

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL:  
ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS EN COLOMBIA

LINA NATALIA MORENO QUINTERO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ  
2015

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL:  
ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS EN COLOMBIA

LINA NATALIA MORENO QUINTERO  
CÓDIGO: 201223574

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas y Negocios  
Internacionales

Asesor: Docente Julio Zerda

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ  
2015

*A mi familia, el océano que  
siempre se refiere a mi balsa;  
como colosal embarcación.*

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	12
1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO COLOMBIANO	12
1.1.1 Entorno económico	12
1.1.2 Entorno social	14
1.3.3 Entorno Legal	14
1.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	15
2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	15
2.1 "CONSUMER HEALTH" EN COLOMBIA	15
2.1.1 Importación de vitaminas y suplementos dietarios en Colombia	17
2.1.2 Ventas de la categoría	19
2.1.3 Proyección de ventas del proyecto	19
2.2 COMPETIDORES	20
2.2.1 Análisis de un referente mundial en el negocio	24
2.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	26
3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	26
3.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR	26
3.2 ESTUDIO DE MERCADO	27

3.2.1	Encuestas	28
3.2.2	Resultado de la encuesta	28
3.3	MARKETING MIX	28
3.3.1	Producto	28
3.3.2	Precio	31
3.3.3	Distribución	32
3.3.4	Promoción	32
4.	OPERACIÓN	33
4.1	LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN	33
4.1.1	Tiempos de logística internacional	34
4.2	LOGÍSTICA DE ENTREGA	34
4.3	COSTOS DE IMPORTACIÓN	35
4.4	LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO	35
5.	ORGANIZACIÓN	36
5.1	INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO	36
5.1.1	Organigrama	37
5.1.2	Remuneración del equipo de trabajo	38
5.2	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	38
6.	VALORACIONES Y PROYECCIONES FINANCIERAS	38
6.1	PREVISIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS	39
6.1.1	Estado de resultados	40

6.1.2	Balance general	40
6.1.3	Flujo de caja	41
6.1.4	Análisis del punto de equilibrio	42
6.2	INDICADORES FINANCIEROS	43
6.2.1	Liquidez	44
6.2.2	Solvencia	44
6.2.3	Gestión	45
6.2.4	Rentabilidad	45
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
	ANEXOS	49
	BIBLIOGRAFÍA	76

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. PIB e IPC, Colombia % variación anual (2011-2020)	12
Gráfica 2. Tasa de Cambio-Promedio USD/COP (2011-2020)	13
Gráfica 3. Ventas sector de consumo en salud, Colombia	16
Gráfica 4. Ventas al por menor de vitaminas y suplementos dietarios, Colombia	17
Gráfica 5. Proveedores de Colombia del producto: 210690, en miles de USD	18

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Sector consumo en salud, Colombia	16
Cuadro 2. Perfil proveedores de Colombia del producto: 210690, (2010-2014)	19
Cuadro 3. Proyecciones ventas de la categoría	19
Cuadro 4. Participación del mercado Colombiano, por compañías	21
Cuadro 5. Análisis en detalle del top 3 competidores en Colombia	21
Cuadro 6. Tamaño global del mercado de vitaminas y suplementos dietarios	23
Cuadro 7. Participación por compañías y marcas en el mercado global	24
Cuadro 8. Estudio de mercado Pfizer, consulta en internet	25
Cuadro 9. Estudio de mercado Pfizer, canales de información	25
Cuadro 10. Ficha técnica de Caltrate	29
Cuadro11. Características de producto seleccionado	30
Cuadro 12. Precios calcio en Colombia	31
Cuadro 13. Precio calcio laboratorios alemanes	31
Cuadro 14. Organigrama de funcionamiento del proyecto	37
Cuadro 15. Estados de Resultados, valores en COP	40
Cuadro 16. Balance General, valores en COP	41
Cuadro 17. Flujo de caja, valores en COP	42
Cuadro 18. Punto de equilibrio	42
Cuadro 19. Indicadores financieros	44

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Proyecciones económicas de mediano plazo (2011-2020)	50
Anexo B. Aparte del régimen de registro sanitario de los suplementos dietarios	51
Anexo C. Requisitos para la solicitud de registro sanitario, modalidad: importar y vender.	53
Anexo D. Participación por marcas en el mercado Colombiano de Vitaminas y Suplementos Dietarios	55
Anexo E. Indicadores de los tres principales competidores en Colombia	56
Anexo F. Ficha técnica, encuesta realizada por Pfizer, competidor referente mundial	57
Anexo G. Información demográfica, Colombia/Santander/Bucaramanga y área metropolitana	58
Anexo H. Ficha Técnica de la encuesta	59
Anexo I. Diseño del instrumento. ENCUESTA	60
Anexo J. Resultados de la encuesta	61
Anexo K. Inflación países proveedores de Colombia partida 210690	62
Anexo L. Principales exportadores en el mundo de la partida: 210690	63
Anexo M. Saldo Comercial de proveedores de Colombia para la partida	64
Anexo N. Participación por marcas en el mercado de vitaminas y suplementos dietarios en Alemania	65
Anexo O. Precio producto Calcium+D3. ABTEI/OMEGA PHARMA	66
Anexo P. Precio producto Aktiv Calcium+D3. DOPPELHERZ/Queisser Pharma	67

Anexo Q. Calculadora de capacidad para un contenedor de 20 pies	68
Anexo R. Contacto consultora en Ingeniería de Mercados	69
Anexo S. Distribución física del posible punto de administración y bodegaje	70
Anexo T. Datos de la persona jurídica interesada en ejecutar este proyecto	71
Anexo U. Datos de entrada para la construcción de estados financieros	72
Anexo V. Formulación de los indicadores financieros	74
Anexo W. Análisis financiero	75

## INTRODUCCIÓN

A continuación encontrarán un plan de negocios internacional, con la intención de conocer el mercado colombiano, con zoom en Bucaramanga y su área metropolitana, para la categoría Vitaminas y Suplementos Dietarios, la cual hace parte del gran sector Consumo en Salud o Consumer Health; conformado principalmente por los siguientes rubros: Productos OTC (Over The Counter); su significado se relaciona con todo aquello que se vende sin fórmula médica, nutrición deportiva, vitaminas y suplementos dietarios y control de peso.

La escogencia del tema de este plan de negocios internacional, nace del interés de la Fundación Hogar Soñar y Crecer, organización no gubernamental (ONG), registrada legalmente en Colombia desde el 07.06.2001, la cual se encarga de ejecutar proyectos en beneficio de la comunidad Colombiana, y tiene la pretensión de evaluar las cifras y los datos de la categoría; con el objetivo de analizar la viabilidad de incorporar un competidor extranjero de más en el mercado estudiado, en aras de poner a disposición de la comunidad productos de calidad; que generen bienestar social.

Para facilitar que esta ONG evalúe la factibilidad de ejecutar y financiar este proyecto con recursos propios, como ha manifestado es su interés, se preparará un recorrido por las variables macroeconómicas de Colombia, el comportamiento del sector Consumo en Salud en el país, con un especial zoom en la categoría Vitaminas y Suplementos Dietarios, un recuento de la capacidad exportadora por países por partida arancelaria 210690: las demás preparaciones alimenticias, la cual nos habla de la categoría estudiada, un análisis profundo de los competidores que se disputan el mercado local y global.

Todo lo anterior nos permitirá perfilar las marcas y compañías más consolidadas en el rubro objeto del análisis. A través de un estudio de mercados, recopilaremos información del consumidor, estableciendo el marketing mix de este proyecto. Seguiremos con un planteamiento acerca de cómo debería operar este emprendimiento, estableciendo la información organizacional de la figura jurídica dispuesta a evaluar su participación en el mismo.

Finalizando ahondaremos en una detallada evaluación financiera, siguiendo en todo momento las disposiciones administrativas de la ONG para la evaluación de este tipo de proyectos, revisando la factibilidad de todo lo consignado en el documento, soportándonos con gráficas e información estadística, dada la intención del autor, de comunicarse con el lector a través de datos cuantitativos. Por último se dejan las conclusiones y recomendaciones como un aporte valioso a quien considere la ejecución de este trabajo.

# 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

## 1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO COLOMBIANO

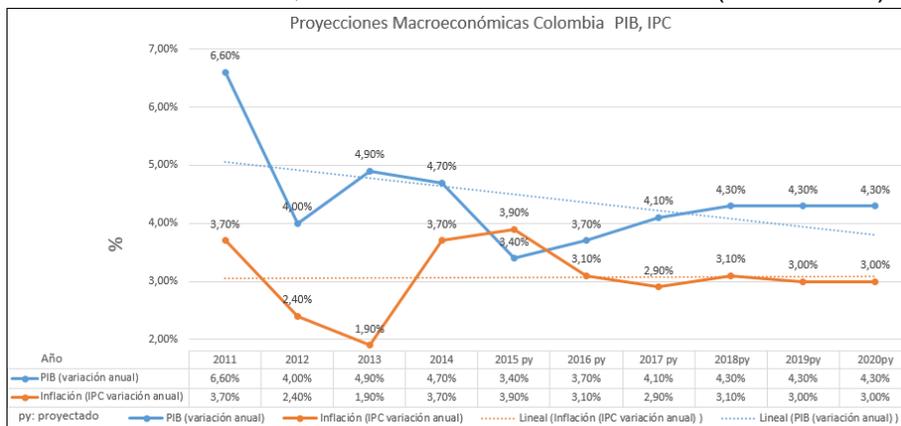
### 1.1.1 Entorno económico

Las proyecciones de expansión de la economía Colombiana podrían verse afectadas por la desaceleración de la actividad económica mundial, panorama en el que se divisan la contracción de la zona del euro y un bajo crecimiento económico de los Estados Unidos. Ver Anexo A. Proyecciones económicas de mediano plazo (2011-2020).

En Colombia se proyecta que el crecimiento anual del PIB para los años 2015-2020, estará en un intervalo entre 3,4% y 4,3%, debido a las incertidumbres sobre el comportamiento de inversión en el país, el tamaño de la recesión que se registra zona del euro, los efectos del ajuste fiscal en los Estados Unidos y la crisis internacional para los países cuya economía depende en gran parte a las cotizaciones del petróleo.

En términos de inflación, Colombia ha manejado una tasa estable durante los últimos años, lo que sugiere un panorama seguro para los negocios. Según las proyecciones de Bancolombia dicha inflación se mantendrá entre el 2,9%-3,90% entre el 2015 y el 2020 y la línea de tendencia como se aprecia en la Gráfica 1, confirma este análisis.

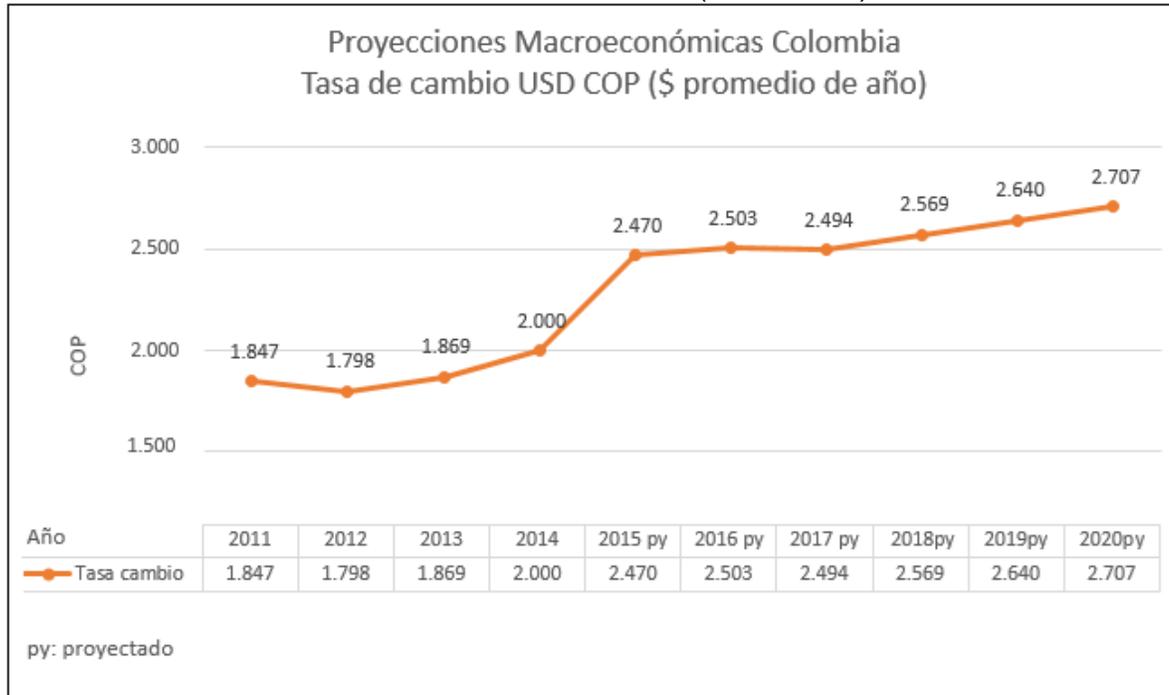
Gráfica 1. PIB e IPC, Colombia % variación anual (2011-2020)



Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en Investigaciones Bancolombia para el desarrollo de negocios internacionales. Tabla Macroeconómica Proyectada. Actualizado mayo de 2015. Extraído en junio de 2015 de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx>

La revaluación del peso colombiano hasta el año 2014 favoreció el poder adquisitivo del país en actividades de comercio internacional y permitió dinamismo en las importaciones de la partida (210690: las demás preparaciones alimenticias), principalmente provenientes de Estados Unidos, Brasil, Perú, Costa Rica, China, Alemania y Países Bajos. En el panorama que se presenta a partir del año 2015 la tasa de cambio USD/COP no será inferior a 2.470 COP por 1 USD, situación que aumentará notablemente los costos de cualquier importación al país.

Gráfica 2. Tasa de Cambio-Promedio USD/COP (2011-2020)



Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en Investigaciones Bancolombia para el desarrollo de negocios internacionales. Tabla Macroeconómicos Proyectados. Actualizado Mayo 2015. Extraído en junio de 2015 de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx>.

Los acuerdos comerciales entre Colombia y Latinoamérica han dinamizado el comercio exterior, sin embargo aún son incipientes los intercambios con países europeos.

La importación de vitaminas y suplementos dietarios con destino hacia Colombia, se podría fortalecer cuando el tratado de libre comercio con la Unión Europea entre en vigor, dado que varios de los más prestigiosos proveedores de esta partida para el mundo, son Alemania, Países Bajos y Francia. Ver Anexo L. Principales exportadores en el mundo de la partida: 210690.

### 1.1.2 Entorno social

Analizando el valor total del mercado de Consumo en Salud en Colombia, es de destacar que este no se encuentra saturado, pues a su población le corresponde un consumo de no más de 22,6 USD per-cápita al 2014. Esto ubica al país en el puesto No. 56 a nivel global en términos de gastos destinados a la preservación de la salud. Ver Cuadro 1. Sector consumo en salud, Colombia.

Poniendo el zoom del mercado de consumo para importaciones de suplementos dietarios, en Bucaramanga y su área metropolitana, conformada por la capital y Floridablanca, Girón y Piedecuesta; se proyecta que la población de mujeres es superior solo en un 2,32% a la cantidad de hombres, cifras muy homogéneas a través de las cuales no es posible predecir tendencias o predisposiciones a consumir algún tipo de suplemento dietario específico para insuficiencias catalogadas por género. Ver Anexo G. Información demográfica, Colombia/Santander/Bucaramanga y área metropolitana.

### 1.1.3 Entorno Legal

Evaluando la normativa Colombiana que regula a la organización no gubernamental; interesada en evaluar la factibilidad de operar este plan de negocios, su objeto social contempla el financiar proyectos altruistas que garanticen la continuidad de la ONG, siempre y cuando esos rendimientos se reinviertan en apoyar proyectos sociales específicos en beneficio de la comunidad en general.

Actualmente esta Fundación cuenta con programas específicos en atención a población infantil en riesgo, para los cuales se destinarían los excedentes de dinero generados en caso de que se opere el proyecto. Por lo anterior, no existiría impedimento legal ni tributario, para que esta Fundación fungiera como importador y comercializador de suplementos dietarios.

Por otra parte, la entidad que regula la importación y comercialización en Colombia, del rubro objeto de análisis de este documento es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, a través del decreto 3249 de 2006, ver Anexo B. Aparte del régimen de registro sanitario de los suplementos dietarios.

En el capítulo cuatro de este proyecto: Operación, se estimará a través de servicios de outsourcing el valor económico de los trámites por contratar con una consultora toda la logística implícita en la obtención de los respectivos registros y avales de importación. Ver Anexo C. Requisitos para la solicitud de registro sanitario, modalidad: importar y vender.

## 1.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

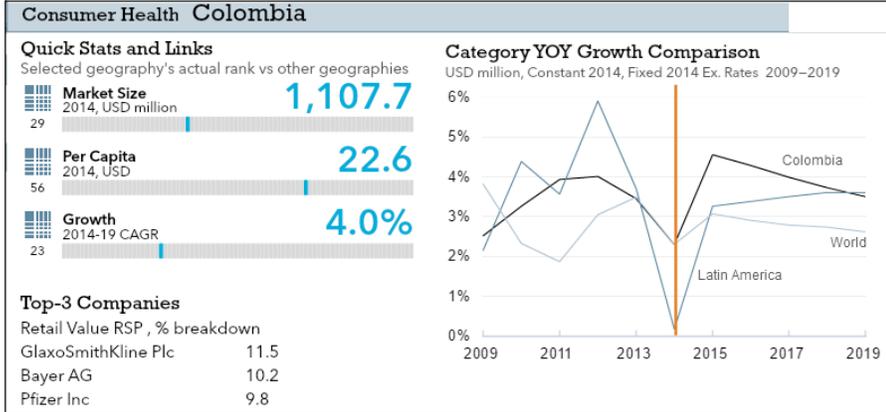
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>* La contracción de la zona euro y la desaceleración de la economía mundial podrían afectar el ritmo de crecimiento de las compañías exportadoras de suplementos dietarios.</p> <p>* Desfavorable poder adquisitivo, relacionado con la devaluación del peso colombiano, para la obtención de suplementos dietarios importados procedentes de países como Brasil, Estados Unidos y Alemania; que certifican la garantía de los mismos.</p> <p>* Se evidencia un gasto muy moderado per-cápita en Colombia, dirigido a consumo en salud, sector conformado por una diversa cantidad de categorías, entre las cuales se encuentra Vitaminas y Suplementos Dietarios.</p>	<p>* A pesar de contracciones económicas internacionales, Colombia presenta una inflación histórica y proyectada muy controlada, y un PIB que al parecer solo tendrá decrecimiento entre los años 2014 y 2015. Panoramas que sugieren una relativa estabilidad del mercado Colombiano.</p> <p>* Venideros tratados de libre comercio con Europa que permitirán la reducción en gastos del valor de los suplementos dietarios importados y permitirán precios más competitivos para el mercado colombiano.</p> <p>*Factibilidad normativa para que la Fundación interesada, importe y comercialice suplementos dietarios en Colombia.</p> <p>*Claridad en las normas y los requisitos de la entidad Colombiana; encargada de regular la importación y comercialización del rubro objeto de este estudio.</p>

## 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 2.1 "CONSUMER HEALTH" EN COLOMBIA

Este sector está conformado por productos OTC: Over The Counter; su significado se relaciona con todo aquello que se vende sin fórmula médica, nutrición deportiva, vitaminas y suplementos dietarios, control de peso y otras subcategorías. El tamaño del mercado en Colombia es de 1,107.7 millones USD al 2014.

Cuadro 1. Sector consumo en salud, Colombia.

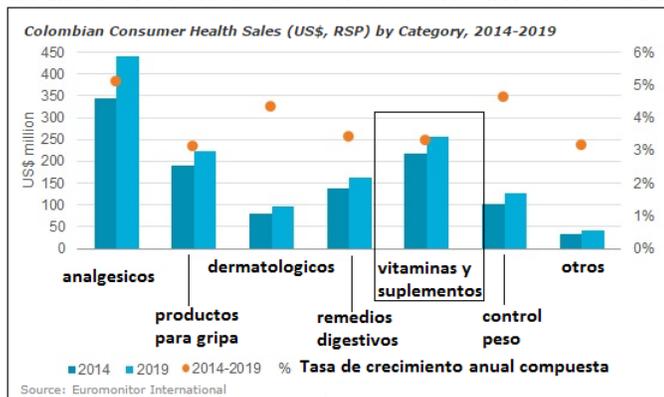


Fuente: Elaborado a partir de datos que se encuentran en Base de datos Passport by Euromonitor para el desarrollo de negocios internacionales. Extraído en junio de 2015 de <http://portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/dashboard/index>.

Analizando en conjunto el sector consumo en salud, se encuentra que vitaminas y suplementos dietarios es solo superada por analgésicos en el mercado Colombiano. Adicional a esto, entre los años 2014-2019 se proyecta un crecimiento en ventas de este rubro; con una tasa de interés anual compuesto de algo cercano al 3,2%, pasando de ventas aproximadas de 220 a 258 millones USD.

También se aprecia en general que todos los rubros que conforman el sector de consumo en salud, tendrán variaciones positivas en ventas en lo proyectado hasta el 2019.

Gráfica 3. Ventas sector de consumo en salud, Colombia



Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en el artículo "Emerging Market Spotlight: Consumer Health in Colombia". Actualizado Mayo 2015. Extraído en junio de 2015 de <http://portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/analysis/tab>

Las ventas al por menor de vitaminas y suplementos dietarios, han tenido un crecimiento con tendencia al alza desde el 2009, situación que se puede justificar por la inflación controlada que reporta el país y la estabilidad económica aun en épocas de crisis internacional.

El valor de la comercialización de suplementos dietarios en Colombia en 2014 se situó en 429.386 millones COP, lo que equivaldría a aproximadamente 219,1 millones USD. Cifras que reportan una aceptación importante de este portafolio en el mercado analizado.

Gráfica 4. Ventas al por menor de vitaminas y suplementos dietarios, Colombia



Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en el artículo " Emerging Market Spotlight:Consumer Health in Colombia". Actualizado Mayo 2015. Extraído en junio de 2015 de <http://portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/analysis/tab>.

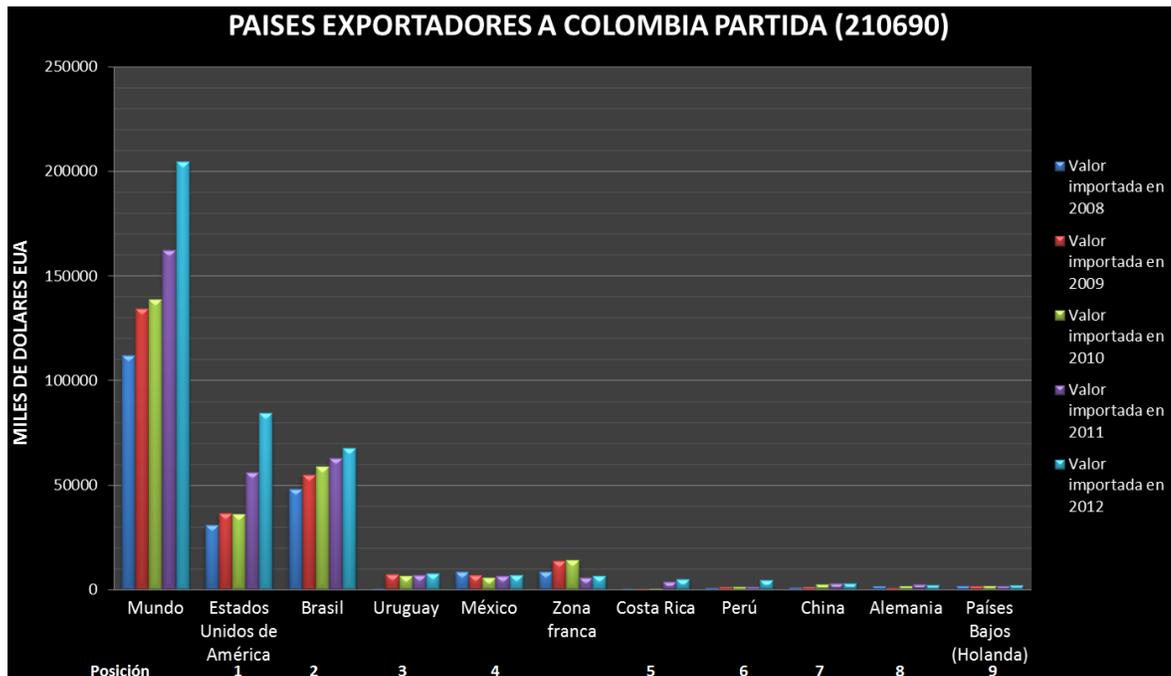
### 2.1.1 Importación de vitaminas y suplementos dietarios en Colombia

Analizando las importaciones de Colombia en valor monetario y cantidad de la partida arancelaria concerniente a los suplementos dietarios 210690: las demás preparaciones alimenticias, los principales proveedores del país entre los años 2008 y 2012 fueron; Estados Unidos, Brasil, Uruguay, México, Costa Rica, Perú, China, Alemania y Países Bajos.

Las cifras por lo general en aumento en abastecimiento del sector vitaminas y suplementos dietarios en Colombia, se pueden explicar a través del dinamismo en los tratados de libre comercio que se han venido gestionando en los últimos años desde las políticas internas del país.

Ver en la siguiente gráfica un detalle en miles de USD de las cantidades importadas hacia Colombia entre los años 2008 y 2012.

Gráfica 5. Proveedores de Colombia del producto: 210690, (2008-2012)



Fuente: Trade statistics for international business development 2014

Ampliando la información anterior, valorando a través del siguiente cuadro, las cifras importadas por Colombia hasta el año 2014, seguimos observando que se mantienen en su mayoría los mismos socios comerciales que proveen a Colombia desde el 2008.

Se evidencia que con cada uno de estos Colombia importa significativamente mucho más de lo que exporta, y particularmente con el caso de Alemania, el valor importado es igual al saldo en negativo de la balanza comercial, lo que indica que en el top 10 de proveedores de Colombia para esa partida, solo en el caso de Alemania, el país no ha estado a la altura de producir y enviar a ese mercado ningún suplemento dietario que cumpla con las expectativas de ese gran proveedor internacional, que se ubica en la posición No. 2 como exportador global, solo superado por Estados Unidos. Ver Anexo L. Principales exportadores en el mundo de la partida: 210690, valores en miles de USD.

En relación a costos de importación, seis de los diez primeros proveedores de Colombia de esta partida, han logrado estar en esta lista con aranceles que superan tarifas del 7,2%, entre ese grupo están: Estados Unidos, Uruguay, Costa Rica, Alemania, España y China. Lo que demuestra eficiencia operacional de las empresas que conforman este listado.

Cuadro 2. Perfil proveedores de Colombia del producto: 210690, (2010-2014)

Proveedores de Colombia, partida 210690: las demás preparaciones alimenticias	Indicadores de comercio internacional									Tarifa estimada aplicada para Colombia (%)
	Valor Importado 2014 (USD en miles)	Balanza Comercial 2014 (USD en miles)	Participación en las importaciones de Colombia (%)	Cantidad Importada 2014 (valores en toneladas)	Crecimiento de las importaciones entre 2010-2014 (% p.a.)	Posición del país en las exportaciones mundiales	Participación de los socios comerciales en el ranking mundial de exportaciones (%)	Crecimiento de las exportaciones del socio comercial entre 2010-2014 (% p.a.)		
Mundo	198.007	- 136.187	100	33.326	10		100	9		
1 Estados Unidos	79.695	- 69.405	40.2	14.420	20	1	14.1	10	10.7	
2 Brasil	38.416	- 33.297	19.4	5.139	-7	24	1.1	12	0	
3 Chile	14.637	- 11.988	7.4	1.412	55	26	1	5	0	
4 Mexico	9.466	- 9.283	4.8	2.015	14	31	0.8	-2	0	
5 Peru	9.461	- 1.799	4.8	445	69	61	0.1	32	0	
6 Uruguay	8.608	- 8.511	4.3	89	6	81	0	1	7.2	
7 Costa Rica	6.321	- 3.353	3.2	2.515	132	23	1.1	9	10.5	
Zonas Francas	4.924	- 4.902	2.5	463	-66	59	0.1	-2		
8 Alemania	4.799	- 4.799	2.4	914	29	2	9.8	7	10.7	
9 España	2.883	- 2.585	1.5	1.673	28	16	1.9	10	10.7	
10 China	2.281	- 2.269	1.2	1.583	-3	9	3.2	15	10.7	

Fuente: elaborado a partir de datos extraídos en julio de 2015 de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|170|||210690||6|1|1|1|1||2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|170|||210690||6|1|1|1|1||2|1|1)

### 2.1.2 Ventas de la categoría

Se evidencia un panorama positivo para la comercialización de esta categoría en el país. El sector Vitaminas y suplementos dietarios según lo proyectado tendrá un crecimiento en ventas del 17,4% desde el 2014 hasta el 2019.

La cifra actual de lo que se disputan los competidores en Colombia en referencia a esta categoría para el 2015, es de un valor total en ventas de 227.400.000 USD.

Cuadro 3. Proyecciones ventas de la categoría vitaminas y suplementos dietarios

Market Sizes   Historic/Forecast   Retail Value RSP   US\$ mn   Constant 2014 Prices   Fixed 2014 Exchange Rates							
Change View	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Vitamins and Dietary Supplements							
Colombia	219,1	227,4	235,3	242,9	250,2	257,2	

Fuente: Elaborado a partir de datos que se encuentran en Base de datos Passport by Euromonitor para el desarrollo de negocios internacionales. Extraído en junio de 2015 de <http://portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/rankcountries>

### 2.1.3 Proyección de ventas del proyecto

En el año 2014, ver Cuadro 4. Participación del mercado de Vitaminas y Suplementos Dietarios en Colombia, por compañías, los diez primeros

competidores se repartieron el 61.8% de 219.100.000 USD. Ver Cuadro 3. Proyecciones de ventas de la categoría. Tomando como referencia la información consignada en la Gráfica 2. Tasa de Cambio-Promedio USD/COP (2011-2020). El valor total de ese mercado en Colombia, para el 2014 fue de 438.200.000.000 COP.

Enfocándonos solo con el 38,2%, obtenido en el año 2014 por la sumatoria de un conjunto de compañías que no se encuentran en el top 10 del ranking de competidores en el país. Ver Cuadro 4, ellos lograron dividirse ganancias sobre ventas totales de 167.392.400.000 COP.

Tomando como referencia de ventas, cantidades anuales tan solo de 1/3 de la capacidad de un contenedor de 20 pies, cuyas dimensiones son 6,05 x 2,43 x 2,59 metros (largo x ancho x alto). Ver Anexo Q. Calculadora de capacidad para un contenedor de 20 pies, encontramos que es factible para cada uno de los tres primeros años (2016 , 2017 y 2018) fijar una meta de 36.666 unidades, pues en cifras de ventas esto representaría una discreta participación para el primer año de ejercicio, de aproximadamente un 0,47% sobre el 38,2% (que se disputan los competidores que no están dentro del top 10 de la lista); del valor del mercado en el 2014.

Dicho en otros términos el vender 1/3 de la capacidad de un contenedor de 20 pies, estaría apuntando a una meta de tan solo 0,018% sobre el valor total del mercado que venimos analizando, cifra factible para un mercado tan importante a nivel nacional como el analizado, ver Anexo G. Información demográfica, Colombia/Santander/Bucaramanga y área metropolitana.

Para los años 4 y 5 del proyecto, se ambicionaría un crecimiento en ventas, proyectando un fuerte posicionamiento logrado con el tiempo en línea del canal de distribución y la consolidación de la reputación del fabricante, que llegaría a 54.999 unidades para cada periodo (1/2 de un contenedor de 20 pies), significando esto en el 2014, una participación cauta de 0,035% sobre el total disputado en el mercado.

## 2.2 COMPETIDORES

En el mercado colombiano los 10 principales competidores del rubro vitaminas y suplementos dietarios son los que se relacionan a continuación, teniendo en cuenta que solo tres de ellos concentran el 31,2% de la participación en el país, se evidencia que son agentes poderosos con marcas muy bien posicionadas y tan solo entre los 10 primeros competidores señalados en la tabla se repartieron para el año 2014 el 61,8% del valor del mercado.

De esos primeros 10 competidores que se disputan el mercado de la categoría en Colombia, solo Tecnoquímicas SA, JGB SA Laboratorios y Procaps SA Laboratorios, ubicándose en las preferentes posiciones; 2,3 y 6 respectivamente, del ranking por participación en el mercado analizado, son empresas nacionales, el resto son competidores tipo multinacionales, con un posicionamiento de marca global.

Cuadro 4. Participación del mercado Colombiano, por compañías

Company Shares (Global - Historical Owner)   Historic   Retail Value RSP   % breakdown								
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Colombia								31,2%
Vitamins and Dietary Supplements								
1	Pfizer Inc	19,4	18,6	17,8	20,1	17,7	17,1	
2	Tecnoquímicas SA	8,4	8,5	10,2	11,9	12,5	12,8	
3	JGB SA, Laboratorios	4,6	4,5	4,6	7,3	8,0	8,3	
4	GlaxoSmithKline Plc	6,3	6,9	6,5	6,0	6,0	6,0	
5	Merck KGaA	9,6	8,9	7,7	5,4	5,4	5,3	
6	Procaps SA, Laboratorios	6,2	6,4	6,1	4,8	4,8	4,7	
7	Abbott Laboratories Inc	6,2	6,5	5,2	4,4	4,8	4,7	
8	Omnilife SA de CV, Grupo	6,8	6,7	4,4	3,9	3,8	3,8	
9	Bayer AG	4,8	4,5	4,2	3,8	3,8	3,7	
10	4Life Research USA LLC	1,6	2,2	2,7	2,4	2,4	2,4	
Others								38,2

30,6

Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en Base de datos Passport by Euromonitor. Extraído en junio de 2015 de <http://portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/changemeasure>

Entrando en detalle en información acerca de los competidores en Colombia, se seleccionaron los tres primeros agentes del ranking y se construyó la siguiente matriz:

Cuadro 5. Análisis en detalle del top 3 competidores en Colombia

Mercado: Vitaminas y Suplementos Dietarios en Colombia			
Empresa	<b>Pfizer SAS</b> <b>No.4 a nivel global</b>	<b>Tecnoquímicas SA</b>	<b>Laboratorios JGB SA</b>
Descripción	Es una filial de la multinacional Pfizer, quien a su vez hace parte del Holding International Affiliated Corporation. La empresa tiene por objeto social la producción y distribución de medicamentos, además de contar con una línea de investigación para la creación de nuevos productos.	Producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar, de los alimentos procesados, y de productos agropecuarios y veterinarios.	Productos en las líneas de suplemento multivitamínicos, cuidado oral, cuidado personal, cuidado del hogar, división farmacéutica, algodón y productos naturales.
Origen	Extranjero	Nacional	Nacional
Antigüedad	62 años en el país	80 años en el país	90 años en el país

## Continúa Cuadro 5. Análisis en detalle del top 3 competidores en Colombia

Mercado: Vitaminas y Suplementos Dietarios en Colombia							
Empresa	Pfizer SAS No.4 a nivel global		Tecnoquímicas SA		Laboratorios JGB SA		
Marketing Mix							
Posición en Colombia	Empresa No. 1 en el sector		Empresa No. 2 en el sector		Empresa No. 3 en el sector		
Ver Cuadro 4. Participación del mercado Colombiano, por compañías							
Productos estrella	Marcas líder	Participación ventas totales del mercado en Colombia 2014	Marcas líder	Participación ventas totales del mercado en Colombia 2014	Marcas líder	Participación ventas totales del mercado en Colombia 2014	
		Caltrate. Líder y pionero en suplementos de calcio.	7,4%	Kola Granulada MK. Multivitaminas polvo.	2,7%	Tarrito Rojo. Kola Granulada JGB	7,8%
		Centrum. Líder en multivitaminas.	6,0%	Vitafull MK. Compite con Centrum en multivitaminas.	4,9%	Lídera multivitaminas polvo. Producto estrella, representa el 35% de ventas de la compañía.	
Estrategia de Producto	Gran inversión en investigación y desarrollo, respaldada por la capacidad económica de esta multinacional, No. 1 en Estados Unidos.		Lanzamiento en 2013 de Kola Granulada MK, para competir directamente con JGB. Extensiones de marca para ancianos con Vitafull MK. Dueños de la marca MK, se amparan en esta para fabricar y comercializar productos farmacéuticos genéricos de uso humano y veterinario en Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia.		Innovación y desarrollo de productos, en el último año lanzaron Tarrito Rojo en tabletas para ofrecer dosificaciones exactas, y una nueva marca de nutricionales Chicos JB que participa en la categoría modificadores de leche.		
Estrategia de Precio	Líderes en el mercado, esforzándose por la fijación de precios; ligeramente por debajo de los valores que establece su competencia para productos similares.		Fijación de precios en ocasiones por más de un 35% por debajo del de su competencia.		Señalado por sus competidores, estos afirman que JGB utiliza la estrategia del seguidor, generando alternativas de calidad con algún diferenciador y a un precio más bajo que el de la competencia.		
Estrategia de Promoción	Fuerte publicidad, posicionamiento internacional de marca. Desvirtuar la inexactitud de las dosificaciones en polvo, ya que sus productos se ofrecen en tabletas.		Fuerte publicidad, entre sus marcas nacionales más pautadas están "Sal de frutas Lua", "Yodora", y "Blankísima".		JGB es una marca sombrija que genera confianza, suficiente para respaldar otras marcas en diversas categorías.		
Estrategia de Distribución	Gran experiencia y uso de todos los canales disponibles en el mercado, parafarmacias (OTC), supermercados, tiendas especializadas, farmacias online que pertenecen al cliente de la compañía.		Uso del canal parafarmacias (OTC) para competir directamente con JGB. En 2009 adquieren Teramed, compañía del Sector farmacéutico en El Salvador, iniciando presencia en Centroamérica.		Alianza reciente con Casa Luker para penetrar en canales de supermercados independientes y mayoristas. La empresa invierte el 30% de sus ventas en impulsar las marcas y los canales. Desean ahondar en un canal institucional y en estrategias de internacionalización para los próximos 3 años, empezando por considerar el mercado andino, en el cual pueden lograr una fácil identificación de su marca.		

Fuente: elaborado por el autor a partir de datos extraídos en julio de 2015 de la base de datos Passport by Euromonitor <http://www.eleconomista.es/farmacia/noticias/5727288/04/14/Pfizer-y-Novartis-dos-estrategias-para-dominar-el-sector-farmacaceutico.html>, <http://www.portafolio.co/negocios/jgb-mercados-internacionales-entrevista> y <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-nueva-receta/34907>

Para hacer zoom en las marcas más posicionadas en el país, las cuales fueron objeto de análisis en el Cuadro 4 de este documento, favor revisar el Anexo D. Participación por marcas en el mercado Colombiano de Vitaminas y Suplementos Dietarios.

Analizando en detalle los indicadores financieros de los tres principales competidores en Colombia del mercado de vitaminas y suplementos dietarios; ver Anexo E. Estos reportaron ventas en conjunto por toda la actividad comercial que como empresa ejercen en el país por un valor de \$1'750.972'000.000 COP.

En el top 3 de competidores, tenemos 2 laboratorios Colombianos, los cuales llevan años recorriendo el mercado, su marca ya está posicionada, como podemos ver Tecnoquímicas acumula 80 años de experiencia, Laboratorios JGB suma 90 años.

La concentración del 61,8% del mercado entre 10 competidores en Colombia, representa la poca variedad de participantes consolidados para esta categoría en el país, adicional a esto, la antigüedad de esos competidores denota un camino arduo y extenso para lograr el posicionamiento de sus empresas.

El mercado global de vitaminas y suplementos dietarios registro un valor de 88.387'500.000 USD, frente al cual Colombia tuvo una participación del 0,25% sobre este valor. Ubicándose en el puesto 5 dentro de Latinoamérica en relación a dinamismo en ventas de la categoría analizada.

**Cuadro 6. Tamaño global del mercado de vitaminas y suplementos dietarios**

Tamaño Global del Mercado por continentes, Zoom en Latinoamérica   Vitamins and Dietary Supplements										
Market Sizes   Historic   Retail Value RSP   US\$ mn   Current Prices   Year-on-Year Exchange Rates										
Territorio	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% por país 2014	% por continente 2014	2014 posición rank global	
World	66.288,10	71.864,30	79.247,60	82.823,90	85.086,10	88.387,50	100,00%			
Asia Pacific	27.235,90	30.253,70	34.285,40	36.512,50	36.809,30	38.590,60		43,66%	1	
North America	20.631,50	22.058,00	23.457,20	24.588,00	25.482,60	26.215,00		29,66%	2	
Western Europe	9.838,90	9.737,50	10.386,50	9.819,50	10.269,20	10.589,10		11,98%	3	
Latin America	3.315,00	3.846,70	4.140,80	4.490,10	4.651,20	5.058,10		5,72%	4	
Eastern Europe	2.916,00	3.152,70	3.657,00	3.809,40	4.208,30	4.201,20		4,75%	5	
Australasia	1.122,20	1.434,10	1.806,00	2.074,00	2.070,70	2.048,20		2,32%	6	
Middle East and Africa	1.228,60	1.381,60	1.514,70	1.530,40	1.594,70	1.685,20		1,91%	7	
Territorio	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% por país 2014	% por continente 2014	2014 posición rank global	Rank dentro de Latin America 2014
Latin America	3.315,00	3.846,70	4.140,80	4.490,10	4.651,20	5.058,10		5,72%	4	
Argentina	65,8	72,1	83,4	89,6	86,6	68,7	0,08%			7
Bolivia	10,9	11,7	13,4	14,9	16,4	18	0,02%			11
Brazil	1.044,30	1.354,50	1.585,90	1.488,70	1.486,00	1.521,90	1,72%			1
Chile	44,5	47,3	53,5	55,3	56,6	54,1	0,06%			8
<b>Colombia</b>	<b>154,4</b>	<b>191</b>	<b>205</b>	<b>221,7</b>	<b>221</b>	<b>219,1</b>	<b>0,25%</b>			<b>5</b>
Costa Rica	17,5	20,5	23	24,9	27,1	27,3	0,03%			10
Dominican Republic	13,4	14,3	15	15,8	15,7	16,2	0,02%			12
Ecuador	73,7	81,6	89,9	97	101,8	108	0,12%			6
Guatemala	21,8	23,8	25,9	27,4	29,6	32,4	0,04%			9
Mexico	839,1	969,4	1.050,30	1.153,00	1.300,40	1.317,80	1,49%			2
Peru	141,7	169	224,3	263,2	291,1	303,3	0,34%			4
Uruguay	7,7	9	10,3	10,4	10,9	9,9	0,01%			13
Venezuela	789,2	769,8	635,2	883,9	853,8	1.205,60	1,36%			3

Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en Base de datos Portal Euromonitor Passport. Extraído en junio de 2015 de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/tab>

Cuadro 7. Participación por compañías y marcas en el mercado global

TOP 5, Participación de compañías, sobre valor global del mercado								
Company Shares (Global - Historical Owner)   Historic   Retail Value RSP   % breakdown								
Key: <input type="checkbox"/> Related Analysis <input checked="" type="checkbox"/> View Chart								
Change View	2009 ▼ 2010 ▼ 2011 ▼ 2012 ▼ 2013 ▼ 2014 ▼							
World								
Vitamins and Dietary Supplements								
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Amway Corp	4,4	4,6	4,7	4,9	4,8	4,4	
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Pfizer Inc	2,7	2,7	3,0	3,2	3,3	3,4	
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	NBTY Inc	2,4	2,5	2,4	2,5	2,5	2,6	
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Bayer AG	2,3	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3	
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Herbalife Ltd	1,3	1,5	1,6	1,8	2,0	2,1	

Top 10, Participación de marcas a nivel global								
Brand Shares (Global - Historical Owner)   Historic   Retail Value RSP   % breakdown								
Key: <input type="checkbox"/> Related Analysis <input checked="" type="checkbox"/> View Chart								
Change View	Brand	Company name (GBO)	2009 ▼	2010 ▼	2011 ▼	2012 ▼	2013 ▼	2014 ▼
World								
Vitamins and Dietary Supplements								
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Nutrilite	Amway Corp	4,4	4,6	4,7	4,9	4,8	4,4
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Herbalife	Herbalife Ltd	1,3	1,4	1,6	1,8	1,9	2,0
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Infinitus	Lee Kum Kee Co Ltd	0,7	0,9	1,2	1,5	1,7	1,9
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Centrum	Pfizer Inc	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Nature Made	Otsuka Holdings Co Ltd	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Tiens	Tiens Group Co Ltd	0,4	0,4	0,4	0,4	0,8	1,1
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	5-Hour Energy	Living Essentials	0,9	1,2	1,4	1,3	1,1	1,0
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	GNC	General Nutrition Centers Inc	0,8	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Pharmanex	Nu Skin Enterprises Inc	0,8	0,7	0,8	0,9	1,1	1,0
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Nature's Bounty	NBTY Inc	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9

Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en Base de datos Portal Euromonitor Passport. Extraído en junio de 2015 de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/tab>

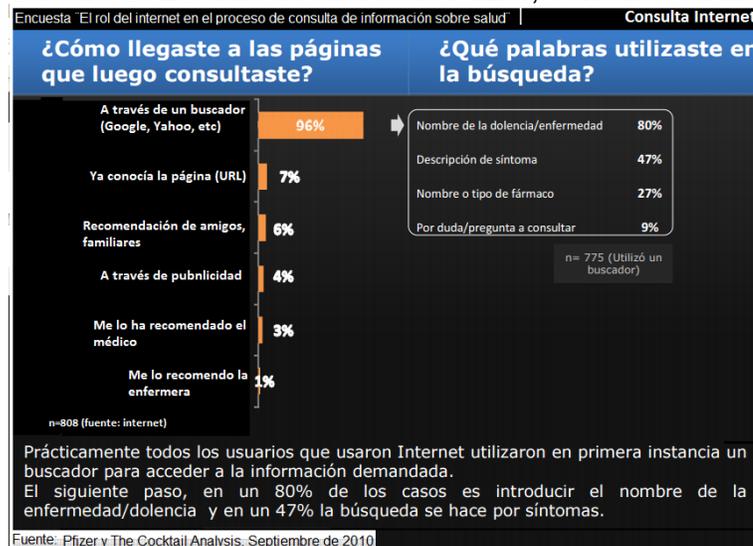
### 2.2.1 Análisis de un referente mundial en el negocio

Pfizer, consagrada como la compañía No.2 en el sector de vitaminas y suplementos dietarios con una participación del mercado del 3,4% a nivel global, y del 17,1% en Colombia, es un punto de referencia importante para la recopilación de datos; que nos permitirá más adelante ahondar en un modelo de distribución.

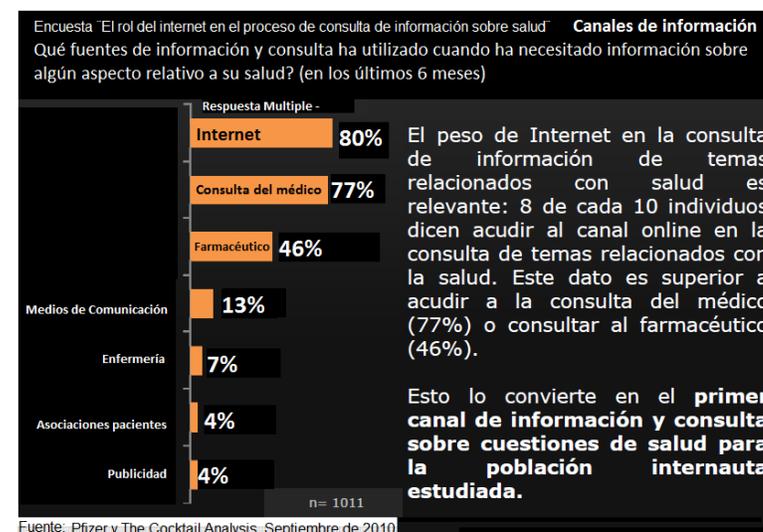
A continuación se expone información que pertenece a un estudio de mercado desarrollado entre Pfizer y la agencia de investigación y consultoría estratégica The Cocktail Analysis, en Septiembre de 2010, bajo el nombre: Encuesta "El rol del internet en el proceso de consulta de información sobre salud". Para ver la ficha técnica de la encuesta favor ir al Anexo F.

En los resultados de este estudio, el cual abarcó una muestra muy significativa sobre una población latina, se encuentra que los buscadores de internet, son utilizados como primer canal en el proceso de consulta de información sobre salud, no necesariamente el usuario conoce la URL específica cuando ingresa a un computador, es decir que en ese momento no tiene clara una decisión de compra, accede a este canal online para informarse.

Cuadro 8. Estudio de mercado Pfizer, consulta en internet



Cuadro 9. Estudio de mercado Pfizer, canales de información



## 2.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

### AMENAZAS

\* Los tres principales competidores llevan más de 60 años en el mercado, se divisa un panorama difícil para productos respaldados por empresas sin trayectoria en Colombia.

\* Las marca No.1 de los tres principales competidores en el país, cuentan con un nivel de recordación generado por el gasto de costosas campañas televisivas.

\* Empresas de multinivel tienen una posición preferente en el mercado global, su modelo de fuerza de ventas es difícil de igualar.

\* Evaluando los indicadores financieros de los tres principales competidores en el país. Ver Anexo C, se evidencia que la sumatoria de sus ventas para el 2014 superan ampliamente el valor del mercado de la categoría estudiada, es decir que estas empresas ubicadas en el top 3 de Colombia, se han consolidado con posición preferente en el mercado; basadas en un portafolio muy amplio de productos que contiene categorías diversas a las analizadas.

### OPORTUNIDADES

\* El pronóstico de ventas de la categoría vitaminas y suplementos dietarios en Colombia, muestra una tendencia en crecimiento para los próximos 4 años.

\* Se muestra un panorama de apertura económica en el que muchos competidores extranjeros han permeado el mercado local.

\* 10 empresas en Colombia, obtienen el 61,8% de participación del mercado, hay un 28,2% que se reparte entre muchos competidores.

\* Mercado y demanda de suplementos dietarios en aumento.

\* En el estudio de mercado que hace la Pfizer, se evidencia un uso masivo del internet como factor de información en temas referentes a la salud, situación que sugiere la factibilidad de fijar un canal virtual de distribución, el cual puede contribuir a la eficiencia en la estructura de costos y gastos; en relación con los modelos de comercialización tradicionales, utilizados por la competencia.

## 3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

### 3.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Aterrizando este proyecto en Bucaramanga y su área metropolitana con un 1.122.961 de habitantes tenemos una población representativa del 55% sobre el

departamento de Santander, el cual se ubica por concentración demográfica en el puesto No.6 a nivel nacional, con 2.061.095 pobladores. Sobre un total nacional de 48.202.617 habitantes.

En Santander hay 1.029.309 personas con edad igual o superior a 30 años, valor con incidencia del 50% sobre la población total de Santander. Es decir que en Bucaramanga y su área metropolitana se puede estimar que 561.481 personas están entre los 30 y más de 80 años, rango de edades a partir de las cuales la comunidad está más dispuesta a consumir suplementos vitamínicos; que son deficientemente generados por el cuerpo.

Para ampliar esta información demográfica favor ver el Anexo G. Información demográfica, Colombia/Santander/Bucaramanga y área metropolitana.

En Colombia, en el sector de consumo y salud, vitaminas y suplementos dietarios es una de las categorías más fuertes del grupo, según reportes cualitativos de la base de datos Passport; los productos omega a base de pescado y no pescado 3-6-9 fueron los de mayor incremento; en las ventas de esta categoría en el país en el 2013, debido a una percepción social de la efectividad de los mismos en referencia a problemas cardiovasculares. También el consumo de salmón ha aumentado en los últimos años corroborando una tendencia a incluir los ácidos grasos, liderando las ventas en este segmento empresas con modelos multinivel como Amway y Herbalife. Estos productos han logrado desplazar a otros a base de ajo del liderato para cuidar la salud cardiovascular.

En general el consumidor en Colombia presenta disposición a aceptar la validez de vitaminas y suplementos dietarios; en cuanto se evidencia una aversión al sistema de salud, por lo tanto una mayor interés en procurarse el bienestar por cuenta propia.

### 3.2 ESTUDIO DE MERCADO

Para la encuesta se escogió una metodología de tipo cuantitativa, tipo encuesta, con una selección muestral tipo aleatorio simple o con reposición, tomando los siguientes valores como referencia:

Universo: 561.481

Total de población en Bucaramanga y su área metropolitana de mujeres y hombres con edades superiores a 30 años, (por cuya edad constituyen el mercado objetivo de las vitaminas y los suplementos dietarios).

Asegurando un nivel de confianza del 95%.

Utilizando un tamaño de muestra de: 384 personas encuestadas.

Ver Anexo H. Ficha Técnica de la encuesta.

### 3.2.1 Encuestas

Para información sobre el Diseño del instrumento. ENCUESTA. Ver Anexo I.

### 3.2.2 Resultados de la encuesta

Análisis: se evidencia que en un portafolio amplio de oferta de suplementos dietarios, constituido por 10 productos diferentes, la demanda oscila desde niveles del 5 hasta el 17%, se aprecia una clara aceptación del consumidor por los siguientes productos, a los que se les relaciona porcentualmente la demanda que estos obtienen de los encuestados; Vitamina E 17%, Calcio 14%, Omega 12% y Glucosamina 11%, cada uno de estos con una intención de consumo muy significativa de parte de los encuestados.

Sin duda alguna los productos de origen importado gozan de good will en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana, recibiendo favorablemente una contundente aceptación del 82%, frente a un 18% de preferencia por productos de origen nacional.

El sector de las vitaminas y suplementos dietarios goza de liquidez en cuanto la costumbre comercial de la política de pago impartida al consumidor es mayoritariamente con un 81% de contado.

Las presentaciones en pastillas son las más vendidas, seguidas por polvo, gotas y en último lugar jarabe. ver Anexo J para ahondar en el resultado de esta encuesta.

## 3.3 MARKETING MIX

### 3.3.1 Producto

De acuerdo al siguiente cuadro, teniendo en cuenta que Pfizer es la compañía que con un 17,1%, tiene la mayor participación en el mercado de Colombia; ver Cuadro 4. Participación del mercado Colombiano por compañías, y a nivel global es solo superada por Amway. Ver Cuadro 7. Participación por compañías y

marcas en el mercado global. El producto de referencia escogido es caltrate, compuesto principalmente por 600mg de Calcio y una adición de Vitamina D3.

Cuadro 10. Ficha técnica de Caltrate.

<p><b>FICHA TÉCNICA O RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b></p> <p><b>1. NOMBRE DEL MEDICAMENTO</b> CALTRATE D 600mg/400 UI, comprimidos recubiertos con película.</p> <p><b>2. COMPOSICIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA</b> Cada comprimido contiene: 600 mg de calcio (como Carbonato Cálcico) 10 microgramos de colecalciferol (equivalente a 400 UI de vitamina D3)</p> <p>Excipientes: sacarosa, aceite de soja parcialmente hidrogenado.</p>
--

Fuente: extraído en junio de 2015 de [http://www.aemps.gob.es/cima/pdfs/es/ft/72108/FT\\_72108.pdf](http://www.aemps.gob.es/cima/pdfs/es/ft/72108/FT_72108.pdf)

Para efectos de escogencia de país de origen de un producto, se revisaron los indicadores macroeconómicos de los principales exportadores de la partida 210690 para el mundo, evidenciando que Alemania goza de una estabilidad envidiable en lo referente a históricos y proyectados de inflación; ver Anexo K, lo cual sugiere un comportamiento predecible y deseado para dinámicas de comercio internacional.

Alemania se ubica en las últimas posiciones como país exportador de vitaminas y suplementos dietarios para Colombia, ver Gráfica 5. Proveedores de Colombia del producto: 210690, en miles de USD. Lo cual sugiere una oportunidad comercial poco explorada.

En términos de exportadores al mundo de la partida analizada, Alemania es solo superado por Estados Unidos; ver Anexo L, pero solo entre 0,12% y un 0,16% (año 2008-2012) de esas exportaciones tuvieron como destino a Colombia, lo que permite inferir que los productos alemanes aún tienen poca participación en el mercado de las vitaminas y suplementos dietarios en el país, significando una oportunidad de mercado para marcas posicionadas a nivel global.

Teniendo en cuenta también el monto de lo que estos países exportan e importan en la partida 210690, se observa que el saldo comercial, de Alemania es positivo, ver Anexo M, y que además es poco lo que este país importa de este tipo de productos en comparación con lo que exportan, lo que indica que tienen una amplia capacidad para abastecer su mercado interno y otros extranjeros.

Se analizaron en detalle, las empresas y marcas en Alemania con mayor participación en el mercado de vitaminas y suplementos dietarios en su país, todo en relación a productos que puedan ser competencia de Caltrate distribuido por Pfizer en Colombia. Ver anexo N.

Por todo lo que se ha venido trabajando, se selecciona a Alemania como país proveedor y a un suplemento dietario de Calcio y Vitamina D3, como producto seleccionado; objeto del análisis de importación, para el mercado local estudiado, estableciendo como características de producto, las que se relacionan en el cuadro a continuación.

Cuadro 11. Características de producto seleccionado

Características de producto		Observaciones	
Producto	Calcio	Ver Cuadro 4. Participación del mercado Colombiano, por compañías y Anexo D. Participación por marcas en el mercado Colombiano de Vitaminas y Suplementos Dietarios.	
Ficha Técnica	Nutrientes o componentes	Calcio	Vitamina D3
	Por tableta	600 mg	5 µg (microgramo)
	% de la ingesta diaria por comprimido*	75%	100%
* Cantidad de referencia del reglamento para la alimentación de la Unión Europea.			
Presentación	tabletas	Debido a la publicidad que ejercen las grandes compañías para desvirtuar las presentaciones en polvo, por ser dosificaciones inexactas. Ver en el Cuadro 5, las estrategias de producto de JGB.	
Envase	2 tirajes de grajeas por 14 tabletas c/u		
Empaque	Caja X28 Tabletas		
Almacenamiento	Lugar fresco y seco	A una temperatura no mayor a 30°C	
Caducidad	2 años	A partir de fecha de lote	

Fuente: elaborado a partir de datos extraídos en julio de 2015 de [https://www.abtei.de/produkte/mineralstoffe/calcium/knochenstark\\_calcium\\_600\\_d3.jsp](https://www.abtei.de/produkte/mineralstoffe/calcium/knochenstark_calcium_600_d3.jsp)

### 3.3.2 Precio

Cuadro 12. Precios calcio en Colombia

**Precios | Agosto 2014**

	Marcas	Compañía	Canales	Presentación	Precio (COP)
<b>Colombia</b>					
<b>Suplementos de Calcio</b>					
		Pfizer	Chemist/pharmacy	30 units	\$22.650
Caltrate 600 + D		Pfizer	Chemist/pharmacy	60 units	\$35.600
Bio-Calcium D MK		Tecnoquimicas SA	Chemist/pharmacy	30 units	25.700
Calci-Plus		Tecnoquimicas SA	Supermarket	30 units	22.000
Caltrate 600+D		Whitehall Laboratorios Ltda	Chemist/pharmacy	60 units	35.700

Fuente: extraído en junio de 2015 de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/changemeasure>

Se observó la lista de marcas líderes en Alemania para proveer en ese país vitaminas y suplementos dietarios; ver Anexo N. Participación por marcas en el mercado de vitaminas y suplementos dietarios en Alemania, y se revisaron los precios de algunos productos en ese país, haciendo énfasis en Calcio como producto seleccionado, encontrando que la empresa Omega Pharma con la marca Abtei KNOCHENSTARK (Huesos fuertes) Calcium + D3 tiene se encuentra muy bien posicionada en Alemania y adicional a esto, cuenta con un precio de venta en el mercado alemán, que pudiera ser competente en Colombia.

Cuadro 13. Precio calcio laboratorios alemanes

Producto	Marca/Compañía	Presentación	Precio conversión. Tasa del 23.06.15: 1EUR = 2.856COP	Canal
<b>KNOCHENSTARK (Huesos fuertes) Calcium + D3</b>	<b>ABTEI/OMEGA PHARMA</b>	<b>X 28 tabletas</b>	<b>\$3,19 EUR EXW Alemania</b> <b>\$ 9.111 COP EXW Alemania</b> <b>(Ver Anexo O)</b>	<b>Tienda virtual Shop-apotheke.com</b>
Aktiv Calcium + D3	DOPPELHERZ/ Queisser Pharma GmbH & Co KG	X 30 tabletas	\$3,49 EUR EXW Alemania \$ 9.967 COP EXW Alemania (Ver Anexo P)	Cadena de droguerías en Alemania Rossman

Fuente: extraído en junio de 2015 de <https://www.vitalabo.com/doppelherz/doppelherz-calcium-d3>, <http://www.shop-apotheke.com/arzneimittel/4262369/abtei-knochenstark-calcium-600-d3-tabletten.htm>, <http://www.shop-apotheke.com/arzneimittel/4262369/abtei-knochenstark-calcium-600-d3-tabletten.htm>

### 3.3.3 Distribución

Analizando los canales de distribución en Colombia, los principales medios utilizados son: farmacias, tiendas de cuidado de la salud, ventas por internet, comercializador en masa, ventas directas y supermercados. Teniendo como base para esta información, lo reportado por la base de datos Passport Euromonitor International.

Se evidencia que el canal de ventas por internet pudiera ser el más ocionado, ver en el aparte 2.2.1 Análisis de un referente mundial en el negocio y también Cuadro 9. Estudio de mercado Pfizer, canales de información. A través de esta información se nos permite entender; el grado de relevancia del uso del internet a la hora de consulta acerca de aspectos que tienen que ver con la salud de los individuos, pues el 80% de los encuestados Ver Anexo F. Ficha técnica, encuesta realizada por Pfizer, utiliza este canal anteponiéndolo a otros para documentarse y tomar decisiones respecto a consumo en salud.

En referencia al análisis general de los canales tradicionales, se encuentran los obstáculos que se relacionan a continuación; farmacias: comercializan productos que les provee su depósito de medicamentos, teniendo gran capacidad de negociación sobre el proveedor y adquiriendo la mercancía a crédito. Tiendas de cuidado de la salud: son un canal disgregado entre muchos distribuidores diferentes, que en ocasiones ofrecen mercancía sin registros autorizados. Comercializador en masa: se presume que debe existir un contacto directo con el encargado del medio, ya que acostumbran a comercializar productos que hagan parte de alguna empresa sobre la cual tengan participación accionaria. Ventas directas: se relacionan con modelos de venta tipo piramidal, que tienen una estructura y una legislación compleja. Supermercados: alta capacidad de negociación con el proveedor y mal manejo del inventario que se le entrega.

El cobro del producto se daría a través del botón de Pagos Seguros en Línea PSE, el cual, por medio de la programación web de la página, incrementaría en un 10% el valor del precio de venta estimado por cada producto, dinero que se pagaría directamente a esta herramienta.

El servicio de despacho de la mercancía, se haría a través de outsourcing y quedaría indexado automáticamente al momento de compra a través del portal y correría por cuenta del comprador al momento de recibir la mercancía.

### 3.3.4 Promoción

Como referencia en Alemania se evidencia que las marcas existentes utilizan canales propios para la comercialización de sus productos, es decir las cadenas

promocionan marcas sobre las cuales tienen algún tipo de participación accionaria. Ver Cuadro 13, en el aparte del canal de distribución.

Al escoger como canal de distribución las ventas por internet, se disminuyen notablemente el rubro de gastos y costos en lo referente a otros modelos de comercialización, sería pertinente prestar mucha atención a la escogencia del experto en productos informáticos involucrado en el proyecto, pues sobre este cargo recaería la responsabilidad del desarrollo web, que permita el posicionamiento orgánico del portal a través de herramientas usadas en la programación de la página, para facilitar la promoción de los productos; al aparecer en los primeros resultados del motor de búsqueda; que utilice el potencial comprador. Logrando así una masiva visibilización de la marca a comercializar en el corto plazo.

Ver Cuadro 8. Estudio de mercado Pfizer, consulta en internet, en el que a través de una encuesta de gran alcance, la multinacional determino que el 96% de los encuestados utiliza los buscadores en internet para encontrar información; acerca de soluciones que resuelvan inquietudes respecto a su salud. Ver también Anexo F. Ficha técnica, encuesta realizada por Pfizer.

## 4. OPERACIÓN

### 4.1 LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN

Producto: KNOCHENSTARK (Huesos fuertes) Calcium + D3  
Marca/Compañía: ABTEI/OMEGA PHARMA  
Presentación: X 28 tabletas

Características por cada caja de 28 tabletas:

Dimensiones: 9,5 x 15,0 x 2,0 cm - 0,095 x 0.15 x 0.02 mt

Volumen: 285 cm<sup>3</sup> - 0.000285 m<sup>3</sup>

Peso: 49 gr = 0,049 kg

En un contenedor de 20 pies, se calcula el embalaje de 110.000 unidades de calcio x 28 tabletas, la capacidad del contenedor de almacenaje por volumen es de un 3,6% superior a las 110.000 unidades solo que se acepta esta merma por eventuales efectos logísticos. Ver Anexo Q. Calculadora de capacidad para un contenedor de 20 pies

El peso del contenedor de 20 pies calculado por 110.000 unidades de producto, sería de 5.390 kg.

Evaluando las posibilidades logísticas y teniendo en cuenta las metas de ventas fijadas para este emprendimiento, ver aparte 2.1.3 Proyección de ventas del proyecto, se pensaría en la importación de carga compartida, inicialmente valorando las siguientes dos posibilidades: la contratación 1/3 de la capacidad de un contenedor de 20 pies para cada uno de los años 1, 2 y 3, eso equivaldría a la importación de 36.666 en cada periodo, y de 1/2 de la capacidad de ese mismo contenedor, en cada uno de los años 4 y 5, lo que se traduce en 54.999 unidades de producto anuales.

Teniendo en cuenta el tema de la caducidad de la mercancía, pues esta tiene una vigencia de aproximadamente 2 años después de su fecha de elaboración, se proyectan 5 importaciones independientes, que se almacenarán por un máximo de un año, de acuerdo a las metas de ventas.

#### 4.1.1 Tiempos de logística internacional

Se estipula para cada ejercicio de importación; 10 días hábiles, contados a partir de la apertura de la carta de crédito por parte del importador ante la entidad financiera, tiempo durante el cual, la ingeniera de mercados Johanna Fröeschle, quien presta servicios de consultoría en comercio internacional desde Stuttgart sur de Alemania, ver Anexo R, se encargaría de la inspección de la mercancía en el país de despacho, el exportador enviaría la mercancía al puerto Colombiano de Cartagena y la transportadora elaboraría el manifiesto de carga ante la Administración de aduanas y entregaría la mercancía a un deposito, para finalizar con el trámite de nacionalización y entrega en el término de negociación DDP (Delivered Duty Paid o entregado con derechos pagados en el lugar de destino).

#### 4.2 LOGÍSTICA DE ENTREGA

En conversaciones con la ingeniera de mercados Johanna Fröeschle, consultora en comercio internacional, quien presta sus servicios desde Stuttgart sur de Alemania, ver Anexo R. Se ha establecido la conveniencia logística de la entrega en el punto de recibo hasta la posible bodega de la cual dispondría el comprador, localizada en la Cra 27 A 48-15 Sotomayor. Bucaramanga/Colombia.

Se buscó la cotización telefónica con este intermediario dada su capacidad logística de distribución física internacional, que tendría alcance incluso para ocuparse de la reglamentación que exige el invima para el ingreso de suplementos dietarios al país, y cotizar al cliente en términos de negociación DDP (Delivered Duty Paid o entregado con derechos pagados en el lugar de destino).

#### 4.3 COSTOS DE IMPORTACIÓN

Marca/Compañía: ABTEI/OMEGA PHARMA, en conversaciones con la experta en comercio internacional. A través de un servicio de consultoría, ella calcula un precio estimado de 110.000 unidades X 28 tabletas c/u, de 491.260 EUR DDP (Delivery Duty Paid). Incluyendo acá todo lo referente a aranceles de importación, consignados en la última columna del Cuadro 2. Perfil proveedores de Colombia del producto: 210690. Tomando como precio de conversión la tasa del 23.06.15: 1EUR = 2.856COP, eso equivale a 1.403.038.560 COP. Por sus servicios de intermediación logístico administrativa de toma de la mercancía con precio EXW en Alemania y entregarla DDP en Colombia, más encargarse de cumplir las exigencias del Invima ella estipula un valor del 3% sobre la cifra anteriormente reportada, EUR lo que equivale a 42.191.057 COP a la fecha de creación de este documento.

Anotación: en este aparte del documento se relacionó el valor total del precio de la mercancía 110.000 unidades X 28 tabletas c/u (en término de negociación DDP), teniendo en cuenta que se desea evaluar la importación de carga compartida en un contenedor de 20 pies, los cálculos del costo importación serán la multiplicación de las 110.000 unidades por 1/3 o 1/2 dependiendo del volumen a importar, adicionándole a este resultado un 3% por concepto de servicios de intermediación logístico administrativa de la consultora encargada del trámite de poner la mercancía en el lugar de destino y lo referente a la obtención de los registros invima para la misma. Ver Anexos B y C. Aparte del régimen de registro sanitario de los suplementos dietarios y Requisitos para la solicitud de registro sanitario.

#### 4.4 LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO

El espacio relacionado en el Anexo S, cuenta con un área de aprox. 250 m<sup>3</sup>, capacidad que supera de lejos el máximo de 33.3m<sup>3</sup> de volumen que puede transportarse en un contenedor de 20 pies, con la regulación de infraestructura que exige la ley para el almacenamiento de productos de consumo para la salud, según las respectivas condiciones de temperatura para almacenamiento, en cumplimiento a lo dispuesto en el Cuadro 11. Características de producto seleccionado.

Lugar que a su vez funcionaría como punto administrativo para los integrantes del recurso humano que ejecutarían el proyecto, pues las necesidades de bodegaje afectarían al espacio total disponible en menos de un 50%. Ver Anexo S. Distribución física del posible punto de administración y bodegaje, en el que se estipula de manera detallada con las debidas acotaciones arquitectónicas, la

infraestructura del espacio disponible tanto para el almacenamiento de la mercancía, como para la parte administrativa de la ejecución del proyecto.

## 5. ORGANIZACIÓN

En conversaciones con la Fundación Hogar Soñar y Crecer, ONG registrada legalmente desde el 07.06.2001, encargada de ejecutar proyectos en beneficio de la comunidad Colombiana, ellos se encuentran a la expectativa de conocer este plan de negocios internacional, para evaluar la factibilidad de incorporar este proyecto a la operación de sus actividades, los análisis financieros se harán basados en la forma como esta persona jurídica podría operar el proyecto, serían ellos los importadores y comercializadores del suplemento dietario escogido (Calcio + Vitamina D3). Para ver los datos de la persona jurídica interesada en ejecutar este proyecto, favor remitirse al Anexo T.

Esta ONG localizada en la Cra 27ª 48 15 de Sotomayor Colombia, actualmente cuenta con el apoyo en calidad de consultoría de Tnt Colombia ([www.tntcolombia.com.co](http://www.tntcolombia.com.co)), empresa ubicada en Zona Franca Santander, la cual actualmente tiene dentro de sus prestadores de servicio a expertos de Colombia, Argentina y Alemania; con perfiles interdisciplinarios en administración de empresas, ingeniería de mercados y sistemas, quienes brindaron asesoría financiera, logística y administrativa para aterrizar mejor la información consignada en este documento.

La ONG y la consultora trabajan conjuntamente en la delimitación de estrategias para la selección del recurso humano; que ejecuta cada uno de los proyectos de la Fundación, por lo cual ellos revisaron los avances de este plan de negocios y determinaron que un equipo de trabajo de cuatro profesionales respondería a las necesidades de este proyecto, con la supervisión constante de ellos como monitores de la gestión del mismo y decidieron no recargarle a este proyecto algunos gastos que se pueden derivar en calidad de prestación de servicios para la ejecución del mismo, ya que no afectan sustancialmente las cifras que se van a valorar en este documento.

### 5.1 INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO

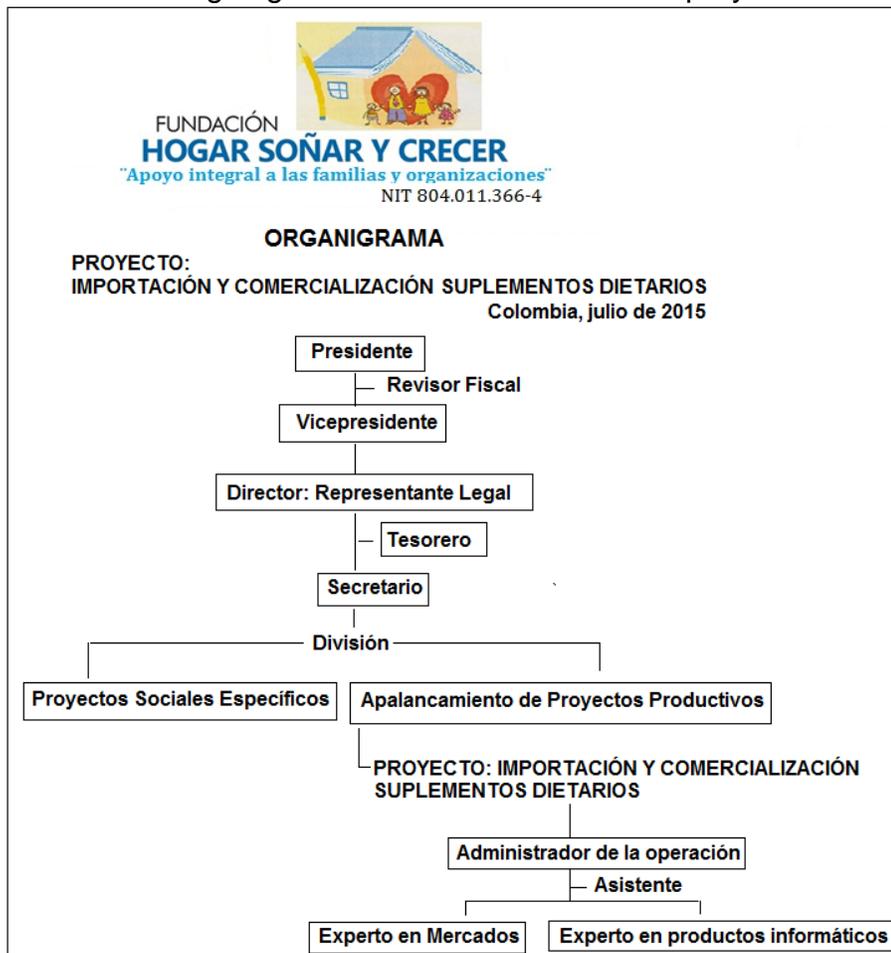
Conjuntamente con la ONG acá señalada, se determinó que el personal necesario para la ejecución de este proyecto sería: un administrador de la operación; con sólidos conocimientos en finanzas internacionales, aspectos legales y manejo de empresas con modelo de ventas online; quien asumiría la responsabilidad de ejecutar este plan de negocios internacional, respondiendo por los fondos que la

Fundación se comprometería a desembolsar de acuerdo a los requerimientos económicos del proyecto, y reportar mensualmente su gestión al representante legal de la ONG, una asistente que sería el enlace entre el administrador de la operación y el equipo de trabajo; encargada de monitorear el desempeño de todas las partes, un experto en mercados; comisionado para el desarrollo de planes de mercadeo y la fijación de las estrategias de ventas, así como la ejecución de esas labores de planeación y un experto en productos informáticos; con capacidades en desarrollo y administración de plataformas web y de modelos de comercialización de productos online.

### 5.1.1 Organigrama

El talento humano que se vincularía a este proyecto, tendría que acoger las siguientes disposiciones organizacionales.

Cuadro 14. Organigrama de funcionamiento del proyecto



Fuente: la organización y el autor

### 5.1.2 Remuneración del equipo de trabajo

Los salarios establecidos para el administrador de la operación, la asistente, el experto en mercados y el experto en productos informáticos; \$4.500.000, \$1.200.000, \$1.800.000 y \$2.300.000 valores en COP respectivamente, los cuales responden a la escala de niveles salariales que maneja la fundación de acuerdo a los requerimientos y las funciones de cada cargo.

Para los últimos 3 cargos relacionados anteriormente, se establece adicional al salario, una bonificación que corresponderá al 3% sobre las ventas totales del año, repartida en proporciones iguales entre los que conformen el equipo de trabajo señalado.

### 5.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La organización interesada en el resultado de este plan de negocios, cuenta con cuatro cargos en la composición de su junta directiva, los cuales desde el año 2006 son; presidente, vicepresidente, tesorero y secretario, dentro de sus potestades se encuentran el tomar decisiones inherentes a la destinación de los recursos de la fundación, las cuales pueden ir en cualquiera de las siguientes dos vías, una apoyar proyectos sociales específicos en beneficio de la comunidad en general, dos financiar proyectos que garanticen la continuidad de la ONG, bajo esta filosofía y frente a este plan de negocios

En caso de que lo consignado en este documento llegará a despertar su interés, el gran capital necesario para la importación de los suplementos dietarios y otros gastos; sería subvencionado por ellos, respecto a los retornos o las utilidades del proyecto se destinarían al apoyo de proyectos sociales específicos en beneficio de la comunidad, según las determinaciones de la junta directiva.

## 6. VALORACIONES Y PROYECCIONES FINANCIERAS

A continuación se estipulan las valoraciones financieras preconcebidas hasta el año 2020, evitando la inexactitud que se derivaría de tomar como referencia; datos proyectados que estén más allá del último año consentido en este ejercicio. Se hizo un ejercicio minucioso atendiendo a proyecciones oficiales de inflación interna, inflación externa, devaluación, tasa representativa del mercado, tasa depósito a término fijo efectiva anual, otorgadas por el Banco de la Republica de Colombia.

Se contemplaron 5 importaciones anuales, atendiendo a las metas de ventas fijadas para este proyecto, empezando desde el año 1; para los años 1,2,3 se manejaría la compra anual de 1/3 de mercancía con respecto al volumen máx. de un contenedor de 20 pies, lo que equivaldría a 36.666 unidades o cajas de Calcio + Vitamina D3 x 28 tabletas c/u, en cada periodo. Para los años 4 y 5, se contempló la compra de 1/2 contenedor de 20 pies en cada año, eso representaría 54.999 unidades anuales, en cada uno de los periodos 4 y 5 se obtendría un descuento del 10% sobre el volumen a importar, teniendo en cuenta que por volúmenes superiores a 40.000 unidades se podría acceder a él.

Para el precio de venta inicial en el periodo 0 o de alistamiento del proyecto, que se refiere al año 2015, se fijó un precio de venta de \$21.000, inferior en 0,67% al precio de Caltrate 600D de Pfizer \$22.650COP dividiendo este valor que corresponde a 30 tabletas en 28 para poderlo equiparar con el producto a importar.

Tomando en cuenta la adquisición de activos equipos de computación para la ejecución del proyecto, en los 5 años este rubro representaría un gasto total de 16 millones de pesos.

Los costos fijos del bodegaje de la mercancía se calcularon en \$2.500.000 y tienen que ver con el espacio relacionado en el Anexo S. Distribución física del posible punto de administración y bodegaje.

## 6.1 PREVISIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS

En este aparte del documento, se presentaran los principales estados financieros creados para este módulo del proyecto, estipulando para todos estos, proyecciones para 5 años de ejercicio contable del proyecto.

Para ampliar en detalle todos los datos de entrada para la construcción de los estados financieros que se relacionan a continuación y acotaciones acerca del desglosamiento de los mismos, favor remitirse al Anexo U.

Haremos un repaso por cada uno de estos: Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja, sobre los cuales se entrará en detalle y se harán las debidas ampliaciones y análisis pertinentes.

Finalizaremos con la determinación del punto de equilibrio del proyecto, para cada uno de los años contemplados, calculando este ítem en porcentaje de meta de ventas, unidades y pesos, a través de la construcción del Cuadro 18. Punto de equilibrio y entrando en detalle de los indicadores de esta iniciativa comercial en el Cuadro 19. Indicadores financieros, al final de este capítulo.

## 6.1.1 Estado de resultados

Cuadro 15. Estado de resultados, valores en COP.

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL: ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS							
Año		2015	2016	2017	2018	2019	2020
	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>Estado de Resultados</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2	Ingresos Operacionales		792.315.594	816.877.377	980.252.853	1.514.490.658	1.559.925.377
3	Costo de Ventas		488.628.459	508.636.501	528.955.439	741.913.114	771.558.687
4	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>303.687.135</b>	<b>308.240.876</b>	<b>451.297.414</b>	<b>772.577.543</b>	<b>788.366.690</b>
5	Gastos de Administrativos		4.630.500	4.774.046	4.917.267	5.402.437	5.564.510
6	Gastos de Ventas		29.223.168	30.129.086	35.199.033	51.399.911	52.941.908
7	Gasto Depreciacion		2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.200.000	3.200.000
8	Gasto Amortizacion Diferidos		-	-	-	-	-
9	<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-</b>	<b>267.433.467</b>	<b>270.937.745</b>	<b>408.781.114</b>	<b>712.575.195</b>	<b>726.660.272</b>
10	Gasto Financiero		2.320.000	1.160.000	-	-	-
11	Otros Ingresos						
12	Otros Egresos						
13	<b>Utilidad Antes de Correccion M.</b>	<b>-</b>	<b>265.113.467</b>	<b>269.777.745</b>	<b>408.781.114</b>	<b>712.575.195</b>	<b>726.660.272</b>
14	Correccion Monetaria						
15	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>265.113.467</b>	<b>269.777.745</b>	<b>408.781.114</b>	<b>712.575.195</b>	<b>726.660.272</b>
16	Impuesto de Renta		-	-	-	-	-
17	<b>Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>265.113.467</b>	<b>269.777.745</b>	<b>408.781.114</b>	<b>712.575.195</b>	<b>726.660.272</b>

Fuente: autor.

Los gastos financieros solo corresponden al crédito por adquisición de equipos de cómputo, pues por políticas de la ONG es el único rubro que se abstienen de subvencionar con sus recursos. Para los demás ítems de erogaciones sin ninguna exclusión serian cubiertos por los administradores del proyecto sin necesidades de incurrir en obligaciones financieras.

A simple vista se evidencia una relación entre ingresos operacionales y costo de ventas que en ninguna de las proyecciones es negativa, lo cual sugiere un panorama muy positivo para el proyecto.

Se aprecian también unos gastos por conceptos administrativos, de ventas y depreciaciones muy moderados, casi austeros en relación a la envergadura del proyecto.

## 6.1.2 Balance general

Se observa una política comercial quizás en exceso optimista, pues las cuentas por cobrar reflejan un porcentaje muy mínimo en relación a las cifras que maneja el proyecto, por lo cual se sugiere que prácticamente se tendrá éxito en un modelo comercial que distribuya el producto bajo una única política: "ventas de contado".

Cuadro 16. Balance general, valores en COP.

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL: ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS						
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A	B	C	D	E	F	G
1 <b>Balance General</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2 <b>Activos</b>						
3 Caja	261.241.064	940.784.190	1.222.843.414	1.636.649.275	2.520.498.998	3.276.125.761
4 Cuentas por Cobrar		66.026.300	68.073.115	81.687.738	126.207.555	129.993.781
5 Inventarios						
6 <b>Total Activo Corriente</b>	<b>261.241.064</b>	<b>1.006.810.490</b>	<b>1.290.916.529</b>	<b>1.718.337.013</b>	<b>2.646.706.552</b>	<b>3.406.119.543</b>
7 Terrenos	-	-	-	-	-	-
8 Edificios	-	-	-	-	-	-
9 Maquinaria	12.000.000	12.000.000	12.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
10 Dep. Acumulada		2.400.000	4.800.000	7.200.000	10.400.000	13.600.000
11 <b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>12.000.000</b>	<b>9.600.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>8.800.000</b>	<b>5.600.000</b>	<b>2.400.000</b>
12 Activos Diferidos	-	-	-	-	-	-
13 Amortización Diferidos	-	-	-	-	-	-
14 <b>Total Otros Activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
15 <b>Total Activo</b>	<b>273.241.064</b>	<b>1.016.410.490</b>	<b>1.298.116.529</b>	<b>1.727.137.013</b>	<b>2.652.306.552</b>	<b>3.408.519.543</b>
16 <b>Pasivos</b>						
17 Oblig. Financieras	16.000.000	8.000.000	-	-	-	-
18 Cuentas por Pagar		486.055.959	505.984.254	526.223.624	738.817.968	768.370.687
19 Impuestos por Pagar						
20 <b>Total Pasivo</b>	<b>16.000.000</b>	<b>494.055.959</b>	<b>505.984.254</b>	<b>526.223.624</b>	<b>738.817.968</b>	<b>768.370.687</b>
21 <b>Patrimonio</b>						
22 Capital	257.241.064	257.241.064	257.241.064	257.241.064	257.241.064	257.241.064
23 Reserva		-	26.511.347	53.489.121	94.367.233	165.624.752
24 U. Retenidas		-	238.602.120	481.402.090	849.305.093	1.490.622.769
25 U. del Ejercicio		265.113.467	269.777.745	408.781.114	712.575.195	726.660.272
26 <b>Total Patrimonio</b>	<b>257.241.064</b>	<b>522.354.530</b>	<b>792.132.275</b>	<b>1.200.913.389</b>	<b>1.913.488.584</b>	<b>2.640.148.856</b>
27 <b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>273.241.064</b>	<b>1.016.410.490</b>	<b>1.298.116.529</b>	<b>1.727.137.013</b>	<b>2.652.306.552</b>	<b>3.408.519.543</b>
28 <b>Control</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: autor.

El pasivo corresponde al costo total del valor importado y el de bodegaje de la mercancía (los dos estipulados por el periodo anual), se registra de esta manera pues si bien la ONG estaría dispuesta a desembolsar el costo de importación al final de año y subvencionar los 12 meses de alquiler de la bodega, al final de la operación anual espera recuperar el valor exacto equivalente a esa inversión.

### 6.1.3 Flujo de caja

A continuación se relaciona el ejercicio financiero que soporta la caja inicial para cada uno de los periodos contemplados en el balance general.

Estos análisis se favorecen de la exención en impuestos operacionales; contemplada por la ley Colombiana para el rubro de suplementos dietarios comercializados en el país.

Los gastos financieros son bastante moderados, debido a que es el único rubro que no saldría del aporte de socios.

Cuadro 17. Flujo de caja, valores en COP

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL: ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS						
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A	B	C	D	E	F	G
1 <b>Flujo de Caja</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2						
3 <b>Utilidad Operacional</b>		267.433.467	270.937.745	408.781.114	712.575.195	726.660.272
4 (-) Impuestos Operacionales						
5 UODI	-	267.433.467	270.937.745	408.781.114	712.575.195	726.660.272
6 (+) Depreciaciones		2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.200.000	3.200.000
7 (+) Amortización de Diferidos		-	-	-	-	-
8 <b>= Flujo de Caja Bruto</b>	<b>-</b>	<b>269.833.467</b>	<b>273.337.745</b>	<b>411.181.114</b>	<b>715.775.195</b>	<b>729.860.272</b>
9						
10 (-) Incremento en Capital de Trabajo	261.241.064	(420.029.660)	(17.881.479)	(6.624.747)	(168.074.527)	(25.766.492)
11 (-) Incremento en Activos Fijos y Diferidos	12.000.000	-	-	4.000.000	-	-
12						
13 <b>= Flujo de Caja Libre Operacional</b>	<b>(273.241.064)</b>	<b>689.863.127</b>	<b>291.219.224</b>	<b>413.805.861</b>	<b>883.849.722</b>	<b>755.626.764</b>
14						
15 (+) Ingreso Credito	16.000.000	-	-	-	-	-
16 (+) Aportes de Capital	257.241.064	-	-	-	-	-
17 (-) Gastos Financieros		2.320.000	1.160.000	-	-	-
18 (-) Amortización Deuda		8.000.000	8.000.000	-	-	-
19 (+) Otros Ingresos Financieros						
20 (+) Ajuste Impuestos						
21 (-) Otros Egresos						
22 <b>= Flujo de Caja del Periodo</b>	<b>-</b>	<b>679.543.127</b>	<b>282.059.224</b>	<b>413.805.861</b>	<b>883.849.722</b>	<b>755.626.764</b>
23 (+) Caja Inicial	261.241.064	261.241.064	940.784.190	1.222.843.414	1.636.649.275	2.520.498.998
24 <b>= Caja Final</b>	<b>261.241.064</b>	<b>940.784.190</b>	<b>1.222.843.414</b>	<b>1.636.649.275</b>	<b>2.520.498.998</b>	<b>3.276.125.761</b>

Fuente: autor.

#### 6.1.4 Análisis del punto de equilibrio

Se ha determinado el respectivo punto de equilibrio desde tres enfoques diferentes.

Cuadro 18. Punto de equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)</b>	<b>1 Año 2016 Año</b>	<b>2 Año 2017 Año</b>	<b>3 Año 2018 Año</b>	<b>4 Año 2019 Año</b>	<b>5 Año 2020 Año</b>
PE en pesos	524.882.128	545.939.633	571.471.740	801.915.463	833.265.106
= Costos Fijos / [1 - (Costos Variables / Ventas Totales)]	COP	COP	COP	COP	COP
PE %	66%	67%	58%	53%	53%
= [Costos Fijos / (Ventas Totales - Costos Variables)] x 100					
PE en unidades a vender	24.290	24.505	21.376	29.122	29.379
= Costos Fijos x Unidades Producidas / Ventas Totales - Costos Variables	unidades	unidades	unidades	unidades	unidades

Fuente: autor

El primero analizando el valor requerido en ventas anuales para cubrir los costos y gastos totales de la ejecución del proyecto; el cual se mueve en un rango que empieza en \$524.882.128; en el año 2016 y termina en \$833.265.106; en el 2020,

(valores en pesos Colombianos). Las cifras son bastante considerables, muy propias de ejercicios de comercio internacional en los que se presenta como requerimiento del proveedor la compra de grandes volúmenes de mercancía para justificar la logística internacional propia del ejercicio.

El segundo enfoque del análisis del punto de equilibrio es porcentual, tomando como meta de ventas; volúmenes anuales de 36.666 unidades para cada uno de los primeros tres años y 54.999 para los años 4 y 5, al primer año el 66% de los ingresos por ventas deben ser destinados para cubrir los gastos (arriendo, salarios y depreciaciones) y costos de abastecimiento de mercancía del proyecto), por lo cual se sugiere que la utilidad operacional del ejercicio sería la nada despreciable cifra del resultado del 34% sobre el valor total de las ventas del 2016.

Para los siguientes 4 años se estipulan 67%,58%,53% y 53% respectivamente, como los porcentajes de las ventas que deben ser utilizados para cubrir los costos y gastos tenidos en cuenta. Cifras que sugieren una utilidad operacional bastante elevada.

El tercer y último enfoque, nos habla de la meta de ventas que debe adoptar la empresa si desea lograr el punto de equilibrio. Respecto a los volúmenes de mercancía adquiridos, en este aparte del ejercicio se nos revela que el 2017 (año en el que más debemos vender), estamos obligados a comercializar un promedio de 67 cajas de calcio por día.

Por otra parte los años en los que nuestra meta de ventas para cumplir con el punto de equilibrio, será más laxa, es en 2019 y 2020, debiendo vender un promedio aproximado de 80 cajas por día.

En general este análisis completo de punto de equilibrio, nos sugiere un panorama posible, en el cual las metas de ventas lucen administrativamente posibles de cumplir.

## 6.2 INDICADORES FINANCIEROS

En este aparte, se revisaron en detalle, todos los indicadores que se relacionan a continuación.

Para revisar las fórmulas que dieron origen al Cuadro 19. Indicadores financieros, favor remitirse al Anexo V. Formulación de los indicadores financieros.

## Cuadro 19. Indicadores financieros

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL: ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS						
	0 Año	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Año	2015 Año	2016 Año	2017 Año	2018 Año	2019 Año	2020 Año
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>						
<b>1. LIQUIDEZ</b>						
1.1 Liquidez Corriente		2,04	2,55	3,27	3,58	4,43
1.2 Prueba Acida		2,04	2,55	3,27	3,58	4,43
<b>2. SOLVENCIA</b>						
2.1 Endeudamiento del activo		49%	39%	30%	28%	23%
2.2 Endeudamiento patrimonial		95%	64%	44%	39%	29%
2.3 Endeudamiento del activo fijo		54,41	110,02	136,47	341,69	1100,06
2.4 Apalancamiento		1,95	1,64	1,44	1,39	1,29
2.5 Apalancamiento Financiero		1,94	1,64	1,44	1,39	1,29
<b>3. GESTION</b>						
3.1 Rotación cartera		12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
3.2 Rotación activo fijo		82,53	113,46	111,39	270,44	649,97
3.3 Rotación Ventas		0,78	0,63	0,57	0,57	0,46
3.4 Periodo medio de cobranza	✓	30,42	30,42	30,42	30,42	30,42
3.5 Periodo medio de pago	✓	365	365	365	365	365
3.6 Impacto gastos administración y ventas	✓	4%	4%	4%	4%	4%
3.7 Impacto carga financiera	✓	0,29%	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>4. RENTABILIDAD</b>						
4.1 Rentabilidad neta del activo	✓	26%	21%	24%	27%	21%
4.2 Margen bruto	✓	38%	38%	46%	51%	51%
4.3 Margen operacional	✓	34%	33%	42%	47%	47%
4.4 Rentabilidad neta ventas (margen neto)	✓	33%	33%	42%	47%	47%
4.5 Rentabilidad operacional del patrimonio	✓	51%	34%	34%	37%	28%
4.6 Rentabilidad financiera	✓	51%	34%	34%	37%	28%

Fuente: autor

### 6.2.1 Liquidez

Se encontró una liquidez óptima para todos los periodos, para el año 2016, por cada peso que se debe el pasivo corriente hay 2,04 en el activo corriente para subvencionar dicha cuenta por pagar. Para los últimos cuatro años de ejercicio, la liquidez es excesivamente alta, lo que comunica quizás un exceso de liquidez poco productivo.

### 6.2.2 Solvencia

Se evidencia un endeudamiento del activo que empieza en un 49% y cede hasta un insignificante 23% en el último año registrado.

El endeudamiento patrimonial del primer año es alto, con un 95%, por supuesto se trata de un proyecto puesto a consideración de una organización para la ejecución

con los fondos propios de esta, sin embargo este valor cede hasta un 29% en el 2020.

En el endeudamiento del activo fijo, se corrobora lo anterior, que el proyecto se financiaría notablemente con el patrimonio de los socios.

Los fondos obtenidos con los acreedores contribuyen a que la rentabilidad de los ejercicios sea mayor a la lograda si la empresa no planteara el endeudamiento para adquisición de equipos de cómputo, esto se evidencia en los últimos indicadores de este bloque.

### 6.2.3 Gestión

En general se encuentran valores que comunican una gestión casi deseada para cualquier administración de un proyecto, una rotación de cartera que habla mayoritariamente de ventas de contado, una rotación de ventas bastante alta, un periodo medio de cobranza casi mensual.

En referencia al impacto de los gastos de administración y de ventas, este es tan solo del 4% sobre las ventas totales, en todos los periodos considerados; lo que sugiere un control muy riguroso y austero sobre la afectación de los ingresos y por último, un impacto de la carga financiera que tiende a cero, panorama más que deseable en cualquier empresa.

### 6.2.4 Rentabilidad

Con todos los indicadores y cifras financieras valoradas anteriormente, se nos permite entender fácilmente los resultados que se muestran en este aparte, la rentabilidad neta del activo siempre superior al 20%, haciendo zoom en este aparte, los ejercicios contables se ven favorecidos de la brecha entre el costo y precio de venta del producto.

Pasando por alto el margen operacional, pues lo analizamos en el aparte del punto de equilibrio, seguimos con la rentabilidad neta de las ventas, por supuesto debido a que se analizó este proyecto con destino a que una ONG valore su intención de ejecutarlo, nos vemos beneficiados de la exención en cargas impositivas que otorga el estado colombiano a las fundaciones.

Respecto a la rentabilidad operacional del patrimonio, esta es significativamente alta en todos los periodos, y muy similar a la rentabilidad financiera (seguro existen diferencias entre estos dos ítems a partir de los decimales no contemplados en el cuadro), esto nos representa que el dinero de los socios se utilizaría manera muy eficiente, en caso de que estos decidan hacer parte del mismo.

Para finalizar, se encontró que el valor presente neto de todos los flujos de caja libre del ejercicio, descontando el costo promedio ponderado del capital que está en 29,19%, equivale a \$1.154.428.784 pesos colombianos, una cifra que revela una creación de valor muy considerable. Para ampliar esta información, ver Anexo W. Análisis financiero.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La proyectada devaluación del peso Colombiano frente al dólar, variable dependiente de la profunda caída de precios que atraviesa el sector del petróleo a nivel global, sugiere una pérdida del poder adquisitivo para importar, situación que se puede compensar con la excelente eficiencia operacional de la empresa proveedora escogida en Alemania, pues los precios de venta en el mercado extranjero incluso son competentes en el mercado local estudiado. Ver Cuadro 12. Precios calcio en Colombia y Cuadro 13. Precios calcio laboratorios Alemanes.

Evaluando el tamaño global del mercado de vitaminas y suplementos dietarios; Latinoamérica se ubica en el cuarto puesto, como continente, superada solo por Asia, Norte América y Europa del Oeste. Dentro del continente Colombia se ubica en la posición No.5. Esto revela la existencia de un mercado local en cuyas tendencias se puede inferir el interés y hábito de consumo del producto a importar. Ver Cuadro 6. Tamaño global del mercado de vitaminas y suplementos dietarios.

La inflación de Alemania; país de origen escogido, históricamente se sitúa por debajo de la de todos los países; actuales proveedores de Colombia para esta partida, sus proyecciones también muestran cifras muy controladas. Ver Anexo K. Inflación países proveedores de Colombia partida 210690.

Según el estudio de mercado, los productos importados gozan de una alta reputación, la mayoría de estos provienen de Estados Unidos y Brasil, socios comerciales de Colombia para esta categoría, se presume un acercamiento cultural con estos países que ha favorecido la interacción comercial con sus productos. Ver Gráfica 5. Proveedores de Colombia del producto: 210690.

Alemania, después de Estados Unidos; demuestra con cifras que es potencia en la producción de suplementos dietarios para el mundo; y su enfoque investigativo pudiera resultar de provecho para campañas comerciales, que deseen sacar ventaja del origen histórico del fabricante, ver Anexo L. Principales exportadores en el mundo de la partida: 210690.

Pfizer, la multinacional más sólida en Colombia, tiene una participación en el mercado de la categoría analizada del 17,2%, cosechada por 62 años de antigüedad en el mismo, en el top 3 también se encuentran otros dos

competidores locales con casi un siglo de práctica cada uno, se presume que se ingresa a un mercado en el cual algunas compañías controlan las estrategias de mercadeo y comercialización; con un vasto know how del sector en el que se mueven y una capacidad administrativa con una experiencia nada desestimable.

En el caso de los 10 primeros países que nos proveen vitaminas y suplementos dietarios, ver Cuadro 2, solo con Alemania como socio comercial se evidencia en la balanza comercial, la incapacidad de Colombia de exportarles un solo peso de esta categoría, lo que sugiere una supremacía innegable en las características de los productos del fabricante del país de origen seleccionado.

Se evidencia que las vitaminas y suplementos dietarios de origen Colombiano, no están posicionadas a nivel internacional, lo que sustenta la intención de importar en esta categoría. Ver Cuadro 2.

En los resultados del estudio de mercados contratado por la multinacional líder Pfizer, se encuentra que el uso de internet es determinante para los encuestados como canal de información; en la consulta de temas relacionados con la salud, lo que sugiere la conveniencia de trabajar a través de un desarrollo web, que ofrezca información al usuario y acto seguido, lo encamine hacia las posibilidades de compra del producto a comercializar.

En la nómina que se plantea para la ejecución de este proyecto, el único salario estipulado generosamente para retener a un talento profesional quizás de la envergadura del de alguno de los competidores, es el del administrador de la operación, para los demás por el nivel salarial; se infiere que solo se podría contar con personas con grado académico máximo de especialización. Esto pudiera ser una amenaza considerable que pondría en riesgo el capital invertido.

La fijación de las metas de ventas para los 5 años de ejercicio del proyecto, es discreta pues en cada uno de todos los periodos contemplados, se ambiciona una participación de menos del 0,05% sobre el valor total del mercado de vitaminas y suplementos dietarios en Colombia. Ver aparte 2.1.3 Proyección de ventas. Para lo anterior se tuvo en cuenta un volumen de importación pertinente; con la finalidad de despertar el interés de un proveedor internacional en establecer una relación de comercio internacional.

Al sugerir como meta de ventas 36.666 unidades de producto para cada uno de los primeros tres años de ejercicio de la operación, y a partir del año 4, un aumento del 50% en ventas sobre lo vendido en el periodo inmediatamente anterior; se proyectó un fuerte posicionamiento logrado con el tiempo en línea del canal de distribución y la consolidación de la reputación del fabricante, lo que equivaldría a 54.999 unidades de producto, vendidas en cada uno de los periodos 4 y 5 del ejercicio. Lo anterior se considera razonable, en virtud a que se estaría apuntando para los años 1, 2 y 3 a una meta de tan solo 0,018%; sobre el valor

total del mercado que venimos analizando, el cual para el año 2014 fue de 438.200.000.000 COP. Ver Cuadro 3. Proyecciones de ventas de la categoría, y para los años 4 y 5 del proyecto, una participación cauta de 0,035% sobre el total disputado en el mercado, usando como referencia las cifras del 2014.

Las valoraciones financieras arrojan una cifra de valor presente neto para todos los flujos de caja libre, muy aceptable para la filosofía de creación de valor de cualquier empresa, ejecutando los presupuestos como se ha planteado, el cuidado mayor debería recaer sobre el experto en mercados; encargado de una estrategia eficaz para la introducción del producto, a su vez, viéndose este beneficiado por el reporte del punto de equilibrio unitario del proyecto, el cual permite un margen de error laxo con respecto a la meta total de ventas estipulada para cada año, antes de que se incurra en la destrucción de valor para los accionistas.

Este plan de negocios internacional se planteó con el profesionalismo y el enfoque técnico, estadístico y administrativo, necesario para ofrecer a la ONG mencionada todas las herramientas para facilitar el proceso de toma de decisiones de su junta directiva; en la intención de financiar y operar proyectos que garanticen la continuidad de esta Fundación, con el fin primario de destinar las utilidades de los mismos; en apoyar proyectos sociales específicos en beneficio de la comunidad en general.

El autor garantiza la veracidad de todo lo consignado en este documento, en caso de que la Fundación Hogar Soñar y Crecer decida ejecutar este plan de negocios internacional, se pone a su amable consideración el perfil profesional de quien desarrolló este proyecto de grado; para hacer parte del equipo que eventualmente operaría la ejecución administrativa de este documento o vincularse como consultor en el mismo.

Cualquier empresa o persona natural interesada en tomar este documento como base para el desarrollo de sus negocios, debe consultar y llegar a un acuerdo con el autor del mismo; sobre las condiciones que esté determine para la explotación de su producción intelectual. Se resalta que este plan de negocios internacional se desarrolló con la objetividad necesaria para ser evaluado por cualquier interesado en operar lo consignado en todo el documento.

Por último, el autor pone en amable consideración de los interesados, su capacidad como consultor en inteligencias de mercados llevadas a cabo con el sello de Tnt Colombia, empresa a la cual él representa legalmente; según la normativa colombiana. Para mayor referencia favor visitar [www.tntcolombia.com.co](http://www.tntcolombia.com.co).

## ANEXOS

## Anexo A. Proyecciones económicas de mediano plazo (2011-2020)

Proyecciones económicas de mediano plazo. Colombia										
Año	2011	2012	2013	2014	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	2019py	2020py
■ PIB (variación anual)	6,6%	4,0%	4,9%	4,7%	3,4%	3,7%	4,1%	4,3%	4,3%	4,3%
Balance GNC (% del PIB)	-2,9%	-2,3%	-2,4%	-2,4%	-2,3%	-2,3%	-2,7%	-2,4%	-2,1%	-1,7%
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-3,0%	-3,2%	-3,4%	-4,1%	-5,8%	-4,0%	-3,5%	-3,1%	-2,7%	-2,3%
Tasa de desempleo trece ciudades (% de la PEA)	10,8%	10,4%	9,7%	9,3%	9,1%	8,5%	8,1%	7,8%	7,3%	7,0%
■ Inflación (IPC variación anual)	3,7%	2,4%	1,9%	3,7%	3,9%	3,1%	2,9%	3,1%	3,0%	3,0%
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4,75%	4,25%	3,25%	4,50%	4,50%	4,50%	4,25%	4,25%	4,25%	4,25%
■ Tasa de cambio USD COP (\$ promedio de año)	1847	1798	1869	2000	2470	2503	2494	2569	2640	2707
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	1939	1772	1923	2379	2540	2437	2521	2582	2662	2719
Devaluación nominal (fin de año)	0,7%	-8,6%	8,5%	23,7%	6,79%	-4,07%	3,47%	2,43%	3,10%	2,12%
DTF 90 Dias	5,1%	5,2%	4,1%	4,3%	4,5%	4,7%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), Dane, BanRep. py: proyectado

Fuente: datos que se encuentran en Investigaciones Bancolombia para el desarrollo de negocios internacionales. Extraído en junio de 2015 de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx>. Tabla Macroeconómicos Proyectados. Actualizado. Mayo 2015.

Anexo B. Aparte del régimen de registro sanitario de los suplementos dietarios

**DECRETO NÚMERO 3249 DE 2006**

por el cual se reglamenta la fabricación, comercialización, envase, rotulado o etiquetado, régimen de registro sanitario, de control de calidad, de vigilancia sanitaria y control sanitario de los suplementos dietarios, se dictan otras disposiciones y se deroga el Decreto 3636 de 2005

**TITULO V**

**REGISTRO SANITARIO DE LOS SUPLEMENTOS DIETARIOS**

*Artículo 9°. Registro sanitario. Los suplementos dietarios requieren registro sanitario para su fabricación, importación y comercialización, el cual será expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente decreto.*

*Artículo 10. Modalidades. El registro sanitario para efectos del presente decreto se otorgará en las siguientes modalidades:*

- 1. Fabricar y vender.*
- 2. Importar y vender.*
- 3. Importar, empacar y vender.*

*Parágrafo 1°. La modalidad de registro señalada en el numeral 1 del presente artículo, comprende la posibilidad de exportar.*

*Parágrafo 2°. La modalidad importar, empacar y vender deberá cumplir con los requisitos señalados para la modalidad importar y vender.*

*Parágrafo 3°. La modalidad de importar, empacar y vender, se otorgará para aquellos productos que se importen y que a nivel local realicen las siguientes operaciones:*

*Envase y empaque del producto a granel;*

*Empaque del producto previamente envasado.*

*Artículo 11. Requisitos para la obtención del Registro Sanitario. Para la obtención del Registro Sanitario de los suplementos dietarios nacionales o importados, el interesado deberá adjuntar la siguiente documentación:*

**B. PRODUCTOS IMPORTADOS**

*Además de los requisitos exigidos en los numerales 1 y 2 del literal A del presente artículo, se deberá anexar:*

*1. Certificado expedido por la autoridad sanitaria del país exportador, en el cual conste que el producto está autorizado para el consumo humano.*

*2. Autorización expresa del titular al importador para solicitar el registro sanitario a su nombre, utilizar la marca y/o comercializar el producto, según sea el caso.*

*Parágrafo. Cuando los documentos exigidos en el presente decreto sean expedidos en el extranjero deberán estar autenticados por el respectivo cónsul colombiano y por el Ministerio de Relaciones Exteriores o con sello de Apostillé, en cumplimiento de los artículos 48, 65 y 259 del Código de Procedimiento Civil, según sea el caso y cuando no estén en idioma castellano requerirán traducción oficial. La fecha de expedición de estos documentos deberá ser inferior a un (1) año o tener la vigencia que el mismo documento especifique en el país de origen.*

Continúa Anexo B. Aparte del régimen de registro sanitario de los suplementos dietarios

**Artículo 12. Procedimiento para la obtención del Registro Sanitario.** Para efectos de obtención del Registro Sanitario de los productos objeto del presente decreto, el interesado deberá surtir el siguiente trámite:

1. Presentar la solicitud ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, con la documentación legal y técnica establecida en el presente decreto.

2. Si la documentación se encuentra incompleta, al momento de su recepción, se rechazará de plano la solicitud, en concordancia con lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo, indicando al interesado la documentación faltante.

3. Se procesarán los resultados del estudio de la documentación y se concederá o negará el registro sanitario o se comunicará que es necesario complementar o adicionar información. Para el efecto la administración tendrá un plazo de quince (15) días hábiles.

4. Si se necesita información adicional o aclaración de los documentos presentados, se requerirá por una sola vez al interesado para que suministre la información faltante o aclare la presentada, para lo cual el solicitante contará con un término de dos (2) meses. Si dentro de este plazo el interesado no allega la información solicitada, se entenderá que desiste de la petición y en consecuencia, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, procederá mediante resolución motivada a declarar el abandono de la petición y acto seguido, se archivará la solicitud y se efectuará la devolución y entrega de la respectiva documentación en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invi ma. Así mismo, no habrá lugar a devolución por concepto del pago respectivo.

5. Una vez el peticionario radique la información completa, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, contará con quince (15) días hábiles para negar o aprobar el registro solicitado. Si se estima conveniente se podrá visitar la planta de producción para verificar los aspectos que se consideren pertinentes; igualmente se podrán tomar muestras para análisis y control de calidad. En caso de que el producto presente un ingrediente o aditivo cuya presencia no pueda analizarse por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, se requerirá al fabricante o importador, un certificado de análisis del producto expedido por la autoridad sanitaria del país de origen o un laboratorio reconocido por aquella.

6. Si el proyecto de etiquetas no contiene las leyendas o frases indicadas en el artículo 21 del presente decreto, se rechazará de plano la solicitud.

Fuente: extraído en julio de 2015 de  
<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/DECRETO%203249%20DE%202006.pdf>

Anexo C. Requisitos para la solicitud de registro sanitario, modalidad: importar y vender

	ASEGURAMIENTO SANITARIO		REGISTROS SANITARIOS Y TRAMITES ASOCIADOS		
	<b>FORMULARIO ÚNICO PARA PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES DE REGISTROS SANITARIOS DE PRODUCTOS FITOTERAPÉUTICOS, MEDICAMENTOS HOMEOPÁTICOS Y SUPLEMENTOS DIETARIOS</b>				
	Código: ASS-RSA-FM001		Versión: 00		Fecha de Emisión: 01/04/20

El solicitante autoriza expresamente al INVIMA, para tomar los datos personales aportados en este formulario -incluido el correo electrónico-, como direcciones de envío de comunicaciones de requerimientos o notificación de actos administrativos; en concordancia con lo previsto por los artículos 53 y s.s. del C.P.C.A.

**REQUISITOS PARA LA SOLICITUD DE REGISTRO SANITARIO  
SUPLEMENTOS DIETARIOS  
DECRETO 3249 DE 2006 Y DECRETO 3863 DE 2008**

Marque con una x

MODALIDAD IMPORTAR Y VENDER

MODALIDAD IMPORTAR, EMPACAR Y VENDER

FECHA DE REVISIÓN: 

DD	MM	AAAA
----	----	------

DOCUMENTACIÓN LEGAL		SI	NO	FOLIO
1	Solicitud de registro sanitario firmado por el Titular, Representante legal o apoderado debidamente constituido (Formato oficial adoptado por la Entidad, debidamente diligenciado).			
2	Poder para gestionar el trámite, conferido a un abogado, en caso de que el titular actúe mediante apoderado.			
3	Prueba de la constitución, existencia y representación legal de la entidad peticionaria con fecha de expedición no superior a tres (3) meses			
4	Prueba de la constitución, existencia y representación Legal del emparador, si es del caso, con fecha de expedición no superior a tres (3) meses			
5	Prueba de la constitución, existencia y representación legal del importador con fecha de expedición no superior a tres (3) meses			
6	Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura vigentes del laboratorio fabricante emitida por la autoridad sanitaria competente.			
7	Certificado de Buenas Practicas de Manufactura del laboratorio emparador del producto. Si el emparador está ubicado en Colombia, <u>Este requisito será verificado al interior del Instituto.</u>			
8	Autorización emitida por la Subdirección de Medicamentos y Productos Biológicos sobre la validación de limpieza de acuerdo al Decreto 3863 de 2008, Artículo 2 para plantas que elaboren medicamentos o productos fitoterapéuticos, si el suplemento dietario es empaclado en Colombia. <u>Este requisito será validado al interior del Instituto.</u>			
9	Certificado expedido por autoridad sanitaria del país exportador, en el cual conste que el producto está autorizado para el consumo humano.			
10	Autorización expresa del titular al importador para solicitar el registro sanitario a su nombre, utilizar la marca y/o comercializar el producto según sea el caso.			
11	Contrato(s) entre el Importador y emparador cuando el proceso sea realizado por terceros. En dicho contrato deben indicarse los productos a fabricar, cuáles etapas de manufactura realizará y si se encargará de los controles de calidad.			
12	Recibo de Pago en original por la tarifa legal correspondiente.			

**NOTAS**

1) Tenga en cuenta que los documentos públicos provenientes del exterior deben cumplir con lo establecido en el Código de Procedimiento Civil, Artículos 259-260 y la fecha de expedición de los documentos procedentes del exterior tendrán la vigencia que el mismo documento especifique. En caso que el documento no establezca dicho término, este se entenderá de un (1) año

2) Los documentos legales y técnicos se deben presentar organizados, legajados y foliados en una **carpeta de color naranja.**

3) Los Suplementos Dietarios no se deben ajustar a las definiciones para alimento, medicamento, productos fitoterapéuticos o preparaciones farmacéuticas con base en recursos naturales y bebidas alcohólicas. No son suplementos dietarios aquellos que contengan como ingredientes activos únicos los establecidos en las normas farmacológicas colombianas.

Continúa Anexo C. Requisitos para la solicitud de registro sanitario, modalidad: importar y vender

DOCUMENTACIÓN TÉCNICA		SI	NO	FOLIO
13	FICHA TÉCNICA que incluya: a. Forma de presentación. b. Material de envase primario (frasco y tapa etc y empaque, incluyendo el color) c. Composición cualicuantitativa del producto (Componentes expresados en unidades del Sistema Internacional) En el caso de las especies vegetales se debe indicar el nombre científico y parte de la planta utilizada. Se aceptarán los ingredientes establecidos en el Anexo 3 del Decreto 3863 de 2008 que además tengan un aporte nutricional comprobado y exista información toxicológica favorable para su uso. Sustancias permitidas por las siguientes entidades de referencia: Food and Drugs Administration (FDA); Codex alimentarius, EFSA, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y sus respectivas actualizaciones. o en su defecto dar cumplimiento al Art 10 del Decreto 3863 de 2008.			
14	Estudio de estabilidad cumpliendo con las condiciones de la zona climática IV (Cuando se solicite vida útil superior a 2 años)			
15	En caso de contener sustancias (materias primas o insumos) que sean considerados como factores de riesgo para la transmisión de la encefalopatía espongiforme bovina y que provengan de un país diferente a Colombia, debe allegar soporte que acredite que el ingrediente se encuentre libre de priones causantes de encefalopatía espongiforme bovina.			
16	PROYECTO DE ETIQUETAS a color que incluya: Nombre y/o marca del producto Leyendas en Castellano: Deben aparecer tal cual como se describen teniendo en cuenta si están en mayúsculas o minúscula. *ESTE PRODUCTO ES UN SUPLEMENTO DIETARIO, NO ES UN MEDICAMENTO Y NO SUPLE UNA ALIMENTACION EQUILIBRADA.* *ESTE PRODUCTO CONTIENE SUSTANCIAS PROHIBIDAS EN EL DEPORTE*, si aplica *Manténgase fuera del alcance de los niños* *Fabricado por o envasado por (...)* *PUEDE CAUSAR HIPERSENSIBILIDAD*, si aplica. *EL CONSUMO DE ESTE PRODUCTO NO ES CONVENIENTE EN PERSONAS CON FENILCETONURIA*, si aplica. *NO CONSUMIR EN ESTADO DE EMBARAZO Y LACTANCIA* "Suplemento Dietario" Listado de ingredientes Composición nutricional Nombre y domicilio del fabricante Nombre y domicilio del importador Condiciones de almacenamiento Modo de uso ;Población a la que va dirigido Registro Sanitario Declaraciones (cuando sea el caso) ver las establecidas en la resolución 3096 del 2007 Advertencias (cuando sea el caso) Identificación del lote y fecha de vencimiento. (No es necesaria en castellano)			
<b>OBSERVACIONES</b>				
En el evento que el material de empaque sea acondicionado con el fin de dar cumplimiento a la normatividad nacional, esta información deberá incluirse en la etiqueta (sticker o nueva etiqueta)				
<b>Para ser diligenciado por INVIMA:</b>				
SOLICITUD AUTORIZADA PARA RADICAR				SI <input type="checkbox"/>
				NO <input type="checkbox"/>
SI RADICA BAJO INSISTENCIA, DEJE CONSTANCIA DE LAS RAZONES QUE HAN SIDO PUESTAS EN CONOCIMIENTO DEL INTERESADO:				
Vo/Bo. Técnico			Vo/Bo. Legal	
Código técnico			Código Legal	

Fuente: extraído en julio de 2015 de [https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=654&Itemid=230](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=654&Itemid=230)

## Anexo D. Participación por marcas en el mercado Colombiano de Vitaminas y Suplementos Dietarios

**Brand Shares (Global - Historical Owner) | Historic | Retail Value RSP | % breakdown**

Key: [Related Analysis](#) [View Chart](#)

Change View	Brand	Company name (GBO)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Colombia								
Vitamins and Dietary Supplements								
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kola Granulada JGB	JGB SA, Laboratorios	4,6	4,5	4,5	7,0	7,6	7,8
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Caltrate	Pfizer Inc	8,8	8,6	7,9	8,6	7,8	7,4
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Scott's Emulsion	GlaxoSmithKline Plc	6,3	6,9	6,5	6,0	6,0	6,0
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Centrum	Pfizer Inc	7,5	7,0	7,0	6,9	6,1	6,0
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Cebion	Merck KGaA	9,3	8,6	7,6	5,4	5,4	5,3
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vitafull MK	Tecnoquímicas SA	3,8	4,0	4,8	4,8	4,8	4,9
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Redoxon	Bayer AG	3,4	3,5	3,7	3,7	3,7	3,7
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Z-bec	Pfizer Inc	0,8	0,8	1,4	3,5	3,4	3,3
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Dayamineral	Abbott Laboratories Inc	4,6	4,9	5,2	3,3	3,3	2,8
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kola Granulada	Tecnoquímicas SA	-	-	-	1,5	2,2	2,7

Fuente: extraído en junio de 2015 de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/changemeasure>

Anexo E. Indicadores de los tres principales competidores en Colombia  
Cifras en el ejercicio conjunto de su actividad empresarial

Indicadores de los tres principales competidores						
Thousands (USD)   Annual	TECNOQUIMICAS S.A.		PFIZER S.A.S.		JGB S.A.	
Indicators	2014		2014		2014	
Audited	Audited		Audited		Audited	
Financial Statement	Individual		Individual		Individual	
EMIS Benchmark Rating	68.15		54.19		55.14	
Size	#		#		#	
Sales	1°	535.728	4°	269.203	19°	70.555
Assets	1°	521.100	8°	144.430	26°	41.796
Profit	3°	36.544	13°	7.539	37°	902
Total Shareholders' Equity	1°	272.397	7°	75.543	25°	26.997
Growth	#		#		#	
Net Sales Growth Rate %	72°	10,36%	122°	-1,71%	58°	12,75%
Inc. / Dec. in Assets	13°	35,49%	133°	-4,18%	113°	1,91%
Inc. / Dec. in Net Income	78°	7,16%	129°	-69,43%	128°	-69,38%
Increase (Decrease) in Equity	107°	1,37%	136°	-14,09%	118°	-2,01%
Profitability	#		#		#	
EBITDA	1°	66.491	13°	19.225	23°	6.196
Net Income / Net Sales	54°	6,82%	102°	2,80%	124°	1,28%
Return On Assets	59°	7,01%	75°	5,22%	105°	2,16%
Net Income / Net Worth	61°	13,42%	83°	9,98%	116°	3,34%
Operational Profit / Sales	102°	8,96%	121°	6,50%	119°	7,21%
Indebtedness	#		#		#	
Indebtedness	85°	47,73%	84°	47,70%	51°	35,41%
Leverage	87°	91,30%	86°	91,19%	53°	54,82%
Total Liabilities / Sales	92°	46,42%	39°	25,59%	27°	20,98%
Current Liabilities / Total Liabilities	25°	49,82%	69°	93,06%	66°	92,18%
Efficiency	#		#		#	
Days Receivables	41°	65	30°	58	23°	54
Days Inventory	26°	63	84°	114	27°	64
Suppliers Turnover	92°	84	113°	102	104°	93
Operational Cycle	24°	129	57°	172	20°	118
Liquidity	#		#		#	
Current Ratio	101°	1,54	74°	1,86	79°	1,80
Quick Ratio	99°	1,11	98°	1,12	72°	1,43
Working Capital	5°	67.355	7°	55.416	25°	10.978
Others	#		#		#	
Gross Profit	101°	42,48%	98°	44,12%	43°	59,25%
Other Income	81°	14,66%	33°	35,71%	11°	78,21%
Import/Export	#		#		#	
Imports - FOB USD	16°	USD\$30.989.997	3°	USD\$172.400.692	29°	USD\$6.625.804
Exports FOB USD	8°	USD\$22.857.777	28°	USD\$1.500.593	72°	USD\$31.200

Fuente: elaborado a partir de datos que se encuentran en Base de datos EMISBenchmark. Extraído en junio de 2015.

## Anexo F. Ficha técnica, encuesta realizada por Pfizer, competidor referente mundial

<b>Metodología, encuesta:</b> El rol del internet en el proceso de consulta de información sobre salud	
<b>Metodología</b>	<b>Encuesta Online.</b>
<b>Universo</b>	<b>Población Internauta de 22 a 55 años</b>
<b>Ámbito</b>	<b>Nacional. (España)</b>
<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Se realizó un total de 1.011 encuestas.</b>
<b>Error muestral</b>	<b>El error muestral utilizando un <math>p=q=0,5</math> y nivel de confianza del 95,5%, sería de <math>\pm 3,16\%</math> para 1.011 entrevistas.</b>
<b>Ponderación</b>	<b>La muestra se ha ponderado en función de sexo y la edad, según datos de distribución de usuarios de internet en el día de ayer proporcionados por el EGM (julio, 2010).</b>

Fuente: Pfizer y The Cocktail Analysis, Septiembre de 2010.

Fuente: extraído en julio de 2015 de

[https://www.pfizer.es/docs/pdf/noticias/Resultados\\_encuesta\\_Pfizer.pdf](https://www.pfizer.es/docs/pdf/noticias/Resultados_encuesta_Pfizer.pdf)

Anexo G. Información demográfica, Colombia/Santander/Bucaramanga y área metropolitana

Información demográfica

**Colombia**  
DANE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

**COLOMBIA. PROYECCIONES DE POBLACIÓN DEPARTAMENTALES POR ÁREA**  
2005 - 2020  
A junio 30

Código	Departamento	2015	Participación
11	Bogotá, D.C.	7.878.783	16,35%
05	Antioquia	6.456.207	13,39%
76	Valle del Cauca	4.613.377	9,57%
25	Cundinamarca	2.680.041	5,56%
08	Atlántico	2.461.001	5,11%
13	Bolívar <sup>(1)(3)</sup>	2.097.086	4,35%
Puesto 6	68 Santander	2.061.095	4,28%
52	Nariño	1.744.275	3,62%
23	Córdoba <sup>(1)(3)</sup>	1.709.603	3,55%
73	Tolima	1.408.274	2,92%
	Otros		31,3%
00	Total Nacional	48.202.617	100,00%

**Santander**  
DANE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Santander. Indicadores demográficos  
2005-2020

Año	Población			Relaciones de			Edad mediana (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Dependencia (por mil)	Niños-mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	
2005	1.957.789	965.985	991.804	574,00	0,343	97,40	26,26
2010	2.010.404	992.943	1.017.461	517,69	0,315	97,59	28,13
2015	2.061.095	1.018.738	1.042.357	487,66	0,307	97,73	29,99
2020	2.110.608	1.043.616	1.066.992	484,02	0,305	97,81	31,94

**Bucaramanga y área metropolitana**  
COLOMBIA. PROYECCIONES DE POBLACIÓN MUNICIPALES POR ÁREA  
2005 - 2020  
A junio 30

DP	DPNOM	DPMUN	MPIO	2015
68	Santander	68001	Bucaramanga	527.985
68	Santander	68276	Floridablanca	265.452
68	Santander	68307	Girón	180.305
68	Santander	68547	Piedecuesta	149.219
Total				1.122.961

**Santander por grupos de edad**  
ESTIMACIONES DE POBLACION 1985-2005<sup>(4)</sup> Y PROYECCIONES DE POBLACION 2005-2020 NACIONAL DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL POR SEXO, GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD  
A junio 30

68	Santander (3)	Total	Hombres	Mujeres
	Total	2.061.079	1.018.724	1.042.355
	0-4	166.053	85.127	80.926
	5-9	166.521	85.253	81.268
	10-14	169.844	87.106	82.738
	15-19	181.269	93.074	88.195
	20-24	181.472	93.517	87.955
	25-29	166.611	85.351	81.260
	30-34	153.014	76.936	76.078
	35-39	140.755	69.558	71.197
	40-44	129.718	62.821	66.897
	45-49	132.368	63.085	69.283
	50-54	122.970	58.407	64.563
	55-59	99.348	46.826	52.522
	60-64	77.600	36.261	41.339
	65-69	60.797	27.869	32.928
	70-74	44.639	19.824	24.815
	75-79	33.179	13.963	19.216
	80 Y MÁS	34.921	13.746	21.175
Total		1.029.309		

Fuente: extraído en junio de 2015 de <http://www.dane.gov.co/>

## Anexo H. Ficha Técnica de la encuesta

e	0,05	
N, Universo: Total de población en santander de mujeres y hombres con edades superiores a 30 años, (por cuya edad constituyen el mercado objetivo de las vitaminas y los suplementos dietarios. En especial para consumo de Calcio).	561.481	
Sigma	0,5	<i>Fórmulas</i>
Confianza	95	= $(100-B4)/200$
Área a la izquierda de -Z	0,025	= $INV.NORM.ESTAND(B5)$
-Z	-1,96	= $-1*B6$
Z	1,96	= $B2*B3^2*B7^2/((B2-1)*B1^2+B3^2*B7^2)$
Tamaño de la muestra	384	$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$

tamaño de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

La fórmula del tamaño de la muestra se obtiene de la fórmula para calcular la estimación del intervalo de confianza para la media, la cual es:

Fuente: autor

## Anexo I. Diseño del instrumento. ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo analizar el mercado de las Vitaminas y Suplementos Dietarios en Bucaramanga y su área metropolitana, con la intención de poner a disposición de la demanda; el producto de su interés, con el respaldo de un laboratorio de prestigio y a precio accesible. Agradecemos su colaboración. **Las Vitaminas y Suplementos dietarios contienen un "ingrediente alimenticio" destinado a complementar la alimentación. Algunos ejemplos de suplementos dietéticos son las vitaminas, los minerales, las hierbas\* (una sola hierba o una mezcla de varias), otros productos vegetales, aminoácidos y componentes de los alimentos como las enzimas y los extractos glandulares).**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EMAIL: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

**1. Marque con una x, el producto que usted más demanda como consumidor.**

- Calcio
- Ginkgo Biloba
- Omega
- Vitamina C
- Productos para venas varices
- Vitamina E
- Vitamina B2
- Colágeno
- Calcio
- Zinc

**2. ¿Cuál es el origen del fabricante para los productos que gozan de mejor reputación para usted?**

- Nacionales  Importados

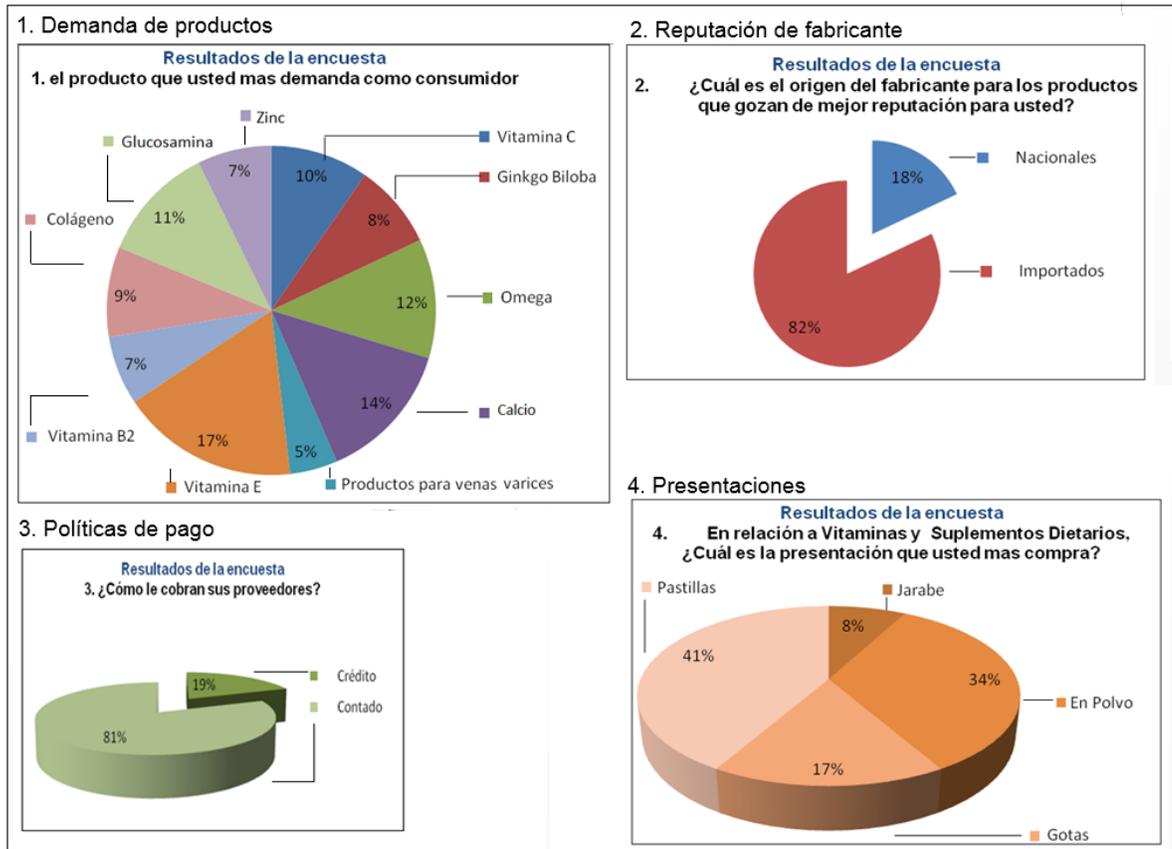
**3. ¿Cómo le cobran sus proveedores?**

- Crédito  Contado

**4. En relación a Vitaminas y Suplementos Dietarios, ¿Cuál es la presentación que usted más compra?**

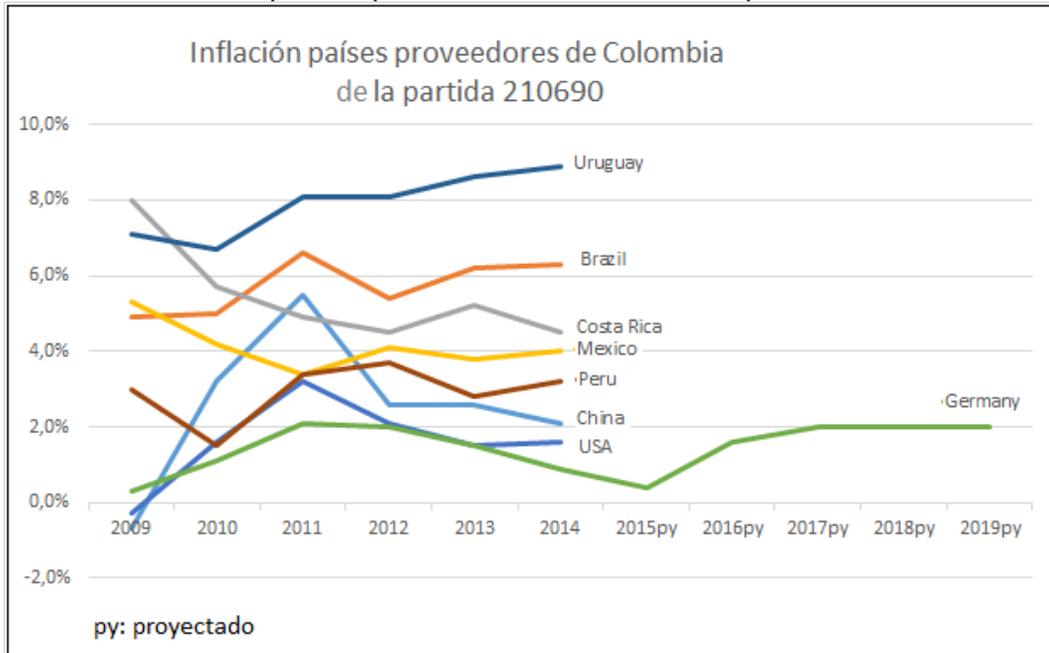
- Jarabe  Gotas
- Pastillas  En Polvo

## Anexo J. Resultados de la encuesta



Fuente: autor

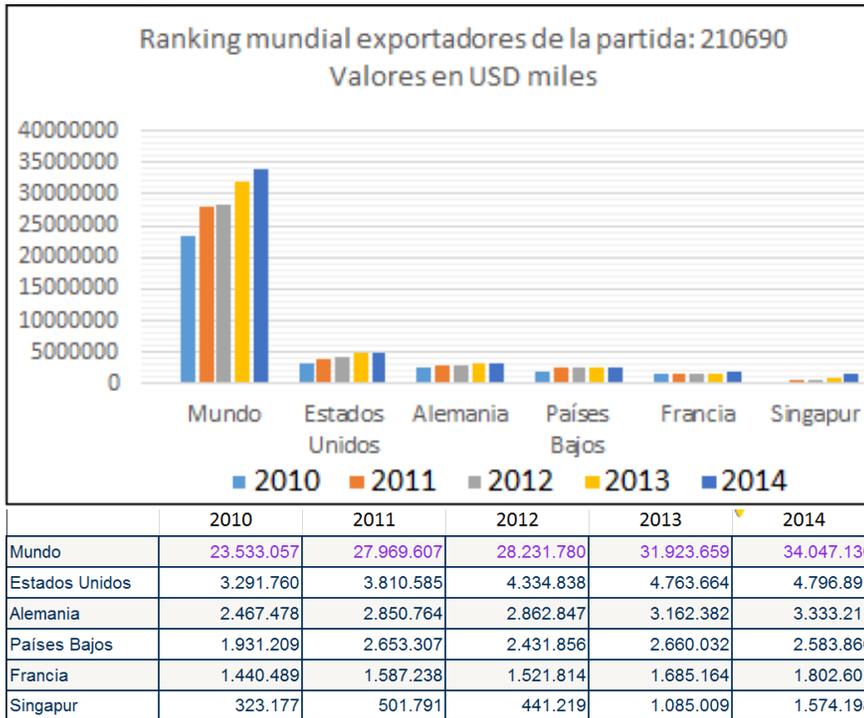
Anexo K. Inflación países proveedores de Colombia partida 210690



Inflación	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015py	2016py	2017py	2018py	2019py
China	-0,7%	3,2%	5,5%	2,6%	2,6%	2,1%					
Brazil	4,9%	5,0%	6,6%	5,4%	6,2%	6,3%					
Costa Rica	8%	5,7%	4,9%	4,5%	5,2%	4,5%					
Mexico	5,3%	4,2%	3,4%	4,1%	3,8%	4,0%					
USA	-0,3%	1,6%	3,2%	2,1%	1,5%	1,6%					
Germany	0,3%	1,1%	2,1%	2,0%	1,5%	0,9%	0,40%	1,60%	2%	2%	2%
Uruguay	7,10%	6,70%	8,10%	8,10%	8,60%	8,90%					
Peru	3%	1,50%	3,40%	3,70%	2,80%	3,20%					

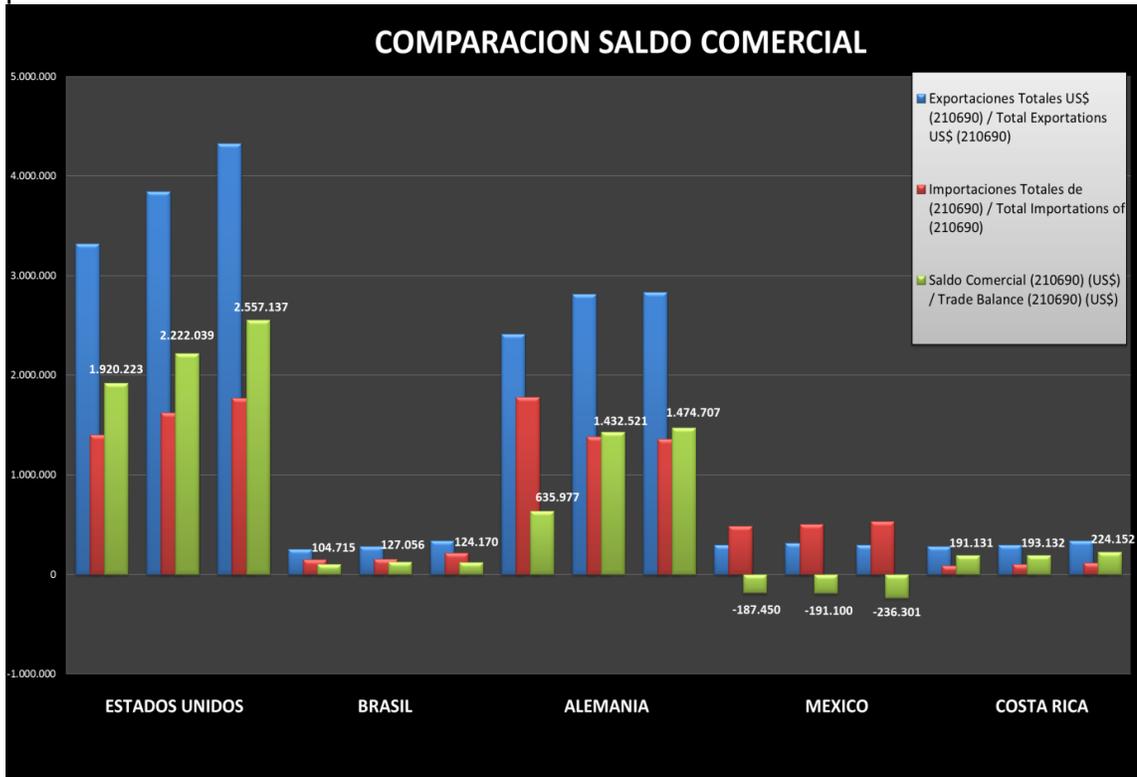
Fuente: extraído en junio de 2015 de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/rankcountries>

Anexo L. Principales exportadores en el mundo de la partida: 210690, valores en miles de USD.



Fuente: extraído en junio de 2015 de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||210690|||6|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||210690|||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Anexo M. Comparación Saldo Comercial de proveedores de Colombia para la partida 210690. Año 2012. Valores en miles de USD



Fuente: Elaborado a partir de los datos de Trade statistics for international business development <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

Anexo N. Participación por marcas en el mercado de vitaminas y suplementos dietarios en Alemania

Participación porcentual por marcas en Alemania del mercado de Vitaminas y Suplementos Dietarios.									
Change View	Brand	name (GBO)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Vitamins and Dietary Supplements									
GERMANY									
<input type="checkbox"/>		Abtei	Omega Pharma NV	-	-	-	8,7	8,9	8,9
<input type="checkbox"/>		Vitasprint	Pfizer Inc	3,7	3,8	3,9	4,1	4,2	4,3
<input type="checkbox"/>		Tebonin	Dr Willmar Schwabe GmbH & Co KG	3,3	3,3	3,4	3,4	3,4	3,4
<input type="checkbox"/>		Klosterfrau	MCM Klosterfrau Vertriebsgesellschaft mbH	3	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8
<input type="checkbox"/>		Doppelherz	Queisser Pharma GmbH & Co KG	2,5	2,6	2,6	2,7	2,7	2,6
<input type="checkbox"/>		Kneipp	Paul Hartmann AG	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4
<input type="checkbox"/>		Taxofit	MCM Klosterfrau Vertriebsgesellschaft mbH	2,1	2,1	2,1	2,2	2,3	2,3
<input type="checkbox"/>		Centrum	Pfizer Inc	1,8	1,7	1,7	1,8	1,9	2
<input type="checkbox"/>		Gingium	Novartis AG	1,8	1,9	1,9	2	2	2
<input type="checkbox"/>		Ameu	MCM Klosterfrau Vertriebsgesellschaft mbH	1,9	1,9	1,9	1,9	2	1,9

Fuente: extraído en junio de 2015 de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/portal/statistics/tab>

# Anexo O. Precio producto Calcium+D3. ABTEI/OMEGA PHARMA

Zur Verbesserung unseres Angebotes verwenden wir Cookies. Durch die Nutzung erklären Sie sich damit einverstanden. OK

RIESEN AUSWAHL, KLEINE PREISE KOSTENLOSE HOTLINE 0800 - 200 800 300 KOSTENLOSER VERSAND AB 19€

[Home](#) | [Hilfe](#) | [Kontakt](#) | [Newsletter abonnieren](#) [Rezept einlösen](#) | [Mein Konto](#) | [Anmelden](#)

**5€ Neukunden-Rabatt!**  
Ihr Code: neu2015

**shop-apotheke.com**

Ihr Warenkorb: **0,00 €**

Alle Kategorien ▶  **SUCHEN** Zertifiziert von

[Start](#) > [Abtei Knochenstark Calcium 600 + D3 Tabletten, 28 St](#)



**Abtei Knochenstark Calcium 600 + D3 Tabletten, 28 St**

(0 [Kundenbewertungen](#))

Ihr Preis: **2,79 €**  
inkl. MwSt. zzgl. [Versand](#)  
**Dieses Produkt ist zurzeit nicht lieferbar!**  
 6 webmiles sammeln

AVP/IUPV: 3,19 €  
Sie sparen: **13%**  
Darreichung: Tabletten  
Menge: 28 St  
PZN: 4262369  
Markenshop: [Abtei](#)  
Hersteller: Omega Pharma Deutschland GmbH

[persönliche Beratung](#)

- > [Auf den Merkzettel](#)
- > [Artikel weiterempfehlen](#)
- > [Arzneimittelservice](#)

[Beipackzettel Abtei Knochenstark Calcium 600 + D3 Tabletten, 28 St](#)

[Pflichtangaben nach der Lebensmittel- Informationsverordnung \(LMIV\)](#)

**Bequem bezahlen per:**

- ✓ Rechnung
- ✓ Lastschrift
- ✓ Kreditkarte
- ✓ Paypal
- ✓ Sofortüberweisung

Abbildungen ähnlich

Fuente: extraído en junio de 2015 de <http://www.shop-apotheke.com/arzneimittel/4262369/abtei->

# Anexo P. Precio producto Aktiv Calcium+D3. DOPPELHERZ/Queisser Pharma

Mein Konto | Service & Hilfe | AGB | Kontakt | Fotowelt

**ROSSMANN**  
Mein Drogeriemarkt online

Das Beste aus unseren Filialen. Und mehr...

Ihr Warenkorb ist leer

**Baby & Kind** | **Gesundheit & Fitness** | **Haushalt & Reinigung** | **Hobby, Garten & Wohnen** | **Lebensmittel & Genuss** | **Schönheit & Pflege** | **Angebote & Aktionen**

Zurück Startseite | Gesundheit & Fitness | Hausapotheke | **Vitamine & Mineralien** Bestell-Nr. 759021



**Doppelherz aktiv Calcium + D3**  
Nahrungsergänzungsmittel mit...  mehr  
59,8 g  
30 Tabletten  
für den Erhalt normaler Knochen, mit 600 mg Calcium  
Nahrungsergänzungsmittel  
Mehr von Doppelherz

**3,49 €**  
(100 g = 5,84 €)

-  +

Lieferung am Donnerstag, 25. Jun. oder Freitag, 26. Jun.

Preis inkl. gesetzl. MwSt. zzgl. Versand  
[Hinweise Warenkörbänderung](#)

Fuente: extraído en junio de 2015 de <http://www.rossmannversand.de/produkt/52740/doppelherz-aktiv-calcium-und-d3.aspx>

## Anexo Q. Calculadora de capacidad para un contenedor de 20 pies

### Calculadora Automática cajas en un contenedor

CALCULADORA CAJAS EN UN CONTENEDOR	
Ancho de Caja (CTN Dimension X)	9.5 CMS
Largo de Caja (CTN Dimension Y)	15 CMS
Alto de Caja (CTN Dimension Z)	2 CMS
Unidades por Caja (pcs/CTN)	1
¿Puede poner el lado vertical de la caja como base?	Permitir ▼
<input type="button" value="CALCULAR"/>	

### RESULTADOS

Tipo de Contenedor	Total Cajas	Total Unidades
Contenedor 20ft	<b>114075</b>	<b>114075</b>

### 20 PIES STANDARD (DRY CARGO) 20' X 8' X 6'

Tara: 2210 - 2400 kg / Carga Máxima 21700 - 28240 kg / Capacidad Cubica 33.3m<sup>3</sup>

MEDIDAS	EXTERNA		INTERNA		PUERTA ABIERTA	
	Metros	Pies	Metros	Pies	Metros	Pies
LARGO	6.05	20'	5.90	19'4"		
ANCHO	2.43	8'	2.34	7'8"	2.33	7'8"
ALTO	2.59	8'6"	2.40	7'10"	2.29	7'6"

Fuente: extraído en junio 2015 de <http://www.winnergo.cl/calculadora-cajas-caben-contenedor#jumpHere>

Anexo R. Contacto consultora en Ingeniería de Mercados

**Johanna Fröeschle**  
Marketing engineering  
Consultant



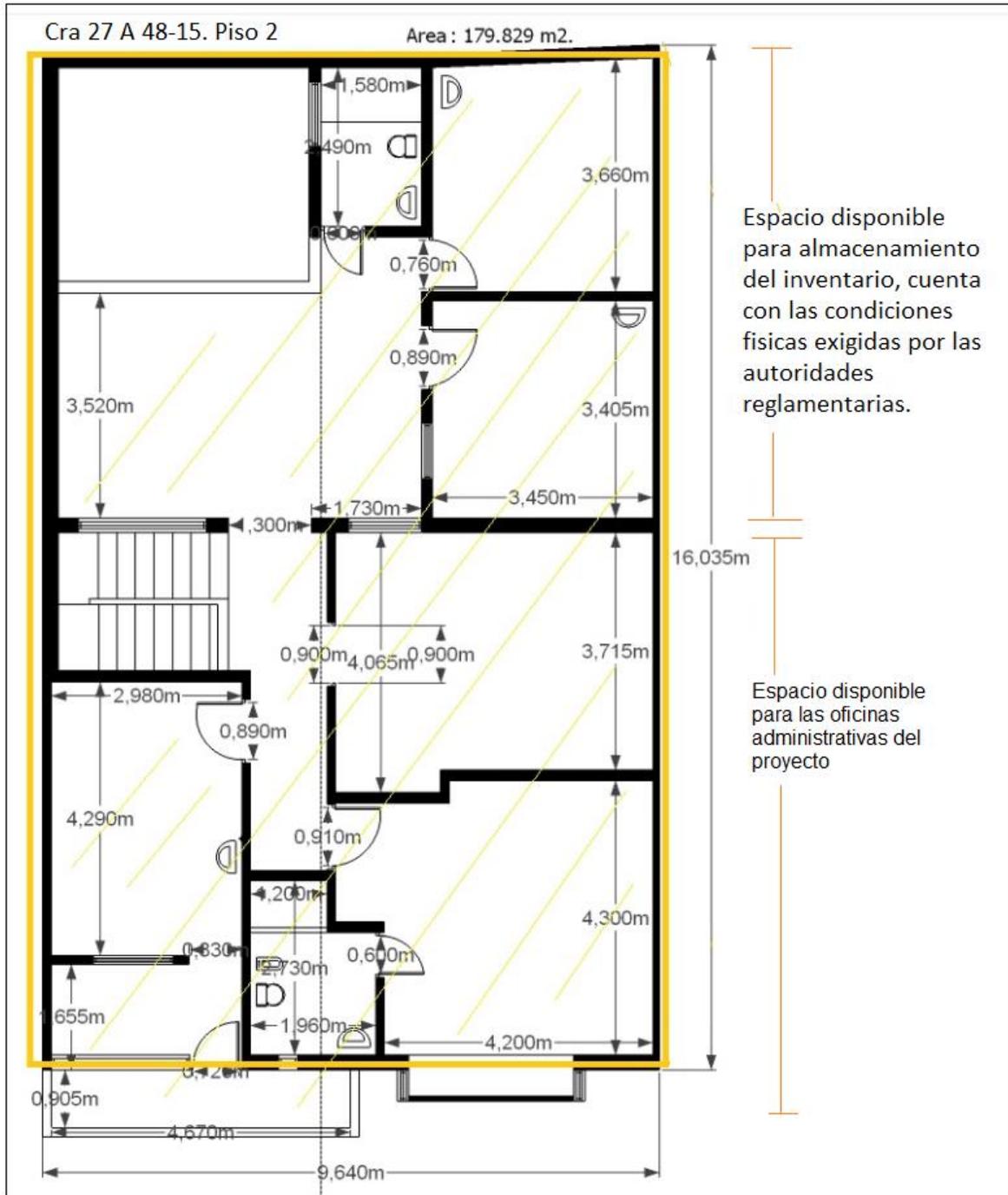
Contact: (GMT+1)  
+(49) 176 831 99 256  
123@tntcolombia.com.co  
[www.tntcolombia.com.co](http://www.tntcolombia.com.co)

Advisory services  Consultoria integral 

**Zona Franca Santander.** Baiachalá ofic 611  
Floridablanca / Colombia

Tnt Colombia  
Outsourcing  
Nit 900.709.869-2

Anexo S. Distribución física del posible punto de administración y bodegaje



Ubicación del inmueble: Cra 27<sup>a</sup> 48 15  
 Bucaramanga/Colombia.

Anexo T. Datos de la persona jurídica interesada en ejecutar este proyecto.



FUNDACIÓN  
**HOGAR SOÑAR Y CRECER**  
NIT 804.011.366-4 "Apoyo integral a las familias y organizaciones"

Domicilio: Cra 27 A 48 - 15  
Contacto: + 57 300 897 87 01 + 57 7 6 93 32 96  
Email: cielo\_funprofes@hotmail.com  
Bucaramanga/Colombia

## Anexo U. Datos de entrada para la construcción de estados financieros.

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL: ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS								valores en COP
DATOS DE ENTRADA PARA LA CONSTRUCCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Años		0 Año	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
2			2015 Año	2016 Año	2017 Año	2018 Año	2019 Año	2020 Año
3	<b>Variables Macro</b>							
4	Inflación Interna			2,9%	3,1%	3,0%	3,0%	3,0%
5	Crecimiento MP	1%		4%	4%	4%	4%	4%
6	Inflación Externa			1,5%	3,5%	0,0%	0,2%	0,5%
7	Devaluacion			1,34%	-0,36%	3,01%	2,76%	2,54%
8	TRM		2.470	2.503,00	2.494,00	2.569,00	2.640,00	2.707,00
9	Inflacion Acumulada		1	1,029	1,06	1,09	1,13	1,16
10	PIB							
11	Tasa DTF EA			4,0%	4%	4%	4%	4%
12	<b>Presupuesto de Ventas</b>							
13	Cantidades Vendidas			36.666	36.666,00	36.666,00	54.999,00	54.999,00
14	Incremento Q Vendidas	50%						
15	Año Incremento Vtas	4 Años						
16	Precio de Venta	21000	21.000	\$ 21.609	\$ 22.279	\$ 26.735	\$ 27.537	\$ 28.363
17	Precio Ajustado							
18	Incremento Precios	20%						
19	Años de Incremento Precios	3 Años						
20	Ventas Totales			\$ 792.315.594	\$ 816.877.377	\$ 980.252.853	\$ 1.514.490.658	\$ 1.559.925.377
21	Rotacion de Cartera	30 Dias		\$ 66.026.300	\$ 68.073.115	\$ 81.687.738	\$ 126.207.555	\$ 129.993.781
22	<b>Ppto. Costos Variables</b>							
23	Costo Unitario	12.759	12.759	13.256	13.800	14.352	14.926	15.523
24	Costo Unitario Definitivo			\$ 13.256	\$ 13.800	\$ 14.352	\$ 13.433	\$ 13.971
25	Descuento Materiales	10,00%						
26	Volúmen Dcto.	40.000						
27	<b>Costo Materia Prima</b>			486.055.959	505.984.254	526.223.624	738.817.968	768.370.687
28	Costo Unitario MOD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
29	Costo MOD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
30	Costo Unitario CIF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
31	Costo CIF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
32	<b>Costo Variable Total</b>			\$ 486.055.959	\$ 505.984.254	\$ 526.223.624	\$ 738.817.968	\$ 768.370.687
33	Costos Fijos Bodegaje.		\$ 2.500.000	\$ 2.572.500	\$ 2.652.248	\$ 2.731.815	\$ 2.813.769	\$ 2.898.182
34	Incremento Costos Fijos	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 257.250	\$ 265.225	\$ 273.181	\$ 281.377	\$ 289.818
35	<b>Costo Fijo Total</b>			\$ 2.572.500	\$ 2.652.248	\$ 2.731.815	\$ 3.095.146	\$ 3.188.001
36	<b>Costo Total</b>			\$ 488.628.459	\$ 508.636.501	\$ 528.955.439	\$ 741.913.114	\$ 771.558.687
37	Rotacion Proveedores	360 Dias		\$ 486.055.959	\$ 505.984.254	\$ 526.223.624	\$ 738.817.968	\$ 768.370.687
38	Rotacion Inventarios							
39	<b>Ppto. Gastos Ventas</b>							
40	Gasto Variable	3%		\$ 23.769.468	\$ 24.506.321	\$ 29.407.586	\$ 45.434.720	\$ 46.797.761
41	Gasto Fijo Ventas		\$ 5.300.000	5.453.700	5.622.765	5.791.448	5.965.191	6.144.147
42	Total Gasto Ventas			\$ 29.223.168	\$ 30.129.086	\$ 35.199.033	\$ 51.399.911	\$ 52.941.908
43	<b>Ppto. Gastos Administración</b>		\$ 4.500.000	4.630.500	4.774.046	4.917.267	5.064.785	5.216.728
44	Incrmt. Gtos Admin	300.000,00	300.000,00	308.700	318.270	327.818	337.652	347.782
45	Gasto Admtvo. Ajustado			\$ 4.630.500	\$ 4.774.046	\$ 4.917.267	\$ 5.402.437	\$ 5.564.510
46								
172	<b>Resumen Activos Fijos</b>							
173	Costo Historico Lote		-	-	-	-	-	-
174	Costo Historico Edificios		-	-	-	-	-	-
175	Costo Historico equipos de oficina		12.000.000	12.000.000	12.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
176	Total Costo Historico Activos Fijos		12.000.000	12.000.000	12.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
177	Depreciacion Anual		-	2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.200.000	3.200.000
178	Depreciación Acumulada		-	2.400.000	4.800.000	7.200.000	10.400.000	13.600.000
179	Saldo Libros		12.000.000	9.600.000	7.200.000	8.800.000	5.600.000	2.400.000
180	Venta Activos	\$ -						
181	Utilidad Vta. A.F.	10 Año						
182	<b>Capital de Trabajo</b>							
183	Costos Total Desembolsado			\$ 522.482.127				
184	Necesidades de Capital de Trabajo	6 Meses		\$ 261.241.064				
185	Inversion en _Capital de Trabajo		\$ 261.241.064					
186	<b>Crédito</b>							
187	Inversión en Activos Fijos	\$ 16.000.000						
188	% de Financiación	100%						
189	Tasa de Interes	14,50%						
190	Plazo	2 Años						
191	P de Gracia	0 Años						
192	Ingreso de Credito		16.000.000					
193	Gastos Financieros			2.320.000	1.160.000	-	-	-
194	Amortización aCapital de Año			8.000.000	8.000.000	-	-	-
195	Saldo de Capital		16.000.000	8.000.000	-	-	-	-
196	<b>Nuevos Creditos</b>							
197	Necesidades	\$ 12.000.000		679.543.127	282.059.224	413.805.861	883.849.722	755.626.764
198	Necesidad de credito		-	-	-	-	-	-
199	Plazo creditos	3						
200	Amortizacion Capital							

## Continúa Anexo U. Datos de entrada para la construcción de estados financieros.

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL: ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS		valores en COP					
CONTINUA DATOS DE ENTRADA PARA LA CONSTRUCCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS							
1	Años	0 Año	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
232	<b>Impuestos</b>						
233	Renta Liquida						
234	Patrimonio n-1						
235	Patrimonio n-1 Gravable	5%					
236	Base gravable						
237	Impuesto de Renta	34%					
238							
239	<b>Patrimonio</b>						
240	AportesCapital	257.241.064	-	-	-	-	-
241	Capital Pagado	257.241.064	257.241.064	257.241.064	257.241.064	257.241.064	257.241.064
242	Utilidad Ejercicio		265.113.467	269.777.745	408.781.114	712.575.195	726.660.272
243	Utilidad Acumulada		-	238.602.120,06	481.402.090,21	849.305.092,76	1.490.622.768,64
244	Reservas	10%	-	26.511.346,67	26.977.774,46	40.878.111,39	71.257.519,54
245	Reserva Acumulada		-	26.511.346,67	53.489.121,13	94.367.232,53	165.624.752,07
246							
247	<b>Costo de Capital</b>						
248	Participacion O. Financieras		6%				
249	Participacion Capital		94%				
250	Costo O. Financieras		9,57%				
251	Costo Patrimonio	0,15	30,41%				
252	<b>Costo Promedio Ponderado Capital</b>		<b>29,19%</b>				
253	Factor Descuento						
254							
255	<b>Analisis Financiero</b>						
256							
257	FCL	(273.241.063,63)	689.863.126,68	291.219.223,66	413.805.861,14	883.849.722,42	755.626.763,67
258	Flujo Descontado						
259	<b>VPN</b>	1.154.428.783,83					
260	<b>TIR</b>	214,8%					

Fuente: autor

### Acotaciones:

En el gasto fijo en ventas, casilla 41 de este anexo, se tuvo en cuenta un valor mensual por asistente, experto en mercados y experto en productos informáticos; desarrollador y administrador del canal de distribución online de \$1.200.000, \$1.800.000 y \$2.300.000 valores en COP respectivamente

En el presupuesto gastos de administración, casilla 43, se tuvo en cuenta un valor mensual \$4.500.000 COP para el gerente del proyecto.

## Anexo V. Formulación de los indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
<b>I. LIQUIDEZ</b>	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
<b>II. SOLVENCIA</b>	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAII} / \text{Activos Totales})$
<b>III. GESTIÓN</b>	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
<b>IV. RENTABILIDAD</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAII} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAII}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAII: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

Fuente: extraído en julio de 2015 de <http://es.slideshare.net/Solfin/tablas-formulas-y-conceptos-financieros>

## Anexo W. Análisis financiero

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL: ESTUDIO DEL MERCADO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS							valores en COP
<b>Análisis Financiero</b>							
1	Años	0 Año	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
247	<b>Costo de Capital</b>						
248	Participacion O. Financieras		6%				
249	Participacion Capital		94%				
250	Costo O. Financieras		9,57%				
251	Costo Patrimonio	0,15	30,41%				
252	<b>Costo Promedio Ponderado Capital</b>		<b>29,19%</b>				
253	Factor Descuento						
254							
255	<b>Análisis Financiero</b>						
256							
257	FCL	(273.241.063,63)	689.863.126,68	291.219.223,66	413.805.861,14	883.849.722,42	755.626.763,67
258	Flujo Descontado						
259	<b>VPN</b>	1.154.428.783,83					
260	<b>TIR</b>	214,8%					

Fuente: autor

## BIBLIOGRAFÍA

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.

O´Kean, J. M. (2000). Economía para negocios. Análisis del entorno económico de los negocios. España: Mc Graw Hill.

De Lara, A. (2007). Medición y control de riesgos financieros. México: Limusa.

McDaniel, C. y Gates, R. (1999). Investigación de mercados contemporánea. México: International Thomson Editores.

Universidad de Harvard. (1986). Clásicos Harvard de la administración, volumen 1 y 2. Colombia: Educar Cultural Recreativa Ltda.

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P. (2004). Negocios Internacionales, ambientes y operaciones. México: Pearson Educación.

Artrosis. (Disponible en: <http://www.institutferran.org/artrosis.htm>. Consultado el 28 de abril de 2014).

José Darío Uribe, presenta "Situación actual y perspectivas de la economía colombiana". (Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/node/31835>. Consultado el 05 de mayo de 2014).

El crecimiento del mercado global de los suplementos dietarios. . (Disponible en: [http://www.profitocoop.com.ar/articulos/El\\_crecimiento\\_del\\_mercado\\_global\\_de\\_los\\_suplementos\\_dietarios1.pdf](http://www.profitocoop.com.ar/articulos/El_crecimiento_del_mercado_global_de_los_suplementos_dietarios1.pdf). Consultado el 08 de mayo de 2014).

Documentos de Investigación. Facultad de Administración. Agosto de 2011. (Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3314/1/Fasc%C3%ADculo104.pdf>. Consultado el 03 de junio 2014).

Universidad de La Sabana. Recursos Electrónicos. (Disponible en: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.unisabana.edu.co/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>. Consultado el 04 de julio 2014).

Guía de importación. (Disponible en [https://docs.google.com/document/d/1XgAD7ZzFb9uDgC3xKzoa0hCd--gA8VY3DO\\_gi8\\_Ki9A/edit?hl=es&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1XgAD7ZzFb9uDgC3xKzoa0hCd--gA8VY3DO_gi8_Ki9A/edit?hl=es&pli=1)). Consultado el 15 de julio de 2015.