

**OPORTUNIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA ZENÚ EN EL MERCADO
ECUATORIANO**

Empresa Zenú en el Mercado Ecuatoriano

Wilson Gabriel Quintero Sierra

Oscar Javier Reyes Nieves

Alix Astrid Díaz Rodríguez

Seminario de Investigación Internacional

Productividad y Competitividad

Facultad de Administración de Negocios Internacionales

Universidad Pontificia Bolivariana

Diciembre 11 de 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	PAG.
1. Problema De La Investigación.....	1
1.1. Identificación Del Problema.....	1
1.2. Descripción Del Problema.....	1
1.3. Formulación Del Problema.....	2
2. Justificación.....	3
3. Objetivos.....	4
3.1. Objetivo General.....	4
3.2. Objetivos Específicos.....	4
4. Cronograma.....	5
5. Análisis De Competitividad Del Sector.....	6
5.1. Análisis Del Sector De Cárnicos En Colombia.....	6
5.2. Sector De Cárnicos Procesados En Colombia.....	9
5.3. Distribución De La Producción Nacional De Embutidos.....	12
6. Análisis De La Cadena De Valor Del Sector.....	13
6.1. Cadena Productiva De Los Productos Cárnicos.....	13
6.2. Cadena De Valor De Las Carnes Frías En Colombia.....	16
6.3. Análisis Económico.....	19
6.4. Potencial Del Mercado En Cifras.....	20
6.5. Demanda.....	22
6.6. Análisis Político-Legal.....	23

6.7.Control De Calidad.....	25
6.8.Análisis Socio-Cultural.....	26
6.9.Perfil Del Consumidor Y Comprador.....	27
6.10. El Diamante De Porter En El Sector Cárnico En Colombia.....	28
6.11. Matriz Dofa Del Sector Cárnico En Colombia.....	30
7. Análisis De La Compañía.....	31
7.1.Información Institucional.....	31
7.2.Visión / Misión.....	32
7.2.01. Visión.....	32
7.2.02. Misión.....	32
7.3. Valores.....	32
7.4.Procesos De Producción Empresa Zenú.....	33
7.5.Productos Presentados Por Zenú.....	33
8. Análisis Del Producto.....	34
8.1.Identificación Del Producto.....	34
8.2.Caracterización Del Producto.....	34
8.2.01. Ficha Técnica.....	35
8.2.02. Posición Arancelaria.....	36
8.3.Análisis Del Producto Propuesto.....	36
9. Análisis Financiero.....	38
9.1.Análisis Horizontal Y Vertical.....	39
9.2.Indicadores Financieros.....	50

9.2.01. Industria Zenú Alimentos.....	50
9.2.02. Sector De Alimentos.....	57
9.2.03. Arboles De Rentabilidad Industria De Alimentos Zenú S.A.S.....	59
9.3. Análisis De Rentabilidad De La Propuesta.....	63
10. Análisis Del Mercado Objetivo.....	64
11. Selección Del País.....	66
11.1. Análisis De Competitividad.....	69
12. Condiciones De Acceso.....	71
12.1. Aranceles.....	71
12.2. Ente Gubernamentales.....	72
12.3. Exigencias De Etiquetado.....	73
13. Competencia.....	77
14. Evaluación Y Características De Los Acuerdos Vigentes.....	79
14.1. Comunidad Andina.....	79
14.2. Programas De Desarrollo Agropecuario.....	81
14.3. Normativas.....	82
14.4. Documentos Acuerdo.....	83
14.5. Política Arancelaria.....	84
14.6. Normativa Comunitaria.....	85
15. Estrategia De Internacionalización.....	86
15.1. Marketing Mix.....	86
15.2. Estrategia De Producto.....	87
15.3. Estrategia De Precio.....	88
15.4. Estrategia De Promoción.....	92

16. Selecciona Y Explica El Modelo De Negocio.....	93
17. Análisis Logístico.....	94
17.1. Perfil De Logística Desde Colombia Hacia Ecuador.....	94
17.2. Análisis Logístico.....	98
17.3. Embalaje.....	99
17.4. Requisitos Y Barreras De Ingreso.....	105
17.5. Términos De Negociación.....	106
17.6. Gastos En Origen.....	106
17.7. Costeo.....	108
18. Bibliografía.....	109

FIGURAS

Figura 1. Procesados Cárnicos. Principales Productos.....	8
Figura 2: Industrias Manufactureras.....	10
Figura 3. Productos Cárnicos Procesados.....	11
Figura 4. Distribución de la Producción Nacional de Embutidos en Colombia.....	12
Figura 5. Cadena productiva de los productos cárnicos.....	14
Figura 6. Estructura simplificada de la cadena de Carnes frías.....	17
Figura 7. Composición y funcionamiento de los eslabones de Industria y Comercialización de carnes frías preparadas con carne bovina en Colombia.....	18
Figura 8. Ventas de Procesados 2008.....	21

Figura 9. Ficha técnica: Salchicha Tradicional Zenú.....	35
Figura 10. Posición arancelaria de la salchicha en Colombia.....	36
Figura 11. Contenido de Componentes y Concentraciones Permitidas.....	75
Figura No 12. Áreas del Sistema Grafico.....	76
Figura No 13. 50 productos de Supermercados y Almacenes de cadenas con mayor margen de rentabilidad.....	90
Figura No 14: Cadena de Frio.....	103

CUADROS.

Cuadro No1. Matriz DOFA del Sector Cárnicos en Colombia.....	30
Cuadro No 2. Matriz de Selección de Mercados.....	64
Cuadro No 3. Matriz de selección de Ecuador.....	66
Cuadro No 4. Cuadro comparativo Doing Business Colombia-Ecuador.....	69
Cuadro No 5. Competencia Directa.....	77
Cuadro No 6. Competencia Indirecta.....	78
Cuadro No 7. Productos sustitutos.....	78

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.

1.1.IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

Oportunidad comercial para la empresa Zenú en el mercado Ecuatoriano, ofreciendo un producto de alto consumo como la Salchicha Tradicional Zenú, que pudiera aumentar la rentabilidad de la compañía mediante la implementación de una estrategia logística, financiera y de mercadeo

1.2.DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Debido a la variedad que existe en el consumo de productos cárnicos por la cual ha surgido la necesidad de llevar un producto a Ecuador que sea diferente para los consumidores respecto al consumo de productos cárnicos que dejen un beneficio nutritivo que satisfagan sus necesidades y que sea de fácil acceso.

Así pronosticar la oportunidad comercial con exactitud en el mercado Ecuatoriano, mediante la implementación de una estrategia logística, financiera y de mercado, identificación de posibles clientes y por su puesto el estudio de los competidores.

El plan para aumentar la rentabilidad de la compañía tiene que ver con la viabilidad de la salchicha tradicional Zenú en el mercado Ecuatoriano, así logrando los objetivos planteados. Para esto necesitamos identificar procesos, proveedores, tecnología, recursos humanos, suministros, formas de operación, consumos, distribución, requerimientos captación de mercado y otras variables administrativas y operativas que se necesitan para realizar una exportación.

1.3.FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las oportunidades comerciales para la empresa Zenú, en el mercado Ecuatoriano, ofreciendo un producto de alto consumo como la Salchicha Tradicional Zenú, que pudiera aumentar la rentabilidad de la compañía mediante la implementación de una estrategia logística, financiera y de mercadeo?

2. JUSTIFICACION.

La importancia de la presente propuesta radica en analizar e investigar toda la información del mercado financiera, logística, productividad y mercadeo internacional sobre la exportación de un producto cárnico procesado (salchichas tradicional Zenú) hacia Ecuador, es importante analizar las preferencias y gustos del cliente (cultura), ya que mediante este proyecto se pretende establecer la necesidad y solución del problema.

Otro punto y el cual quizás pueda ser el más importante para realizar este proyecto y garantizar el éxito comercial del producto Zenú es analizar la tendencia del mercado y de consumo Ecuatoriano, para esto es necesario identificar los elemento claves de las inclinaciones de las personas, de sus necesidades, circunstancias, deseos y motivaciones generales, factores claves para atender los distintos patrones de comportamiento de los consumidores frente a este producto cárnico.

Para realizar esta exportación es de gran necesidad hacer un estudio, ya que se pretende penetrar el mercado con las salchichas Zenú tradicional en los supermercados Ecuatorianos ya que uno de los motivos de esta investigación es que es un país más consumidor que productor de salchicha de carne de res.

Esta investigación le puede ser útil a la empresa Zenú y a otras empresas colombianas productoras de carnes procesadas las cuales quieran dar a conocer sus productos internacionalmente, llevando así un estudio económico y cultural del país donde quieren llegar con sus productos, es importante considerar los costes que dicha acción va a representar, no solo a corto sino también a medio y largo plazo.

3. OBJETIVOS.

3.1.OBJETIVO GENERAL.

Identificar las oportunidades comerciales de la empresa Zenú, en el mercado Ecuatoriano, ofreciendo un producto de alto consumo como la salchicha tradicional Zenú, que pudiera aumentar la rentabilidad de la compañía mediante la implementación de una estrategia logística, financiera y de mercado.

3.2.OBEJTIVOS ESPECIFICOS.

- Diseñar una estrategia de comercialización para la implementación de la salchicha tradicional Zenú, en el mercado objetivo.
- Identificar las características del mercado objetivo para así identificar clientes potenciales, precios, productos, competencia, canales de comercialización, que permitan incursionar en el mercado con la salchicha tradicional Zenú.
- Formular una estrategia financiera que permita crear valor por medio de la producción y distribución de la salchicha tradicional Zenú generando una rentabilidad de la empresa.
- Diseñar una estrategia logística que nos permita obtener una cadena de distribución viable para la comercialización de la salchicha tradicional Zenú en el mercado objetivo.

5. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.

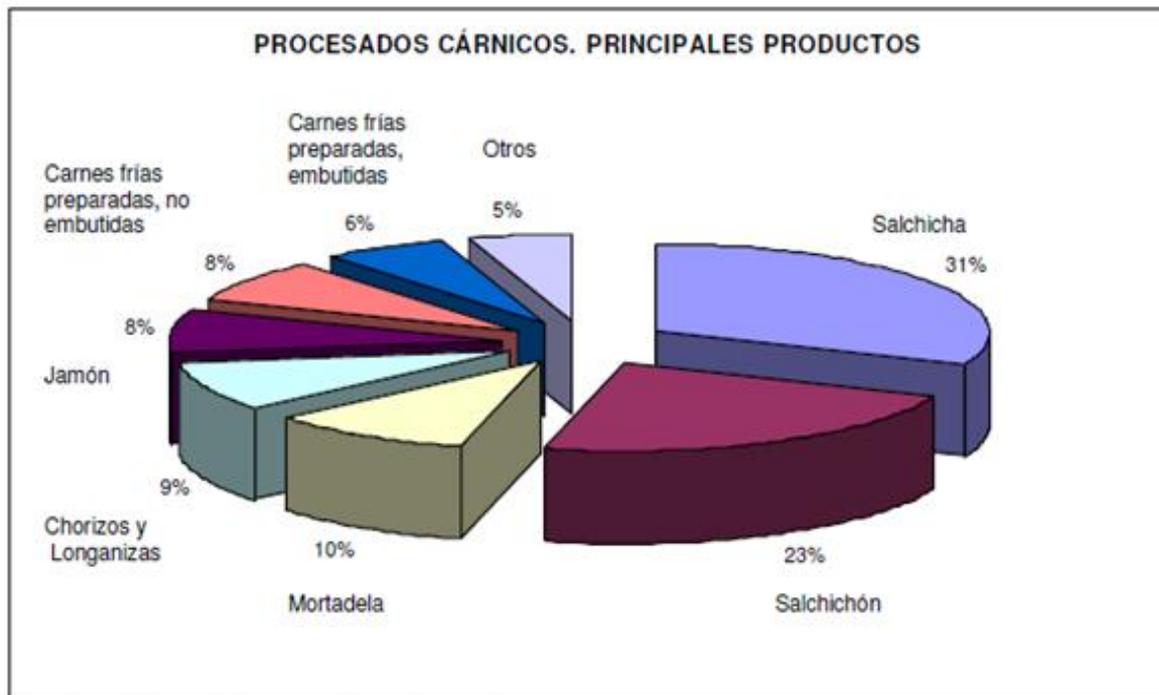
5.1. ANALISIS DEL SECTOR DE CARNICOS EN COLOMBIA.

La industria cárnica en Colombia siempre ha estado en constante crecimiento y últimamente se han ido desarrollando planes para aumentar el consumo per cápita y así convertirse en una industria más rentable. Desde el principio la industria cárnica en Colombia a tenido un gran aporte a la economía del país, esto gracias a que Colombia por su ubicación geográfica presenta grandes extensiones de tierra que permiten el desarrollo de fincas dedicadas a la producción de carnes de buena calidad además de ser una actividad que no presenta muchos inconvenientes para poder desarrollarse, lo cual significa para los campesinos una forma relativamente fácil ,económica y rentable de iniciar a producir y comercializar productos. Con el tiempo se fueron formando asociaciones dependiendo del tipo de carne que se produzca, formando así tres industrias en este sector, cada una de ellas con un gremio que los representa, la de carne vacuna Representada por FEDEGAN, la de cerdo representada por PORCICOL y de la aves representada por FENAVI. Cada una de estas se encarga de organizar a todas las pequeñas, medianas y grandes empresas planteando objetivos para cada sector y definiendo políticas de calidad que les permitan un mejor desarrollo de la industria y reducir la competencia entre empresas dedicadas al mismo negocio, generando así una sola organización que logre no sólo abarcar el mercado local sino también el mercado internacional con unos estándares claros para todos los productores que permitan generar una marca no como empresas divididas sino como carnes de un país lo que permite posicionarse en el mercado internacional de carnes y con esto incursionar en

diferentes países con productos de calidad que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de los clientes , lo que muestra una ventaja competitiva en Colombia, ya que según Porter, una de las ventajas de la competitividad de naciones son los sectores conexos y de apoyo. Esta es una muestra clara, al especializarse en tres sectores donde se apoyan los productores para ser más competitivos a nivel internacional, lo que generará una mayor competencia y así mismo aumentará la competitividad del sector, teniendo en cuenta que las industrias que producen el mismo producto o tienen la misma visión, no van a estar compitiendo entre ellas, sino que van a tener una misma meta en común y van a trabajar por el desarrollo de todas, lo que les permite establecer las bases para Convertirse en una sola industria que trabaja por salir al exterior y vender los productos, garantizando la misma calidad por parte de todas. Actualmente se han desarrollado planes que permitan un crecimiento en cada uno de los sectores pero dependiendo del gremio, se han planteado diferentes objetivos ya que cada tipo de carne establece diferentes inconvenientes para su producción, desarrollo y distribución. En el sector bovino el principal objetivo es poder organizar mejor a todos los productores y establecer mejores estándares de calidad que permitan incrementar la producción de carnes, y así lograr ser más competitivos en el mercado internacional, ya que como se ve en la gráfica. Colombia a pesar de poseer una infraestructura grande para la explotación de éste producto, su productividad es baja en relación a otros países. Industria paso de 2.3% a 4.2%. En el periodo de 1990-2006 el crecimiento promedio de la producción real del sector fue de 9.5%, superior a la tasa de crecimiento anual de 3.2% del total de la industria.

A continuación, se presenta gráficamente la participación de los principales productos cárnicos en Colombia

Figura 1. Procesados Cárnicos. Principales Productos



Fuente: ANDI. Cámara de Alimentos.

Como se observa en la figura 1. Los principales productos cárnicos procesados que se producen son las salchichas y el salchichón obteniendo de manera conjunta una participación mayor al 50% del total de los productos.

Colombia cuenta con una importante producción local del productos procesados cárnicos, apoyada por medio de la protección por parte de las autoridades colombiana, la cual está representada por el arancel variable que muchos de estos procesados cárnicos tienen en Colombia, generando una gran inseguridad en el exportador y en el importador, ya que estos aranceles se fijan

quincenalmente, creando una gran incertidumbre en los planes de negocios y contratos a largo plazo de las empresas.

La producción local está concentrada en pocas empresas que controlan un gran porcentaje del mercado de procesados cárnicos colombiano, lo que les proporciona un poder de negociación importante frente a los proveedores.

Una importante ventaja es el reducido consumo de los procesados cárnicos importados en Colombia, ya que sus precio es realmente elevado para la mayoría de los colombianos, teniendo en cuenta la estructura socioeconómica del país; representando una oportunidad para las empresas locales, en el mercado local. Sin embargo los productos colombianos son productos de más baja calidad en relación a los de otros países como por ejemplo España.

5.2. SECTOR DE CARNICOS PROCESADOS EN COLOMBIA:

El sector de procesados cárnicos en Colombia se clasifican de acuerdo con el código Internacional industrial Uniforme, adaptado para el país por el Departamento Administrativo Nacional de estadísticas, DANE, dentro de la industria manufacturera, en la división de elaboración de productos alimenticios y bebidas, como parte de la industria de producción, transformación y conservación de carnes y derivados cárnicos como se muestra a continuación.

Figura 2: Industrias Manufactureras.

SECCIÓN D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
DIVISION 15 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS
151 Producción, transformación y conservación de carne y pescado
1511 Producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos
1512 Transformación y conservación de pescado y de derivados del pescado

Fuente: ANDI. Cámara de Alimentos

Teniendo en cuenta la anterior y de acuerdo con el Decreto 2162 de 1983, los productos cárnicos procesados se clasifican en:

Productos procesados cocidos: se refiere a los productos que son sometidos a un tratamiento térmico de acuerdo con sus características sean o no embutidos. Se dividen en embutidos y no embutidos. Se entiende por embutidos el producto procesado crudo o cocido ahumado o no, introducido a presión en tripas aunque en el momento de expendio o consumo carezcan de la envoltura empleada; y el no embutido se refiere al producto cárnico procesado crudo o cocido ahumado o no, que en su proceso de elaboración no se introduce en tripas.

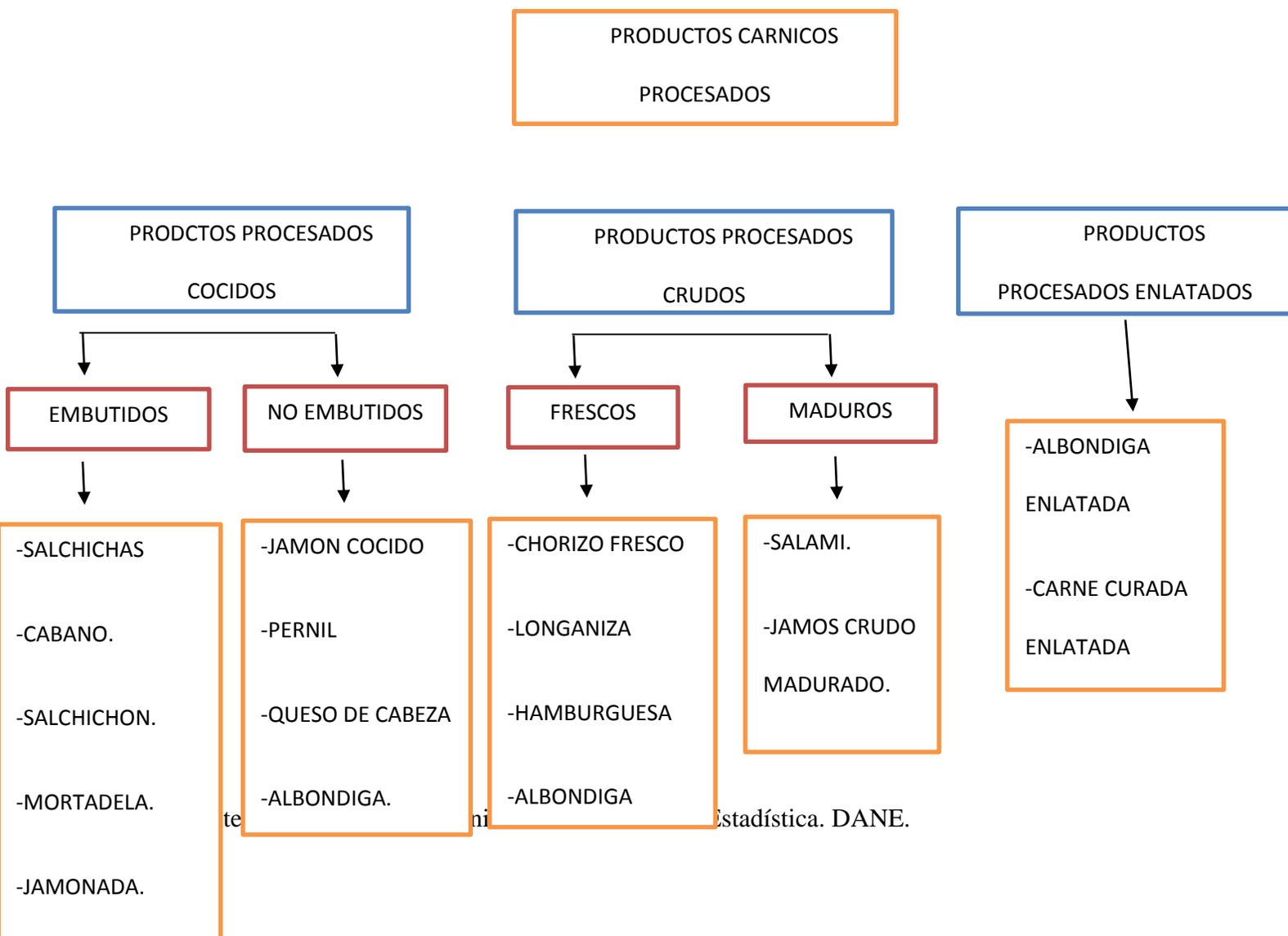
Producto procesados, crudos: estos productos se dividen en productos procesados crudos frescos y madurados, se consideran productos procesados crudos frescos, los elaborados en base de carne y grasa de animales de abasto, embutidos o no de una durabilidad limitada por lo que para su conservación prolongada necesita congelación (-18 °C); y se consideran productos procesados crudos madurados, aquellos que son sometidos a un proceso de maduración de

un mínimo de treinta (30) días, con humedad relativa baja para favorecer sus conservación.

Productos procesados enlatados: son aquellos productos elaborados a base de carne y grasa de animales de abasto, que para su expendio se envasa en latas de cierre hermético.

La siguiente figura representa los diferentes productos procesados cárnicos de acuerdo a la clasificación anterior.

Figura 3. Productos Cárnicos Procesados

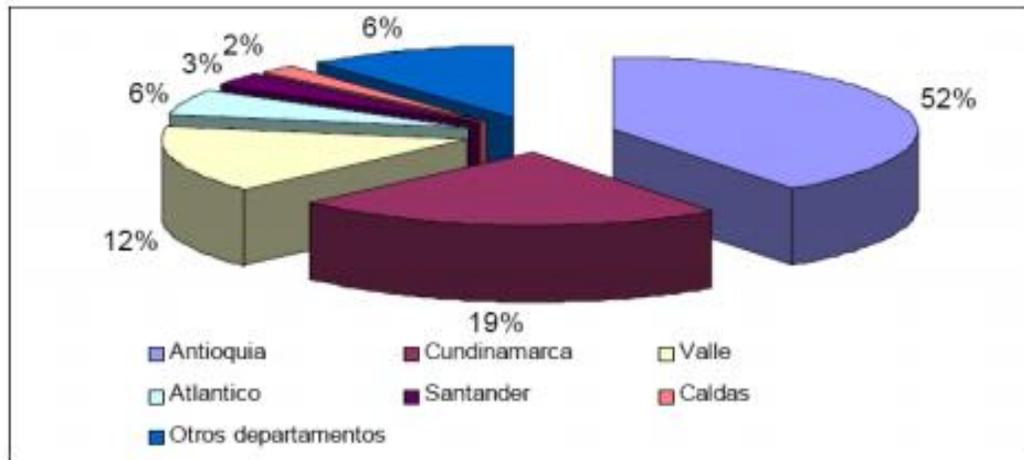


te ni estadística. DANE.

Elaboración propia.

5.3. DISTRIBUCION DE LA PRODUCCION NACIONAL DE EMBUTIDOS.

Figura 4. Distribución de la Producción Nacional de Embutidos en Colombia.



Fuente: ANDI. Cámara de Alimentos

Cabe observar en la figura 4. Los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Valle abarcan el 83% de la industria, lo cual indica que la participación de las empresas dedicadas a estas actividades se concentra en su mayoría en estos departamentos, lo que evidencia que a pesar de ser una industria en crecimiento el cubrimiento a nivel nacional es bastante pobre.

Su concentración no es sólo en la parte territorial, también se evidencia a nivel empresarial, ZENÚ, perteneciente al grupo empresarial antioqueño y es la empresa que abarca la mayor parte de la producción con un 85%¹². Esto evidencia que es un

subsector muy pequeño, liderado por una sola empresa, la única categorizada como una gran empresa debido al número de trabajadores (2.422 empleos directos). Las empresas que le siguen son: COLANTA, COMESTIBLES DAN y CARNELLY, éstas son medianas empresas que participan en el mercado con menos del 15% de la producción nacional.

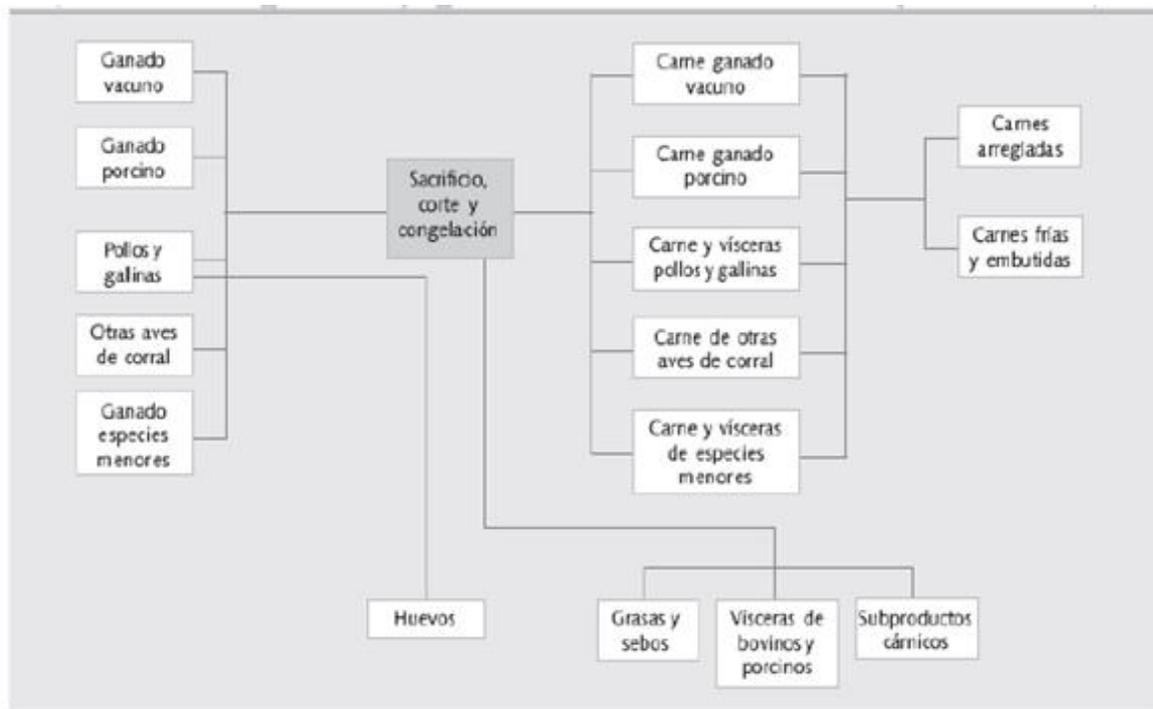
6. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR.

6.1. CADENA PRODUCTIVA DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS:

La cadena productiva se inicia con la producción agropecuaria donde se integran los procesos de cría y levante tanto de ganado como de aves de corral y otros, diferenciando por sus especificaciones los animales destinados a la actividad dedicada al engorde (cuyo propósito es el sacrificio para obtener carne) y los animales destinados a otras actividades, por ejemplo, el ganado dedicado a producción de leche o los pollos dedicados a la producción de huevos. Este proceso continúa con el sacrificio, corte y congelación de estos para la producción de carnes. La transformación de los productos se lleva a cabo en plantas de beneficio, mataderos o frigo mataderos y plantas procesadoras. Algunos de los centros mencionados, además de ofrecer el servicio de matanza y corte, ofrecen el servicio de refrigeración y en algunos casos servicios de comercialización. Durante este proceso se generan además de carnes y vísceras, productos como grasas y sebos, huesos, sangre y cuernos. El proceso de carnes elaboradas está compuesto por los eslabones carnes arregladas y carnes frías y embutidas.

La elaboración de estos productos varía de acuerdo con el producto final y por lo tanto el porcentaje de utilización de sus ingredientes. La comercialización y transporte se realiza en varias etapas de la cadena, comenzando en el momento en que los animales son llevados desde las fincas o galpones hasta los mataderos o plantas de beneficio, luego desde estos hasta los centros de procesamiento y/o centros de consumo final. Por último los productos y subproductos cárnicos son distribuidos a través de hipermercados, tiendas especializadas y tiendas detallistas.

Figura 5. Cadena productiva de los productos cárnicos.



Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, URPA

Se estima que existen alrededor de 23 millones de cabezas de ganado en el territorio colombiano, de ellos se creó que el 56% son hembras, el 60% del hato de destina a la producción de carne (cría, levante, cebo), el 38% al doble propósitos y el resto (2%) a la producción de leche en donde se estima que 4'337.837 son hembras utilizadas para doble propósito y 345.431 se utilizan sólo para leche, según cifras de FEDEGAN.

La cadena productiva de carne se puede clasificar en 6 actividades principales.

1. Producción de ganado en hatos tecnificados o de pequeña escala
2. Actividades de matanza
3. Expendios de carne para consumo humano
4. Oferta de materia primas derivadas de la ganadería (cuero, grasa, cebo)
5. Procesamiento de carne en embutidos.
6. Procesamiento de cuero para fabricación de prendas y zapatos

Los actores que intervienen y hacen parte de éste tipo de actividades son mataderos, salas de despiece, frigoríficos e industrias de elaborados cárnicos (aquellas dedicadas a la fabricación de embutidos).

Del total de la producción de carne, se estima que más del 80% se comercializa sin procesamiento para el consumo de hogares y la preparación en restaurantes,

que se vende en mercados informales sin refrigeración y la parte restante es destinada a la industria alimenticia de carne procesada o comercio formal en donde se conserva y se refrigera o congela utilizando empaques apropiados en función del tiempo esperado hasta el consumo.

6.2. CADENA DE VALOR DE LAS CARNES FRIAS EN COLOMBIA.

Para el país, la actividad ganadera es de gran importancia, ya que están dedicadas al sector agropecuario y el 59.7% de éstas se encuentran cultivadas en pastos. Esto indica que la cadena cárnica bovina es indispensable para el desarrollo de la economía Colombiana.

El norte, Urabá, Bajo Cauca, Magdalena Medio y Suroeste, son las regiones donde se concentra la actividad ganadera, ya que cuenta con una infraestructura que facilita esta actividad. Cada región cuenta con sus propias características, Urabá con el mayor número de animales como también presenta el mayor número de animales de carne, el Suroeste cuenta con el mayor número de predios destinados para la ganadería sobresaliendo también, por su productividad. El Bajo

Cauca y el Magdalena Medio se destacan por su producción con unos menores costos, pero contrasta con su poca productividad.

La cadena de carnes frías en Colombia está constituida principalmente por los siguientes eslabones:

- Eslabón de Producción
- Eslabón de comercialización:
 - Comercialización en pie: fincas, subastas, ferias, remates, paraderos, comercialización de reproductores y bolsa nacional agropecuaria.
 - Comercialización carne en canal
 - Carne despostada.
 - Comercialización de subproductos: comestibles (Vísceras, sangre) y no comestibles (sebo, hueso, contenido rumiar y piel).
- Eslabón de industrialización y transformación:
 - Industria de embutidos.
 - Industria de productos con valor agregado.

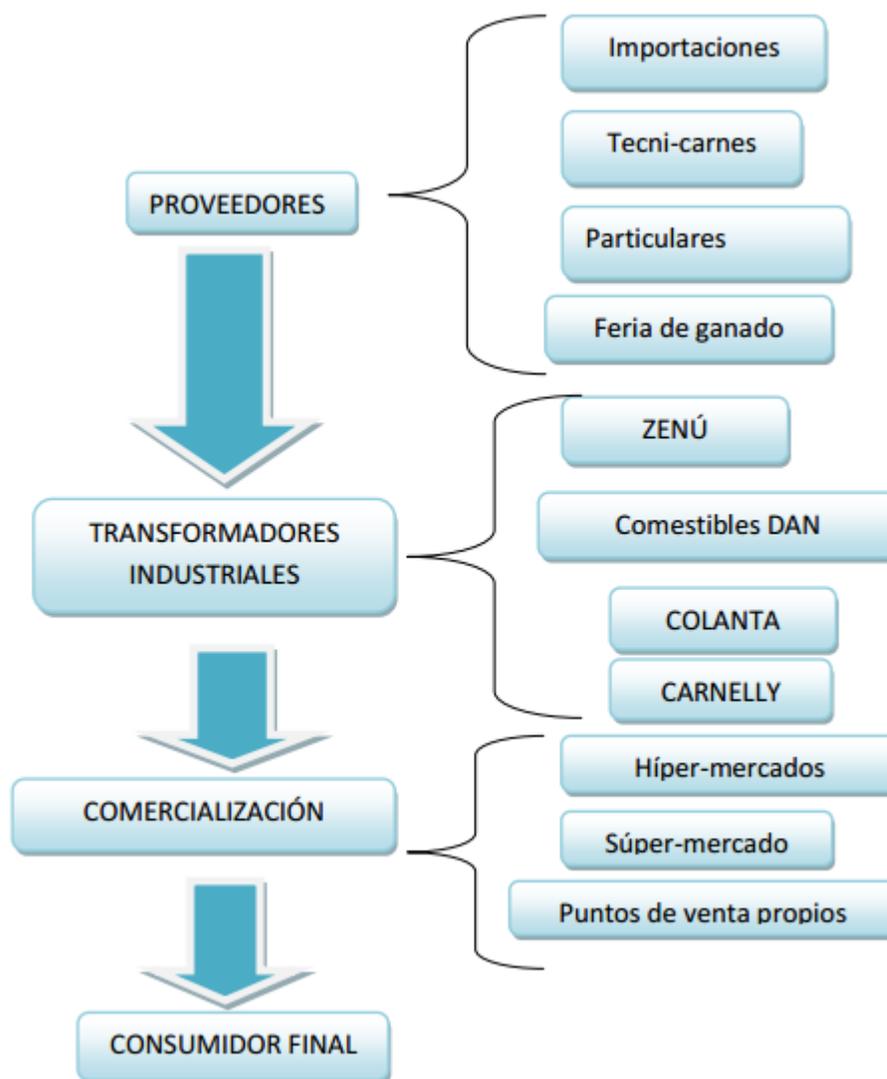
Los eslabones de industria, transformación y comercialización de los embutidos, son la parte de la cadena productiva en los cuales se centra este estudio.

Figura 6. Estructura simplificada de la cadena de Carnes frías.



Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, URPA.

Figura 7. Composición y funcionamiento de los eslabones de Industria y Comercialización de carnes frías preparadas con carne bovina en Colombia.



Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, URPA.

El esquema de la composición de los eslabones, empieza con los proveedores destacándose principalmente 4, tecni-carnes e importaciones, para Zenú especialmente, feria de ganado y productores en particular. Se continúa con las

industrias especializadas en la transformación, seleccionándose Zenú, por ser la única gran empresa, Colanta, Comestibles Dan y Carnelly, por catalogarse como empresas medianas dentro del subsector para Antioquia. Finalmente, tenemos la comercialización que se realiza principalmente en hipermercados, supermercados y puntos de venta propios. Evaluando este esquema, bajo el enfoque de la teoría de cadenas productivas, se desprende que entre proveedores y la industria de la transformación, aunque se da una integración horizontal mencionada anteriormente, no se evidencia un encadenamiento entre estos dos actores, dado que no hay unanimidad en los proveedores ni en las exigencias que realiza la industria.

Entre la industria y la comercialización, por el contrario, se da un buen encadenamiento, ya que los principales actores dentro de la comercialización están unificados en los requisitos que exigen a la industria, adicional a esto, las empresas poseen una buena plataforma de atención al público que permite tener una relación estrecha con el consumidor final.

6.3. ANÁLISIS ECONÓMICO.

El sector de los procesados cárnicos en Colombia es un sector con una importante producción local, la cual se encuentra a su vez muy protegida por el Gobierno a través por ejemplo de los aranceles variables que presentan los productos importados, en general el sector cárnico es un sector en notable crecimiento, con una producción anual total para el 2006 \$ 3,946,677,579 (en miles de pesos) que son un 3% del Total de la producción industrial del país (\$ 126,694,525,578).

El número de establecimientos para el 2006 de toda la cadena cárnica es de 170 mil, de los cuales el 94% se dedican a la producción, transformación y conservación de carne; esto a nivel nacional. Como el interés de la empresa es la ciudad de Bogotá encontramos que en la ciudad se producen \$ 6,049,972,467 (en miles de pesos) que equivale al 22% del Total de producción manufacturera del país.

Las tendencias dicen que en los últimos años, el sector se ha caracterizado por su creciente importancia en la producción industrial del país. Entre 1.997 y 2.003, su participación en la producción de la industria pasó de 2,3% a 3,3%. En el período 1.990-2.003, el crecimiento promedio de la producción real del sector fue de 8,8%, superior a la tasa de crecimiento anual de 2,7% del total de la industria, lo que demuestra que a pesar de la recesión económica que enfrenta el país sigue teniendo el mismo el mismo papel.

El sector de cárnicos emplea a 22742 personas, generando 3,5% del empleo industrial. Entre 1.992 y 2.003, el empleo de la actividad aumentó un 3% anual, crecimiento que fue superior en los últimos cinco años del período, cuando llegó a 3,5%.

6.4. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.

Podríamos afirmar que los procesados cárnicos importados en Colombia son bienes de lujo y su consumo está limitado exclusivamente a la clase alta de la sociedad. El resto de clases sociales colombianas utilizan otros productos cárnicos de producción local o importaciones de menor calidad que los productos españoles, ya que su precio en el mercado es muy inferior.

Las ventas de procesados cárnicos de producción local en Colombia durante el año 2.008 fueron:

Figura 8. Ventas de Procesados 2008.

Producto	Valor Ventas (US\$)	Cantidad Vendida (Kgs.)	Precio por Kg. (US\$ / Kg.)
Salchichas	73.937.150	28.405.899	2,60
Salchichón	42.372.113	20.808.505	2,04
Mortadela	23.672.014	9.666.465	2,45
Chorizos y longanizas	21.817.533	8.194.644	2,66
Jamón	27.615.925	7.624.201	3,62
Carnes frías preparadas, no embutidas	19.540.110	7.004.492	2,79
Carnes frías preparadas embutidas	9.562.577	5.157.280	1,85
Tocineta	9.372.837	2.280.400	4,11
Salchichas envasadas	2.968.049	1.210.268	1,96
Carnes ahumadas	4.337.193	723.567	5,99
Carnes curadas	1.629.252	281.444	5,79
Morcillas	538.804	313.324	1,72
Jamoneta envasada	84.589	43.791	1,93
Embutidos dietéticos	81.452	23.369	3,49
Paté	105.958	19.340	5,48
TOTAL	237.044.362	91.756.995	2,58

Fuente: ANDI. Cámara de Alimentos.

Si tenemos en cuenta que las importaciones de los productos descritos anteriormente de todos los países durante el año 2.008 fueron de 2.618.236 Kg, si consideramos que la totalidad de los productos importados fueron consumidos por los consumidores colombianos, el porcentaje de procesados cárnicos importados consumidos en comparación con el total (94.375.231 Kg) fue de únicamente 2,85%, frente a 97,15% de los productos colombianos, lo que nos da una idea de la exclusividad de los procesados cárnicos importados en la sociedad colombiana.

6.5.DEMANDA.

La industria de producción de carnes es un sector importante en el país, representando el 1,8% de la producción bruta generada por el total de la industria manufacturera nacional y el 6,8% de la industria de alimentos. Genera alrededor de 10.000 empleos directos al año y el consumo aparente se abastece en su totalidad de producción nacional, ya que el comercio exterior generado ha sido marginal. Por lo general, en la mayoría de estudios sectoriales realizados en el país, especialmente de la industria, la estructura que se define para la misma está bastante relacionada con los establecimientos dedicados a la elaboración de los bienes derivados de la principal materia prima. Así que aplicando este criterio sobre la industria de producción de carnes, el principal agente y eslabón de la cadena es la planta de sacrificio – beneficio animal, dado que todos los productos intermedios y finales son obtenidos allí y no existe mayor diferencia física de éstos en el mercado. La Cadena de valor de la ganadería vacuna es muy importante dentro la producción agropecuaria y agroindustrial nacional. De hecho, la ganadería de leche y carne representa más de tres veces el valor de la producción cafetera en Colombia.

La mayor parte del valor de la Cadena está explicada por la producción ganadera y en menor cuantía por la agroindustria relacionada con los productos y subproductos de esta actividad. Colombia es un importante productor de carne en el mundo, ocupó el puesto 15 en el año 2004, pero su dinámica ha sido lenta e inferior al promedio del hemisferio americano e incluso a los de la Comunidad Andina (CAN). Esto ha conducido a que el consumo por persona se haya reducido de manera importante. Esta disminución del consumo obedece, entre

otras razones, a la sustitución por consumo de carne de pollo que ha ganado espacios importantes en la dieta de los 18 colombianos y que ha logrado ganancias importantes en productividad y competitividad y, por esta vía, disminuciones de precios.

El consumidor colombiano carece de sistemas de información que le permitan, particularmente a los hogares, tener criterios para su elección. Es decir, la mayoría de la población colombiana desconoce la procedencia donde fue sacrificado el ganado, haciendo que la compra de la carne y productos afines se constituya más en el cubrimiento de una necesidad alimentaria de proteína, que sentirse representados con alguna marca o empresa. Los principales canales de comercialización a través de los cuales llega la carne al consumidor final son las plazas de mercado, las famas y los supermercados.

6.6. ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL.

Dada la Naturaleza del producto y de la empresa (Productos para Consumo Humano) es un sector altamente regulado por entidades como el Ministerio de Protección Social, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente (DAMA) y se requiere del cumplimiento de ciertas normas y políticas específicas para garantizar que el producto sea apto para el consumo y no represente ninguna amenaza a la población, por eso todas las normas, emitidas dan cumplimiento y se ajustan a la ley 9/79 sobre salud, Las leyes más importantes son las siguientes:

- CODIGO SANITARIO NACIONAL PLANTAS DE ALIMENTOS (LEY 09/79):

Se encarga de Establecer el marco legal para la producción e importación de alimentos en el país, además Define los requisitos técnico-sanitarios y de calidad que deben cumplir los alimentos procesados o importados: El ministerio de protección social definirá las normas técnicas oficiales colombianas, o en su defecto las del Codex alimentarius y el control de bodegas dependerá de la autoridad sanitaria y de ministerio de Agricultura.

- NORMA SOBRE EL SACRIFICIO DE ANIMALES DE ABASTO PUBLICO, TRANSPORTE, COMERCIALIZACIÓN E IMPORTA-CIÓN DE CARNES (2278/82 MODIFICADO POR 1594/84):

Aunque no es directa a la naturaleza de la empresa, es de vital importancia porque como procesadora de carne se debe garantizar que la materia prima usada (Carne de Canal) cumpla con estas disposiciones. La norma dice que todas las carnes que lleguen al territorio nacional deberán someterse a las disposiciones establecidas en el decreto 2278/82. Los aspectos más importantes son.

- NORMA SOBRE COMERCIALIZACIÓN DE CARNES (2162/83):

Esta norma reglamenta la producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados, es una de los pilares fundamentales en la industria.

6.7. CONTROL DE CALIDAD.

Para garantizar la calidad en los procesos de producción y en el producto es importante obtener la certificación HACCP, es decir ANÁLISIS DE RIESGO Y PUNTOS DE CONTROL CRÍTICOS.

Es un sistema de gestión de aseguramiento de la inocuidad de los alimentos propuesto por la comisión FAO/OMS del CODEX alimentarius, a los países miembros de la OMC, Este sistema está enfocado a la prevención y al control de la inocuidad de los alimentos, y opera mediante un sistema de registros o documentación verificable, bajo los principios de: Análisis de peligros, identificación de Puntos de Control Críticos (PCC) del proceso, Límites Críticos para las medidas preventivas asociadas a cada PCC, sistema de monitoreo, acciones correctivas, y procedimientos para la verificación.

La validez y la funcionalidad del sistema HACCP, es certificado de acuerdo al decreto No. 3075 de 1997, por el cual se dictan las disposiciones y regulaciones generales referidas a los factores de riesgo en el procesamiento alimentos.

Conforme al Decreto No. 60 de 2002 en el artículo 5, las empresas de alimentos deberán cumplir con los siguientes prerrequisitos.

- Las Buenas Prácticas de Manufactura establecidas en el Decreto 3075 de 1997 y la legislación sanitaria vigente.
- Programa de Capacitación dirigido a los responsables de la aplicación del Sistema HACCP.
- Programa de Mantenimiento Preventivo de áreas, equipos e Instalaciones.
- Programa de Calibración de Equipos e Instrumentos de Medición.

- Programa de Saneamiento que incluya el control de plagas (artrópodos y roedores), limpieza y desinfección, abastecimiento de agua.
- Manejo y disposición de desechos sólidos y líquidos.
- Control de proveedores y materias primas incluyendo parámetros de aceptación y rechazo.
- Planes de Muestreo.
- Trazabilidad de materias primas y producto terminado.

Esta acreditación, marcará la diferencia entre nuestros productos y los de la competencia, cumpliendo así el objetivo principal “Crear confianza en la empresa”

6.8. ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL.

El mercado de las carnes procesadas y embutidos presenta una tendencia creciente como se ha especificado en nuestro análisis económico se podría creer que la tendencia indicaría que en un corto plazo sería una carne que podría competir con el cerdo y el pollo dado su volumen de producción.

Es importante aclarar que aunque estos productos no son estacionarios pues están presentes en el consumo diario de la población y que las ventas se mantienen estables en el año, las empresas productoras si se ven beneficiadas en la temporada navideña pues tienen la oportunidad de aumentar la gama de productos ofrecidos al público, se dedican a la producción de pavos, pernils y carnes que por tradición en nuestro país son consumidas para estas festividades, es decir que desde noviembre aumenta la producción de productos cárnicos, y en Febrero vuelve al promedio anual.

Según un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial en Bogotá en el 2006, se encontró que Entre las principales tendencias del sector de los procesados cárnicos en Colombia se destacan:

- Tendencia hacia las porciones pequeñas y de poco gramaje, ya que el precio del producto a adquirir es inferior.
- La tendencia general de consumo de procesados cárnicos en Colombia es hacia la búsqueda de productos a bajo precio, primando sobre la calidad.
- La demanda de los clientes de estratos altos continuará hacia los productos bajos en grasa, saludables, y de calidad.
- Aumentará la cantidad de productos disponibles a los clientes, se diversificará la oferta.
- Los productos populares, de calidad muy inferior a los productos importados, continuarán abasteciendo a los consumidores con menores recursos económicos.

6.9.PERFIL DEL CONSUMIDOR Y COMPRADOR.

Padres de Familia que se interesan por la salud y nutrición de sus hijos: Este grupo está conformado por aquellos padres o madres que en sus compras de alimentos buscan un alto contenido nutricional, una imagen impecable (Higiénica) del producto y que opinen que los productos cárnicos contribuyen al crecimiento y bienestar de sus hijos.

Personas con poca disposición de tiempo: Son personas que llegan en la noche agotadas por un extenso día de trabajo o que tienen grandes cantidades de actividades y no tienen tiempo para cocinar nada elaborado, ellos encuentran en

los productos cárnicos una opción para obtener las proteínas necesarias solo destapando un paquete.

Niños y adolescentes en etapa escolar: Llevan en su lonchera o compran en el colegio Sándwiches, hamburguesas y salchichas como una opción nutritiva y divertida a la hora del almuerzo o descanso.

Personas que les gusta variar el menú: Son personas que ven el producto cárnico como un sustituto para la carne sin procesar (Carne de res, pollo, cerdo), y además les interesa encontrar variedad de sabores en dieta con el plus de satisfacer su necesidad con menor cantidad de dinero.

6.10. EL DIAMANTE DE PORTER EN EL SECTOR CÁRNICO EN COLOMBIA.

En esta investigación se hará un breve resumen de las relaciones que se encuentran entre los diferentes elementos del diamante de Porter y el sector cárnico en Colombia.

- **CONDICIONES DE LOS FACTORES EN EL SECTOR CÁRNICO.**

En Colombia en éste sector se destaca la falta de mano de obra especializada, como se mencionó anteriormente, en muchas fincas, en especial las pequeñas se destaca la mano de obra familiar mano de obra no especializada que como Porter menciona esto genera falencias en este elemento del diamante ya que éste es un factor básico, así mismo como los recursos naturales que se disponen para poder desarrollar éste sector.

Por otra parte el gobierno nacional desarrollo un proyecto de ley que va a obligar a las empresas del sector a mejorar su calidad y así mismo aumentar la

tecnología del sector, lo que beneficiará a Colombia en éste componente de la diamante.

- **CONDICIONES DE LA DEMANDA EN EL SECTOR CÁRNICO:**

En cuanto a la demanda interna, puede observar como en Colombia se ha estancado la demanda si la relacionamos con la demanda a nivel internacional se puede decir que ese estancamiento es momentáneo ya que el comportamiento de la demanda de la carne bovina en el mundo tiende a ser oscilante, a pesar de lo anterior se puede ver como en Colombia hay una falencia en éste aspecto ya que en general el mercado interno no es muy exigente y la demanda se encuentra estancada

- **SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES DEL SECTOR CÁRNICO:**

Cuando en Colombia se decidió dividir el cárnico general en tres sectores FEDEGAN, PORCICLO Y FENAVI estaba trabajando especialmente 1 de los elementos del diamante, el de los sectores conexos y auxiliares, esta división trajo un trabajo especializado en donde se puede compartir tecnología entre estos tres sectores ya que comparten la cadena de valor.

Así mismo y como se mencionó anteriormente en este documento, gracias a la presión del gobierno (nueva ley) a las empresas obligándolas a compartir esa tecnología dentro del sector.

- **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CÁRNICO:**

El fácil acceso que hay en el país para ingresar a éste sector, le genera una fortaleza en cuanto al tema de estrategia se refiere porque obliga a las empresas

actuales a ser innovadoras y buscar nuevos mercados para que las nuevas empresas no los saquen de competencia.

Así mismo se destaca como cada sector han establecido metas claras para aprovechar las ventajas competitivas y hacer frente a las falencias que se tienen un ejemplo de esto es como el principal objetivo del sector bovino es poder organizar mejor a todos los productores y establecer mejores estándares de calidad que permitan incrementar la producción de carnes.

6.11. MATRIZ DOFA DEL SECTOR CÁRNICO EN COLOMBIA.

Cuadro No1. Matriz DOFA del Sector Cárnico en Colombia

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen instituciones que investiguen, diagnostiquen y promuevan todo lo relacionado con el subsector de las carnes frías. Siendo evidente esta ausencia entre el proveedor y la industria transformadora. 2. No existen convenios entre el sector educativo y el subsector de las carnes frías para la capacitación de los operarios. 3. No existe algún tipo de agremiación entre Zenú, como empresa líder, y las demás empresas medianas, como lo son COMESTIBLES DAN, CARNELLY y COLANTA. Que son las empresas que sobresalen en la comercialización de carnes frías en Colombia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zenú Líder en el mercado colombiano en la categoría de Cárnico. 2. La mano de obra que se emplea y se necesita al interior de las empresas no es escasa. 3. La empresas del sector de cárnico fríos, tiene una plataforma para el servicio al cliente, que permite dar garantía a los productos, esto es encadenamiento productivo entre los eslabones de industria y comercialización. 4. Elección de proveedores de acuerdo a precio, servicio y distribución.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debido a los cambios culturales que se viven en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La posibilidad que empresas líderes de otros países entren a

<p>Colombia, como la necesidad que ha visto la mujer de realizar cada vez más fácil los alimentos, las carnes frías se han convertido en una muy buena opción, esto hace que haya un creciente y potencial mercado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Aprovechar los mercados internacionales en los que se tienen productos líderes para fortalecer otras unidades de negocio. 3. Fortalecer su imagen en cuento al desarrollo sostenible en todos los mercados pero con mayor énfasis en Colombia. 4. Expansión al mercado nacional e internacional gracias a los beneficios gubernamentales brindados al sector. 	<p>nuestro país a realizar inversión extranjera o con la intención de comprar empresas del sector, quitándole participación a los empresarios pequeños.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pocos proveedores de mantenimiento en el sector. 3. Competitividad por parte de empresas de países con los que Colombia ha firmado tratados de libre comercio. 4. Las economías de escala que es una gran barrera para entrar a competir en los diferentes países.
--	---

7. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA:

7.1. INFORMACION INSTITUCIONAL:

La historia de Zenú es el resultado de éxito, tenacidad, dedicación y desarrollo empresarial, que nos convierten hoy por hoy en un referente de crecimiento para la industria de alimentos de carnes en el país.

En la actualidad Zenú, es ejemplo de organización empresarial y está integrada por diferentes empresas que la abastecen de todos los insumos necesarios para la elaboración de los productos que ofrece al mercado. Las materias primas que se utilizan en las plantas de producción, son de carnes de cerdo que provienen de granjas propias, carne de res seleccionada cuidadosamente lo que permite lograr en ellas un buen nivel de trazabilidad y pollos de las mejores granjas del país.

Zenú ha deleitado por años a sus consumidores ofreciéndoles productos de excelente sabor y calidad, por eso continúa trabajando con el desarrollo de nuevos productos para generar: nutrición, placer y bienestar, consignas que estuvieron siempre en la mente de los fundadores.

7.2.VISIÓN / MISIÓN.

7.2.1. VISIÓN: Juntos lograremos triplicar nuestro negocio de alimentos para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

7.2.2. MISIÓN: La misión de nuestra empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.

En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente. Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.

Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el Desarrollo Sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.

Fuente: Industria de Alimentos Zenú S.A.S.

7.3.VALORES.

En Industria de Alimentos Zenú tenemos un sistema de gestión de la calidad orientado a producir alimentos seguros y de calidad; consistente con la legislación sanitaria nacional, las normas técnicas relativas a nuestros productos

y la seguridad y salud de nuestros empleados, al tiempo que operamos sosteniblemente en el entorno.

7.4. PROCESOS DE PRODUCCION EMPRESA ZENÚ:

- **Materias primas:** Zenú como compañía asegura la calidad y la procedencia de sus materias primas.
- **Molienda:** al ingresar a la planta las materias primas cárnicas, son molidas y mezcladas con otros ingredientes que le dan el sabor característicos a cada uno de los productos.
- **Embutido:** esta mezcla es embutida en fundas que le dan la forma a los productos. Siendo certificados en las normas de calidad por la ISO 9001 versión 2000.
- **Ahumado y Cocción:** las carnes embutidas pasan por un proceso de ahumado y cocción, dejando así el producto listo para el consumo.
- **Selección y Empaque:** Zenú monitorea la calidad de los productos en cada fase de los productos procesados para asegurar la excelencia de los productos.
- **Distribución:** los productos son transportados en vehículos refrigerados o de congelación, asegurando la conservación de la cadena de frio.

7.5. PRODUCTOS PRESENTADOS POR ZENÚ.

- **PLATOS PREPARADOS:** Hamburguesas Preparada, PractiCarne, Pizza Congelada, Pizzas Refrigeradas, Apanados.
- **ENLATADOS:** Cárnicos, Vegetales, Platos Listos.

- CARNES FRIAS: Salchichas, Jamones, Cerveceros, Chorizos, Morcilla, Salchichones, Mortadela, Hamburguesa, Butifarra, Tocineta.
 - SALCHICHAS: Salchichas de pollo, Salchicha Long, Salchicha Perro Caliente, Salchicha Rellena de Queso, Salchicha Súper Perro, y finalmente la Salchicha Tradicional Zenú.

8. ANÁLISIS DEL PRODUCTO.

8.1. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO.

SALCHICHA TRADICIONAL ZENÚ:

Generalmente son producidos de carne picada, condimentada con hierbas aromáticas y diferentes especias (pimentón, pimienta, ajos, romero, tomillo, clavo de olor, jengibre, nuez moscada, etc.) que es introducida ("embutida") en piel de tripas de cerdo. En la fabricación industrial moderna de estos productos se utiliza un tipo de tripa artificial, que resulta comestible.

Es un producto procesado, cocido, embutido elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, sometido a picado grueso e introducido en tripas autorizadas, de diámetro de 22 mm sometido a tratamiento térmico y humedad relativa baja. Es una alternativa deliciosa para alimentar bien a tu familia y ahora con Buena Fuente de Proteína. Es la salchicha perfecta para preparar tus mejores recetas, con todo el sabor y la calidad. En diferentes tipos de presentación como 450 g. - 18 unidades, 225 g. - 9 unidades, 50 g. - 2 unidades.

8.2. CARACTERIZACION DEL PRODUCTO.

8.2.1. FICHA TECNICA:

Figura 9. Ficha técnica: Salchicha Tradicional Zenú.

Nombre del Producto	SALCHICHA TRADICIONAL ZENU			
Nombre Comercial del Producto	SALCHICHA TRADICIONAL ZENU			
Calidad	Cumplir con el Decreto 1500 de 2007 , Decreto 2162 de 1983 NTC 1325			
Generalidades	<p>Producto cárnico procesado, cocido y embutido, elaborado con base en carne de animales de abasto, con la adición de sustancias de uso permitido, introducido en tripas naturales o artificiales aprobadas</p> <p>Ingredientes: Producto cárnico procesado, cocido, embutido, elaborado sobre la base Carne de Pollo, Agua, Harina de Trigo (Retenedor de Humedad), Grasa de Res, Almidón de Papa y/o Yuca (Retenedor de Humedad), Proteína de Soya (Emulgente), Sabor Artificial a Cilantro, Cardamomo, Sal, Polifosfato de Sodio (Modificador de pH), Eritorbato de Sodio (Agente Reductor), Bicarbonato de Sodio (Leudante), Nitrito de Sodio (Agente de Curación), Color Eritrosina C.I. 45430, Color Rojo Punzó C.I. 16255. Sometido a tratamiento térmico de secado, cocción y ligeramente ahumado.</p>			
Requisitos generales	Salchicha seleccionada, debe ser empacado en material sanitario apropiado para alimentos que aseguren su conservación en las condiciones que exige el producto.			
Requisitos Específicos	<p>Tripa de celulosa no comestible</p> <p>Película inferior transparente y superior impresa 611 gramos - Color: Rosado pálido.</p> <p>- Textura: Blanda compacta.</p> <p>- Olor: Característico.</p> <p>- Sin babosidades en la superficie.</p>			
	Longitud (cms)	Diámetro (cms)	Sabor	Olor
	19.6 +/-0.5	2.0	Notas farináceas, de condimento.	Notas farináceas (harina), notas de condimento.
Empaque y rotulado	<p>Producto empacado al vacío por 611 gramos (30 unidades).</p> <p>- Cumplir con la Resolución No. 5109 de 2005, por medio de la cual se establecen los parámetros para el rotulado o etiquetado de productos terminados y materias primas.</p>			
Presentación	<p>- 450 g. - 24 unidades.</p> <p>- 225 g. - 18 unidades.</p> <p>- 50 g. - 5 unidades.</p>			

Fuente: Zenú S.A.S

8.2.2. POSICIÓN ARANCELARIA.

Figura 10. Posición arancelaria de la salchicha en Colombia.

Perfil de la mercancía						
DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	1601.00.00.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos Embutidos y productos similares de carne, despojos o sangre; preparaciones alimenticias a base de estos productos.			01-ene-2007	...	
Unidad física	kg - Kilogramo			01-ene-2007	...	

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. DIAN.

8.3. ANALISIS DEL PRODUCTO PROPUESTO.

SALCHICHA TRADICIONAL ZENÚ:

La presente propuesta estará basada en ofrecer una opción de negocios para el producto Salchichas Tradicional Zenú. Con esta propuesta se pretende comercializar un producto de la más alta calidad internacionalmente, el cual posee un excelente servicio técnico y un grado de sanidad excelente adecuado para su comercialización en cualquier país. Este producto será comercializado a gran escala con toda la tecnología posible y la mejor técnica financiera, logística, mercadeo y productividad, para que el producto Salchichas Tradicional Zenú obtengan las mejores características que actualmente se tiene

en el mercado, las cuales lleven al público a consumir nuestro producto y así poder brindarle un productos de excelente calidad para el exigente mercado al que se pretende llegar.

9. ANALISIS FINANCIERO.

BALANCE GENERAL -		INDUSTRIAS DE ALIMENTOS ZENÚ S.A.S (En				
	Miles de Millones)					
Descripción	2013	2012	2011	2010	2009	
Caja y Bancos	211,53	619,23	1191,42	1060,71	695,43	
Inversiones Temporales	0,91	1245,94	2910,39	373,94	492,04	
Cientes	12973,19	59066,51	33581,1	45847,6	44625,01	
- Deudas de difícil cobro	0	0	0	0	0	
- Provisiones	5,12	160,53	336,91	1135,03	460,9	
Deudores Comerciales	12968,08	58905,98	33244,19	44712,57	44164,11	
Inventario	6280,19	6117,47	5767,23	31339,96	32529,75	
Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	4407,2	6910,45	5480,45	0	1158,82	
Otros Deudores	98502,64	87645,19	172516,74	245974,82	187229,44	
Diferidos	290,51	431,7	246,6	1215,12	1581,21	
ACTIVO CORRIENTE	122661,06	161875,96	221357,01	324677,12	267850,81	
Activos Fijos	118471,04	123916,34	107108,23	100001,21	89981,04	
Intangibles (Neto)	31825,77	35052,23	38152,17	41180,01	42114,61	
Inversiones	55182,64	53764,26	57279,63	65497,9	65518,98	
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	23350,12	21927,76	22109,26	40518,77	34597,29	
Deudores LP	0	0	0	0	0	
Diferidos	1705,75	2338,85	12649,86	758,16	617,23	
Otros Activos Largo Plazo	126,19	126,19	148,19	818,54	248,09	
Valorizaciones	132387,26	99565,19	90320,03	75900,56	64932,59	
Total Activos LP	363048,76	336690,82	327767,37	324675,15	298009,83	
TOTAL ACTIVO	485709,82	498566,77	549124,38	649352,27	565860,64	
Obligaciones Financieras	29070,6	109,13	189,52	57725,78	39034,87	
Proveedores	3872,01	10740,99	6160,88	23064,92	35357,88	
Cuentas por Pagar CP	9016,35	18476,25	57339,15	48388,73	29468,21	
Obligaciones Laborales	6579,02	5607,87	7675,08	9004,28	8255,09	
Impuestos por Pagar	7041,91	6559,56	7056,04	8021,49	7294,64	
Estimados y Provisiones	0	0,43	58,93	100,06	29,53	
Pasivos Diferidos	0	0	0	0	0	
Bonos y Papeles Comerciales	0	0	0	0	0	
Otros Pasivos Corto Plazo	0,73	192,18	182,56	167,79	299,05	
Total Pasivo Corriente	55580,62	41686,39	78662,16	146473,05	119739,26	
Obligaciones Financieras (LP)	117843,33	146921,69	146947,12	187823,61	191270,26	
Proveedores L.P.	0	0	0	0	0	
Cuentas por Pagar LP	0	0	0	0	1547,2	
Obligaciones Laborales LP	851,35	1041,19	1049,02	0	0	
Estimados y Provisiones LP	0	0	0	0	0	
Diferidos LP	16785,87	19379,11	18537,14	15733,8	6048,12	
Bonos y Papeles Comerciales (LP)	0	0	0	0	0	
Otros Pasivos LP	0	2978,1	5956,2	0	0	
Pasivo Largo Plazo	135480,54	170320,08	172489,48	203557,41	198865,58	
TOTAL PASIVO	191061,16	212006,47	251151,64	350030,47	318604,84	
Capital	249,61	249,61	249,61	249,61	249,61	
Superavit de Capital	1105,37	-5588,44	-3150,25	226,56	3942,01	
Reservas de Capital	99057,68	126738,97	123042,25	87501,59	56269,67	
Revalorización del Patrimonio	64725,99	64725,99	73660,29	76638,39	78261,87	
Acciones Preferenciales	0	0	0	0	0	
Utilidades del Ejercicio	-2877,25	868,98	13850,82	58805,1	43600,04	
Utilidades Retenidas	0	0	0	0	0	
Superavit de Valorizaciones	132387,26	99565,19	90320,03	75900,56	64932,59	
Total Pasivo y Patrimonio	485709,82	498566,77	549124,38	649352,27	565860,64	
Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0	
Total Patrimonio Neto	294648,66	286560,3	297972,74	299321,81	247255,79	
Otros Activos Corrientes	0	0	0	0	0	
Otro Patrimonio	0	0	0	0	0	

9.1.ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL.

Análisis Horizontal							
Variación Absoluta				variación relativa			
2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009
-407,7	-572,19	130,71	365,28	-65,84%	-48,03%	12,32%	52,53%
-1245,03	-1664,45	2536,45	-118,1	-99,93%	-57,19%	678,30%	-24,00%
-46093,32	25485,41	-12266,5	1222,59	-78,04%	75,89%	-26,75%	2,74%
0	0	0	0	-	-	-	-
-155,41	-176,38	-798,12	674,13	-96,81%	-52,35%	-70,32%	146,26%
-45937,9	25661,79	-11468,38	548,46	-77,99%	77,19%	-25,65%	1,24%
162,72	350,24	-25572,73	-1189,79	2,66%	6,07%	-81,60%	-3,66%
-2503,25	1430	5480,45	-1158,82	-36,22%	26,09%	-	-100,00%
10857,45	-84871,55	-73458,08	58745,38	12,39%	-49,20%	-29,86%	31,38%
-141,19	185,1	-968,52	-366,09	-32,71%	75,06%	-79,71%	-23,15%
-39214,9	-59481,05	-103320,11	56826,31	-24,23%	-26,87%	-31,82%	21,22%
-5445,3	16808,11	7107,02	10020,17	-4,39%	15,69%	7,11%	11,14%
-3226,46	-3099,94	-3027,84	-934,6	-9,20%	-8,13%	-7,35%	-2,22%
1418,38	-3515,37	-8218,27	-21,08	2,64%	-6,14%	-12,55%	-0,03%
1422,36	-181,5	-18409,51	5921,48	6,49%	-0,82%	-45,43%	17,12%
0	0	0	0	-	-	-	-
-633,1	-10311,01	11891,7	140,93	-27,07%	-81,51%	1568,49%	22,83%
0	-22	-670,35	570,45	0,00%	-14,85%	-81,90%	229,94%
32822,07	9245,16	14419,47	10967,97	32,97%	10,24%	19,00%	16,89%
26357,94	8923,45	3092,22	26665,32	7,83%	2,72%	0,95%	8,95%
-12856,95	-50557,61	-100227,89	83491,63	-2,58%	-9,21%	-15,44%	14,75%
28961,47	-80,39	-57536,26	18690,91	26538,50%	-42,42%	-99,67%	47,88%
-6868,98	4580,11	-16904,04	-12292,96	-63,95%	74,34%	-73,29%	-34,77%
-9459,9	-38862,9	8950,42	18920,52	-51,20%	-67,78%	18,50%	64,21%
971,15	-2067,21	-1329,2	749,19	17,32%	-26,93%	-14,76%	9,08%
482,35	-496,48	-965,45	726,85	7,35%	-7,04%	-12,04%	9,96%
-0,43	-58,5	-41,13	70,53	-100,00%	-99,27%	-41,11%	238,84%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
-191,45	9,62	14,77	-131,26	-99,62%	5,27%	8,80%	-43,89%
13894,23	-36975,77	-67810,89	26733,79	33,33%	-47,01%	-46,30%	22,33%
-29078,36	-25,43	-40876,49	-3446,65	-19,79%	-0,02%	-21,76%	-1,80%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	-1547,2	-	-	-	-100,00%
-189,84	-7,83	1049,02	0	-18,23%	-0,75%	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
-2593,24	841,97	2803,34	9685,68	-13,38%	4,54%	17,82%	160,14%
0	0	0	0	-	-	-	-
-2978,1	-2978,1	5956,2	0	-100,00%	-50,00%	-	-
-34839,54	-2169,4	-31067,93	4691,83	-20,46%	-1,26%	-15,26%	2,36%
-20945,31	-39145,17	-98878,83	31425,63	-9,88%	-15,59%	-28,25%	9,86%
0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6693,81	-2438,19	-3376,81	-3715,45	-119,78%	77,40%	-1490,47%	-94,25%
-27681,29	3696,72	35540,66	31231,92	-21,84%	3,00%	40,62%	55,50%
0	-8934,3	-2978,1	-1623,48	0,00%	-12,13%	-3,89%	-2,07%
0	0	0	0	-	-	-	-
-3746,23	-12981,84	-44954,28	15205,06	-431,11%	-93,73%	-76,45%	34,87%
0	0	0	0	-	-	-	-
32822,07	9245,16	14419,47	10967,97	32,97%	10,24%	19,00%	16,89%
-12856,95	-50557,61	-100227,89	83491,63	-2,58%	-9,21%	-15,44%	14,75%
0	0	0	0	-	-	-	-
8088,36	-11412,44	-1349,07	52066,02	2,82%	-3,83%	-0,45%	21,06%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-

Dentro del análisis horizontal debemos destacar

- En la compañía, en caja y bancos tuvo una disminución en el porcentaje hasta el 2011, a partir de ese Año la empresa la cual podemos observar en varias etapas, la disminución más notoria es -65,48%, lo que significa que la empresa pierda mucha liquides, ya que se puede observar con cuánto dinero contamos a corto plazo.
- Los deudores comerciales tuvieron un aumento de -77,99% lo cual se evidencia que para este periodo la empresa tuvo un recaudo de cartera menor.
- El comportamiento del activo dentro de los años estudiados estuvo caracterizado por un periodo de cadencia. Debido a que a partir del año 2010 al 2013 el activo tuvo una gran disminución ya que paso de -15,4% en el año 2011-2010 a un -2,58% en el año 2012-2013, esto indica que la capacidad de liquides de la empresa en comparación a la generada en los años anteriores, la empresa ha perdido capital en este periodo ya que tuvo una recepción empresarial.
- Una de las cuentas más afectadas, que se puede observar son los inventarios ya que en los años 2010 y 2011 genero una disminución del -81,60%.
- Los proveedores indica buen indicador ya que tuvo una disminución de -63,9% lo que indica que el periodo de pago se hizo más corto disminuyendo los pasivos a corto plazo de la empresa.
- El pasivo corriente aumento un 33,3% ya que la empresa suplió un pago oportuno a proveedores con obligaciones financieras de alta medida.
- Las obligaciones financieras a largo plazo disminuyeron porque la empresa se preocupó más por cubrir su obligaciones financiera a largo plazo que a corto plazo

Análisis Vertical ZENU S.A.S				
0,04%	0,12%	0,22%	0,16%	0,12%
0,00%	0,25%	0,53%	0,06%	0,09%
2,67%	11,85%	6,12%	7,06%	7,89%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,03%	0,06%	0,17%	0,08%
2,67%	11,82%	6,05%	6,89%	7,80%
1,29%	1,23%	1,05%	4,83%	5,75%
0,91%	1,39%	1,00%	0,00%	0,20%
20,28%	17,58%	31,42%	37,88%	33,09%
0,06%	0,09%	0,04%	0,19%	0,28%
25,25%	32,47%	40,31%	50,00%	47,34%
24,39%	24,85%	19,51%	15,40%	15,90%
6,55%	7,03%	6,95%	6,34%	7,44%
11,36%	10,78%	10,43%	10,09%	11,58%
4,81%	4,40%	4,03%	6,24%	6,11%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,35%	0,47%	2,30%	0,12%	0,11%
0,03%	0,03%	0,03%	0,13%	0,04%
27,26%	19,97%	16,45%	11,69%	11,48%
74,75%	67,53%	59,69%	50,00%	52,66%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
15,22%	0,05%	0,08%	16,49%	12,25%
2,03%	5,07%	2,45%	6,59%	11,10%
4,72%	8,71%	22,83%	13,82%	9,25%
3,44%	2,65%	3,06%	2,57%	2,59%
3,69%	3,09%	2,81%	2,29%	2,29%
0,00%	0,00%	0,02%	0,03%	0,01%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,09%	0,07%	0,05%	0,09%
29,09%	19,66%	31,32%	41,85%	37,58%
61,68%	69,30%	58,51%	53,66%	60,03%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,49%
0,45%	0,49%	0,42%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8,79%	9,14%	7,38%	4,49%	1,90%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	1,40%	2,37%	0,00%	0,00%
70,91%	80,34%	68,68%	58,15%	62,42%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
0,08%	0,09%	0,08%	0,08%	0,10%
0,38%	-1,95%	-1,06%	0,08%	1,59%
33,62%	44,23%	41,29%	29,23%	22,76%
21,97%	22,59%	24,72%	25,60%	31,65%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
-0,98%	0,30%	4,65%	19,65%	17,63%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
44,93%	34,74%	30,31%	25,36%	26,26%
164,84%	173,98%	184,29%	216,94%	228,86%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis vertical

- En el activo encontramos que los activos fijos están por el mismo rango de los activos corrientes, pero el total de los activos a largo plazo son más del 70% del total de los activos, generando una pérdida de liquidez en los últimos 5 años ya que el porcentaje de los pasivos corrientes disminuyó.

- El pasivo a largo plazo tuvo una disminución del 10% en el 2012 ya que la empresa se preocupó más en cubrir los pasivos a corto plazo.

BALANCE GENERAL -					SECTOR
ALIMENTOS PROCESADOS (En miles de Millones)					
<i>Descripción</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
Caja y Bancos	814,46	932,15	825,93	728,1	601,82
Inversiones Temporales	440	478,21	423,06	588,44	526,15
Clientes	4851,6	4392,9	3799,7	4163,9	4309,27
- Deudas de difícil cobro	40,51	38,77	23,72	24,97	28,24
- Provisiones	80,49	82,09	65,84	83,36	71,1
Deudores Comerciales	4801,37	4341,32	3750,5	4100,1	4266,41
Inventario	4038,9	3733,6	3393,6	3381,6	2884,95
Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	508,88	476,04	472,2	454,14	472,39
Otros Deudores	2036,7	1752,6	2523,8	2963,1	2417,36
Diferidos	302,06	262,03	200,06	254,57	235,77
ACTIVO CORRIENTE	12908,33	11868,8	11527,9	12015,51	11161,14
Activos Fijos	9306,8	8064,6	7058,0	6825,5	6545,58
Intangibles (Neto)	2054,7	1820,7	1335,5	1239,6	831,16
Inversiones	17981,13	13042,22	11933,16	10376,09	12323,87
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	701,89	683,31	577,8	714,87	516,9
Deudores LP	348,08	343,73	245,85	355,05	320,1
Diferidos	662,62	584,34	707,71	486,66	477,88
Otros Activos Largo Plazo	16,26	57,9	69,22	72,05	59,66
Valorizaciones	16881,05	16167	13197,92	14707,94	9618,05
Total Activos LP	47816,54	40531,03	34890,53	33949,17	30336,54
TOTAL ACTIVO	60724,86	52399,83	46418,43	45855,72	41497,68
Obligaciones Financieras	2100,1	1821,4	1728,8	1973,3	1872,54
Proveedores	3612,7	3056,9	2544,3	2676,5	2518,15
Cuentas por Pagar CP	2685,4	2182,5	2366,2	3032,3	2470,39
Obligaciones Laborales	395,29	398,25	289,21	306,41	322,26
Impuestos por Pagar	714,87	710,54	544,63	382,68	361,09
Estimados y Provisiones	595,72	518,24	525,82	581,38	410,99
Pasivos Diferidos	50,51	303,41	44,98	113,84	21,86
Bonos y Papeles Comerciales	0	0	0	0	0
Otros Pasivos Corto Plazo	141,76	199,02	230,61	247,14	135,89
Total Pasivo Corriente	10265,44	8751,4	8225,0	8946,1	7944,77
Obligaciones Financieras (LP)	6700,0	3918,1	3735,8	4085,8	3646,56
Proveedores L.P.	43,21	68,76	66,69	35,57	50,52
Cuentas por Pagar LP	891,45	682,08	598,86	1063,7	693,52
Obligaciones Laborales LP	32,3	283,68	26,91	29,82	19,07
Estimados y Provisiones LP	216,42	233,52	234,58	234,42	226,14
Diferidos LP	338,42	319,07	270,19	212,41	208,23
Bonos y Papeles Comerciales (LP)	554,69	501,25	361,45	397,88	390,63
Otros Pasivos LP	264,56	141,88	170,82	22,3	29,7
Pasivo Largo Plazo	9008,5	5865,7	5427,8	5834,3	5159,3
TOTAL PASIVO	19274,03	14602,67	13652,84	14780,44	13104,06
Capital	2527,5	2305,7	2137,0	2120,3	1921,2
Superavit de Capital	7057,6	5953,2	5665,9	3187,5	6010,88
Reservas de Capital	7624,8	6440,9	5655,6	5385,7	4452,48

<i>Revalorizacion del Patrimonio</i>	4007,6 8	3899,7 7	3885,1 9	4476,3 6	4717,06
<i>Acciones Preferenciales</i>	43,27	0,53	0,05	0,92	0
<i>Utilidades del Ejercicio</i>	2824,7 6	2736,9 5	1999,1 3	2165,7 1	1937,43
<i>Utilidades Retenidas</i>	571,01	510,06	453,61	33,51	179,07
<i>Superavit de Valorizaciones</i>	16845, 19	22776, 99	13630, 01	15065, 97	9826,46
<i>Total Pasivo y Patrimonio</i>	60724, 86	52399, 83	46418, 43	46647, 58	42002,85
<i>Depreciacion Acumulada</i>	0	0	0	0	0
<i>Total Patrimonio Neto</i>	41450, 83	37797, 16	32765, 6	31075, 28	28393,62
<i>Otros Activos Corrientes</i>	662,04	0	0	809,85	0
<i>Otro Patrimonio</i>	0	0	0	0	0

Análisis Horizontal							
Variación Absoluta				variación relativa			
2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009
-117,69	106,22	97,83	126,28	-12,63%	12,86%	13,44%	20,98%
-38,21	55,15	-165,38	62,29	-7,99%	13,04%	-28,10%	11,84%
458,7	593,21	-364,17	-145,36	10,44%	15,61%	-8,75%	-3,37%
1,74	15,05	-1,25	-3,27	4,49%	63,45%	-5,01%	-11,58%
-1,6	16,25	-17,52	12,26	-1,95%	24,68%	-21,02%	17,24%
460,05	590,82	-349,6	-166,31	10,60%	15,75%	-8,53%	-3,90%
305,33	340,01	12	496,68	8,18%	10,02%	0,35%	17,22%
32,84	3,84	18,06	-18,25	6,90%	0,81%	3,98%	-3,86%
284,16	-771,23	-439,34	545,83	16,21%	-30,56%	-14,83%	22,58%
40,03	61,97	-54,51	18,8	15,28%	30,98%	-21,41%	7,97%
1039,53	340,9	-487,61	854,37	8,76%	2,96%	-4,06%	7,65%
1242,21	1006,62	232,47	280,01	15,40%	14,26%	3,41%	4,28%
234,04	485,15	95,88	408,51	12,85%	36,33%	7,73%	49,15%
4938,91	1109,06	1557,07	-1947,78	37,87%	9,29%	15,01%	-15,80%
18,58	105,51	-137,07	197,97	2,72%	18,26%	-19,17%	38,30%
4,35	97,88	-109,2	34,95	1,27%	39,81%	-30,76%	10,92%
78,28	-123,37	221,05	8,78	13,40%	-17,43%	45,42%	1,84%
-41,64	-11,32	-2,83	12,39	-71,92%	-16,35%	-3,93%	20,77%
714,05	2969,08	-1510,02	5089,89	4,42%	22,50%	-10,27%	52,92%
7285,51	5640,5	941,36	3612,63	17,98%	16,17%	2,77%	11,91%
8325,03	5981,4	562,71	4358,04	15,89%	12,89%	1,23%	10,50%
278,76	92,59	-244,56	100,85	15,30%	5,36%	-12,39%	5,39%
555,81	512,58	-132,22	158,43	18,18%	20,15%	-4,94%	6,29%
502,88	-183,69	-666,11	561,95	23,04%	-7,76%	-21,97%	22,75%
-2,96	109,04	-17,2	-15,85	-0,74%	37,70%	-5,61%	-4,92%
4,33	165,91	161,95	21,59	0,61%	30,46%	42,32%	5,98%
77,48	-7,58	-55,56	170,39	14,95%	-1,44%	-9,56%	41,46%
-252,9	258,43	-68,86	91,98	-83,35%	574,54%	-60,49%	420,77%
0	0	0	0	-	-	-	-
-57,26	-31,59	-16,53	111,25	-28,77%	-13,70%	-6,69%	81,87%
1514,04	526,39	-721,14	1001,38	17,30%	6,40%	-8,06%	12,60%
2781,96	182,25	-349,92	439,24	71,00%	4,88%	-8,56%	12,05%
-25,55	2,07	31,12	-14,95	-37,16%	3,10%	87,49%	-29,59%
209,37	83,22	-464,84	370,18	30,70%	13,90%	-43,70%	53,38%
-251,38	256,77	-2,91	10,75	-88,61%	954,18%	-9,76%	56,37%
-17,1	-1,06	0,16	8,28	-7,32%	-0,45%	0,07%	3,66%
19,35	48,88	57,78	4,18	6,06%	18,09%	27,20%	2,01%
53,44	139,8	-36,43	7,25	10,66%	38,68%	-9,16%	1,86%
122,68	-28,94	148,52	-7,4	86,47%	-16,94%	666,01%	-24,92%
3142,84	437,92	-406,47	675	53,58%	8,07%	-6,97%	13,08%
4671,36	949,83	-1127,6	1676,38	31,99%	6,96%	-7,63%	12,79%
221,81	168,71	16,66	199,17	9,62%	7,89%	0,79%	10,37%
1104,45	287,32	2478,39	-2823,35	18,55%	5,07%	77,75%	-46,97%
1183,88	785,33	269,9	933,25	18,38%	13,89%	5,01%	20,96%
107,91	14,58	-591,17	-240,7	2,77%	0,38%	-13,21%	-5,10%
42,74	0,48	-0,87	0,92	8064,15%	960,00%	-94,57%	-
87,81	737,82	-166,58	228,28	3,21%	36,91%	-7,69%	11,78%
60,95	56,45	420,1	-145,56	11,95%	12,44%	1253,66%	-81,29%
-5931,8	9146,98	-1435,96	5239,51	-26,04%	67,11%	-9,53%	53,32%
8325,03	5981,4	-229,15	4644,73	15,89%	12,89%	-0,49%	11,06%
0	0	0	0	-	-	-	-
3653,67	5031,56	1690,32	2681,66	9,67%	15,36%	5,44%	9,44%
662,04	0	-809,85	809,85	-	-	-100,00%	-
0	0	0	0	-	-	-	-

Analisis Vertical Sector Carnicos				
1,34%	1,78%	1,78%	1,59%	1,45%
0,72%	0,91%	0,91%	1,28%	1,27%
7,99%	8,38%	8,19%	9,08%	10,38%
0,07%	0,07%	0,05%	0,05%	0,07%
0,13%	0,16%	0,14%	0,18%	0,17%
7,91%	8,28%	8,08%	8,94%	10,28%
6,65%	7,13%	7,31%	7,37%	6,95%
0,84%	0,91%	1,02%	0,99%	1,14%
3,35%	3,34%	5,44%	6,46%	5,83%
0,50%	0,50%	0,43%	0,56%	0,57%
21,26%	22,65%	24,83%	26,20%	26,90%
15,33%	15,39%	15,21%	14,88%	15,77%
3,38%	3,47%	2,88%	2,70%	2,00%
29,61%	24,89%	25,71%	22,63%	29,70%
1,16%	1,30%	1,24%	1,56%	1,25%
0,57%	0,66%	0,53%	0,77%	0,77%
1,09%	1,12%	1,52%	1,06%	1,15%
0,03%	0,11%	0,15%	0,16%	0,14%
27,80%	30,85%	28,43%	32,07%	23,18%
78,74%	77,35%	75,17%	74,03%	73,10%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
10,90%	12,47%	12,66%	13,35%	14,29%
18,74%	20,93%	18,64%	18,11%	19,22%
13,93%	14,95%	17,33%	20,52%	18,85%
2,05%	2,73%	2,12%	2,07%	2,46%
3,71%	4,87%	3,99%	2,59%	2,76%
3,09%	3,55%	3,85%	3,93%	3,14%
0,26%	2,08%	0,33%	0,77%	0,17%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,74%	1,36%	1,69%	1,67%	1,04%
53,26%	59,93%	60,24%	60,53%	60,63%
34,76%	26,83%	27,36%	27,64%	27,83%
0,22%	0,47%	0,49%	0,24%	0,39%
4,63%	4,67%	4,39%	7,20%	5,29%
0,17%	1,94%	0,20%	0,20%	0,15%
1,12%	1,60%	1,72%	1,59%	1,73%
1,76%	2,19%	1,98%	1,44%	1,59%
2,88%	3,43%	2,65%	2,69%	2,98%
1,37%	0,97%	1,25%	0,15%	0,23%
46,74%	40,17%	39,76%	39,47%	39,37%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
6,10%	6,10%	6,52%	6,82%	6,77%
17,03%	15,75%	17,29%	10,26%	21,17%
18,39%	17,04%	17,26%	17,33%	15,68%
9,67%	10,32%	11,86%	14,40%	16,61%
0,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6,81%	7,24%	6,10%	6,97%	6,82%
1,38%	1,35%	1,38%	0,11%	0,63%
40,64%	60,26%	41,60%	48,48%	34,61%
146,50%	138,63%	141,67%	150,11%	147,93%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

ESTADO DE RESULTADOS INDUSTRIAS DE ALIMENTOS ZENÚ S.A.S (En Miles de Millones)					
Descripción	2013	2012	2011	2010	2009
Ventas	98228,37	15598,07	25431,56	65907,94	59914,05
Costo de venta	52063,35	54399,18	91152,45	39995,67	37873,94
Utilidad Bruta	46165,03	10158,19	16316,31	25912,25	22040,11
Gastos de Administracion	21933,41	40126,32	48545,49	38586,97	41278,3
Gastos de Ventas	52920,21	68919,04	74574,08	11937,54	10820,53
Utilidad Operacional	-28688,59	-7463,68	40043,55	10115,98	70925,5
Total Gastos No Operacionales	20664,62	20735,69	41234,94	27594,74	26861,68
Total Ingresos No Operacionales	45945,97	31716,46	19938,38	9457,86	12777,39
Correccion Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	-3407,24	3517,09	18746,99	83022,99	56841,22
Impuesto de Renta	-529,99	2648,11	4896,17	24217,89	13241,18
Utilidad Neta	-2877,25	868,98	13850,82	58805,1	43600,04
Depreciación y Amortización	12154,9	11831,04	10524,12	8126,95	6005,2
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales	0	0	0	0	0
Cargos Diferidos	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	10650,2	0	0	0	0
Otros Gastos No Operacionales	10014,42	0	0	0	0

Análisis Horizontal							
Variación Absoluta				Variación Relativa			
2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009
-57752,5	-98334,69	-404763,38	59932,89	-37,03%	-38,67%	-61,41%	10,00%
-2335,83	-36753,27	-308804,25	21219,76	-4,29%	-40,32%	-77,21%	5,60%
-55416,66	-61581,42	-95959,14	38713,14	-54,55%	-37,74%	-37,03%	17,56%
-18192,91	-8419,17	9958,52	-2691,33	-45,34%	-17,34%	25,81%	-6,52%
-15998,83	-5655,04	-44801,33	11170,11	-23,21%	-7,58%	-37,53%	10,32%
-21224,91	-47507,23	-61116,32	30234,37	284,38%	-118,64%	-60,42%	42,63%
-71,07	-20499,25	13640,2	733,06	-0,34%	-49,71%	49,43%	2,73%
14229,51	11778,08	10480,52	-3319,53	44,86%	59,07%	110,81%	-25,98%
0	0	0	0	-	-	-	-
-6924,33	-15229,9	-64276	26181,77	-196,88%	-81,24%	-77,42%	46,06%
-3178,1	-2248,06	-19321,72	10976,71	-120,01%	-45,91%	-79,78%	82,90%
-3746,23	-12981,84	-44954,28	15205,06	-431,11%	-93,73%	-76,45%	34,87%
323,86	1306,92	2397,17	2121,75	2,74%	12,42%	29,50%	35,33%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
10650,2	0	0	0	-	-	-	-
10014,42	0	0	0	-	-	-	-

- ANÁLISIS HORIZONTAL DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

- Analizando las ventas u ingresos operacionales encontramos una disminución constante desde el 2011-2010 lo que nos muestra que la fuerza de ventas de la compañía para este periodo fue débil, y se presentó una disminución de -61.41% en las ventas.
- En el año 2011 la empresa Zenú S.A.S entro en una recesión que aún les ha costado superar. Los gastos de administración tuvieron una disminución de -45.34% para el último periodo lo que indica que la empresa toma una estrategia de recorte de gastos que se evidencia en la utilidad operacional del último periodo, pues tiene un aumento potenciada principalmente por el recorte de gastos de administración y ventas, Aun así la utilidad neta es negativa en los últimos tres periodos y se puede evidenciar que los ingresos no operacionales están generando un mayor crecimiento que las ventas, cabe resaltar que hay actividades no operacionales a la cuales podría dedicarse la empresa.

Análisis Vertical ZENU S.A.S				
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
53,00%	34,88%	35,84%	60,68%	63,21%
47,00%	65,12%	64,16%	39,32%	36,79%
22,33%	25,73%	19,09%	5,85%	6,89%
53,87%	44,18%	29,32%	18,11%	18,06%
-29,21%	-4,78%	15,75%	15,35%	11,84%
21,04%	13,29%	16,21%	4,19%	4,48%
46,77%	20,33%	7,84%	1,44%	2,13%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
-3,47%	2,25%	7,37%	12,60%	9,49%
-0,54%	1,70%	1,93%	3,67%	2,21%
-2,93%	0,56%	5,45%	8,92%	7,28%

- ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADOS DE RESULTADO ZENÚ.
- Los indicadores más importantes muestran una disminución de la utilidad operacional principalmente evidenciada en el porcentaje de participación del costo de ventas sobre las mismas ventas.
- por otro lado los gastos de administración y ventas, es decir que mis costos y gastos están superando a mis ventas a partir del año 2012 aun así desde el año 2011 se evidencian un aumento en el total de ingresos no operacionales y cabe tener en cuenta que la empresa realizando actividades operacionales que son más rentables que las actividades

ESTADO DE RESULTADOS - SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS (En miles de Millones)					
Descripción	2013	2012	2011	2010	2009
Ventas	40667,65	36341,75	32706,09	32069,95	31903,17
Costo de venta	25418,87	23167,94	21088,13	20655,06	21291,12
Utilidad Bruta	1524,87	1327,01	1164,96	1167,89	1068,05
Gastos de Administración	3335,98	2716,57	2359,98	2090,3	1995,88
Gastos de Ventas	8248,45	7096,04	6317,58	6701,91	6162,6
Utilidad Operacional	3686,06	3460,47	2937,46	2924,82	2628,53
Total Gastos No Operacionales	2146,03	1849,43	1778,45	1700,25	2188,87
Total Ingresos No Operacionales	2163,09	1890,77	1489,07	1457,99	1946,91
Corrección Monetaria	0	0	0	0	0

Utilidad Antes de Impuestos	3703,11	3534,02	2661,16	2745,73	2411,12
Impuesto de Renta	880,66	809,14	668,46	581,56	473,69
Utilidad Neta	2824,76	2711,84	1990,44	2080,84	1895,39
Depreciación y Amortización	1048,84	952,65	870,2	828,88	754,01
Ingresos Financieros	7304,14	5274,52	0	1189	169
Otros Ingresos No Operacionales	21391,2	20439,2	0	6650	45
Cargos Diferidos	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	911,47	17471,82	0	356	1664
Otros Gastos No Operacionales	1889,88	3480,08	0	1139	77

Análisis Horizontal							
Variación Absoluta				variación relativa			
2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009
4325,9	3635,66	636,14	166,78	11,90%	11,12%	1,98%	0,52%
2250,93	2079,81	433,07	-636,06	9,72%	9,86%	2,10%	-2,99%
1977,97	1627,39	-28,84	986,73	14,90%	13,98%	-0,25%	9,23%
619,41	356,59	269,68	94,42	22,80%	15,11%	12,90%	4,73%
1152,41	778,46	-384,33	539,31	16,24%	12,32%	-5,73%	8,75%
225,59	523,01	12,64	296,29	6,52%	17,80%	0,43%	11,27%
296,6	70,98	78,2	-488,62	16,04%	3,99%	4,60%	-22,32%
272,32	401,7	31,08	-488,92	14,40%	26,98%	2,13%	-25,11%
0	0	0	0	-	-	-	-
169,09	872,86	-84,57	334,61	4,78%	32,80%	-3,08%	13,88%
71,52	140,68	86,9	107,87	8,84%	21,05%	14,94%	22,77%
112,92	721,4	-90,4	185,45	4,16%	36,24%	-4,34%	9,78%
96,19	82,45	41,32	74,87	10,10%	9,47%	4,99%	9,93%
2029,62	5274,52	-1189	1020	38,48%	-	-100,00%	603,55%
952	20439,2	-6650	6605	4,66%	-	-100,00%	14677,78%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
-16560,35	17471,82	-356	-1308	-94,78%	-	-100,00%	-78,61%
-1590,2	3480,08	-1139	1062	-45,69%	-	-100,00%	1379,22%

Análisis Vertical Sector Carnicos				
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
62,50%	63,75%	64,48%	64,41%	66,74%
37,50%	36,52%	35,60%	36,40%	33,49%
8,20%	7,48%	7,22%	6,52%	6,26%
20,28%	19,53%	19,32%	20,90%	19,32%
9,06%	9,52%	8,98%	9,12%	8,24%
5,28%	5,09%	5,44%	5,30%	6,86%
5,32%	5,20%	4,55%	4,55%	6,10%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9,11%	9,72%	8,14%	8,56%	7,56%
2,17%	2,23%	2,04%	1,81%	1,48%
6,95%	7,46%	6,09%	6,49%	5,94%

9.2. INDICADORES FINANCIEROS.

9.2.1. INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU

- INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADOR DE RESPONSABILIDAD					
	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad del patrimonio	17,6336%	19,65%	4,65%	0,30%	-0,98%
Rentabilidad de los activos totales	7,71%	9,06%	2,52%	0,17%	-0,59%
Rentabilidad operativa	26,48%	31,16%	18,09%	-4,61%	-23,39%

- **Rentabilidad del patrimonio:** En el año 2010, la rentabilidad del patrimonio fue la mayor en comparación a los otros años, donde el patrimonio generó \$19,65 de utilidad neta, en el año 2011 tuvo una disminución del 15 %, lo cual indica que la

utilidad neta disminuyo, en el 2012 siguió disminuyendo un 19,34% en comparación del 2010.

- **Rentabilidad de los activos totales:** Por cada \$1 peso que la compañía invirtió en los activos totales se generó 7,71 pesos de utilidad neta en el año 2009, para el año 2010 la utilidad neta aumento y los activos totales aumentaron en 1,35%. Sin embargo en el año 2011 la utilidad neta disminuyo en un 6,53 % en comparación al anterior año.
- **Rentabilidad operativa:** En los años 2009 y 2010 tuvo buenas utilidades para responderle a los bancos y propietarios en el 2011 empezó a disminuir en un 13,07% lo cual no es favorable para la empresa disminución debido a que la utilidad se redujo.

• **INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD					
	2009	2010	2011	2012	2013
Productividad del activo total	1,06	1,01	0,46	0,31	0,20
Productividad del activo operaciopnal	2,24	2,03	1,15	0,96	0,80
Productividad de la operación planta y equipo	6,66	6,59	2,37	1,26	0,83
Productividad del KTO	7,81	8,67	6,52	2,40	5,10

- **Productividad del activo total:** Por cada 100 pesos que hay invertidos en los activos totales se obtuvieron \$1.06 de ingresos operacionales en el año 2009, en el año siguiente vemos que los ingresos operacionales disminuyeron a \$1.01, pero en el año 2013 vemos que por cada 100 pesos de activos totales se obtuvieron \$0,20 de ventas podemos observar que el indicador de este año está por debajo con respecto al año anterior pero es menor al del primer año y esto es debido a que los activos totales disminuyeron en el 2013

- **Productividad del activo operacional:** La compañía Zenú, tuvo unos activos con una rotación de 2,03 veces en el año 2010, rotación que disminuyó en el año 2011 y en el año 2013 ocurrió una leve disminución esto puede ser debido a que los inventarios, los deudores, entre otros activos aumentaron en el último año.
- **Productividad de la propiedad, planta y equipo:** La compañía Zenú. En el año 2009 por cada \$100 de propiedad planta y equipo una obtención de \$6,66 de ingresos operacionales, en el año 2010 este disminuyó debido a que las ventas bajaron, para el año 2013 las ventas siguieron bajando en cuanto a propiedad planta y equipo de unos \$0,83.
- **Productividad del KTO:** La compañía Zenú por cada \$100 que invirtió en el Kto (inventario-deudores comerciales), se obtuvo \$8,67 en el 2010 de ventas, valor que disminuye en el año 2011 a \$6,52 de ingresos, pero en el último año recibió una mediana cantidad ya que se generó \$5,10 de ventas y esto es debido a que los deudores clientes, inventarios entre otros, aumentaron a diferencia del año anterior.

• **INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD**

	INDICADORES DE ACTIVIDAD			VECES	
	2009	2010	2011	2012	2013
Rotación de cartera	13,43	14,38	7,57	2,64	7,57
Rotación de inventario	11,64	12,76	15,81	8,89	8,29
Rotación de proveedores	10,71	17,34	14,80	5,06	13,45

Periodo de recaudo	27	24	47	136	48
Periodo de reposición	31	28	23	40	43
Periodo de pago	34	21	24	71	27

- **Rotación de cartera:** En el año 2009 la rotación de cartera fue de 13,43 veces, para el siguiente año hubo un aumento de 0,95 pasando a 14,38 veces, comportamiento que no se mantuvo en el último año con una disminución a 7,57 veces en la rotación.

- **Rotación de inventarios:** Este indicador mostro una tendencia de aumento en los 3 primeros años analizados pasando en el año 2009 de 11,64 veces al 2011 a 15,81 veces aumentando su rotación, un buen comportamiento positivo para la compañía y no tanto en los años 2012 y 2013 que disminuyeron.

- **Rotación de proveedores:** La rotación de proveedores por lo tanto tuvo una rotación similar solo en los dos primeros años a los de inventarios compartiendo la tendencia de aumento en el transcurso de los 2 años, de 10,71 veces a 17,34, y en el año 2012 disminuyo 5,06 veces pero volvió a recuperarse en el 2013 con 13,45 veces.

- **Periodo de recaudo:** La compañía Zenú presento un balance positivo en cuanto a la recaudación de su cartera ya que para el 2009 tardo en promedio 27 días en recuperar su cartera disminuyendo de igual manera en año 2010 en 24 días y dando como resultado en el 2013 una rotación de cartera de 48 días lo que nos indica que las estrategias de la empresa decayeron para recuperar su cartera, el 2012 fue el año más crítico para poder recoger su cartera con 136 días.

- **Periodo de reposición:** Inicia el análisis en 2009 en donde podemos observar que la compañía cuenta con inventario medio para vender durante 31 días, esto evidencia que los periodos de rotación de los inventarios de la empresa Zenú.
Han disminuido, generando así menores costos para la compañía. Este periodo de reposición aumento en el año 2013 a 43 días, lo cual se pudo haber dado por no vender como lo esperaban.

- **Periodo de pago:** En el año 2010 la compañía paga en promedio a sus proveedores cada 21 días, siguiendo en los años siguientes una tendencia de aumento de días, para el año 2012 fue de 71 días.

- **INTERPRETACIÓN DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD**

MARGENES DE UTILIDAD %					
	2009	2010	2011	2012	2013
Margen Bruto	36,79%	39,32%	64,16%	65,12%	47,00%
% Costos de venta	63,21%	60,68%	35,84%	34,88%	53,00%
Margen operacional	11,84%	15,35%	15,75%	-4,78%	-29,21%
% Gastos operacionales	24,95%	23,97%	48,41%	48,41%	76,20%
Margen neto	7,28%	23,97%	5,45%	0,56%	-2,93%

- **Margen bruto:** De los años analizados, el que mayor utilidad bruta generó, fue el año 2012, ya que por cada \$100 pesos vendidos en este año, se generó \$65,12 pesos de Utilidad bruta, mientras que el año 2009 fue cuando tuvo menos utilidad bruta con un \$36,79. Esto quiere decir que la empresa Zenú fue más lucrativa y tuvo mayor resistencia a una posible caída a las ventas en 2012.
- **Porcentaje del costo de ventas:** El costo de ventas en el año 2013 representó el 53,00% de las ventas, en el año 2009 fue de 63,21% y en el año 2010 fue de 60,68% de las ventas. Los proveedores se quedaron con 53,00%, 63,21% y 60,68% de los Ingresos Operacionales en los años 2013, 2009 y 2010 respectivamente. Por ello se puede inferir que a lo largo de los años analizados, la empresa obtiene mayor porcentaje de los Ingresos Operacionales, lo que le puede generar mayor liquidez y sostenibilidad a la empresa.
- **Margen Operacional:** La compañía Zenú generó una Utilidad Operacional de 15,75% en el año 2011, es decir, por cada \$100 vendidos generó \$15,75 de Utilidad Operacional. A comparación de los años anteriores 2009 y 2010 este margen aumento, esto debido principalmente a que los gastos operacionales disminuyeron poco a través de los tres años analizados, aunque la Utilidad Bruta aumento significativamente de 2009 a 2011. Esto afectó el margen operacional de la compañía porque cayó en el año 2012 y 2013.
- **Porcentaje Gastos Operacionales:** Los gastos operacionales representan un 23,97% de las ventas en el año 2010, un porcentaje menor que en los años 2009 y

2011. Esto quiere decir que los gastos operacionales de la empresa Zenú, tanto de ventas como administrativos, se están consumiendo cada vez menos porcentaje del ingreso.

- **Margen Neto:** La utilidad neta en el año 2010 correspondió a un 23,97% de los ingresos operacionales. Lo anterior equivale a decir que por cada peso vendido, la empresa Zenú generó 23,97 centavos de utilidad neta en el año 2010 siendo el año donde más gano.

• INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO %					
	2009	2010	2011	2012	2013
Nivel de endeudamiento	56,30%	53,90%	45,74%	42,52%	39,34%
Endeudamiento financiero	6,90%	8,89%	0,03%	0,02%	5,99%
Endeudamiento a corto plazo	21,16%	22,56%	14,33%	8,36%	11,44%
Cobertura de interes	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-37,12%

- **Nivel de endeudamiento:** En el año 2009 por cada \$100 que la empresa tiene invertidos en activos, \$56,30 han sido financiado por los acreedores (Bancos, proveedores, clientes) Esto quiere decir que los acreedores son dueños del 56,30% de la compañía, y los socios del 43,7%. Con respecto al año 2013, la empresa disminuyo su nivel de endeudamiento, pasando de 56,30 al 39,34%.
- **Endeudamiento financiero:** En el año 2010 por cada \$100 que la empresa Zenú, tiene invertidos en activos, \$8,89 pesos son financiados por acreedores financieros (Establecimientos bancarios), sin embargo en los años siguientes la empresa cuenta con pocos acreedores financieros.
- **Endeudamiento a corto plazo:** Se puede analizar que en el año 2009 por cada \$100 que la empresa Zenú, tiene invertidos en activos, \$21,10 pesos han sido financiados por acreedores cuyos pagos son exigibles a corto plazo, este fue bajó

con respecto al año 2010, en donde \$22,56 pesos habían sido financiados por acreedores con pagos exigibles a corto plazo.

- **Cobertura de intereses:** Esta cobertura de intereses no se puede realizar pues no se conoce con certeza qué cantidad de dinero de los *Gastos No Operacionales* está destinado a los intereses, solo se ve que en el 2013 se generó un -37,12% de interés lo que genera pérdidas para la empresa Zenú.

• INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
	2009	2010	2011	2012	2013
Razon corriente	2,24	2,217	2,81	3,88	2,21
Prueba acida	1,97	2,00	2,741	3,74	2,09
Capital de trabajo	\$ 148.111,55	\$ 178.204,07	\$ 142.694,85	\$ 120.189,57	\$ 67.080,44

- **Razón corriente:** En cuanto a la razón corriente, la compañía cuenta con 2,24 a 1 en el año 2009, de 2,21 a 1 en el año 2010 y de 2,81 a 1 en el año 2011. Los anteriores datos indican que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$2,24, \$2,21 y \$2,81, respectivamente, para responder las obligaciones pendientes. El año en que la compañía tuvo un mejor nivel de solvencia fue en el 2012 con \$3,88.
- **Prueba ácida:** Por cada \$1 que la compañía debía a corto plazo en el año 2011, contaba con 2,74 en activos de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios, estos activos de fácil realización aumentaron a 3,74 en el año 2012. Sin embargo, para el 2013 disminuyó por cada \$1 que la empresa Zenú debía en el corto plazo, contaba con 2,09 activos de fácil realización sin tener que recurrir a inventarios.
- **Capital de trabajo:** En el año 2010 la compañía tenía \$178.204,07 para operar después de cumplir con sus obligaciones de corto plazo, esta disminuyó en el año 2011 a \$142.694,85; pero para los siguientes años siguió disminuyendo que para el año 2013, en el cual la compañía contó con \$67.080,44 para operar después de cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

9.2.2. SECTOR DE ALIMENTOS

INDICADOR DE RESPONSABILIDAD					
	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad del patrimonio	6,68%	6,70%	6,07%	7,17%	6,81%
Rentabilidad de los activos totales	4,57%	4,54%	4,29%	5,18%	4,65%
Rentabilidad operativa	23,55%	24,34%	25,48%	29,16%	28,56%

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD					
	2009	2010	2011	2012	2013
Productividad del activo total	0,77	0,70	0,70	0,69	0,67
Productividad del activo operacional	2,86	2,67	2,84	3,06	3,15
Productividad de la operación planta y equipo	4,87	4,70	4,63	4,51	4,37
Productividad del KTO	4,46	4,29	4,58	4,50	4,60

INDICADORES DE ACTIVIDAD					
	2009	2010	2011	2012	2013
Rotacion de cartera	7,40	7,70	8,61	8,27	8,38
Rotacion de inventario	7,38	6,11	6,21	6,21	6,29
Rotacion de proveedores	8,46	7,72	8,29	7,58	7,04

Periodo de recaudo	48	46	41	43	43
Periodo de reposicion	49	59	58	58	57
Periodo de pago	43	47	43	48	51

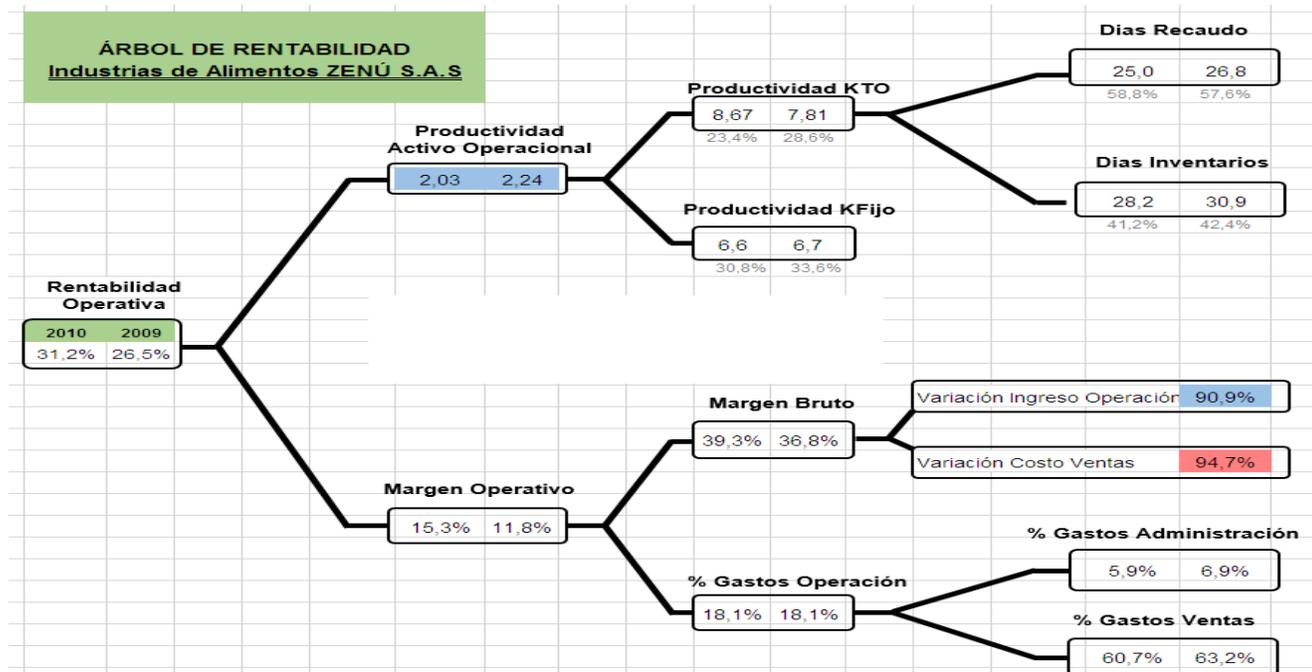
MARGENES DE UTILIDAD %					
	2013	2012	2011	2010	2009
Margen Bruto	37,50%	36,52%	35,60%	36,40%	33,49%
% Costos de venta	62,50%	63,75%	64,48%	64,41%	66,74%
Margen operacional	9,06%	9,52%	8,98%	9,12%	8,24%
% Gastos operacionales	28,49%	27,00%	26,53%	27,42%	25,57%
Margen neto	6,95%	7,46%	6,09%	6,49%	5,94%

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO %					
	2013	2012	2011	2010	2009
Nivel de endeudamiento	31,74%	27,87%	29,41%	32,23%	31,58%
Endeudamiento financiero	3,46%	3,48%	3,72%	4,30%	4,51%
Endeudamiento a corto plazo	16,90%	16,70%	17,72%	19,51%	19,15%
Cobertura de interes	24,73%	504,90%	0,00%	12,17%	63,31%

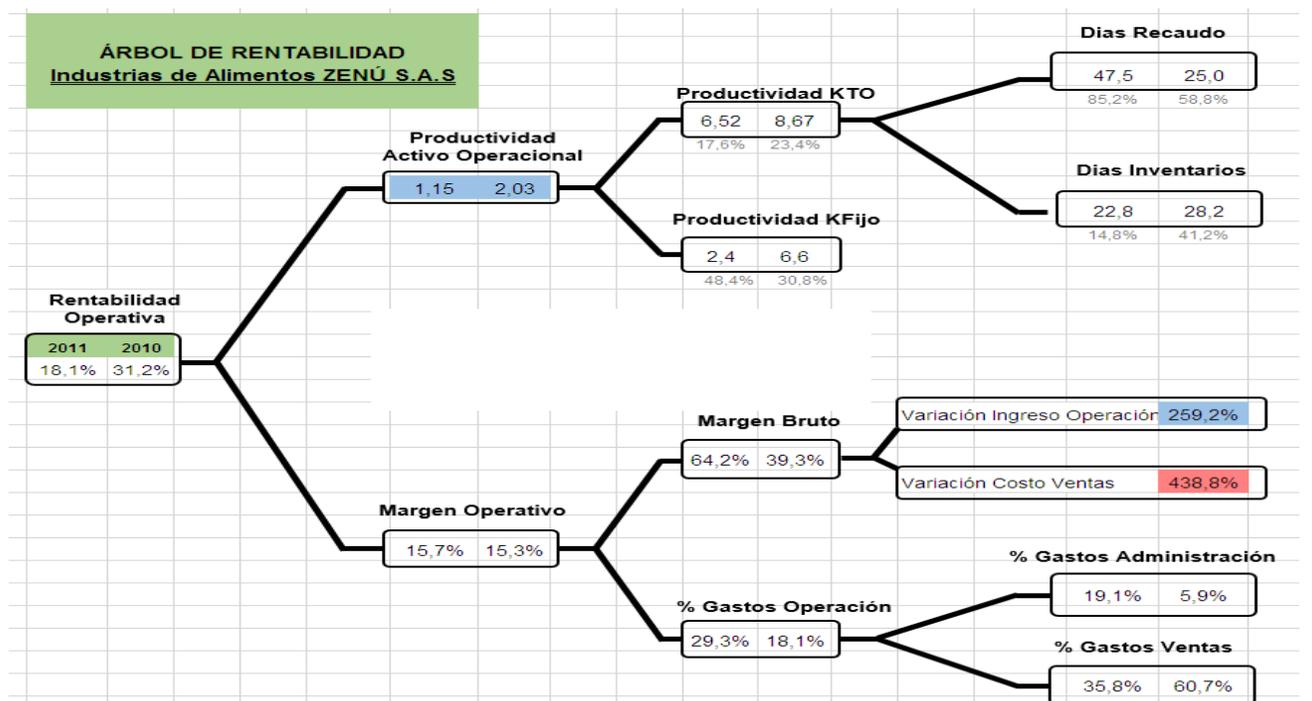
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
	2013	2012	2011	2010	2009
Razon corriente	1,26	1,36	1,40	1,34	1,40
Prueba acida	0,86	0,93	0,99	0,97	1,04
Capital de trabajo	\$ 2.642,89	\$ 3.117,40	\$ 3.302,89	\$ 3.069,36	\$ 3.216,37

9.2.3. ARBOLES DE RENTABILIDAD INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZÉNU S.A.S.

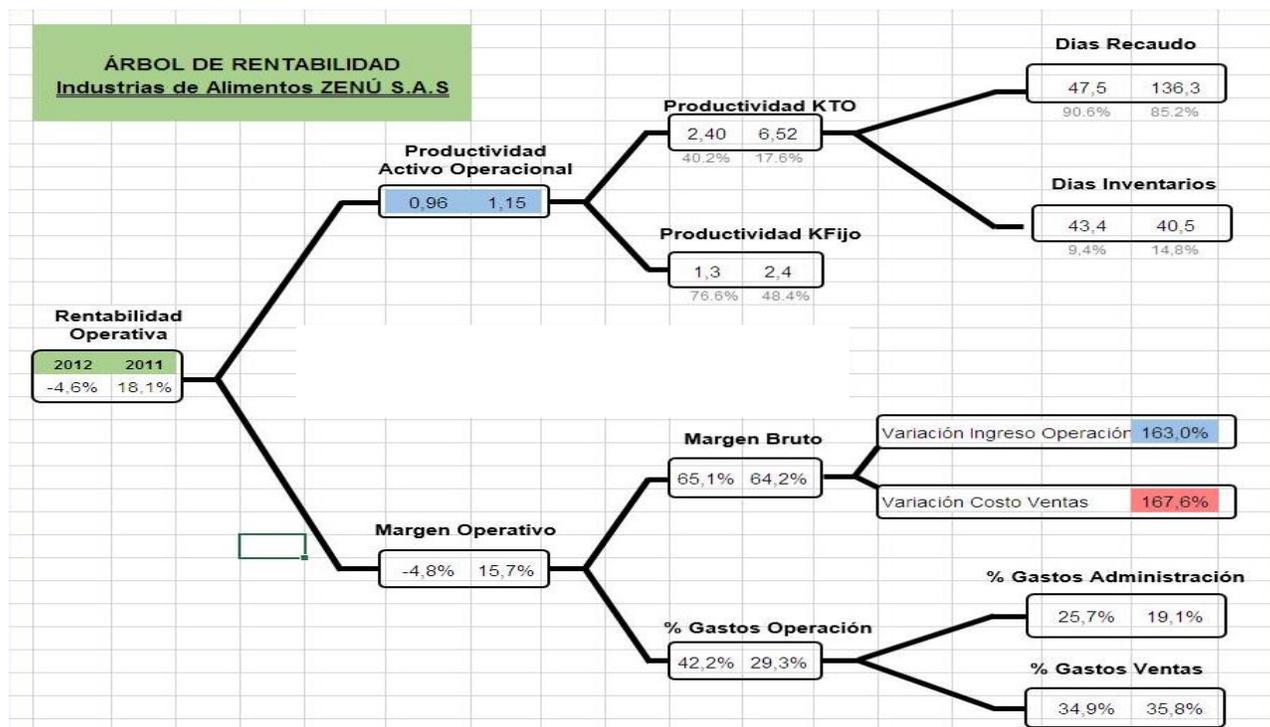
ARBOL DE RENTABILIDAD 2010-2009



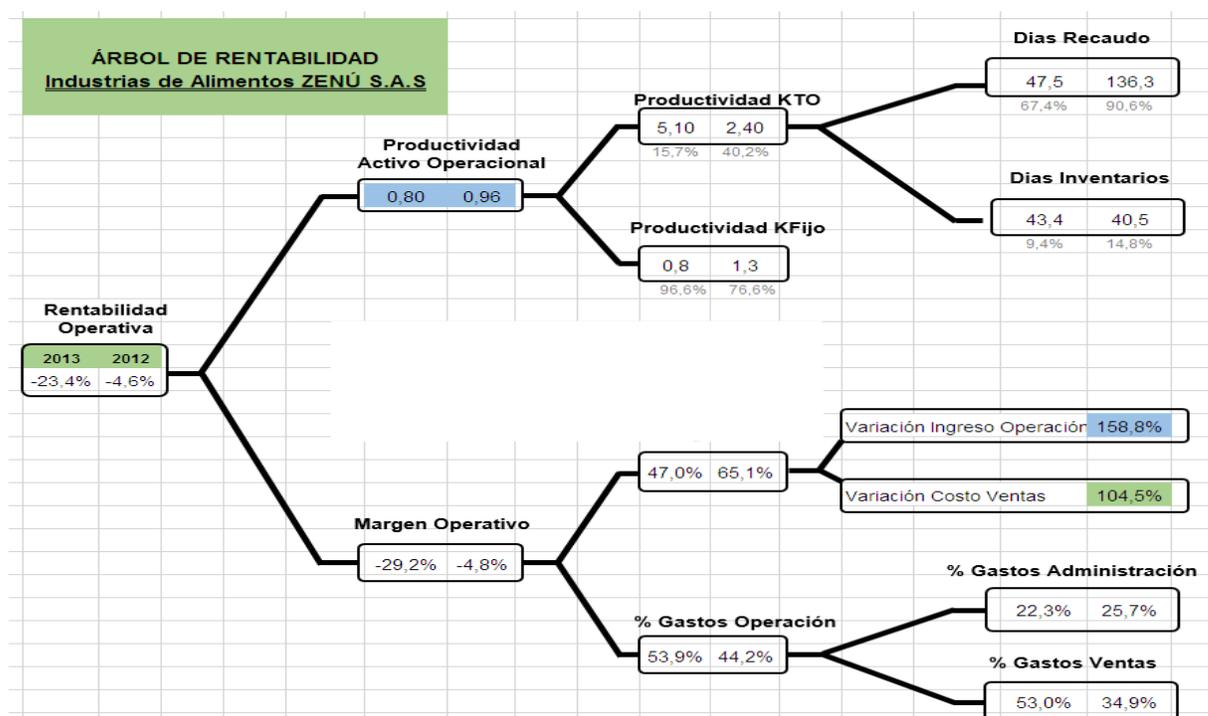
ARBOL DE RENTABILIDAD 2011-2010



ARBOL DE RENTABILIDAD 2012-2011



ARBOL DE RENTABILIDAD 2013-2012



DENTRO DEL ANÁLISIS DE LOS ÁRBOLES DE RENTABILIDAD

PODEMOS DESTACAR:

- En los años anteriores (2010-2009, 2011-2010) el comportamiento de los arboles nos da positivo con una buena rentabilidad disminuyendo los gastos operacionales. El comportamiento de los árboles de rentabilidad en los años 2013-2012, fue negativo en la medida que la rentabilidad operativa de la compañía bajo para estos periodos. Este indicador negativo se debió principalmente a la disminución bastante notable del margen operativo.

- Se presentó valores negativos en su desarrollo debido a una reducción dramática de su rentabilidad operativa pasando de menos -23,4% al -4,6%, es decir que por cada \$100 pesos invertidos en activos operacionales en el año 2013, se generaron -\$23,4 de Utilidad Neta, mientras que en el año 2012 se generaron -\$4,6 de utilidad para atender a bancos y propietarios; consecuencia de una reducción igualmente dramática en el margen operativo, una reducción en los ingresos operacionales y un aumento en los gastos de ventas. Así mismo La productividad de la empresa decayó, ya que la relación entre las entradas y salidas del sistema productivo no está siendo eficiente.

- Por cada \$100 que se tiene invertido en el KTO, se generó \$2,40 de ventas en el 2012 el cual disminuyo, sin embargo en el 2013 este aumento, ya que solo generó \$5,10 de ventas. Esto se debe a que los días de inventarios disminuyeron un 5,4% del año 2012 al año 2013

- en los años 2010-2009, la rentabilidad operativa tuvo un aumento del 4,7% lo que es bueno para los accionistas ya que genera más utilidad operativa. En cuanto a la

productividad del K fijo, se puede observar que disminuyó, ya que en el 2009 por cada \$100 de propiedad, planta y quipo, se obtuvo %6,7 de Ingresos Operacionales, mientras que en el año 2010 bajó a 6,6%.

- Los días de recaudo disminuyeron en los años (2010-2009, 2012-2011 y 2013-2012), lo que indica la cantidad de días en los que se convierten en efectivo la cuentas por cobrar, este es un aspecto positivo para la compañía pues en él se determina la capacidad de recuperación de inversión de ZENU S.A.S

- En cuanto a los días de inventario, estos disminuyeron en los años (2010-2009, 2011-2010). Este es un aspecto positivo ya que pasaron de convertir su inventario en efectivo en el años 2010-2009, de 30 a 28 días y en el 2011-2010 de 28 a 23 días. Además el hecho de haber reducido el número de días puede significar una disminución en los costos de almacenaje a que haya lugar.

- En los años (2010-2009, 2011-2010 y 2012-2011), el margen Bruto se ve afectado negativamente debido a que el Costo de Ventas de Zenú S.A.S creció más que los Ingresos Operacionales, lo cual significa que la empresa no está dando un uso eficiente a los Activos Operativos, KTO y Propiedad planta y equipo.

9.3. ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA.

COBERTURA INTERNACIONAL					
Importaciones Proyectadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PEN=621,09 COP					
INGRESOS	170.394	174.023	177.747	181.675	185.672
USD= 2492,21 COP	2787,40	2787,40	2787,40	2787,40	2787,40
Total COP/USD	\$ 474.955.699	\$ 485.072.255	\$ 495.452.801	\$ 506.402.308	\$ 517.543.159

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 474.955.699	\$ 485.072.255	\$ 495.452.801	\$ 506.402.308	\$ 517.543.159
Total ingresos		\$ 474.955.699	\$ 485.072.255	\$ 495.452.801	\$ 506.402.308	\$ 517.543.159
Egresos						
Costos		\$ 328.064.696	\$ 338.232.172	\$ 348.714.812	\$ 359.522.549	\$ 370.665.245
Total egresos		\$ 328.064.696	\$ 338.232.172	\$ 348.714.812	\$ 359.522.549	\$ 370.665.245
Saldo neto		\$ 146.891.002	\$ 146.840.083	\$ 146.737.989	\$ 146.879.759	\$ 146.877.913
Saldo inicial de caja	\$ 328.064.696	\$ 328.064.696	\$ 474.955.699	\$ 621.795.782	\$ 768.533.771	\$ 915.413.530
saldo final de caja	\$ 328.064.696	\$ 474.955.699	\$ 621.795.782	\$ 768.533.771	\$ 915.413.530	\$ 1.062.291.444

PRÉSTAMO: 328.064,694,32

PERIODO DE PAGO

PERIODO DE PAGO	CUOTA	INTERES	PAGO	SALDO
0				\$ 328.064.696,32
1	\$112.851.561,53	\$ 69.877.780,32	\$ 42.973.781,22	\$ 285.090.915,10
2	\$112.851.561,53	\$ 60.724.364,92	\$ 52.127.196,62	\$ 232.963.718,48
3	\$112.851.561,53	\$ 49.621.272,04	\$ 63.230.289,50	\$ 169.733.428,99
4	\$112.851.561,53	\$ 36.153.220,37	\$ 76.698.341,16	\$ 93.035.087,83
5	\$112.851.561,53	\$ 19.816.473,71	\$ 93.035.087,83	\$ -

INDICADORES

Concepto					
VPN	\$ 326.041.441,25	RF	5,54%		
CAUE	\$ 76.434.990,88				
TIR	28% >	CK	17%		Rentable
PERIODOS DE RECUPERACIÓN	1 añoS				

10. ANALISIS DE MERCADO OBJETIVO.

Cuadro No 2. Matriz de Selección de Mercados.

VARIABLE 2013	PERU	P	C	R	CHILE	P	C	R	ECUADOR	P	C	R	MEXICO	P	C	R
Importaciones USD	1.690	7,00%	2	0,14	1.926	7,00%	3	0,21	593	7,00%	1	0,07	124.718	7,00%	4	0,28
Crecimiento de las importaciones %	-13%	6,00%	1	0,06	16%	6,00%	4	0,24	11%	6,00%	3	0,18	14%	6,00%	3	0,18
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	Colombia 26,6% México 24,6% Indonesia 14,7% Corea 8,7%	7,00%	4	0,28	China 33,5% Mexico 26,4% Indonesia 14,3% Corea 13,9%	7,00%	2	0,14	USA: 25% Asia: 20% EU: 9%	7,00%	3	0,21	USA 44,7% Corea 31,9% China 22,4%	7,00%	1	0,07
Importaciones per capita USD	0,00	7,00%	1	0,07	0,00	7,00%	1	0,07	0,00	7,00%	1	0,07	0,00	7,00%	1	0,07
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	Arancel General 6%, Arancel Preferencial CAN 0%	6,20%	3	0,19	Arancel general 6%	6,20%	2	0,12	arancel general: 30%. Arancel preferencial CAN: 0%	6,20%	4	0,25	arancel general:15%	6,20%	1	0,06
Impuestos adicionales	IVA: 18%	6,20%	2	0,12	IVA:19%	6,20%	1	0,06	IVA:12%	6,20%	4	0,25	IVA: 16%	6,20%	3	0,19
calificacion Doing Bussines	PUESTO:35	6,20%	4	0,25	PUESTO:41	6,20%	2	0,12	PUESTO: 115	6,20%	1	0,06	PUESTO: 39	6,20%	3	0,19
Restricciones tecnicas	No existen restricciones de Inspección No existen Prohibiciones de salida de la mercancía No existen Prohibiciones del Ingreso de la mercancía	5,52%	4	0,22	Certificado de otorgado por un Organismo de Certificación autorizado por la SEC.	5,52%	1	0,06	Aumento de arancel para proteccion de mercado nacional	5,52%	3	0,17	Todos los productos, procesos, métodos, instalaciones, servicios o actividades deberán cumplir con las NOM	5,52%	2	0,11
Medio de transporte	Excelente	6,00%	4	0,24	Excelente	6,00%	4	0,24	Excelente	6,00%	4	0,24	Excelente	6,00%	4	0,24
Frecuencias	Excelente	5,00%	4	0,20	Excelente	5,00%	4	0,20	Excelente	5,00%	4	0,20	Excelente	5,00%	4	0,20
Tarifas	Excelente	5,00%	4	0,20	Excelente	5,00%	4	0,20	Excelente	5,00%	4	0,20	Excelente	5,00%	4	0,20
PIB (US\$ millones)	USD344 billion	5,00%	2	0,10	USD 335.4 mil millones	5,00%	3	0,15	157.6 mil millones	5,00%	3	0,15	1845 US\$ millones	5,00%	4	0,20
PIB per capita (US\$)	11.100	5,00%	2	0,10	19.100	5,00%	4	0,20	10.600	5,00%	3	0,15	15.600	5,00%	3	0,15
Inflación	0,70%	5,00%	4	0,20	3,30	5,00%	3	0,15	3,50	5,00%	2	0,10	3,57%	5,00%	1	0,05
Devaluación	-8,28%	5,88%	1	0,06	-0,01%	5,88%	2	0,12	-11,60%	5,88%	4	0,24	-7,28%	5,88%	3	0,18
Sistema de gobierno	República democrática Presidencialista (Bueno)	6,00%	3	0,18	República democrática Presidencialista (Bueno)	6,00%	3	0,18	República democrática Presidencialista (Bueno)	6,00%	3	0,18	República democrática Presidencialista (Bueno)	6,00%	4	0,24
Riesgo de no pago	BBB+	6,00%	3	0,18	AA-	6,00%	4	0,24	B-	6,00%	2	0,12	BBB+	6,00%	3	0,18
TOTAL		100,00%		2,79		100,00%		2,70		100,00%		2,83		100,00%		2,78

Fuente: elaboración propia

Para realizar una selección de países fue aconsejable escoger cuatro países procedentes de una misma área geográfica con el objetivo de realizar un análisis comparativo pormenorizado de las cuatro opciones escogidas. La selección de mercados exteriores se debió realizar de modo sistemático aplicando a cada una de las opciones escogidas una serie de criterios generales y específicos para posteriormente realizar un análisis comparativo entre ellos mediante una matriz de selección.

Para el desarrollo de la matriz de selección para cada uno de los países, se analizaron los factores, variables y criterios acordados por el grupo de trabajo contratado por la empresa Zenú, mediante la recolección y análisis de información relevante relacionada con el proceso de exportación del producto de la empresa Zenú, utilizando variables potenciales del mercado como las importaciones anuales con su crecimiento porcentual y su arancel general del producto a exportar en cada uno de los países escogidos, al igual que datos generales del país como el PIB, Renta per capital, inflación y evolución de la divisa. También se analizó la facilidad de acceso al mercado, analizando los obstáculos en la entrada de productos de otros países, para ello una herramienta de gran utilidad es el ranking Doing Business del Banco Mundial que mide la facilidad para hacer negocios en un país en base a una serie de índices y variables seleccionadas. Otro índice a analizar fue la seguridad del mercado seleccionado, el cual se debe tener en cuenta el riesgo del país con el que se van a llevar a cabo las relaciones comerciales. Colombiatrade realiza un análisis riesgo país bastante pormenorizado que nos puede ayudar a realizar una primera estimación sobre la seguridad que ofrece el mercado seleccionado al igual que se analiza las condiciones de infraestructura y transporte para la facilidad de entrega del producto al lugar destino.

Posteriormente se hace una calificación de las variables de la matriz de selección de mercados, para la calificación de cada una de estas variables se darán puntajes donde, 1 es el más bajo (menor opción), 3 (opción media) y 4 el más alto (mejor opción). El porcentaje que vale cada variable, cambia dependiendo de nosotros como grupo de investigación ya que algunas variables pueden valer más que otras y es posible que cambie el porcentaje valor de las variables según nuestros criterios.

11. SELECCIÓN DEL PAIS.

De acuerdo a la matriz de selección de mercados realizado. Se seleccionó a Ecuador como el país con mejor opción entre los países seleccionados, para invertir en un proceso de internacionalización entre las variables presentadas en la matriz.

Cuadro No 3. Matriz de selección de Ecuador.

VARIABLE 2013	ECUADOR	P	C	R
Importaciones USD	593	7,00%	1	0,07
Crecimiento de las importaciones %	11%	6,00%	3	0,18
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	USA: 25% Asia: 20% EU: 9%	7,00%	3	0,21
Importaciones per capita USD	0,00	7,00%	1	0,07
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	Arancel general: 30%. Arancel preferencial CAN: 0%	6,20%	4	0,25
Impuestos adicionales	IVA:12%	6,20%	4	0,25
calificacion Doing Bussinees	PUESTO: 115	6,20%	1	0,06
Restricciones tecnicas	Aumento de arancel para proteccion de mercado nacional	5,52%	3	0,17
Medio de transporte	Excelente	6,00%	4	0,24
Frecuencias	Excelente	5,00%	4	0,20
Tarifas	Excelente	5,00%	4	0,20
PIB (US\$ millones)	157.6 mil millones	5,00%	3	0,15
PIB per capita (US\$)	10.600	5,00%	3	0,15
Inflación	3.50	5,00%	2	0,10
Devaluación	-11,60%	5,88%	4	0,24
Sistema de gobierno	República democrática Presidencialista (Bueno)	6,00%	3	0,18
Riesgo de no pago	B-	6,00%	2	0,12
TOTAL		100,00%		2,83

Fuente: elaboración propia.

ECUADOR:

El Ecuador es un país agropecuario por excelencia, y produce una gran variedad de materias primas y productos agrícolas, pecuarios y agroindustriales, que constituyen una importante actividad generadora de recursos económicos en todo el país. Por ende vemos que las importaciones del producto seleccionado nos son muy bajas ya que este país es productor de carne con un total de importaciones de 593 mil Dólares al rededor del mundo, obteniendo un crecimiento del 11% con respecto al año 2012. Pero Ecuador es un país con gran potencial alimentario, ya que ellos también exportan comestibles frescos y procesados a muchos países del mundo para abastecer su mercado nacional. Con proveedores mundiales como EEUU (20%), Asia (20%) y EU (9%) analizando que Colombia tiene un mercado abierto en este país, más que todo gracias a que Colombia y Ecuador pertenecen a una organización subregional con personalidad jurídica internacional como la comunidad andina de naciones (CAN), y La Zona de Libre Comercio (ZLC) es la primera etapa de todo proceso de integración y compromete a los países que la impulsan a eliminar aranceles entre sí y establecer un arancel común ante terceros. El cual gracias a que perteneces a esta organización el arancel presentado para este producto es el 0% para las importaciones de Ecuador, es decir que tendríamos menos gastos en la exportación de este producto y tendríamos más fácil acceso a este mercado. Analizando el medio de transporte que presenta Ecuador podemos ver que este país es muy importante en su infraestructura de transporte, no solo terrestre si no aéreo y marítimo, esto facilita la entrada al país ya que es bastante sencillo el ingreso, y los

funcionarios de las fronteras, sobre todo en los aeropuertos, realizan los trámites con diligencia y rapidez.

El producto interior bruto de Ecuador en 2013 ha crecido un 4,0% respecto a 2012. Se trata de una tasa 11 décimas menor que la de dicho año, cuando fue del 5,1%. Tras recuperarse de los efectos de la crisis global y El PIB Per cápita de Ecuador en 2013 fue de 10.600 USD mayor que el de 2012, que fue de 5.2093 Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2003 cuando el PIB per cápita en Ecuador era de 2.153.

Con respecto a la inflación La tasa anual de inflación de Ecuador se desaceleró a 2,70% en el 2013 frente al 4,16% registrado el año previo, informó este martes la agencia oficial de estadística. Los precios al consumidor en el último mes del año se ubicaron en 0,20%, frente al -0,19 % del mismo mes de 2012, mientras que en noviembre de este año fue del 0,39 %. El índice registrado en el 2013 está por debajo de la meta original de 3.50% fijada por el Gobierno para el año 2013.

Con respecto a la devaluación podemos ver que el peso colombiano se ha fortalecido, provocando un retorno de capitales y una afluencia de capital extranjero destinado a exportar nuestros recursos y productos terminados, pero también a su interesante mercado interior, su productividad está aumentando con la inversión para mayor exportaciones. La revaluación es bien recibida por quienes tienen que hacer pagos en dólares puesto que entre más revaluado esté el peso, menos pesos tendrán que dar por los dólares requeridos para hacer sus pagos. En este grupo se tiene a los importadores, puesto que éstos, en la medida en que se revalúe el peso, deben pagar menos pesos por sus importaciones, lo que les significa un gran beneficio, al tener la posibilidad de; o bien aumentar el margen de utilidad o

disminuir los precios de sus productos, lo cual los hace mucho más competitivos en el mercado nacional, en detrimento claro está de los productores nacionales.

Por ultimo analizamos el riesgo de no pago del país frente a los inversores extranjeros, el cual el puntaje que presenta Ecuador es de BB- el cual está por debajo del grado de inversión y puede existir el riesgo de que no pueden cumplir las obligaciones, pero los factores de protección financiera fluctúan ampliamente en los ciclos económicos.

11.1. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD.

Cuadro No 4. Cuadro comparativo Doing business Colombia-Ecuador.

	Ecuador	Colombia
Facilidad para hacer negocios rango (1-189)	115	34
Iniciar un negocio	165	84
Manejo de permisos de construcción	59	61
Obtención de electricidad	120	92
Registro de propiedades	80	42
Obtención de crédito	89	2
La protección de los inversionistas minoritarios	117	10
Pago de impuestos	138	146
Comercio transfronterizo	114	93
Cumplimiento de contratos	88	168
Insolvencia resolver	151	30

Fuente: Elaboración propia.

- Inicio De Negocios.
 - para iniciar un negocio en el país de Ecuador es más demorado y requiere de mucho papeleo que en Colombia.

- En Colombia para iniciar un negocio no necesita de tener un % de capital, en Ecuador sí de 3.5%.
- Manejo De Permisos De Construcción.
 - En este indicador están más parejos solo que en ecuador son más días pero los costos son más baratos.
- Obtención De Electricidad.
 - Colombia le vende electricidad a ecuador, en cuanto al tiempo de instalación de luz es más rápido en ecuador que en Colombia.
- Registró De Propiedad.
 - Procedimiento y tiempo en ecuador es más extenso que en Colombia.
 - El costo en ecuador es -0.1 más barato que en Colombia.
- Obtención De Crédito.
 - En Colombia el crédito es muy fácil de obtener, porque las tasas de interés son más bajas que en Ecuador es más difícil y requieren más documentos.
- La Protección De Los Inversionistas Minoritarios.
 - Colombia protege más a sus inversionistas que en ecuador.
- Pago De Impuestos.
 - Los pagos de impuestos están casi en el mismo % son muy caros para ambos países.
- Comercio Transfronterizo.
 - Sigue siendo muy demorado y con muchos procedimientos en Colombia como en Ecuador.
 - Costos altos, tiempo de exportaciones e importaciones muy demorados.

- Cumplimiento De Contratos.
 - Muchos procedimientos con tiempo (días) muy largos.
- Insolvencia Resolver
 - Colombia tiene mejor forma de pago y es un país más conocido para hacer negocios. Cuenta con solvencia para responder frente a un negocio.
 - Ecuador el tiempo es más largo y es lo contrario de Colombia.

12. CONDICIONES DE ACCESO.

Para el ingreso de productos internacionales al mercado ecuatoriano, el importador u operador de aduana necesita presentar ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), el certificado de origen (cuando proceda), que servirá para cogerse a la liberación del pago de aranceles, dicho documento certifica que la mercadería ha sido producida en el país exportado. Además Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres; productos alimenticios; medicamentos, cosméticos y afines y materias primas para su elaboración; dispositivos médicos y determinados productos de uso veterinario. Autorización previa de importación emitida por el Ministerio de Salud Pública. Resolución N° 364 de 2/10/06 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI).

12.1. ARANCELES:

El arancel es un impuesto que se debe pagar por concepto de importación o exportación de productos; este puede ser “ad valorem” como un porcentaje fijado sobre el valor de los bienes o “específico” como un cantidad determinada por

unidad de peso o volumen; Estos impuestos son empleados como un ingreso gubernamental o como una medida para proteger la industria nacional de la competencia internacional.

Gracias al acuerdo andino CAN donde hacen parte Colombia, Ecuador, Perú, Chile y Bolivia llegaron a un acuerdo de tener un arancel de cero para los cárnicos procesados, entre otros productos.

12.2. ENTES GUBERNAMENTALES:

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MPS): solicita registro sanitario para la importación de alimentos y bebidas procesados; medicamentos en general, medicamentos genéricos, drogas, reactivos. Insumos o dispositivos médicos; productos higiénicos o perfumes; plaguicidas de uso doméstico e industrial; combustibles minerales; aceites minerales; ceras minerales; levaduras muertas y microorganismos mono celulares muertos; aceites de sésamo (ajonjolí) y sus fracciones, extractos de hígado y los demás extractos de glándulas; aceite de hígado de bacalao.
- Comunidad Andina de Naciones: La Comunidad Andina de Naciones, a través del Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria (SASA), se define el conjunto de principios, elementos e instituciones, encargados de armonizar las normas sanitarias y fitosanitarias de la Comunidad.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN: Es el organismo oficial de la República del Ecuador para la normalización, la certificación y la metrología de los productos de consumo humano, los cuales deben cumplir con requisitos obligatorios de calidad y nutricionales de higiene. La verificación

de éstos, se realiza a través de ensayos químicos y microbiológico para ello el INEN analiza la composición química y nivel bacteriológico de los alimentos, con el fin asegurar los niveles de calidad requeridos para la comercialización de productos en Ecuador.

12.3. EXIGENCIAS DE ETIQUETADO:

En relación a las normas de etiquetado, se realizarán las mismas bajo los procedimientos que indique el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) en donde se debe incluir el nombre de la compañía, dirección y número telefónico, el número de etiqueta comercial, del país de origen, de la unidad, del peso neto, y del número de registro sanitario si este es requerido. Lo anterior en idioma español.

Art. 4.- El idioma de la información del etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano estará conforme a lo establecido en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Alimento procesados Alimenticios, Procesados, Envasados y Empaquetados y podrá además utilizarse lenguas locales predominantes, en términos claros y fácilmente comprensibles para el consumidor al que van dirigidos.

Art. 5.- El etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, se ajustará a su verdadera naturaleza, composición, calidad, origen y cantidad del alimento envasado, de modo tal que se evite toda concepción errónea de sus cualidades o beneficios y estará fundamentada en las características o especificaciones del alimento, aprobadas en su Registro Sanitario.

Art. 6.- El Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) o quien ejerza sus

competencias, autorizará el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, para la obtención del Registro Sanitario, conforme a lo dispuesto en la legislación sanitaria vigente.

Art. 7.- En materia de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, se prohíbe:

- a) Afirmar que el consumo de un alimento procesado por sí solo cubre los requerimientos nutricionales para una persona;
- b) Utilizar logos, certificaciones y/o sellos de asociaciones, sociedades, fundaciones, federaciones o de grupos colegiados, que hagan referencia a beneficios a la salud por el consumo de un determinado alimento procesado;
- c) Declarar que el alimento procesado cuenta con ingredientes o propiedades de las cuales carezca, o atribuir un valor nutritivo superior o distinto al que se declare en el Registro Sanitario.
- d) Declarar propiedades nutricionales, incumpliendo los valores de referencia establecidos en el Reglamento y Normas Técnicas de rotulado de alimentos procesados;
- e) Declarar propiedades saludables que no puedan comprobarse;
- f) Atribuir propiedades preventivas o acción terapéutica para aliviar, tratar o curar una enfermedad;
- g) Utilizar imágenes de niños, niñas, y adolescentes, sin cumplir con lo dispuesto en el Código de la Niñez y Adolescencia.
- h) Sugerir la frecuencia de consumo del alimento procesado.

Art. 9.- Para la valoración del alimento procesado en referencia a los componentes y concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal se utilizará la siguiente figura.

Figura No 11. Contenido de Componentes y Concentraciones Permitidas.

Nivel Componentes	CONCENTRACION "BAJA"	CONCENTRACION "MEDIA"	CONCENTRACION "ALTA"
Grasas Totales	Menor o igual a 3 gramos en 100 gramos	Mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 20 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 10 gramos en 100 mililitros
Azúcares	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 7,5 gramos en 100 mililitros

Sal (Sodio)	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 gramos	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos
	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 mililitros	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros

Fuente: control sanitario de Ecuador

Rotulado

Art. 12.- Todo alimento procesado para el consumo humano, debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Productos Alimenticios Procesados, Envasados y Empaquetados. Adicionalmente se colocará un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal; estos colores serán: rojo, amarillo y verde, según la concentración de los componentes:

a) La barra de color rojo está asignado para los componentes de alto contenido y tendrá la frase.

“ALTO EN...”.

b) La barra de color amarillo está asignado para los componentes de medio contenido y tendrá la frase

“MEDIO EN...”.

c) La barra de color verde está asignado para los componentes de bajo contenido y tendrá la frase

“BAJO EN...”.

Dependiendo de la naturaleza del alimento procesado cada componente estará representado por una barra de acuerdo a lo señalado en la TABLA No. 1.

El sistema gráfico debe estar debidamente enmarcado en un cuadrado de fondo gris o blanco dependiendo de los colores predominantes de la etiqueta, y debe ocupar el porcentaje que le corresponda de acuerdo al área del panel principal o secundario del envase, de conformidad a la siguiente figura.

Figura No 12. Áreas del Sistema Grafico.

Área del sistema gráfico	Área de la cara principal o secundaria de
Mayor o igual a 6, 25	19,5 – 32
20%	33 – 161
15%	162 en adelante

Fuente: control sanitario de Ecuador.

13. COMPETENCIA

Cuadro No 5. Competencia Directa

<p><i>Alimentos Don Diego</i></p>	<p><i>Produce embutidos, es una de nuestras principales competidoras</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Salchichas de pavo, pollo, cerdo, res
<p>Embutidos JURIS</p>	<p>Productora de embutidos. Calidad y tradición de la línea de embutidos</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Salchichas de pollo y res
<p>Plumrose</p>	<p>Productora de embutidos</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Salchichas (15 variedades) de pollo, res, con queso,

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No 6. Competencia Indirecta.

Plomrose	Productora de embutidos	 <ul style="list-style-type: none"> - Jamon, chorizos, fiambre de cerdos
Don diego	Productora de embutidos	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No 7. Productos sustitutos

AVITAL SA S.A	En 1995 nace esta empresa productora de carnes procesadas de pollo con condiciones de sanidad óptimas en Ecuador. Estas características han permitido a la empresa ofrecer a sus consumidores productos con estrictos estándares de inocuidad alimentaria y altos contenidos nutritivos.	<p>AVITALSA Pollo y Pavo Andino</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Pollo y pavo empacado, por presas. - Pollo y pavo en presas. - Bandejas de pollo.
Noel S.A.U	Productores de carnes procesadas y alimentos cocinados.	 <ul style="list-style-type: none"> - Carnes frescas kesania, filetes de carne. - Pollo en presas

Fuente: elaboración propia.

14. EVALUACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ACUERDOS VIGENTES:

14.1. COMUNIDAD ANDINA (CAN)

NACIO: 26 de mayo de 1969.

CONFORMADO POR: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Chile quienes firmaron el Acuerdo de Cartagena, con el propósito de mejorar juntos el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social.

Entre los objetivos de la CAN se encuentran:

- Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social.
- Acelerar su crecimiento y la generación de empleo.
- Facilitar su participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.
- Propender a disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de los Países Miembros en el contexto económico internacional.
- Fortalecer la solidaridad subregional y reducir las diferencias de desarrollo existente entre los países miembros.
- Procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de los habitantes de la subregión.

El Sistema Andino de Integración está conformado por los siguientes órganos e instituciones:

- El Consejo Presidencial Andino.
- El Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores.
- La Comisión de la Comunidad Andina.
- La Secretaría General de la Comunidad Andina.
- El Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina.
- El Parlamento Andino.
- El Consejo Consultivo Empresarial.
- El Consejo Consultivo Laboral.
- La Corporación Andina de Fomento.
- El Fondo Latinoamericano de Reservas.
- El Convenio Simón Rodríguez, los Convenios Sociales que se adscriban al Sistema Andino de Integración y los demás que se creen en el marco del mismo.
- La Universidad Andina Simón Bolívar.
- Los Consejos Consultivos que establezca la Comisión.
- Los demás órganos e instituciones que se creen en el marco de la integración subregional andina.

El Consejo Presidencial Andino es el máximo órgano del Sistema Andino de Integración y está conformado por los Jefes de Estado de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena. Emite Directrices sobre los distintos ámbitos de la integración subregional andina, las cuales son instrumentadas por los órganos e instituciones del Sistema que éste determine, conforme a las competencias y mecanismos establecidos en sus respectivos Tratados o Instrumentos Constitutivos.

14.2. PROGRAMAS DE DESARROLLO AGROPECUARIO.

Artículo 87.- Con el propósito de impulsar el desarrollo agropecuario y agroindustrial conjunto y alcanzar un mayor grado de seguridad alimentaria subregional, los Países Miembros ejecutarán un Programa de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial, armonizarán sus políticas y coordinarán sus planes nacionales del sector, tomando en cuenta, entre otros, los siguientes objetivos:

- a) El mejoramiento del nivel de vida de la población rural.
- b) La atención de los requerimientos alimentarios y nutricionales de la población en términos satisfactorios en procura de la menor dependencia posible de los abastecimientos procedentes de fuera de la Subregión.
- c) El abastecimiento oportuno y adecuado del mercado subregional y la protección contra los riesgos del desabastecimiento de alimentos.
- d) El incremento de la producción de los alimentos básicos y de los niveles de productividad.
- e) La complementación y la especialización subregional de la producción con miras al mejor uso de sus factores y al incremento del intercambio de productos agropecuarios y agroindustriales.
- f) La sustitución subregional de las importaciones y la diversificación y aumento de las exportaciones.

14.3. **NORMATIVA.**

GACETA Nro. 2422

- PROCESO 045-IP-2014: Interpretación prejudicial, a solicitud de la corte consultante, del artículo 135 literales b) y e) de la decisión 486 de 14 de septiembre de 2000, expedida por la comisión de la comunidad andina y, de oficio, de los artículos 134 literales a), b) y g), y 135 literal g) de la misma normativa, con fundamento en la consulta realizada por la octava sala especializada en lo contencioso administrativo, subespecialidad en temas de mercado, corte superior de justicia, lima, república del Perú. Expediente interno n° 00215-2010-0-1801-jr-ca-12.
- PROCESO 074-IP-2014: Interpretación prejudicial del artículo 134 literal a), 135 literales a) y b), 136 literales a) y h), 224 y 228 de la decisión 486 de la comisión de la comunidad andina solicitada por el consejo de estado de la república de Colombia, sala de lo contencioso administrativo, sección primera. .marca: sheetrock (denominativa). Actor: sociedad a y b modulares. Proceso interno n°. 2007-00109. magistrada ponente: Dra. Cecilia I. ayllón q.
- PROCESO 080-IP-2014: Interpretación prejudicial a petición del juez consultante de los artículos 151, 155, 238 y 243 de la decisión 486 de la comisión de la comunidad andina y de oficio de los artículos 156 y 157 de la decisión 486 de la comisión de la comunidad andina. Órgano nacional consultante: superintendencia de industria y comercio de la república de Colombia, grupo de competencia desleal y propiedad industrial. Demandante: Carvajal información s.a.s. demandado: Colombia telecomunicaciones s.a. esp. Asunto: “infracción de derechos marcarios”.

Expediente interno: 2013-223172. .magistrado ponente: Dr. José Vicente Troya Jaramillo

- PROCESO 113-IP-2014: Interpretación prejudicial del artículo 80 de la decisión 486 de la comisión de la comunidad andina; solicitada por la octava sala especializada en lo contencioso administrativo de la corte superior de justicia de lima, de la república del Perú. Asunto: caducidad de la patente de invención. Expediente interno: 1354-2012-0-1801-jr-ca-08 magistrado ponente: Luis José diez Canseco Núñez
- RESOLUCIÓN 1748: Resuelve el recurso de reconsideración presentado por el gobierno del Perú contra la resolución n° 1721 de la secretaría general.

GACETA Nro. 2420

- DECISION 181: Plazos para la revisión y diferimiento de las obligaciones derivadas de la decisión 120
- DECISION 182: Sistema andino "José celestino mutis" sobre agricultura, seguridad alimentaria y conservación del ambiente
- DECISION 183: Programa de caracas para la cooperación en investigación y formación científica y tecnológica de los países miembros.

14.4. DOCUMENTOS ACUERDO.

- Doc. Básico 1 Acuerdo de Cartagena (decisión 563)

- Doc. Básico 2 Codificación del tratado de creación del tribunal de justicia de la comunidad andina (decisión 472)
- Doc. Básico 3 Reglamento del consejo andino de ministros de relaciones exteriores (decisión 407)
- Doc. Básico 4 Reglamento de la comisión de la comunidad andina (decisiones 471 y 508)
- Doc. Básico 5 Reglamento de la secretaría general de la comunidad andina (decisiones 409 y 426)
- Doc. Básico 6 Texto único ordenado del reglamento interno de la secretaría general (resolución 1075)
- Doc. Básico 7 Reglamento de procedimientos administrativos de la secretaría general de la comunidad andina (decisión 425).

14.5. POLÍTICA ARANCELARIA

En 1995, Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela adoptaron un Arancel Externo Común para las importaciones desde terceros, que contemplaba tratamientos especiales a determinados países y productos.

En la Cumbre de Lima (julio 2005), los Presidentes reflexionaron acerca del proceso de integración y, convencidos de la necesidad de profundizarlo, se pronunciaron respecto a una política arancelaria común con criterios de flexibilidad y convergencia.

Mediante la Decisión 669, que entró en vigencia el 1 de agosto de 2007, se dispuso la creación de un Grupo de Trabajo de Alto Nivel de Política Arancelaria encargado

de recomendar a la Comisión proyectos de Decisión con miras al establecimiento de una Política Arancelaria de la Comunidad Andina que incorpore a todos los Países Miembros.

Mientras tanto, se suspendió la obligación de aplicar la normativa comunitaria sobre la materia, contenida en las disposiciones sobre Arancel Externo Común (AEC) de la Decisión 370 (diciembre 1994, cuyos Anexos fueron modificados mediante la Decisión 465) que alcanzan a Bolivia, Colombia y Ecuador; la Decisión 371 (diciembre 1994) que establece el Sistema Andino de Franjas de Precios que aplican Colombia y Ecuador a 157 sub partidas agropecuarias; y las disposiciones sobre AEC de la Decisión 535 (octubre 2002) que alcanzan a los cuatro Países Miembros en lo que corresponde al 61% del universo arancelario, en tanto que para el resto, regirían las disposiciones de la Decisión 370 y el régimen arancelario del Perú.

En diciembre de 2011, los Países Miembros de la CAN acordaron extender (Decisión 771) la suspensión de la aplicación de la normativa comunitaria sobre AEC y disposiciones complementarias hasta el 31 de diciembre de 2014.

14.6. NORMATIVA COMUNITARIA.

Decisión 669: Política Arancelaria de la Comunidad Andina

Decisión 663: Modificación de las Decisiones 626 y 628

Decisión 628: Modificación de la Decisión 626

Decisión 626: Modificación de las Decisiones 535, 580 y 620

Decisión 620: Modificación de las Decisiones 535 y 580

Decisión 535: Arancel Externo Común

Decisión 465: Modificación y actualización de los Anexos 1, 2, 3 y 4 del AEC

Decisión 533: Autorización para el diferimiento del Arancel Externo Común de productos de la cadena siderúrgica

Decisión 371: Sistema Andino de Franjas de Precios

Decisión 370: Arancel Externo Común.

15. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION.

15.1. MARKETING MIX.

Los productos cárnicos procesados, hacen parte de la categoría de Productos de Consumo en Ecuador, en muchos casos se puede tomar como de Conveniencia, es decir que se adquiere con frecuencia, de forma inmediata y con un esfuerzo mínimo de compra. Dadas estas características se decidió que lo más conveniente es usar una mezcla de mercadeo con el fin de llegar al cliente y consumidor de la mejor manera. Hoy en día, la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse dentro del mercado, sino, competir altamente con sus productos o servicios: el crecimiento, la diversificación, la integración, la renovación y las ventajas competitivas son algunas de estas prácticas. Dentro de una estrategia de diversificación e integración corporativa se encuentran las alianzas estratégicas que son uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien. Nos referimos a diversificación como la compra o la fundición de otras empresas, en este caso, relacionadas.

Por ende la Empresa Zenú va a realizar una alianza estratégica con la empresa Corporación Favorita C.A. el cual es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en la ciudad de Quito, Ecuador. Se encuentra entre las tres empresas más grandes del país. Su concepto de negocio es principalmente las tiendas de autoservicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera

necesidad y otros, el cual presenta una gran variedad de Cadenas comerciales afiliadas para la distribución del producto a exportar.

15.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

El pilar fundamental del mercadeo es el valor percibido por el cliente, pues son ellos quienes deciden si el producto ofertado satisface sus necesidades y generan confianza.

Por ello la Industria de Alimentos Zenú S.A.S. cuenta con un excelente diseño de imagen corporativa, a la cual se le brinda la mejor protección con todos los registros legales en Cámara de Comercio y se acompaña a todos nuestros productos con este diseño, es decir en todos los productos podrás encontrar el logo y la marca Zenú, la cual identifica a la empresa.

La marca Zenú protege con orden el diseño, el cual siempre lleva la misma imagen corporativa, los mismos colores y la misma calidad de diseño, además de un gran servicio post venta y la calidad de sus productos. Este enfoque es precisamente lo que se quiere cambiar, el objetivo es que el cliente perciba un mayor valor agregado a través de la imagen que sienta que están consumiendo un producto de calidad.

ENVASE Y EMPAQUE:

Se ofrecerán empaques llamativos con alta barrera a gases y líquidos en material multicapa coextruido, de fácil apertura pero resistentes al rasgado y punzado, además mostrará la información nutricional en la parte central, por lo general el producto usa materiales de empaque de regular calidad con el fin de reducir costos, pero para la exportación se usarán empaques que alarguen la vida del producto, lo conserven de la manera adecuada y sea agradable a la vista del cliente y consumidor.

SERVICIO POST-VENTA:

El producto estarán a manos del consumidor, distribuidor o cliente en el momento adecuado, el objetivo es adelantarse a las necesidades del cliente en materia de inventarios, la atención personalizada permitirá que la distribución o entrega del producto se haga de acuerdo a las necesidades del cliente, en el tiempo exacto el cual obtendrá el producto fresco.

LANZAMIENTO DE MARCA.

Se realizaran eventos dirigidos a nuestro público, con una excelente exposición del producto, dando degustaciones en las varias Cadenas comerciales que presenta la empresa Corporación Favorita C.A. con un ambiente musical y dando obsequios para así poder incentivar a las personas a comprar las Salchichas Tradicional Zenu.

15.3. ESTRATEGIA DE PRECIO.

Para realizar una estimación de precio del producto internacionalmente es necesario conocer su costo de producción lo que nos indica el precio mínimo para mantenernos en un punto de equilibrio es decir, que el precio de venta de mi producto será igual a mi costo, lo que no me generara ninguna ganancia pero tampoco ninguna perdida. Este punto de equilibrio es simplemente un estimativo para la operación pues es obvio decir que a ninguna empresa le conviene vender sus productos a precio de costo el cual es el caso de Zenu S.A.S.

Nuestro primer paso es el de buscar el valor comercial de nuestro producto en los almacenes de cadena y demás, para el caso analizamos su valor en el almacén de cadena Éxito y los resultados fueron los siguientes.



**Salchicha Tradicional Zenú
450 gr**

**presentacion: U PLU:
9778524**

\$ 5.800 COP

Nuestro segundo paso y basándonos en la limitada información que teníamos para determinar este precio de venta es la del precio del producto en un establecimiento comercial minorista, como los supermercados y almacenes de cadena, en la tabla se explica los 50 principales productos y el margen de rentabilidad que se obtiene de ellos con respecto a el costo de compra y el costo de venta.

Figura No 13. 50 productos de Supermercados y Almacenes de cadenas con mayor margen de rentabilidad.

los 50 con mayor margen

Nº	Producto	Márgen	Nº	Producto	Márgen
1	Dulces	47%	26	Fideos	18%
2	Depiladores	47%	27	Cereales	18%
3	Chicles	40%	28	Toallas para cocina	18%
4	Productos lácteos (leches)	33%	29	Procesados (salchichas, jamones, etc)	17%
5	Salsas, especias y condimentos	31%	30	Pañuelos	17%
6	Helados	26%	31	Lavaplatos	17%
7	Desodorantes	25%	32	Cuidado del sol	17%
8	Productos de incontinencia	25%	33	Ambientadores	16%
9	Productos de cuidado del hogar	23%	34	Barras	16%
10	Pasta	22%	35	Confitería	16%
11	Productos de cuidado oral	22%	36	Comida para bebé	16%
12	Comida congelada	22%	37	Cigarillos	15%
13	Productos de protección sanitaria	21%	38	Productos de cuidado de la ropa	15%
14	Productos para el baño	20%	39	Quesos	14%
15	Comida refrigerada*	20%	40	Blanqueadores	13%
16	Galletas	20%	41	Pañales	13%
17	Sopas	20%	42	Snacks	13%
18	Aceites y grasas	19%	43	Enlatados	13%
19	Productos de cuidado del cabello	19%	44	Papel higiénico	13%
20	Productos de cuidado del piso	19%	45	Ceras	13%
21	Servilletas	19%	46	Insecticidas	12%
22	Productos de cuidado del hombre	18%	47	Bebidas Alcohólicas	11%
23	Yogurt y productos lácteos (derivados)	18%	48	Pan, galletas y ponques	10%
24	Mermelada	18%	49	Toallas higiénicas/protectores	10%
25	Pañitos Húmedos	18%	50	Chocolates	6%

Fuente: Axioma Comunicaciones - Supertiemendas

Con esta información determinamos el precio de venta que Zenú S.A.S les da a sus clientes como Éxito, cabe resaltar que estos precios y costos son estimados originados por el grupo investigador.

Como tercer paso para este proceso de determinación del precio y costo del producto *Salchicha Tradicional Zenú*, procedemos a analizar el porcentaje de utilidad bruta de la empresa Zenú S.A.S que es el porcentaje que se obtiene de restar

los costos de las ventas y encontramos que las utilidades brutas de Zenú representan el 47% de las ventas totales Explicado en la siguiente tabla.

Margen de Utilidad Bruta Zenú año 2013

Descripción		
Ventas	98228,37	100 %
Costo de venta	52063,35	56%
Utilidad Bruta	46165,03	47%

Con la información anteriormente presentada podemos hacer un estimativo del coto de producción y venta de nuestro producto Salchicha Tradicional Zenú, expuesto en una tabla que presentaremos a continuación donde se emplea toda la información anteriormente presentada.

Análisis del precio Salchicha Tradicional Zenú	
Precio de venta en Almacenes Éxito	COP 5.800,00
Estimación de porcentaje de ganancias de supermercados minoristas	20%
Calculo de Precio de Venta Zenú S.A.S	COP 4.640,00
Porcentaje del costo sobre las ventas Zenú	56%
Costo del Producto	COP 2.041,60

15.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.

La presente propuesta no consta de promociones al público, debido a que se desarrollara una alianza estratégica con una de las empresas más grandes de Ecuador, que es Corporación Favorita C.A; La cual es una empresa de servicio y comercio con sede en la ciudad de Quito. El concepto de negocio de Corporación Favorita es principalmente la promoción mediante el uso tiendas de autoservicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros. Dentro su portafolio también maneja varias empresas dirigidas al segmento popular con precios más accesibles y alto volumen de ventas. Debido a la diversidad de productos que ofrece, la corporación está estructurada en 4 áreas: comercial, industrial, inmobiliaria y responsabilidad social. A la vez cuenta con varias cadenas y franquicias de diferentes marcas, tanto nacionales como extranjeras.

Por medio de una ronda de negociación con la empresa Corporación Favorita se acordó una alianza estratégica, en el cual se estipulo una clausula en el contrato donde se acuerda la exclusividad de la compra y venta del producto, siendo los únicos proveedores de la Salchichas tradicional Zenú.

Uno de los puntos más importantes de la negociación es que Zenú mantendrá su Marca en el momento de la distribución del producto. La corporación no tendrá costos en la exportación del producto ya que se pondrá a su disposición la mercancía en sus respectivas bodegas.

PROPUESTA DE PROMOCION DE ZENU S.A.S EN ECUADOR



16. SELECCIONA Y EXPLICA EL MODELO DE NEGOCIO.

El modelo de negocio de la presente propuesta es una exportación.

El producto que se presenta en este informe tiene las características propias del perfil del consumidor Ecuatoriano por lo tanto satisface la necesidades del mercado del país latinoamericano, a su vez es un producto sano y con buenas normas de calidad, es un embutido diferente a los tradicionales de este país. Partiendo de lo anterior el modelo de negocio se basa en una estrategia constante para conseguir un objetivo específico Teniendo como base lo anterior la estrategia de internacionalización a efectuar es contactar a Corporación Favorita C.A. Quien es un distribuidor mayorista en Ecuador; es uno de los principales distribuidores de la nación ecuatoriana y cuya bodega matriz esta en quito, maneja buena parte de la comercialización en Ecuador y también surte o provee a los principales supermercados de quito y del resto de país. Este socio comercial es estratégicamente conveniente debido a que ya tiene sus clientes y conoce la geografía ecuatoriana y la logística de distribución y mercadeo idóneo. Otra de las razones por las que se ha

decidido entrar al país por medio de un distribuidor mayorista es que se puede escalar en la cobertura de mercado más rápidamente, es decir aumentar la cantidad de unidades a exportar en un tiempo muy corto. Otra razón es que el distribuidor tiene una relación excelente con los clientes lo que hace que el proceso de internacionalización se haga más eficiente y rápidamente, logrando metas a corto plazo y consiguiendo entrar en nuevas ciudades del país. Se concluye entonces que el producto suma valor al tener un gran socio comercial como comercializador y distribuidor del mismo.

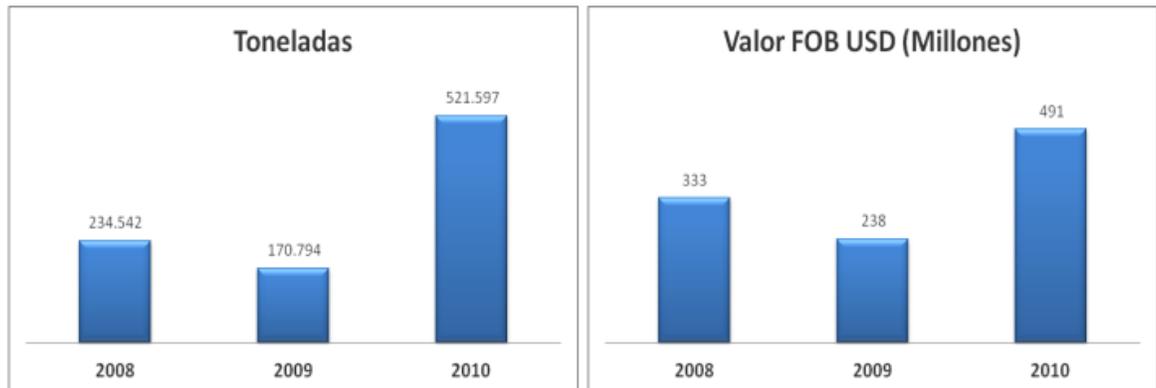
17. ANÁLISIS LOGÍSTICO

17.1. PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA ECUADOR.

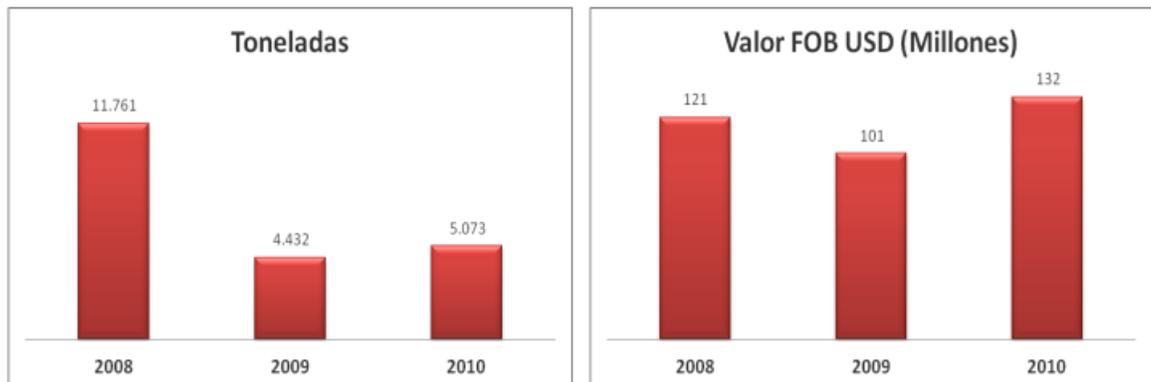
Ecuador es una república ubicada al noroeste de Sur América, que limita al norte con Colombia, al este y sur con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. El país tiene una superficie de 272.045 km² contando con las Islas Galápagos, ubicadas a 1.000 km. de la costa. Su capital es Quito y la ciudad más poblada es Guayaquil, uno de los puertos más importantes de Sur América. La Infraestructura de transporte ecuatoriano está compuesta por una red de carreteras que se extiende sobre 43.670 Km., de los cuales 6.472 están pavimentados. Así mismo, se cuenta con un sistema ferroviario que se extiende a lo largo de 965 km. A pesar de contar con varios ríos navegables, entre los que se encuentran el Río Guayas, con una extensión de 26.000 km, además de los ríos Daule y el Vinces, que tienen gran profundidad sin necesidad de ser dragados. Ecuador solo tiene 1.500 km de vías fluviales accesibles y aptas para el transporte comercial. Desde Colombia se exportan a Ecuador, productos de la mayoría de los sectores, pero se destacan en el último año las exportaciones de cosméticos, petróleo y sus derivados, vehículos, textiles y

productos agroindustriales como azúcar y el aceite. Estas exportaciones ascendieron para el 2010 a USD1.824.535.234 valor FOB. Para Julio de 2011, se exportó desde Colombia al territorio Ecuatoriano 456.154 toneladas, que correspondieron a USD \$ 1.076.990.802 en valor FOB. El mayor volumen de carga se manejó vía terrestre, equivalente al 65,05% y un 33,19% por vía marítima. Mientras que los menores volúmenes fueron movilizadas vía aérea 1,47% y otros modos 0,30%. En cuanto a toneladas y valor USD FOB exportado de Colombia a Ecuador por modos de transporte encontramos el siguiente comportamiento en los últimos tres años:

MARÍTIMO



AÉREO



TERRESTRE

En 2010 el LPI (Logistics Performance Index) del Banco Mundial, ubicó a Ecuador en la posición 71, entre 150 países, descendiendo 1 posición con respecto al 2007, a pesar de lo anterior su calificación promedio aumento de 2,60 a 2,77 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor). El desempeño presentado por Ecuador en cada uno de los diferentes aspectos que componen el LPI, fue el siguiente sobre un máximo de 5.

Aspecto Evaluado	Puntaje	Puesto
<i>La eficiencia aduanera</i>	<i>2,32</i>	<i>92</i>
<i>La calidad de la infraestructura</i>	<i>2,38</i>	<i>82</i>
<i>La competitividad de transporte internacional de carga</i>	<i>2,86</i>	<i>72</i>
<i>La competencia y calidad en los servicios logísticos</i>	<i>2,6</i>	<i>72</i>
<i>La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos</i>	<i>2,84</i>	<i>72</i>
<i>La puntualidad en el transporte de carga</i>	<i>3,55</i>	<i>59</i>

**Fuente: The World Bank. Noviembre de 2011*

ACCESO MARÍTIMO



Fuente: Colombia Trade.

El sistema portuario de Ecuador, está compuesto de cinco (5) puertos estatales y diez muelles privados especializados en carga general y petróleos. El principal puerto es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del Sistema Portuario Nacional. Otros puertos destacados son los de Esmeraldas, Manta y Puerto Bolívar Servicios Marítimos Hacia Guayaquil, desde Costa Atlántica operan

(3) tres servicios directos con tiempos de tránsito entre 4 y 5 días, la oferta se complementa con rutas en conexión en puertos de Panamá por parte de cuatro (4) navieras que tardan hasta 10 días en realizar el recorrido. Adicionalmente desde Buenaventura hacia Guayaquil, existen ocho (8) servicios en ruta directa con tiempos de tránsito entre 1 y 3 días, y una (1) naviera con cambio de buque en Panamá que cubre los servicios con destino a Manta y tarda 2 días de tránsito.

*** Frecuencias y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos**

Origen	Destino	Tiempo De Tránsito (días) Directo	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Guayaquil		10-14	Semanal
Buenaventura	Guayaquil	1-3		Semanal
	Manta		2	Semanal
Cartagena	Guayaquil	4-5	5-10	Semanal
Santa Marta	Guayaquil		5	Semanal

Fuente: Rutas marítimas procesadas por Proexport

*No se tiene en cuenta Consolidadores de Carga/ Tiempos mínimos y máximos de Tiempos de Tránsito.

Navieras prestadoras de servicio a Ecuador



17.2. ANÁLISIS LOGÍSTICO.

TRANSPORTE VIA MARITIMA.

- Empaque Salchicha: 24 Unidades
- Medidas Empaque de Salchicha:



Medidas: 15cm X 12cm X 5cm

Peso Neto: 450 gr

17.3. EMBALAJE.

- CAJA DE CARTON CORRUGADO



Medidas: 60cm X 50cm X 20cm

Peso: 500 gr C/U Vacía

- En cada caja por tendido caben: **16** paquetes de salchichas
- En cada caja de cartón corrugado caben: **64** paquetes de salchichas

Peso Neto:

$$= 450 \text{ gr} \times 64$$

$$= 28.800 \text{ gr}$$

$$= 28,8 \text{ Kilos}$$

Peso Bruto:

$$= 450 \text{ gr} \times 64 + 500 \text{ gr}$$

$$= 29.300 \text{ gr}$$

$$= 29,3 \text{ Kilos}$$

- **PALLET**



Medidas: 120cm X 100cm X 160cm

Peso Pallet: 15 Kilos

$$120\text{cm}/60\text{cm} = 2 \text{ cajas}$$

$$100\text{cm}/50\text{cm} = 2 \text{ cajas}$$

$$160\text{cm}/20\text{cm} = 8 \text{ cajas}$$

- **Cajas por Pallet:**

$$8 \times 2 \times 2 = 32 \text{ Cajas de Cartón Corrugado}$$

- **En cada Pallet va:**

$$64 \text{ Paquete de Salchicha} \times 32 \text{ Cajas de Cartón Corrugado}$$

- **Peso Bruto Pallet:**

$$P_c + P_e = (29,3 \text{ Kilos} \times 32 \text{ Cajas de Cartón} + 15 \text{ Kilos}) \\ = 952,6 \text{ Kilos Pallet} + \text{Carga}$$

- **CUBICAJE.**

$$1,92 \text{ mt}^3 \times \text{Estiba.}$$

- **CONTENEDOR REFRIGERADO 20 PIES.**

CONTENEDOR REFRIGERADO 20 PIES		
	VOLUMEN	28,30 m ³
	MEDIDAS EXTERNAS	base: 606 x 243 cm max alto: 259 cm
	MEDIDAS INTERNAS	base: 542 x 227 cm max alto: 226 cm
	PESO VACÍO	3.200 kg
	PESO MÁXIMO	20.800 kg

Total Estibas: 8 Estibas

- **PESO NETO CONTENEDOR:**

$$= (952,6 \text{ Kg (Cada Estiba)} \times 8 \text{ Pallets})$$

$$= 7620,8 \text{ Kilos}$$

- **PESO BRUTO CONTENEDOR:**

$$= (952,6 \text{ Kg} \times 8 \text{ Pallets}) + 3200 \text{ Kilos}$$

$$= 10820,8 \text{ Kilos}$$

- **TOTAL NUMERO DE PAQUETES DE SALCHICHAS A EXPORTAR:**

$$= (2048 \text{ P.S} \times \text{Paquete} \times 8 \text{ Palletes})$$

$$= \mathbf{16.384 \text{ Paquetes}}$$

- **OPERADORES LOGISTICOS:**

- Agente de Carga internacional BEMEL S.A
- Navesur Agencia Naviera Guayaquil Ecuador

- PUNTOS LOGISTICOS MARITIMO.

	COLOMBIA	ECUADOR
PUERTO ORIGEN	BUENAVENTURA (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.)	GUAYAQUIL (Terminales de contenedores y multipropósito del puerto marítimo de Guayaquil" libertador Simón Bolívar".)

- RUTA DE DISTRIBUCION
 - COLOMBIA – ECUADOR
- TIEMPO DE TRAYECTO
 - COLOMBIA – ECUADOR
 - 3 DIAS

- CADENA DE FRIO

Figura No 14: Cadena de Frio.

PRODUCTO	TEMP. DE ALMACENAMIENTO (°C)	HUMEDAD RELATIVA (%)
HORTALIZAS		
Ajo, Apio, Brocoli, Cebolla, Coles, Coliflor, Lechugas, Maiz, Espinacas, Puerro, Zanahoria, Remolacha.	0 ° C	65 - 95
Champiñones	7° a 10° C	85 - 90
FRUTAS		
Cerezas, Fresas Ciruelas	- 1°C a 0° C	90 - 95
Limonas	11° C a 15°C	88 - 88
Mandarinas	0° C a 3° C	90 - 95
Manzanas	- 1°C a - 3° C	90
Melocotones	- 1°C a - 1° C	90
CARNE Y PRODUCTOS CARNICOS		
Carne de Res	0°C a 1° C	90 - 95
Carne de Cerdo	0°C a 1° C	85 - 90
Tocino	- 4°C a 1° C	85
Jamon	- 1°C a 0° C	85 - 90
Embutidos (salchichas)	0°C a 4° C	85 - 90
PRODUCTOS LACTEOS		
Yogurt	5°C a 10° C	Baja
Leche entera	7°C a 13° C	Baja
Queso	3°C a 5° C	75 - 85
Mantequilla	0°C a 4° C	80 - 85
Helados	- 20°C a -25° C	Baja

Fuente: procolombia.

Cada alimento o producto alimenticio requiere una temperatura idónea, bien sea ambiental, en refrigeración o en congelación. Para ello, esa temperatura debe garantizarse desde que el alimento se prepara, en su distribución, transporte y en la conservación en los hogares. Rompiendo la cadena de frío, se provoca la pérdida de condiciones sanitarias del producto y la proliferación de microorganismos patógenos. La cadena de frío de un embutido consiste en el control constante de la temperatura en todas las fases, desde su

producción hasta su consumo, manteniéndolo en un mismo rango de temperatura entre 0 y 4 gr, garantizando de esta forma, su buen estado.

- **RIESGOS DE LA CADENA DE FRIO**

Uno de los riesgos de la cadena de frío al no mantener su temperatura se pueden generar microorganismos, los cuales pueden multiplicarse más rápidamente y descomponer un alimento, haciéndolo no apto para el consumo humano, si cuenta con las condiciones de: Humedad, Nutrientes, Calor y Tiempo. La contaminación de alimentos es la culpable de 150 mil muertes cada año, según la Organización Panamericana de la Salud.

- **LOGÍSTICA DE LA CADENA DE FRIO**



Fuente: ProColombia.

Factores clave de la cadena de frío

- Medición permanente y control de la Temperatura.
- Almacenamiento.

- Transporte.
- Tecnología de Información.
- Reglamentación Legal.
- Capacitación e información.
- Operadores Logísticos

17.4. REQUISITOS Y BARRERAS DE INGRESO.

Al ser los embutidos un producto comestible perecible, las normas de calidad e higiene en la elaboración y conservación son importantes tenerlas en cuenta. En el Ecuador el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es el encargado de emitir la normatividad técnica de los productos elaborados en el país y en el caso de los embutidos el Ministerio de Salud a través de las Jefaturas Provinciales de Salud se encarga de verificar el cumplimiento de las normas, así como para productos importados. Cada producto sea este salami, mortadela, chorizo, jamón, etc. tiene una norma técnica específica por lo que, para éste perfil se ha tomado como ejemplo las salchichas. La Norma NTE 1338 aprobada el 15 de septiembre de 1992 y oficializada mediante Acuerdo Ministerial 363 del 17 de octubre de 1996, establece los requisitos que deben contener las salchichas antes de ser expandidas al público. Según la Norma Técnica existen cuatro tipos de salchichas: maduradas, crudas, escaldadas, cocidas. A continuación se detalla algunas de las normas técnicas que deben seguirse en el proceso de elaboración de las mismas: La materia prima debe estar en perfecto estado de conservación, refrigerada tanto en el almacenamiento y procesamiento de la misma. En las soluciones, el agua debe ser potable y tratada con hipoclorito de sodio o calcio, de acuerdo con las normas establecidas para el

efecto. No obstante los equipos y la utilería deben estar debidamente higienizados. Envolturas naturales sanas e higienizadas y envolturas artificiales debidamente autorizadas. Deben presentar color, olor y sabor característicos de cada tipo de productos, sin embargo no se especifica parámetros para calificar este aspecto.

La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del visto bueno, para los embutidos deberá entonces el exportador tramitar ante la autoridad correspondiente y obtener con anterioridad a la exportación los vistos buenos o requisitos especiales que de conformidad con las normas vigentes (circular 13/08 Mincomex) requiera su producto para ser exportado.

- Cadena de frio
- Documentación en regla
- Empaque ambiental

17.5. TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN.

DDP - Delivery Duty Paid - Entrega en destino con Derechos pagados.

Industria de Alimentos Zenú S.A.S. realiza la entrega de la mercancía al comprador en el lugar acordado, además hace el despacho en la aduana de importación, pero no tiene la responsabilidad de descargar la mercancía del medio de transporte, pero si la de asumir los trámites aduaneros y el pago de los trámites, impuestos, derechos de aduana.

17.6. GASTOS EN ORIGEN

- Comisión aduanera \$250.000
- Formularios \$25.000c/u
- Ica \$60.000

- Invima \$60.000

Estos serían los costos para una exportación a Guayaquil.

- Flete Transporte Terrestre Nacional en Colombia
 - Medellín- buenaventura USD700/Contenedor
- Flete Internacional contenedor de 20 pulgadas
 - Buenaventura – Guayaquil USD420/contenedor
- Emisión del BL Doc Fee USD60 / HBL
- Transito 3 días
- Frecuencia Semanal.
- Recargos en Destino (Guayaquil)
 - ADMINISTRACION EN EL PUERTO THC USD150/contenedor
 - Gastos Naviera USD300/contenedor
 - Documentación USD90
 - Gastos Portuarios USD250/Contenedor
 - Despacho Aduanal USD280
 - Handling USD50/Contenedor

17.7. COSTEO.

COSTEO DE UNA IMPORTACIÓN			2.300,00
	CONCEPTO O RUBRO	COP	USD
	valor unitario	\$ 5.980,00	USD 2,60
ORIGEN	Costo producto	\$ 97.976.320,00	USD 42.538,40
	Empacado	\$ 13.000,00	USD 5,65
	Marcado	\$ 18.000,00	USD 7,83
	Costo producto terminado	\$ 98.007.320,00	USD 42.611,88
	Margen ganancia	\$ 34.302.562,00	USD 14.914,16
	Precio EXW	\$ 132.309.882,00	USD 57.526,04
	Flete Interno	\$ 1.610.000,00	USD 700,00
	Seguro transp. Interno	\$ 1.323.098,82	USD 575,26
	Comision banco	\$ 661.549,41	USD 287,63
	Peajes	\$ 100.000,00	USD 43,48
	Manipulación carga en puerto origen	\$ 287.500,00	USD 125,00
	Comisión agente aduanero	\$ 529.239,53	USD 230,10
	DEX	\$ 60.000,00	USD 26,09
	Certificado de Origen	\$ 80.000,00	USD 34,78
	Almacenamiento	\$ 600.000,00	USD 260,87
	Gastos de operador en origen	\$ 395.000,00	USD 171,74
	Inspección	\$ -	USD -
	Precio FAS	\$ 137.956.269,76	USD 59.980,99
	Gastos de embarque	\$ 502.300,00	USD 218,39
Precios FOB	\$ 138.458.569,76	USD 60.199,38	
TRANSITO	Flete internacional	\$ 966.000,00	USD 420,00
	Doc Fee BL	\$ 138.000,00	USD 60,00
	Recargos de flete BAF	\$ 230.000,00	USD 100,00
	Precio CFR	\$ 139.792.569,76	USD 60.779,38
	Seguro Internacional	69229,28	USD 30,10
	Precios CIF	\$ 139.861.799,04	USD 60.809,48
DESTINO	Desembarque	\$ 575.000,00	USD 250,00
	Precio DAT	\$ 140.436.799,04	USD 61.059,48
	Pago de impuesto	\$ 20.979.269,86	USD 9.121,42
	Otros gastos de nacionalizacion	\$ 13.986.179,90	USD 6.080,95
	Gastos de aduana y agente destino	\$ 2.300.000,00	USD 1.000,00
	Precio DAP	\$ 140.436.799,04	USD 61.059,48
	Precio DDP	\$ 177.702.248,80	USD 77.261,85

18. BIBLIOGRAFIA.

- Industria de Alimentos Zenú S.A.S. <http://www.zenu.com.co>
- Dirección de Impuestos de Aduana. <http://www.dian.gov.co>
- Fernández, E (2013) El mercado del jamón y el embutido curado en México. En de aula de estudio de mercados, recuperado de <http://Users/negocios/Downloads/MÉXICOJAMONEMBUTIDOICEX2013%20>
- AMEE. La industria de alimentos en México, con la finalidad de poder destacar la relevancia del sector en el desarrollo económico del país. Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/63590-la-industria-alimentos-mexico>
- ANETIF. Información del sector, la industria cárnica en la actualidad. http://www.anetif.org/pages/view/informacion_del_sector
- BOTERO & ARBELAEZ (2006) la industria y comercialización de las carnes frías preparadas con carne bovina en Antioquia frente al tlc. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/546/Liliana_ArmelBotero_2006.pdf?sequence=1
- secretaría de agricultura y desarrollo rural de Antioquia. Corporación colombiana de investigación agropecuaria corporaica. http://www.bolivar.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=149&Itemid=194
- cámara de comercio hispano colombiana www.camacoec.com.co/modules/ContentExpress/img_repository/Carnicos%20y%20Derivados.

- ministerio de agricultura y desarrollo rural observatorio agro cadenas Colombia. La cadena de la carne bovina en Colombia. Documento de trabajo No. 73 “, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005”, 2006.
- plan estratégico de la ganadería colombiana 2019, German afanador,
http://www.corpoica.org.co/sitioweb/archivos/revista/9_planestratgicodemodernizac
- calidad y cortes de la canal bovina para el mercado interno y exigencias internacionales , Guillermo Quiroga tapias
<http://www.agromeat.com/index.php?idnews=98099>
- agenda desarrollo tecnológico para la cadena prospectiva de investigación y cárnica
http://www.minagricultura.gov.co/06docypresent/06g_publi_agend.aspx
- departamento administrativo nacional de estadística. www.dane.gov.co
- secretaria distrital de planeación. www.dapd.gov.co
- ANDI cámara de alimentos. www.andi.com.co
- Federación Colombiana de Ganaderos-fondo nacional del ganado
<http://www.fedegan.org.co>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia.
<http://www.dian.gov.co>
- Industria de Alimentos Zenú. <http://www.industriadealimentoszenu.com.co>
- DON DIEGO. Portafolio de productos. <http://www.dondiego.com.ec>
- AVITALSA S.A. Portafolio de productos. <http://www.avitalsa.com.ec/>
- http://www.bumeran.com.ve/perfiles/empresa_plumrose_204090.htm
- The CSE trade Summary - Colombo Stock Exchange CSE.
www.controlsanitario.eu.com.

- NOEL S.A.U. Portafolio de productos. <http://www.noel.es/productos/carnes-frescas>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia.
<http://www.controlsanitario.gob.ec>
- Información estratégica de comercio exterior – Colombia.
<http://www.legiscomex.com/Corporativo.asp>
- Trade Map - Trade statistics for international business
<http://www.trademap.org/Index.aspx>
- Central Intelligence agency. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>
- Conversor de divisas | OANDA. <http://www.oanda.com/lang/es/currency/historical-rates>
- Doing Business - Banco Mundial
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>
- Market Access Map <http://www.macmap.org/Main.aspx>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia.
<http://www.dian.gov.co>
- Industria de Alimentos Zenú. <http://www.industriadealimentoszenu.com.co>

