

**ANÁLISIS DE LA EXPORTACIÓN DE MERMELADAS A BASE DE FRUTAS
EXÓTICAS COLOMBIANAS ENDULZADAS CON STEVIA A ALEMANIA**

NOTA: 4.5 PTS

CARLOS LEANDRO RODRIGUEZ PAEZ

COD. 1521020129

TANNIA PAOLA MURCIA ANZOLA

COD. 1610010689

Asesorado por: María Gabriela Ramos Barrera

POLITÉCNICO GRAN COLOMBIANO

NEGOCIOS INTERNACIONALES

DICIEMBRE 2019

INDICE DE CONTENIDO

CONCLUSIONES.....	23
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO 1- Aspectos Teóricos.....	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Pregunta Problema	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Tipo de investigación.....	7
2 MARCO TEORICO	7
2.1 Modelo de Negocio	7
Formulación y Evaluación del proyecto	7
2.1.1 Formular un Proyecto.....	8
2.1.2 Evaluar un proyecto.....	8
2.1.3 Análisis del país:	8
2.1.4 Análisis del Mercado	8
2.1.5 Análisis Financiero.....	8
2.1.6 Análisis Estratégico de Mercado.....	8
CAPITULO 3- Organización	9
3.1 Historia de la empresa	9
3.2 Modelo de negocio y Nicho de mercado	9
3.3 Productos	9
3.4 Países a donde exporta Hatsu actualmente.....	9
Matriz DOFA.....	9
CAPITULO 4 – Producto y Negocio	10
4.1 Diagnóstico del Negocio: Equipos e Insumos.....	10
4.2 Diagnóstico del Negocio: Personal y Estructura organizacional	11
4.3 Análisis de Mercado: Colombia	11
4.3.1 Frutas Exóticas en Colombia.	11
4.4 Análisis de Mercado: Alemania	12
CAPITULO 5: Diagnostico- Internacionalización	15

5.1 Partida Arancelaria.....	15
5.2 Preferencias Arancelarias.....	15
5.3 Documentos exigidos para la exportación.....	16
5.4 Capacidad productiva Colombia	16
CAPITULO 6- Análisis Financiero	17
CAPITULO 7- análisis Logístico	18
7.1 Diseño del producto.....	18
7.2 Envase y etiquetas	18
7.3 Embalaje	18
7.4 Puerto seleccionado.....	20
7.4.1 Navieras:	20
CAPITULO 8- Inversión Extranjera Directa.....	20
8.1 Movilidad de factores.....	21
CAPITULO 9 – Plan de Negocio	21
9.1 Comercio Internacional y Acuerdos.....	21
9.2 Propuesta de Valor.....	22
CAPITULO 10. Video	22
REFERENCIAS	23
ANEXOS.....	25
Anexo 1. Formulación y evaluación de un proyecto.....	25
Anexo 2. <i>Grafica Análisis Financiero</i>	25
Anexo 3: Tabla propiedades de las frutas	25
Anexo 4. <i>Top Importaciones de Frutas</i>	27
Anexo 5. Área Hortofrutícola Sembrada 2013- 2018.....	28
Anexo 6. Infraestructura	28
Anexo 7. Organigrama.....	29
Anexo 8. Indicadores de Crecimiento.....	29
Anexo 9. Actividad Económica por Sector.....	29
Anexo 10. Balance General Hatsu	30
Anexo 11. Análisis Del Balance General	31

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Matriz Dofa.....	10
Gráfico 2 <i>Valor y peso de las exportaciones de fruta 2017-2018</i>.....	12
Gráfico 3 El PIB Per cápita de Alemania es más de 6 veces el de Colombia:.....	13
Gráfico 4 Consumo de mermeladas.....	13
Gráfico 5- Marcas más compradas Alemania	14
Gráfico 6- Valor de las importaciones de mermeladas	15
Gráfico 7 Balance General- Análisis Gráfico.....	17
Gráfico 8 Cadena de Embalaje	19
Gráfico 9 Cubicaje	19
Gráfico 10 Puerto Colombia- Alemania.....	20
Gráfico 11 Navieras.....	20
Gráfico 12 Comercio Bilateral	21

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo plantear y analizar un plan de negocios para conocer su factibilidad en la exportación de mermeladas a base de fruta exóticas colombianas endulzadas con Stevia a Alemania, diversificando así el portafolio de la empresa colombiana Hatsu, incorporando un nuevo producto y ampliando su oferta exportable. Para la consecución del mismo se plantea un enfoque mixto con análisis en base de datos, cifras macroeconómicas de cada país, históricos de importaciones y exportaciones, información de la empresa Hatsu, barreras fitosanitarias y demás, para estructurar de manera adecuada todo el proceso y conocer si es factible para una adecuada exportación.

PALABRAS CLAVES: Exportación, Alemania, Frutas exóticas, Hatsu, Mermeladas

INTRODUCCIÓN

En la actualidad de los negocios, el fomento empresarial y de proyectos de emprendimiento viene cada vez más enfocado en propuestas innovadoras que logren marcar una diferencia a lo conocido hasta el momento. Sin embargo, la característica especial de la tendencia es la visión internacional que proyectan las nuevas ideas; continuando con todo el proceso globalizador que vivimos desde hace unas décadas que, aunque es ya conocido por la mayoría, no es una herramienta que apalanque completamente las economías de países latinoamericanos.

Es por esta razón que con el objetivo de potencializar la producción nacional y descubrir nuevas maneras de internacionalizar productos de alta calidad bajo estándares internacionales de aceptación; nace el emprendimiento empresarial de Hatsu: “Mermelada de frutas Exóticas con endulzante natural” bajo los conceptos del cuidado de la salud sin dejar de lado los agradables sabores, características importantes del mercado europeo que para este proyecto comprenderá el mercado Alemán como objetivo de trabajo.

Los frutos nacionales como la uchuva, maracuyá, fresa y lulo serán los principales ingredientes para lograr el éxito dentro de la tradición de uno de los mayores consumidores de confituras y jaleas del mundo

CAPITULO 1- Aspectos Teóricos

1.1 Planteamiento del problema

La biodiversidad de Colombia es reconocida mundialmente por sus abundantes recursos y su potencial de explotación, convirtiendo el sector agroindustrial en uno de los más importantes dentro de la producción interna total del país, según el informe de DANE entre 2010 y 2017, el comportamiento del PIB agropecuario registro un crecimiento de 25%, este crecimiento resulta atractivo tanto para el posicionamiento de empresas extranjeras como para la incursión en nuevos mercados internacionales.

La diversidad de frutas en Colombia hace del país una de las regiones más atractivas por la diversidad de sabores; como ventaja principal tenemos el clima de las diferentes regiones lo que propicia condiciones adecuadas para cualquier cultivo de planta frutal y cosechas casi todo el año. Cada día se presenta un alza en el mercado de las frutas exóticas y tropicales de Colombia, lo que constituye una oportunidad de exportación. Frutas como la Uchuva, según ProColombia es una de las frutas exóticas colombianas con mayor aceptación en los mercados internacionales y fue la segunda más exportada después del banano en 2017 a países europeos y norteamericanos. A pesar de que Colombia no está entre los primeros países con la mayor superficie cosechada de fresa, está en los primeros puestos según el informe de la FAO Alimentación y Agricultura, de rendimiento promedio de cultivo obteniendo un rendimiento por tonelada de 37.7. Así mismo pasa con el maracuyá y el lulo, frutas exóticas colombianas, con múltiples beneficios para la salud y apetecidas en mercados extranjeros.

Actualmente Alemania es una de las economías más sólidas de Europa, es el segundo consumidor de mermeladas del mundo con unas ventas según ProColombia US\$ 684 millones y el primer consumidor de mermeladas de Europa. En cuanto a tendencia, los consumidores prefieren mermeladas que tengan un sabor a fruta intenso y menos azucarado. La innovación, los sabores exóticos y las mezclas son actualmente los puntos más relevantes para la industria, en el cual Hatsu ve una ventaja y espera poder suplir esta demanda.

1.2 Pregunta Problema

¿Por qué para la empresa Hatsu el mercado de mermeladas de frutas exóticas endulzadas con Stevia representa un mercado potencial para las exportaciones y desarrollo de este nuevo producto en Alemania?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios referente a la exportación de mermeladas de frutas exóticas endulzadas con Stevia al mercado alemán, mediante la demostración de la demanda

insatisfecha de dicho mercado, la capacidad y ventajas que tiene Colombia, así como también las condiciones logísticas requeridas y la rentabilidad para la empresa Hatsu.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual y demanda nacional e internacional del producto para determinar la aceptación en el mercado objetivo
- Realizar un estudio de mercado, donde podamos conocer características culturales, comportamiento del consumidor, restricciones legales y sanitarias, entre otros aspectos
- Realizar un análisis logístico, donde se pueda determinar el medio de transporte más adecuado, el embalaje, empaque, tiempos de entregas, valores de acuerdo a los Incoterms, entre otros aspectos para facilitar el proceso de exportación del producto.
- Evaluar, por medio de un análisis financiero, la viabilidad económica del proyecto de exportación.

1.4 Tipo de investigación

Para desarrollar el presente trabajo se utilizó el enfoque mixto ya que se va a realizar con base en cifras de mercadeo, cifras macroeconómicas de cada país información de la empresa, exportación e importación, datos recolectados y analizados que nos permitirán tener un enfoque más amplio y conocer si es factible desarrollar este plan de negocios

2 MARCO TEORICO

2.1 Modelo de Negocio

De acuerdo a los investigadores de la Brunel University (Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. 2008) un modelo de negocio es:

“Una representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos”

A partir de esta definición se trabaja en concretar un modelo específico que se adapte a las necesidades del consumidor bajo una propuesta sustentable y sostenible que genere valor y rentabilidad.

Formulación y Evaluación del proyecto

Se considera que la forma de plantear solución a un problema o necesidad es un proyecto que de manera inteligente resuelva tal situación.

2.1.1 Formular un Proyecto

Se analiza el prospecto general involucrando procesos de diagnóstico y estudios previos que permitan evaluar y proyectar el negocio.

2.1.2 Evaluar un proyecto

Enfocado en el contexto financiero y bajo el cálculo de flujo de caja e indicadores se determina la estructura y la viabilidad de conveniencia para el futuro proyecto. (*Anexo 1*)

2.1.3 Análisis del país:

De acuerdo al país escogido, se analizarán las variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen en el proyecto, como también los indicadores de mayor relevancia para conocer su posición actual y determinar así su manera de hacer negocios, comprender la demanda, normas, barreras arancelarias y no arancelarias, acuerdos vigentes y todos los requerimientos para la entrada del producto

2.1.4 Análisis del Mercado

Es una revisión específica de un nicho de mercado que realiza una empresa para determinar si la actividad económica es lo suficientemente lucrativa o sostenible en el tiempo.

Con el fin de encontrar y analizar las preferencias y características que distinguen al consumidor, se evalúa todos los factores que marcan el rumbo del producto estableciendo bases sólidas que sustenten los potenciales clientes, tendencias, competencias dentro del país y comportamiento general para el nicho de mercado escogido

2.1.5 Análisis Financiero.

Debido a que ningún proyecto empresarial sobreviviría si este no generará ingresos, es de suma importancia realizar un análisis que permita conocer si el proyecto puede cubrir los gastos operativos y pagar los costos financieros y así interpretar los resultados. (*Anexo 1*)

2.1.6 Análisis Estratégico de Mercado.

Según Philip Kotler consiste en “un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios”.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto «para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones» y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

Por lo tanto, reuniendo los resultados del análisis del mercado, estudios del país y teniendo en cuenta la revisión financiera; Se determinarán las estrategias que más se acomoden al proyecto y a la comercialización del producto de una manera óptima y que cumpla con los objetivos enunciados para este proyecto.

CAPITULO 3- Organización

3.1 Historia de la empresa

Hatsu es una empresa colombiana, nacida en Medellín en el año 2009 como un emprendimiento empresarial. Según la revista Dinero Julián Oquendo y Alejandro Pardo son los creadores del Té Hatsu, Oquendo como gerente general y Pardo como gerente comercial, actualmente cuentan con más de 70 empleados, entre el 2012 y 2013 desarrollaron el proyecto de una planta de producción y embotelladora en Envigado, Antioquia. La consolidación de la marca llevó a que en el 2015 se negociara un acuerdo de sociedad con Postobón, para incorporar el Té Hatsu a las marcas de su portafolio, cediendo el 65% de la propiedad. (TeleMedellín, 2018).

3.2 Modelo de negocio y Nicho de mercado

El modelo de Te Hatsu nace de una tendencia de consumo saludable de bebidas sustitutas a la gaseosa, la marca de Té Hatsu creó una filosofía de marca: Un estilo sofisticado y nuevos sabores que los diferenciaron del tradicional limón y durazno de la competencia. El nicho de mercado según la Revista Dinero, son personas de estrato medio-alto que les gusta cuidarse, pero a la vez quieren disfrutar de una bebida con un delicioso sabor, El estilo y colores de Hatsu es elegante, sobrio, creativo y minimalista, lo que da la sensación de que no solo está consumiendo té, sino también estilo.

3.3 Productos

Actualmente la oferta de Hatsu se basa en: Te, bebidas vegetales, snacks, sodas e infusiones.

3.4 Países a donde exporta Hatsu actualmente

Debido a su demanda creciente, la oferta exportable ha crecido significativamente, actualmente exportan a países como: Chile, Australia, Emiratos Árabes, Costa Rica, Francia. El 9 de marzo de 2018 Hatsu se suma como nuevo aliado a la Marca País Colombia, creando una edición especial Té Hatsu-Marca País, una bebida de té blanco con jugo de uchuva y con sabor a mango y marañón lo cual hace un homenaje a los productos top de la canasta exportadora de Colombia (ProColombia, 2019)

Matriz DOFA

Gráfico 1 Matriz Dofa



Elaboración Propia

CAPITULO 4 – Producto y Negocio

4.1 Diagnóstico del Negocio: Equipos e Insumos

Para la correcta elaboración del producto se necesita esencialmente materias primas básicas:

- ✓ Lulo
- ✓ Fresa
- ✓ Uchuva
- ✓ Maracuyá
- ✓ Stevia (Edulcorante)
- ✓ Ácido cítrico

La materia prima se obtendrá del mercado local a través de proveedores que cumplan con los estándares propios de un producto de exportación. (Ver anexo 3)

Proceso de producción

Generalmente la mermelada, es una mezcla entre las frutas escogidas, edulcorantes, agua y aditivos que de acuerdo a su concentración y correcta preparación adquiere las propiedades de gelificación y consistencia pastosa luego de su enfriamiento.

En el proceso de producción de mermelada con altos estándares de calidad intervienen las siguientes etapas, que nos ayudan a una mejor proyección para los equipos necesarios:

- Selección
- Pesado

- Lavado
- Pelado
- Pulpeado
- Cocción de la fruta
- Envasado
- Enfriado
- Empaquetado
- Etiquetado
- Almacenado

Infraestructura

Ver Anexo 6

4.2 Diagnóstico del Negocio: Personal y Estructura organizacional

De acuerdo a la orientación del negocio, cumplir con una estructura organizacional acertada es uno de los pilares para el éxito del nuevo proyecto Hatsu. De tal manera se planteó una arquitectura distribuida (Ver anexo 7)

4.3 Análisis de Mercado: Colombia

4.3.1 Frutas Exóticas en Colombia.

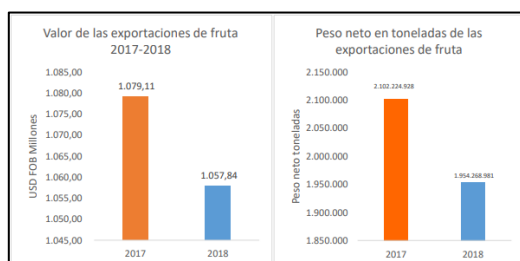
La ubicación geográfica de Colombia es privilegiada para la exportación de frutas secas, permitiendo mayor velocidad de las entregas, menores tiempos de tránsito y fletes que son competitivos internacionalmente.

En la actualidad, de acuerdo a datos de ProColombia, Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo (incluyendo uchuva, lulo, maracuyá y lulo). En los últimos años se ha producido un alza en la demanda de estos frutos principalmente hacia Países bajos, Alemania, Bélgica pasando de tener en 2002 233 millones de consumidores a 1200 millones en el 2010.

Por otro lado, más recientemente los informes de exportaciones de frutos exóticos en 2018 clasificados en el **capítulo 8 del arancel de aduanas (Frutas y frutos comestibles; corteza de agrios (cítricos), melones o sandías** tuvieron un valor USD FOB de 1.057,84 millones traduciéndose en un decrecimiento del 1,97% con respecto al año anterior.

También se tuvo una menor participación del total de exportaciones colombianas para el 2018 con un 2,5% del total, valor inferior al 2,8% obtenido en el 2017.

Gráfico 2 Valor y peso de las exportaciones de fruta 2017-2018



Fuente: Analdex, datos Legiscomex

Se obtuvo un decrecimiento del 7,03% con las exportaciones de 1,95 millones de toneladas de fruta para el 2018 frente a los 2,1 millones en el 2017.

4.3.2 Países Destino.

En el principal destino en el 2018 para las exportaciones de frutas fue Bélgica con una participación del 20% del total y un valor de USD 215,27 millones que equivalen a 455 toneladas.

Dentro del TOP 10 se encuentra Alemania en el puesto 6 con una participación del 7% (Ver Anexo 4)

4.4 Análisis de Mercado: Alemania

Alemania es la cuarta potencia económica mundial, la economía más grande de Europa y el país de más poblado del bloque con alrededor de 82 millones de consumidores potenciales.

Según el FMI el PIB para el 2018 creció 1,9% y se proyecta unas tasas de crecimiento para el 2019 y 2020 del 1,9% y 1,6% respectivamente.

Una tasa de desempleo del 3,5% y un PIB per cápita de 50.639 USD para 2018 la posicionan como uno de los países más ricos del mundo según el banco mundial. (Ver anexo 8)

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

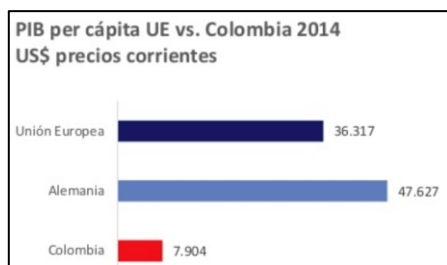
Teniendo en cuenta los anteriores indicadores, analizando la capacidad agrícola de Colombia referente a la exportación de frutos exóticos y observando el sector agrícola más bien limitado de Alemania, se convierte en un destino atractivo para los negocios internacionales. (Ver Anexo 9)

Fuente: World Bank, Últimos datos disponibles.

4.4.1 Oportunidades de Mercado.

De acuerdo a datos del seminario Web de ProColombia para el tema de Mermeladas y conservas en Alemania, el panorama es muy prometedor.

Gráfico 3 El PIB Per cápita de Alemania es más de 6 veces el de Colombia:



Fuente: Procolombia.CO – TradeMap

Alemania es el segundo mayor mercado a nivel mundial consumidor entre al menos una vez al día y una vez a la semana de este producto:

Gráfico 4 Consumo de mermeladas



Fuente: ProColombia

De acuerdo con el estudio de ProColombia, teniendo en cuenta que Alemania es una economía madura, las proyecciones apuntan a que el nivel de consumo y ventas se mantengan estables y crezcan para los próximos años.

4.4.2 Características del Mercado.

Una de las características más importantes es que las jaleas y mermeladas hacen parte indispensable del desayuno alemán y como dato curioso ProColombia afirma que se fabrican alrededor de 150.000 toneladas extras de mermelada casera.

La preferencia del consumidor se orienta a las mermeladas que cuenten con un sabor a fruta intenso y menos azucarado. El consumidor también prefiere las marcas regionales considerándolas más seguras y con un impacto del medio ambiente menor.

El consumidor alemán es muy sensible al precio sobre todo en el sector alimenticio pues para pagar más por un producto el consumidor debe percibir una marcada diferencia en calidad y presentación.

Importancia de empaque

De acuerdo con ProColombia, las mermeladas están siempre empacadas en envases de vidrio y el valor del producto es percibido por el empaque donde se resalta la innovación y la tendencia del procesamiento de alimentos; como las ediciones limitadas, orgánicas y bajas en calorías.

Tendencias Actuales

El uso de maracuyá actualmente es la fruta con mayor presencia dentro de la diversificación de los principales competidores para motivar el consumo. Sin embargo, una de las principales características es que siempre se usan los frutos exóticos en mezclas con otras frutas.

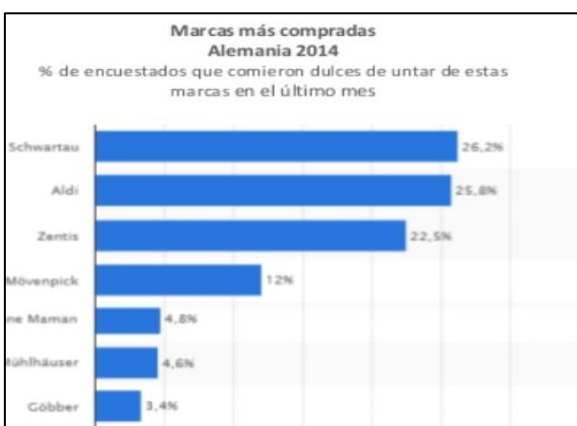
La tendencia por alimentos que aporten un conteo calórico menor hace de los productos con Estevia y otros endulzantes orgánicos apetecidos por el consumidor alemán; en busca de reducir su consumo de Azúcar.

El concepto de lujo, donde es valorado el origen como una oportunidad para productos netamente exóticos y tropicales, mezclas innovadoras y la imagen es una percepción muy bien aceptada dentro de los consumidores Gama Alta.

4.4.3 Competidores

Las marcas locales dominan el mercado entre las diferentes gamas de producto. Sin embargo, se evidencia aumento de marcas internacionales y la ampliación del portafolio de las marcas líderes

Gráfico 5- Marcas más compradas Alemania



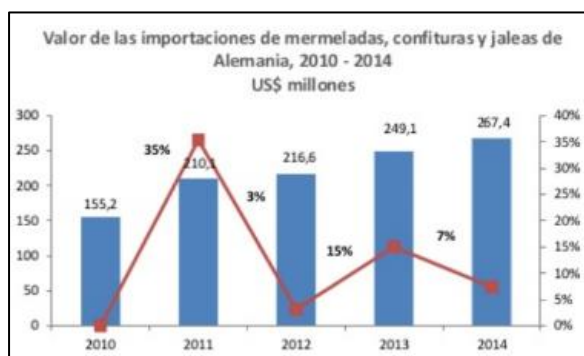
Fuente: ProColombia – Statista

- ✓ La marca local Schwartau es la marca líder del mercado.
- ✓ Esta marca tiene varias gamas de producto, y además tiene la licencia para la fabricación de las mermeladas Mövenpick, cuarta marca más importante en el mercado.
- ✓ Zentis, el segundo jugador en el mercado, también es una empresa local y cuenta con varias

Producción e Importaciones

La producción en Alemania es estable al ser uno de los principales proveedores de mermeladas en la región y el cuarto exportador al mundo, lo que demuestra su real importancia en la economía del país.

Gráfico 6- Valor de las importaciones de mermeladas



Entre el 2010 y 2014 las importaciones mostraron una tasa de crecimiento anual compuesta del 14%. En 4 años las importaciones aumentaron US\$112,2 millones.

Fuente: TradeMap

CAPITULO 5: Diagnostico- Internacionalización

5.1 Partida Arancelaria

Según el Modelo Único de Ingresos y Servicios de Control Autorizado MUISCA, la partida arancelaria correspondiente es:

2007.99.91.00

Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas

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

Unidad Física: Kg- Kilogramo

5.2 Preferencias Arancelarias

En el año 2013 entro en vigencia el Tratado de libre comercio entre Colombia y la Unión Europea. Según Analdex el comercio bilateral con el mercado europeo ofrece oportunidades para profundizar la diversificación de la canasta exportadora, aprovechando la competitividad de los bienes no tradicionales tanto agroindustriales como manufactureros. Gracias a este acuerdo 17 e las 23 subpartidas equivalentes a mermeladas, jaleas, confituras, pastas y pures quedan libres de arancel, incluyendo los productos clasificados en la sub partida 2007.99.93 equivalentes a los productos de frutas tropicales

5.3 Documentos exigidos para la exportación

- 2 facturas comerciales
- Confirmación de la carta de crédito
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Vistos buenos
- Aforo de la mercancía
- Pago de la exportación
- Certificado fitosanitario
- Conocimiento de embarque

5.4 Capacidad productiva Colombia

Según el balance del sector Hortofrutícola en el año 2018, el comportamiento de la hortifruticultura presento una dinámica de crecimiento significativa de algunos productos tanto a nivel nacional como internacional. Algunos productos como las frutas cítricas y la uchuva presentaron crecimientos en los niveles de exportación, en el 2017 la uchuva registro un valor FOB (USD) 27.803.084 en comparación al 2018 alcanzando una cifra de 32.423.465, presentando un crecimiento del 17% (DIAN 2018). Otro punto a favor se denota en las áreas sembradas, ya que en los últimos años han aumentado significativamente reportando una tasa de crecimiento del 3.9% incrementándose cerca de 40 mil hectáreas sembradas. Estos crecimientos se ven apalancados por los programas del gobierno como: Colombia Siembra, Programa de transformación productiva y el Plan Nacional de fomento Hortofrutícola Fase 2018. (*Anexo 5*)

También tenemos cifras en aumento en la producción Hortofrutícola por tonelada en nuestro país, presentando una cifra de crecimiento del 1.1% anual, pasando de 10.7 millones de toneladas en el 2017 a 10.8 millones de toneladas en el 2018. En cuanto a las regiones de Colombia, Antioquia ocupa el primer lugar en la participación tanto en la producción como en el área sembrada produciendo durante los 2018 1.223 miles de toneladas, contribuyendo a una ventaja competitiva por menores costos de transporte y menores costos de materia prima, ya que la fábrica de Hatsu se encuentra en Envigado Antioquia.

CAPITULO 6- Análisis Financiero

Gráfico 7 Balance General- Análisis Gráfico

HATSU DATOS PARA ANALISIS GRAFICO					
	2019	2020	2021		
Activos	3.035.000.000	3.574.000.000	4.031.000.000		
Pasivos	1.235.000.000	1.474.000.000	1.590.000.000		
Patrimonio	1.800.000.000	2.100.000.000	2.441.000.000		
Activo corriente	1.630.000.000	1.770.000.000	1.800.000.000		
Activo largo plazo	1.405.000.000	1.804.000.000	2.231.000.000		
Pasivo corriente	695.000.000	891.000.000	920.000.000		
Pasivo largo plazo	540.000.000	583.000.000	670.000.000		
Patrimonio	1.800.000.000	2.100.000.000	2.441.000.000		
Ingresos	1.500.000.000	1.800.000.000	2.200.000.000		
Costos	500.000.000	540.000.000	610.000.000		
Gastos	360.900.000	450.500.000	511.350.000		
Total ingresos	1.700.000.000	2.050.000.000	2.435.000.000		
Total egresos	1.210.900.000	1.440.500.000	1.681.350.000		
Utilidad operativa	650.000.000	800.000.000	1.050.000.000		
Utilidad neta	489.100.000	609.500.000	753.650.000		
	2019	2020	2021	META	SECTOR
LIQUIDEZ					
KT	1.630.000.000	1.770.000.000	1.800.000.000		
KTNO	1	0	0		
KTNO	180.000.000	159.000.000	190.000.000		
Razon corriente	2,35	1,99	1,96	2,00	2,00
Prueba acida	2,09	1,74	1,70	1,50	1,70
Dias cartera	55	54	48	45	60
Dias inventario	118	135	138	120	120
Dias proveedores	151	183	197	100	110
	2019	2020	2021	META	SECTOR
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento total	40,69%	41,24%	39,44%	50,00%	50,00%
Endeud. Corto Plazo	56,28%	60,45%	57,86%	40,00%	40,00%
Carga Financiera	6,00%	6,67%	5,45%		
Gastos financieros a Ebitda	12,89%	13,95%	11,36%	15,00%	10,00%
	2019	2020	2021	META	SECTOR
RENTABILIDAD					
Rent. Patrim.	45,06%	45,64%	49,11%	35,00%	30,00%
Rent. Activos	60,44%	63,39%	76,36%	30,00%	25,00%
Marg. Oper.	43,23%	44,44%	47,73%	20,00%	20,00%
Margen neto	32,61%	33,86%	34,26%	15,00%	12,00%
Margen Ebitda	46,53%	47,78%	48,00%	25,00%	25,00%
Palanca crecimiento	3,88	5,41	5,56		



Elaboración Propia- Fuente: Informe de Gestión 2018 Postobon S.A

Hemos proyectado un estado de resultados durante 3 años siguientes obteniendo:

Los ingresos operativos de Hatsu en el año 2019 ascendieron 1.500.000, proyectando un aumento para los años siguientes del 20%. La utilidad operativa se ubicó en 650.000.000 para el primer año ascendiendo de forma lineal para los dos siguientes años. La utilidad neta pasó de 489.100.000 2019 a 609.500.000 con un incremento de 111.400.000 millones que corresponde a una variación positiva del 23% en términos generales favorables. (Ver anexo 10)

La razón corriente está en el rango del sector y en un rango positivo lo que refleja la capacidad de la empresa en sobrellevar algún imprevisto. La prueba acida se encuentra sobre el rango estimado y sobre el rango del sector indicando una buena liquidez. El estado también refleja un alto nivel de endeudamiento en el corto plazo superando la meta y el sector, esto se debe a un mayor financiamiento para poder abarcar más ampliamente el sector en Alemania. El

EBITDA se muestra en ascenso cada año superando la meta, mostrando aceptación y una rentabilidad por parte de las actividades comerciales de la empresa.

CAPITULO 7- análisis Logístico

7.1 Diseño del producto

mermelada de frutos exóticos producto de consistencia pastosa obtenida por cocción y concentración de uchuvas frescas, adecuadamente preparadas, endulzada con stevia y sólidos solubles.

7.2 Envase y etiquetas

Envase	Etiquetas
Descripción: frasco de vidrio, tapa y etiqueta. 	Elementos Obligatorios: • Nombre del producto • Lista de ingredientes • Cantidad neta • Fecha de duración mínima. • Condiciones especiales de conservación y de utilización. • Nombre o razón social y la dirección del fabricante o del envasador.
Color del vidrio: natural	Color: Blancas
Forma: frasco redondo con diámetro 6cm y 10cm de profundidad	Forma: Cuadradas parte posterior
Capacidad: 220gr	
Temperaturas y presión: el envase debe resistir cambios repentinos de temperatura, los cuales se presentan en el lavado, llenado o por tratamientos térmicos.	

7.3 Embalaje

Segun el Logistics performance Index del Banco Mundial, Alemania ocupa el puesto número 1 en el mundo en cuanto al desempeño logístico. Nuestro envío esta distribuido de la siguiente manera:

Gráfico 8 Cadena de Embalaje



Elaboración Propia

Se utilizará un contenedor de 20' que cubica 33 metros cúbicos, tiene una medida de 5.90 metros de largo, 2.35 metros de ancho y 2.38 metros de alto y puede llevar carga hasta de 18 toneladas. El número de frascos por caja es de 12 frascos de 220gr de contenido, con un total de peso por caja de 4.56kg.

Gráfico 9 Cubicaje



CONTENEDOR	Nº DE PALLETS	GRÁFICO
20' STANDARD	10 standard pallets 1,2 x 1,0m	

Cantidad por caja: 12

Numero de cajas por pallet: 72

Numero de pallets por contenedor: 10

Total cajas por contenedor: 720

Total de frascos de mermeladas: 8.640

7.4 Puerto seleccionado

Gráfico 10 Puerto Colombia- Alemania



Seleccionamos el puerto de Hamburgo por diferentes razones entre estas: cuenta con ruta directa desde Cartagena, que dura aproximadamente 16 días, es el puerto más grande de Alemania y uno de los primeros puertos en el mundo por el volumen de manejo de contenedores.

7.4.1 Navieras:

Entre las principales navieras que prestan servicios hacia Alemania encontramos:

Gráfico 11 Navieras



CAPITULO 8- Inversión Extranjera Directa

En el caso específico de Hatsu, no se cuenta con una inversión extranjera directa en Alemania inicialmente, pero se espera que con el crecimiento económico y las buenas perspectivas económicas que presenta la empresa se pueda realizar a futuro. Actualmente junto con el gobierno nacional colombiano y alemán, se espera desarrollar un programa de intercambio de conocimiento en el tema de las industrias 4.0, el cual su “mayor objetivo es apoyar a las micro, pequeñas y medianas industrias, aprendiendo de la experiencia alemana”. Según el ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo. Esta alianza nos beneficia significativamente, ya que vamos a tener información de primera mano sobre el mercado alemán, tendencias, gustos, distribución y apoyo constante de los dos países.

Según información del Banco de la Republica, entre el periodo de 1994 a 2007, la IED proveniente desde Alemania a Colombia, se sostuvo en un nivel medio de USD\$41 millones con un crecimiento compuesto anual de 0.9%

8.1 Movilidad de factores

Hatsu al ser una empresa 100% nacida en Antioquia, con producción 100% nacional no ve la necesidad de hacer una movilidad de factores, ya que una ventaja competitiva es el clima, calidad y proceso interno de las frutas utilizadas para la mermelada, el capital es nacional, apoyado financieramente en préstamos bancarios de Bancoldex y capital propio. Con el programa de intercambio se espera un apoyo constante y mejoramiento de buenas prácticas de manufactura para hacer más competitivo este nuevo producto.

CAPITULO 9 – Plan de Negocio

9.1 Comercio Internacional y Acuerdos

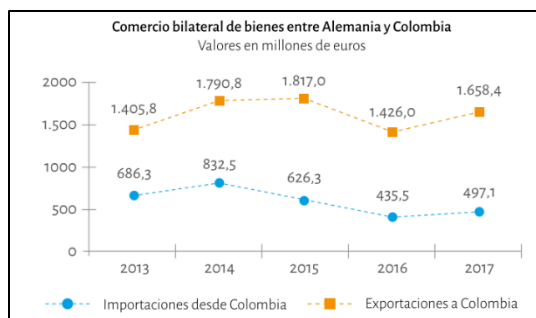


Actualmente se encuentra vigente el TLC entre Colombia y la Unión Europea que ya ha mostrado efectos positivos en las relaciones económicas y comerciales, de acuerdo a la delegación de la Unión Europea en Colombia

las exportaciones agrícolas de Colombia a la UE han aumentado en un 56% sobrepasando una cifra de € 2,3 mil millones en 2017. Asimismo, el Acuerdo ha contribuido a una mayor diversificación de la canasta exportadora de Colombia hacia la UE con una reducción de la participación de las exportaciones minero-energéticas a la UE de un 73% en 2013 a un 46% en 2017 en favor de las exportaciones de productos agrícolas.

De acuerdo al informe de las relaciones económicas y comerciales entre Colombia y la Unión Europea celebrando los cinco años de implementación del acuerdo comercial plantea que:

Gráfico 12 Comercio Bilateral



“El comercio de bienes entre Alemania y Colombia alcanzó en 2017 un valor de casi € 2,2 mil millones, un crecimiento de un 15,79% con respecto a 2016. Las exportaciones alemanas a Colombia incluyeron principalmente máquinas y aparatos mecánicos (19,92%), aeronaves y partes (15,56%), productos farmacéuticos (11,41%) y vehículos y partes (8,90%). Las importaciones desde Colombia comprendieron en 2017 mayoritariamente café (38,08%), carbón y petróleo (18,96%), banano (8,50%), aceite de palma (6,47%) y esencias y extractos de café (4,61%).”

9.2 Propuesta de Valor



Para satisfacer las necesidades identificadas en el mercado objetivo y para distinguir de la competencia se ha puesto el foco en la elaboración del producto con ingredientes 100% naturales, ecológicos y endulzado con stevia para reducir calorías, ofrecer un producto saludable sin perder de vista el sabor delicioso.

Así mismo, se destacan otros añadidos para darle valor al producto ya l negocio:

Oportunidad: El crecimiento de consumidores con mayor preocupación por los productos saludables y naturales, libres de preservantes y de alto contenido nutritivo. De igual manera el proceso productivo está alineado con las mejores prácticas amigables con el medio ambiente.

Diferenciación: Sabor con endulzantes 100% naturales, libre de preservantes, alto valor nutritivo, cumplimiento con las condiciones de higiene y calidad, además de una marca y envase llamativo y fácil de llevar para el consumidor.

¿Cómo llegar a los clientes?

La venta del producto se realizará por medio de intermediarios:

- ✓ Mercados mayoristas
- ✓ Mercados Locales
- ✓ Ferias de productos
- ✓ Tiendas, bodegas y distribuidoras

Se dará un valor agregado mediante estrategias de promoción de consumo saludable, calidad en las materias primas, eficiencia en costos de transporte y distribución, generando un dinamismo en la producción y aceptación de este nuevo producto. También se contará con la ayuda del Gobierno Nacional, mediante los programas de Marca país y la participación en ferias como Frutic Logistics, World Food, entre otras.

CAPITULO 10. Video

<https://youtu.be/pLXiQEizIF0>

CONCLUSIONES

- De acuerdo a los datos encontrados es posible la comercialización de mermelada de frutos exóticos como la uchuva, maracuyá, lulo y fresa endulzados con estevia en Alemania teniendo en cuenta los acuerdos comerciales con el país y con la UE.
- Al ser los frutos exóticos como la uchuva y el maracuyá provenientes de países con economías emergentes, obtenidos y producidos en regiones “vulnerables” hace que su aceptación en el mercado alemán no tenga demasiadas dificultades.
- Las confituras y productos untables (mermeladas) aparece dentro del top de productos con mayor frecuencia en las cadenas y tiendas de comercio de Alemania con una tendencia a la expansión sobre todo en los nuevos sabores particularmente de frutos exóticos.
- La fuerte tendencia alemana y europea por los alimentos con alto valor nutritivo y baja en calorías hace de la combinación stevia – frutos exóticos un producto atractivo para el consumidor saludable.
- Desde el punto de vista económico y financiero se tiene un buen respaldo de la empresa Hatsu para la elaboración, exportación y distribución al mercado objetivo.
- La producción colombiana de frutos exóticos y la capacidad instalada de Hatsu garantiza el suministro requerido para la comercialización.
- De acuerdo al análisis financiero y sus proyecciones en los primeros 3 años es favorable la realización del negocio para Hatsu.
- En conclusión, la viabilidad técnica, financiera y comercial del producto es sustentable.

REFERENCIAS

- Agenda Comercial y de Inversión con Alemania* . (s.f.). Obtenido de <https://www.elpereirano.com/agenda-comercial-y-de-inversion-con-alemania/>
- Al-Debei, E.-H. A. (2008). *"Defining the business model in the new world of digital business."* In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- Andrade, S. (2012). «*METODOLOGÍA CANVAS, UNA FORMA DE AGREGAR VALOR A SUS IDEAS DE NEGOCIOS*».
- Asociación Nacional de Comercio Exterior - Analdex*. (s.f.). Obtenido de <https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2019/03/2019-03-Informe-general-expo-frutas.pdf>
- Asohofrucol*. (s.f.). Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/frutas.php>

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos, séptima edición*.

Colombia -Alemania. (s.f.). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/especiales/colombia-alemania-una-historia-de-fraternidad/#2013>

Definición de Marketing. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.de/marketing/>

Hatsu: Nuevo Aliado Marca País. (s.f.). Obtenido de [:http://www.procolombia.co/noticias/te-hatsu-se-suma-como-nuevo-aliado-de-marca-pais-colombia](http://www.procolombia.co/noticias/te-hatsu-se-suma-como-nuevo-aliado-de-marca-pais-colombia)

Informe de Sostenibilidad Postobon 2018. (s.f.). Obtenido de https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2018.pdf

Inversión Extranjera Directa. (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-inversion-extranjera-directa>

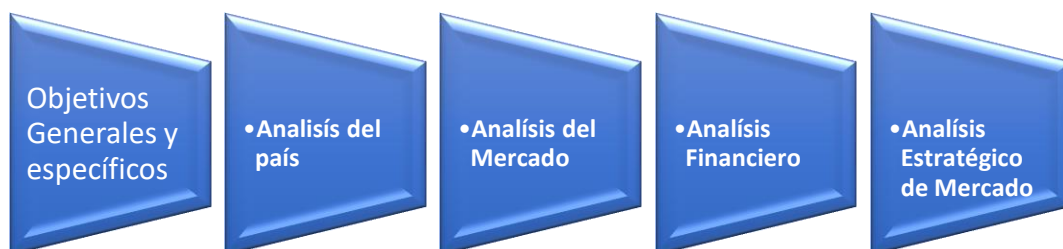
Osterwalder, A. P. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.

ProColombia Oportunidades de mercadeo para Alemania. (s.f.). Obtenido de <http://www.procolombia.co/eventos/seminario-web-oportunidades-de-mercado-para-mermeladas-y-conservas-en-alemania>

Relaciones económicas y comerciales entre Colombia y la Unión Europea . (s.f.). Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/las_relaciones_economicas_y_comerciales_entre_colombia_y_la_union_europea._cinco_anos_de_implementacion_del_acuerdo_comercial_2013_2017_1.pdf

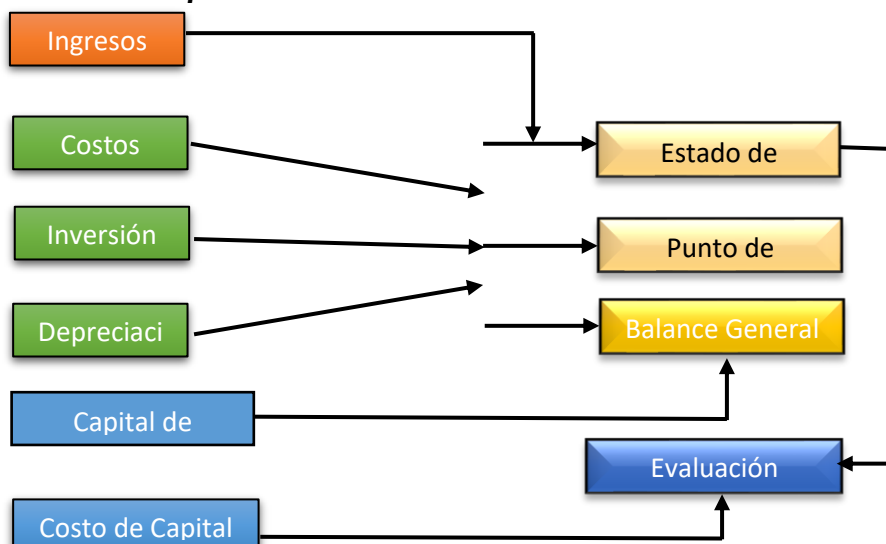
ANEXOS

Anexo 1. Formulación y evaluación de un proyecto



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Grafica Análisis Financiero



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Tabla propiedades de las frutas

Fruta	Propiedades
UCHUVA 	Nombre científico: Physalis peruviana Fuente de vitamina A, B y C, fibra, potasio, fosforo, hierro y zinc Composición nutricional: • Agua: 85.9% • Proteína: 1.5% • Carbohidratos: 11% • Fibra: 0.4% • Cenizas: 0.7%

	• Calorías:54 • Calcio: 9 • Hierro: 1.7% • Vitamina A: 1730 (UI)
MARACUYÁ 	Nombre científico: Passiflora edulis Aporta al cuerpo vitaminas A y C y del complejo B, así como potasio, fósforo y magnesio Composición nutricional: • Agua: 82% • Proteína: 0.8% • Carbohidratos: 15% • Fibra: 0.4% • Cenizas: 1,2% • Calorías:78 • Calcio: 5 • Fosforo: 18 Mg • Hierro: 0,3 Mg
LULO 	Nombre científico: Solanum quitoense Fuente importante de fósforo, vitamina A, Vitamina C, fibra, calcio y hierro Composición nutricional: • Agua: 87% • Proteína: 0.74% • Carbohidratos: 8% • Fibra: 2,6% • Cenizas: 0.95% • Calorías:67 • Calcio: 5 • Fosforo: 20 Mg • Hierro: 0,2 Mg
FRESA	Nombre científico: Fragaria Fuente de vitaminas del grupo B, como la vitamina B6, el niacina, la riboflavina, el ácido pantoténico o el ácido fólico. Actúa como un potente

	antioxidante y antiinflamatorio natural. Composición nutricional: • Agua: 89.9% • Carbohidratos: 6.9% • Fibra: 1.4% • Cenizas: 0.5% • Calorías: 32 • Calcio: 28 • Fosforo: 27 Mg • Hierro: 0,8 Mg
---	--

Fuente: Asohofrucol Elaboración propia

Anexo 4. Top Importaciones de Frutas

País de destino	Peso (Toneladas netas)			Valor (USD FOB Millones)			
	2017	2018	Var (%)	2017	2018	Var (%)	Part. 2018
Bélgica	591.695	455.864	-22,9	281	215	-23,4	20%
Estados Unidos	347.377	368.439	6,06	168	183	9,1	17%
Reino Unido	284.828	318.714	11,8	153	171	12,1	16%
Países Bajos	158.004	150.825	-4,5	126	143	13,6	13%
Italia	277.536	223.207	-19,5	122	102	-16,1	9%
Alemania	142.193	168.647	18,6	66	81	24,3	7%
Eslovenia	86.968	68.153	-21,6	34	28	-18,2	2,6%
España	32.464	30.833	-5,0	25	25	-0,02	2,3%
Francia	18.090	20.357	12,5	13	16	20,3	1,5%
Suiza	18.482	21.712	17,4	9,8	11	19,8	1,1%
Grecia	131.022	26.539	-14,44	13	11	-12,3	1,1%
Portugal	19.767	11.084	-43,9	10	6	-36,2	0,6%
Puerto Rico	2.210	5.501	148	2	5	172,7	0,5%
Canadá	1.166	1.458	25,0	4	5	23,9	0,5%
Noruega	10.005	11.240	12,3	5	5	10,1	0,4%

Fuente: Analdex, datos Legiscomex.

Anexo 5. Área Hortofrutícola Sembrada 2013- 2018



Fuente: Asohofrucol

Anexo 6. Infraestructura

Tabla N°1

Detalle	m ²	Valor Unitario m ²	Total
Área de producción	90	\$ 2.000.000	\$ 180.000.000
Área administrativa	50	\$ 2.000.000	\$ 100.000.000
Zona Almuerzo y Recreativa	30	\$ 2.000.000	\$ 60.000.000
Zona Parqueo	80	\$ 2.000.000	\$ 160.000.000
Total			
Terreno	250	\$ 2.000.000	\$ 500.000.000

Maquinaria y Equipo

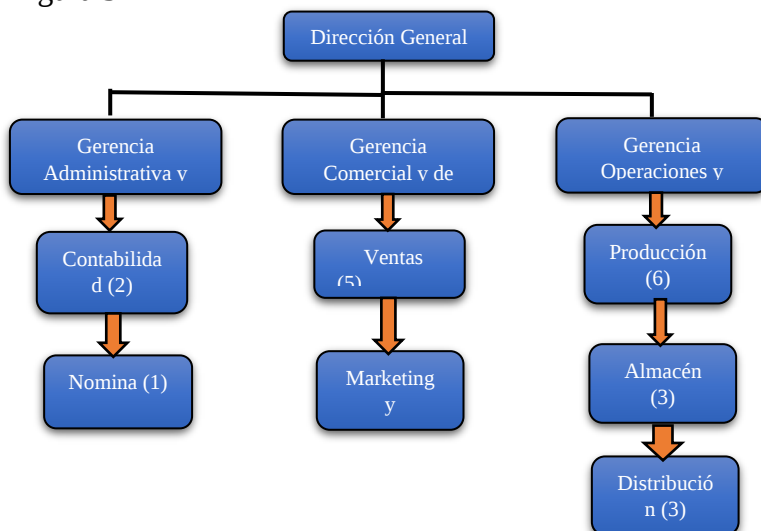
Tabla N°2

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Cocina Industrial	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Envasadora	2	\$ 9.000.000	\$ 18.000.000
Termómetro	5	\$ 25.000	\$ 125.000
Cortadora	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Báscula	3	\$ 180.000	\$ 540.000
Picadora	2	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
Marmita abierta	5	\$ 4.000.000	\$ 20.000.000
Equipo de cocina	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Equipo de Oficina	1		\$ 30.000.000
Muebles y Enseres	1		\$ 25.000.000

Total			\$ 130.665.000
-------	--	--	----------------

Anexo 7. Organigrama

Figura 3



Fuente: elaboración propia.

Anexo 8. Indicadores de Crecimiento

Tabla 4

Indicadores de crecimiento	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)	2020 (e)
PIB (miles de millones de USD)	3.496,61	3.700,61e	4.029,14	4.117,07	4.331,70
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,2	2,5e	1,9	1,9	1,6
PIB per cápita (USD)	42.461	44.769e	48.670	49.692	52.278
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	1,0	0,9	1,0	0,7	0,6
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	67,9	63,9	59,8	56,0	52,6
Tasa de inflación (%)	0,4	1,7	1,8	1,8	2,1
Tasa de paro (% de la población activa)	4,2	3,8	3,5	3,4	3,3
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	297,47	291,01	326,92	323,58	333,78
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	8,5	7,9	8,1	7,9	7,7

Anexo 9. Actividad Económica por Sector

Tabla 5

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	1,3	27,0	71,5
Valor añadido (en % del PIB)	0,6	27,6	61,9
Valor añadido (crecimiento anual en %)	-1,2	2,6	2,2

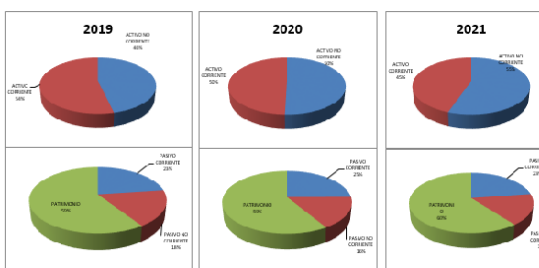
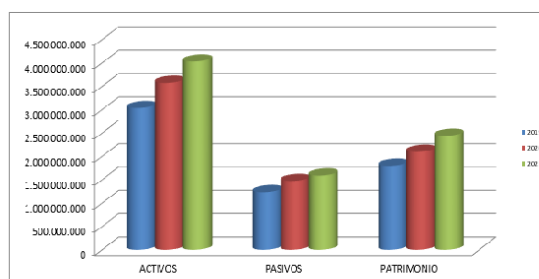
Anexo 10. Balance General Hatsu

HATSU BALANCE GENERAL (Valores en miles de pesos)			
	2019	2020	2021
ACTIVO			
Disponible	600.000.000	750.000.000	700.000.000
Inversiones	350.000.000	320.000.000	320.000.000
Deudores (cartera)	250.000.000	280.000.000	300.000.000
Inventarios	180.000.000	220.000.000	240.000.000
Diferidos	150.000.000	120.000.000	140.000.000
Otros activos corrientes	100.000.000	80.000.000	100.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.630.000.000	1.770.000.000	1.800.000.000
Propiedad planta y equipo	1.015.000.000	1.170.000.000	1.231.000.000
Intangibles	200.000.000	350.000.000	600.000.000
Inversiones permanentes	120.000.000	200.000.000	300.000.000
Valorizaciones	0	0	0
Otros activos no corrientes	70.000.000	84.000.000	100.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.405.000.000	1.804.000.000	2.231.000.000
TOTAL ACTIVOS	3.035.000.000	3.574.000.000	4.031.000.000
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	150.000.000	180.000.000	190.000.000
Proveedores	250.000.000	341.000.000	350.000.000
Cuentas y gastos por pagar	180.000.000	220.000.000	230.000.000
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0	0
Obligaciones laborales	90.000.000	100.000.000	110.000.000
Otros pasivos corto plazo	25.000.000	50.000.000	40.000.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	695.000.000	891.000.000	920.000.000
Obligaciones financieras largo plazo	220.000.000	253.000.000	270.000.000
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0	0
Obligaciones laborales largo plazo	120.000.000	130.000.000	150.000.000
Pasivos estimados y provisiones	100.000.000	120.000.000	140.000.000
Otros pasivos largo plazo	100.000.000	80.000.000	110.000.000
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	540.000.000	583.000.000	670.000.000
TOTAL PASIVO	1.235.000.000	1.474.000.000	1.590.000.000
PATRIMONIO			
Capital social	700.000.000	770.000.000	770.000.000
Superávit de capital	0	0	0
Reservas	0	0	37.000.000
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados del ejercicio	600.000.000	780.000.000	1.014.000.000
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	0
Superávit por valorización	0	0	0
Otras cuentas de patrimonio	500.000.000	550.000.000	620.000.000
TOTAL PATRIMONIO	1.800.000.000	2.100.000.000	2.441.000.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.035.000.000	3.574.000.000	4.031.000.000

Elaboración Propia- Datos proyectados- Fuente: Informe de Gestión 2018 Postobon S.A

Anexo 11. Análisis Del Balance General

HATSU ANÁLISIS AL BALANCE GENERAL		
2019	2020	2021
DISTRIBUCIÓN DEL ACTIVO TOTAL ENTRE CORRIENTE Y NO CORRIENTE		
ACTIVO CORRIENTE 1.630.000.000 54%	ACTIVO CORRIENTE 1.770.000.000 50%	ACTIVO CORRIENTE 1.800.000.000 45%
ACTIVO NO CORRIENTE 1.405.000.000 46%	ACTIVO NO CORRIENTE 1.804.000.000 50%	ACTIVO NO CORRIENTE 2.231.000.000 55%
DISTRIBUCIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO CON RESPECTO AL TOTAL DE FINANCIACIÓN		
PASIVO CORRIENTE 695.000.000 23%	PASIVO CORRIENTE 891.000.000 25%	PASIVO CORRIENTE 920.000.000 23%
PASIVO NO CORRIENTE 540.000.000 18%	PASIVO NO CORRIENTE 583.000.000 16%	PASIVO NO CORRIENTE 670.000.000 17%
PATRIMONIO 1.800.000.000 59%	PATRIMONIO 2.100.000.000 59%	PATRIMONIO 2.441.000.000 61%



Elaboración Propia- Datos proyectados- Fuente: Informe de Gestión 2018 Postobon S.A