ 622.080.000	\$ 834.720.000	\$ 1.057.920.000	\$ 1.291.680.000
Mano de Obra directa	\$ -	\$ 134.400.000	\$ 138.240.000	\$ 213.120.000	\$ 291.840.000	\$ 374.400.000
Materias primas o insumos	\$ -	\$ 134.400.000	\$ 414.720.000	\$ 532.800.000	\$ 656.640.000	\$ 786.240.000
Costos Indirectos de fabricación	\$ -	\$ 33.600.000	\$ 69.120.000	\$ 88.800.000	\$ 109.440.000	\$ 131.040.000
TOTAL GASTOS	\$ 275.000.000	\$ 161.280.000	\$ 262.656.000	\$ 355.200.000	\$ 452.352.000	\$ 554.112.000
Gastos administrativos	\$ -	\$ 67.200.000	\$ 69.120.000	\$ 106.560.000	\$ 145.920.000	\$ 187.200.000
Gastos operacionales	\$ -	\$ 84.000.000	\$ 172.800.000	\$ 222.000.000	\$ 273.600.000	\$ 327.600.000
Gastos financieros	\$ -	\$ 10.080.000	\$ 20.736.000	\$ 26.640.000	\$ 32.832.000	\$ 39.312.000
Flujo de caja	-\$ 575.000.000	\$ (366.680.000)	(214.616.000)	16.264.000	329.992.000	730.600.000

Fuente: Elaboración propia.

Según la revista internacional de (LEGIS, 2013), se determina el periodo de recuperación de la inversión con la siguiente formula:

$$PRI = a + (b - c) / d$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

De acuerdo con el flujo de caja proyectado y aplicando la formula, los datos serían los siguientes:

$$\text{PRI} = (2 + (575.000.000 - 214.626.000) / 16.264.000) = 2,4 \text{ Años}$$

Donde:

$$a = 2$$

$$b = 575.000.000$$

$$c = (214.616.000)$$

$$d = 16.264.000$$

Según los resultados del ejercicio, la inversión se recuperaría en 2.4 años con las proyecciones que se tienen en ventas y costos; este resultado es alentador ya que es poco tiempo para recuperar la inversión inicial y está por debajo del promedio de los negocios de este tipo.

▪ **TIR**

La tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que un proyecto puede ofrecer a sus inversionistas, es uno de los mayores indicadores para conocer la viabilidad de un proyecto, en este caso realizaremos el análisis para determinarla y poder tener información para la toma de decisiones.

Tabla 18 Tasa Interna de Retorno - TIR

Año 0	\$ (575.000.000)
Año 1	\$ 201.600.000
Año 2	\$ 311.040.000
Año 3	\$ 426.240.000
Año 4	\$ 547.200.000
Año 5	\$ 673.920.000
TIR	52%

Fuente: Elaboración propia.

Según la TIR que arroja la formula, es de 0.52, es decir (52% positiva), indicando esto que el proyecto es viable y cuenta con una rentabilidad superior a la expectativa de negocios similares.

- **Fuentes de financiación**

La financiación del recurso será a través de recursos propios familiares, ya que se cuentan con los recursos disponibles para iniciar con la inversión necesaria; sin embargo, hay que tener en cuenta las entidades como Innpulsa, Fondo Emprender, y fondos de capital semilla en caso de necesitar financiación ya sea iniciando o en el transcurso del desarrollo del proyecto.

- **Evaluación financiera**

De acuerdo con los análisis de viabilidad financiera y los indicadores realizados anteriormente, el proyecto cuenta con viabilidad y es una inversión que en el tiempo se recuperaría rápidamente y empezaría a ser rentable desde el tercer año como se ven en los indicadores de TIR y del PRI.

- **Plan de salida de la inversión.**

Inicialmente la idea de negocio es para implementar a largo plazo, por lo que la expansión del negocio a mercados diferentes es un plan a largo plazo donde se alcanzara un siguiente nivel, la financiación se espera realizar con el mismo flujo de efectivo de la empresa o con préstamos bancarios.

De igual manera hay que tener presente que si se necesitara búsqueda de financiación, se podrían salir a vender acciones de la empresa, buscar financiación en la banca o con fondos de inversión a largo plazo.

8. Enfoque hacia la sostenibilidad

La responsabilidad social de los diversos actores de una sociedad es un área de estudio que abarcan ciencias como la filosofía, la teología, la sociología, la política y claro la economía. La Responsabilidad Social Corporativa es un término que ha evolucionado a partir de los análisis multidisciplinarios relacionados con la responsabilidad que tienen los entes económicos ante la sociedad o sus stakeholders (Gonzalez-Perez, 2013). La globalización, las redes y un consumidor más exigente son algunas de las razones por las que las compañías de la actualidad poseen una mirada más amplia de su impacto en la comunidad a la que pertenecen.

El contexto global actual también es un punto de referencia para establecer marcos de acción dentro de la compañía. Siendo entonces los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas (ONU) parte del diseño y construcción de los estándares sociales, ambientales, sociales y éticos de Aloe FIT. Objetivos como producción y consumo responsable, trabajo decente y crecimiento económico, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, entre otras serán pilares dentro del proyecto de negocio (ONU, 2020).

De acuerdo con lo anterior y a partir de los valores de la compañía y la esencia de la marca de los jugos Aloe FIT, se diseña una política de responsabilidad social empresarial que comprende los siguientes componentes:

- **Dimensión social**

El eje cafetero ostenta de una producción significativa y en aumento de la sábila, a lo que se suma el apoyo del ICA, el Sena y los gobiernos departamentales en el establecimiento de buenas prácticas agrícolas del cultivo y apoyo financiero por parte de FINAGRO para el desarrollo de este (ICA, 2020). Sin embargo, al hacer profundizar las relaciones con los pequeños productores se identifican obstáculos como ausencia de tecnología agrícola, producción intermitente y falla en la cadena de producción y abastecimiento (Pardo Duran, 2012).

El trabajo articulado con la comunidad, por consiguiente, toma un rol relevante en la gestión con los proveedores y los procesos de abastecimiento de la compañía. Por lo que, se propone implementar un programa de apoyo a los productores a través de programas de capacitación, promoción de la asociatividad, el cooperativismo, liderazgo comunitario, en el que se contribuya a la constitución y registro formal de los predios, el desarrollo de las buenas prácticas agrícolas, la cofinanciación en procesos de certificación y tecnificación.

Las acciones descritas serán el pilar de un relacionamiento estrecho y a largo plazo con los proveedores de la materia prima de los jugos de Aloeh FIT, lo cual no solo beneficiaría a los pequeños y medianos agricultores, también es un elemento fundamental en la trazabilidad del negocio, asegurando la proveniencia de los insumos, su calidad y el pago justo a sus productores.

Por otro lado, las políticas organizacionales se estructurarán alrededor de un ambiente laboral acogedor y flexible, en el que los empleados y colaboradores de la compañía consideren hacer carrera y reconozcan los incentivos tanto económicos como emocionales, como componentes de gran valor para su crecimiento profesional y en balance con sus proyectos de vida personales. Así, en la medida que el crecimiento de la compañía lo permita, se buscará recompensar al equipo con incrementos salariales, remuneración variable, apoyo para estudio, días libres y acceso a más beneficios que puedan impactar de manera positiva y global a los trabajadores, colaboradores y sus familias.

- **Dimensión ambiental**

En conformidad con el programa que se desea desarrollar con los proveedores de los productos frescos, se extendería a los demás insumos como lo son las botellas, etiquetas, papelería y accesorios con el objetivo de conocer y gestionar el ciclo de vida del producto con todos los actores involucrados.

Lo anterior se realizaría a través de una selección minuciosa de las firmas que trabajarían con Alloeh FIT, al anteponer aspectos como la calidad, conciencia social y ambiental, comercio y remuneración justa y legalidad. Posterior a la elección de los proveedores con mayor afinidad, se establecerían acuerdos de trabajo que prioricen la transparencia y trazabilidad en los negocios, buscando una relación win-win y con miras a un crecimiento conjunto.

Asimismo, se extendería dicha selección rigurosa con los distribuidores, clientes y empresas de transporte, con quienes se buscará el uso eficiente de los recursos y la disposición final del producto.

Por último, en las instalaciones de la compañía se establecerán prácticas de gestión de los residuos, reciclaje, ahorro de energía, agua y recursos, estimulando la reutilización y el manejo eficiente de todos los equipos y utensilios. Esto se implementará a través de comunicaciones, talleres de sensibilización, asignación de tareas y demás que se coordinará con el área de recursos humanos y un comité interdisciplinario de sostenibilidad.

- **Dimensión económica**

De regreso con las afirmaciones de la profesora PhD (Gonzalez-Perez, 2013), la arista que comprende el aspecto económico en la Responsabilidad Social Corporativa es resultado de una buena gestión del riesgo social, ambiental y ético, por lo que un desempeño financiero positivo será el resultado de una ejecución eficiente de las políticas en las dimensiones mencionadas.

La credibilidad, la confianza, altos índices de productividad y satisfacción laboral, certificaciones internacionales, buen relacionamiento con los stakeholders y demás serán los promotores de un crecimiento económico sostenido en el tiempo que apoyarán la viabilidad del negocio.

▪ Dimensión de gobernanza

En esta dimensión se parte de la definición y desglose del concepto de gobernanza empresarial desarrollado por (Brito, 2007) en su artículo “Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la “Era Pos-Enrom”:

El “Gobierno corporativo”, ahora, en la “era Post-Enron”, implica una estructura jerárquico-empresarial que incorpora un conjunto de dispositivos y herramientas para: en primer lugar, proteger los intereses de los accionistas (shareholders) y potenciales inversionistas, evitando que quienes controlan el destino final de los fondos invertidos los aprovechen en beneficio propio y los administren de forma dolosa y con discrecionalidad (Salas, 2002a; 2002b; Delegación de Bruselas, 2004); en segundo lugar, mejorar los posibles acuerdos con los proveedores; en tercer lugar, producir bienes y servicios de la calidad, diversidad y en las condiciones que busca el público-consumidor contemporáneo; en cuarto lugar, responder a las expectativas del creciente número de interesados (stakeholders⁶) en los resultados obtenidos por los directivos de las empresas (Salas, 2002a), en la información que los directivos emiten (Vallverdú, 2003) y en conocer las rutinas que utilizan para organizar su quehacer interno a los fines de crear valor; en quinto lugar, y más allá de estos requerimientos, recobrar la confianza social y restablecer o mantener su reputación.

Siendo entonces la definición previa la base para describir el modelo de gobernanza de la empresa, se establece que la toma de decisiones estará a cargo de un grupo interdisciplinario conformado por los líderes de los departamentos comercial, financiero, ventas y mercadeo, compras y gerencia. El objetivo es recopilar y abarcar los diferentes puntos de vista y todos los grupos de interés para la compañía y así evaluar los riesgos e impactos desde todo ángulo. A su vez, se tendrán comités destinados a vigilar el cumplimiento de las decisiones tomadas por el consejo directivo, a su vez que ostentarían el rol de evaluadores de la efectividad de las políticas y prácticas implementadas.

Por último, se estimularán espacios de retroalimentación en dos vías, desde los líderes a sus colaboradores y viceversa, con el objetivo de generar las herramientas adecuadas para el crecimiento del equipo de manera conjunta y el logro de un

ambiente de trabajo caracterizado por la confianza, la motivación, la comunicación y la cooperación.

9. Conclusiones

Las tendencias e inclinación hacia estilos de vida saludables y en línea con una conciencia en el consumo han hecho del segmento de productos saludables, orgánicos y eco-amigables un negocio rentable y con gran crecimiento exponencial. Alloeh FIT surge como un bien de alto potencial para abarcar la demanda de un segmento de mercado con altos ingresos, en aumento y con una alta flexibilidad a probar algo nuevo. En consecuencia, se puede afirmar que, después de una revisión exhaustiva de los datos recopilados de fuentes primarias y secundarias, una investigación comparativa y una proyección de la demanda, el proyecto de negocio de jugos naturales con aloe vera es viable.

Las oportunidades de mejora encontradas a partir del focus group, como lo son la textura y el empaque de los jugos deben ser nuevamente evaluados antes de su lanzamiento al mercado. Los ajustes se revisarán con las áreas de producción, calidad y mercadeo para reforzar desde los diferentes departamentos los conceptos que se buscan transmitir: saludable, natural, nutritivo e innovador.

El establecimiento e implementación de estándares, políticas y prácticas al interior de una organización deben tener un enfoque multidisciplinario, flexible y dinámico, a partir del cual se prioricen y gestionen las necesidades y riesgos de todos los entes y actores involucrados de manera directa o indirecta con la empresa. Esto debido a la relevancia de la comunidad en el éxito de un negocio, la satisfacción de los empleados, la confianza entre proveedores, distribuidores, clientes y demás son una credencial para forjar lazos fuertes y duraderos. Por esa razón, Alloeh FIT es promotor del diseño y ejecución de acciones pensadas desde las aristas del desarrollo sostenible – económica, ambiental, social, ética.

Durante el análisis financiero y económico al que se sometió el proyecto, la viabilidad financiera y técnica del proyecto superan las expectativas y son positivas, dando un lineamiento de ejecución del proyecto de la mejor manera, su TIR es positiva y cuenta con un indicador por encima del promedio, siendo atractivo para cualquier inversionista.

El desarrollo del proyecto en el departamento del Quindío genera una mayor competitividad por su ubicación y por la aplicación del beneficio en impuesto de renta (ZESE), adicionalmente, contribuye a disminuir el índice de desempleo del

departamento, alineando la estrategia de la empresa con el beneficio de la región donde se implementa.

Al ser un producto que es relativamente diferencial frente a los similares del mercado, tiene una ventaja competitiva que se debe potencializar con marketing que dé a conocer más el producto y sus ventajas; especialmente en el mercado definido como potencial (Canada) para tener un éxito en el posicionamiento del producto a través de los canales de inserción al mercado. Los distribuidores serán tendrán un papel fundamental para el ingreso y posicionamiento del producto en el mercado.

10. Bibliografía y referencias

- Banco Mundial. (27 de Julio de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Estadísticas:
<https://datos.bancomundial.org/pais/canada>
- Brito, M. (2007). Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la "Era Pos-Enrom". *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 12, núm. 38, abril-junio, pp. 183-206.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Marzo de 2019). *Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:
<https://www.ccb.org.co/>
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo. *Universitat Autònoma de Barcelona - CReSA. Centre de Recerca en Sanitat Animal*, Pág 5.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Colapinto, C. K., Graham, J., & St-Pierre, S. (2018). *Trends and correlates of frequency of fruit and vegetable consumption, 2007 to 2014* . Statistics Canada, Ministry of Industry, ISSN 1209-1367.
- DANE. (2019). *BASE DE EXPORTACIONES COLOMBIANAS 2014 - 2019*. Bogotá: DANE.
- DEREMATAZO. (Noviembre de 2020). *DEREMATAZO*. Obtenido de
<https://www.derematazo.com/tienda/Bebida-saviloe-aloe-vera-uva-x-420ml-39271/>
- Díaz Cáceres, N., & Salceró Pérez, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios*, 2-4.
- Euromonitor. (2019). *Euromonitor International Lifestyles Survey 2019*. Euromonitor International.
- Euromonitor. (05 de Agosto de 2020). *Euromonitor*. Obtenido de Euromonitor :
<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- González-Pérez, M. A. (2013). International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Emerald Group*, 1-35.

- Government of Canada. (30 de Julio de 2020). *Canada's Food Guide*. Obtenido de Canada's Food Guide: <https://food-guide.canada.ca/en/>
- ICA. (19 de Septiembre de 2020). *ICA* . Obtenido de Instituto Colombiano Agropecuario : <https://www.ica.gov.co/noticias/todas/2015/cultivos-de-sabila-ganan-terreno-en-risaralda>
- LEGIS. (2013). REVISTA INTERNACIONAL LEGIS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA N°:54. *REVISTA INTERNACIONAL LEGIS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA N°:54*, 155-184 .
- Legiscomex. (30 de Julio de 2020). *Puerto Marítimos de Canadá*. Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/puertos-maritimos-canada-html>
- Mankiw, N. G. (2002). Principios de economía. En N. G. Mankiw, *Principios de economía*. Mc Graw hill.
- Mincetur, M. d. (15 de enero de 2015). *MINCETUR Perú*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=307
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). *Decreto 2112*. Bogotá: República de Colombia .
- Nesbitt, A., Majowicz, S., Finley, R., Pollari, F., Pintar, K., Marshall, B., . . . Knowles, L. (2008). Food consumption patterns in the Waterloo Region, Ontario, Canada: a cross-sectional telephone survey. *BMC Public Health - BioMed Central* , 3-9.
- ONU. (19 de Septiembre de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de ONU: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- PAHO. (27 de Julio de 2020). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_t_es=canada&lang=es
- Pardo Duran, D. (2012). *Cadena Productiva Sábila Colombia*. Bogotá: Ministerio de Agricultura Colombia.
- Portal del Comerciante . (19 de Septiembre de 2020). *Portal del Comerciante*. Obtenido de Estimación de la demanda potencial: <https://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/estimacion-demanda-potencial>

ProColombia. (2020). *Tres ejes - Canadá; Tres ejes - Chile*. Bogotá: ProColombia.

ProEcuador. (Febrero de 2019). <https://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/principales-futuras-tendencias-de-consumo-en-canada/>

Ramirez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

Super Intendencia de Sociedades. (1995). *Ley 222 de 1995*. Bogotá: Ministerio de Desarrollo Económico.

Trade Map. (Marzo de 2020). *Trade Map*. Obtenido de Trade statistics for international business development: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

UN ComTrade. (Marzo de 2020). *UN ComTrade*. Obtenido de UN ComTrade: <https://comtrade.un.org/>

Organización De Las Naciones Unidas Para La alimentación y La Agricultura (Fao).

Obesidad y sobrepeso 2018. Recuperado de

[http://www.fao.org/about/meetings/icn2/preparations/document-](http://www.fao.org/about/meetings/icn2/preparations/document-detail/es/c/253843/)

[detail/es/c/253843/](http://www.fao.org/about/meetings/icn2/preparations/document-detail/es/c/253843/)

Revista Portafolio. Colombia, segundo país que más consume jugos naturales (2015).

Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/colombia-segundo-pais-consume-jugos-naturales-66248>

Revista Portafolio. Así crece el negocio de los jugos naturales en Colombia (2017).

Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>

Gobernación del Quindío, Informe definitivo competitividad (s.f) recuperado de

<http://quindiocompite.uniquindio.edu.co/doc/Informedefinitivocompetitividad%20.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Exportaciones (2019).

Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Trade Statistics for International Business Development (2019). Estadísticas de exportación 2017-2018. Recuperado de <https://trademap.org/Index.aspx>

Future Market Insights (FMI) “Aloe Vera Extracts Market: Global Industry Analysis and Opportunity Assessment, 2016-2026. (2015) recuperado de: www.futuremarketinsights.com/reports/aloe-vera-extracts-market

Porter, M. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Mexico: Editorial La patria.

Diario el tiempo. Sabila una planta que cura (2014). Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14878635>

Revista Dinero. En la onda de lo saludable (2009). Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/en-onda-saludable/79594>

Fernandez Robin, Cristóbal, and Aqueveque Torres, Claudio. (2006). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas VOL 2. Num 2. Bucaramanga: Revista Colombiana de Marketing.

Banco Mundial. PIB percapita (2019). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/canada>

HAWKINS, Del I et al. (2004). Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing. 9° Edición. México: Ed. Mc Graw Hill.

Chandra, N., Hegde, K., Dhillon, G. S., & Sarma, S. J. (2014). Fruit based functional beverages: Properties and health benefits. Agricultural Research Updates

A.Anexo. Nombre del anexo

Incluya tantos anexos como requiera. Un anexo es un documento que complementa el trabajo generando valor para el lector. Ejemplo: formatos de encuesta, informes de soporte, documentos institucionales, etc. Lístelos, con sus respectivos nombres, en páginas independientes como A, B, C, etc.