



# **Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Exportadora de Arepas de Maíz Criollo a los Estados Unidos.**

Laura María Correa Castro

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Mercadeo Global  
Bogotá, Colombia  
2021

# **Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Exportadora de Arepas de Maíz Criollo a los Estados Unidos**

**Laura María Correa Castro**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Mercadeo Global**

**Director (a):**

Hugo Adrián Cañón Celis

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Global

Bogotá, Colombia

2021



**Nota de aceptación**

-

-

-

-

-

-

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

*Para mi amada abuelita Mery, la estrella  
que más brilla en el cielo.*

## Agradecimientos

Gracias a Dios, creador, dueño de la vida y dador de los sueños. Gracias a mi mamá, Beatriz Castro, por ser mi inspiración y ejemplo. Gracias a Iván, Maria Paz y Maria Antonia, mis tesoros más grandes, la familia que me recuerda cada día lo afortunada que soy.

Gracias a la Universidad EAN, a sus docentes y a su filosofía de enseñanza. Gracias al director de esta tesis, Hugo Adrián Cañón por creer en este Proyecto. Gracias al director de la Maestría en Mercadeo Global, Juan Carlos Rentería, por estar dispuesto a ayudar.

Gracias a la Fundación San Isidro por abrirme las puertas, por recibir con alegría y entusiasmo esta idea y por querer participar. Gracias a su presidente Jimmy Alejandro Corredor, por invitarme a Duitama y permitirme conocer a la Sra. Tulia de Corredor, su abuela, semillista y fuente inagotable de sabiduría ancestral.

Gracias a las familias campesinas con las que tuve la oportunidad de compartir y que, con toda humildad, se ofrecieron a cultivar sus semillas, sus tesoros.

## Resumen

Este trabajo, presenta un Plan de Negocios para la Creación de la empresa Arepas From The Heart, la cual desarrollará un producto cuyo ingrediente principal es el maíz criollo, una semilla ancestral rica en propiedades y atributos naturales, que se encuentra en riesgo de desaparecer. Las semillas ancestrales, guardan en su interior un sinfín de saberes, prácticas y valores que forman parte de nuestro ADN. Antiguamente, tener semillas, como el maíz criollo, significaba tener un tesoro invaluable que iba mucho más allá del valor material. Para nuestros antepasados, las semillas eran fuente de vida, las querían y cuidaban como tal, pues de ellas provenía el alimento para sostener a sus comunidades.

Hoy la historia es distinta, a causa de diversos factores externos que modificaron todo un legado ancestral: Los mercados cambiantes, la implementación de monocultivos para acelerar el proceso de siembra y cosecha, la falta de protección del Estado, la urbanización, el cambio climático, entre otros, han hecho que el campesino cada vez siembre menos o no siembre este tipo de maíz, haciendo que muchas variedades desaparezcan.

Para el desarrollo del presente trabajo, se contactó a la Fundación San Isidro, la cual trabaja de la mano de familias campesinas, en la recolección y custodia de semillas ancestrales. Uno de los objetivos principales a través de la creación de Arepas From The Heart, será realizar alianzas con estas familias, quienes serán los proveedores del maíz criollo para elaborar las arepas, que posteriormente serán exportadas a los Estados Unidos. Estas alianzas, que también nacen para motivar al campesino a que vuelva a sembrar variedades de maíz criollo, se llevarán a cabo a través del comercio justo, en donde el campesino no solo podrá sembrar a través de métodos tradicionales (sin agentes químicos, empleando procesos sostenibles) como lo hacían sus ancestros, sino que el precio por su trabajo será dispuesto por él.

De igual manera, teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado estadounidense, por la creciente necesidad de productos saludables y que además tengan un factor sostenible, se realizó un análisis del mismo, delimitando el segmento al que llegará: los millenials estadounidenses, específicamente a un mercado potencial de 700.000 consumidores, ubicados en la Ciudad de Nueva York, en los Distritos de Queens, Brooklyn y Forest Hills, y los canales más idóneos para llegar a ellos, empleando una distribución indirecta a través de alianzas con terceros, especializados en este tipo de productos.

Se estudiaron los aspectos técnicos, legales, administrativos y los factores sostenibles que rigen este Proyecto. Así mismo, se estudiaron los aspectos financieros, que determinan que este Proyecto es viable, con una TIR del 17.05% EA y una VPN de \$2.865.189.

**Palabras clave: Semillas ancestrales, maíz criollo, agroecología, sostenibilidad, comercio justo, Plan exportador, arepa.**

# Abstract

This project presents a business plan for the creation of the company Arepas From The Heart, which will develop a product whose main ingredient is creole corn, an ancestral seed rich in properties and natural attributes, which is at risk of disappearing. Ancestral seeds hold within them an endless amount of knowledge, practices and values that are part of our DNA. In ancient times, having seeds, such as creole corn, meant having a priceless treasure that went far beyond its material value. For our ancestors, seeds were the source of life, they loved and cared for them as such, because they provided the food to sustain their communities.

Today the story is different, due to various external factors that have modified an ancestral legacy: changing markets, the implementation of monocultures to accelerate the planting and harvesting process, the lack of State protection, urbanization, climate change, among others, have caused farmers to sow less and less or not to sow this type of corn at all, causing many varieties to disappear.

For the development of this project, the San Isidro Foundation was contacted, which works hand in hand with peasant families in the collection and custody of ancestral seeds at risk of extinction. One of the main objectives through the creation of Arepas From The Heart, will be to make alliances with these families, who will be the suppliers of creole corn to make the arepas, which will later be exported to the United States. These alliances, which are also born to motivate the farmer to return to plant native corn varieties, will be carried out through fair trade, where the farmer will not only be able to plant their corn through traditional methods (without chemical agents, through sustainable processes) as their ancestors did, but the price for their work will be arranged by them.

Similarly, taking into account the opportunities offered by the U.S. market, due to the growing need for healthy products that also have a sustainable factor, an analysis was made, delimiting the segment to be reached: the U.S. millennials, specifically a potential market of 700,000 consumers, located in New York City, in the Boroughs of Queens, Brooklyn and Forest Hills, and the most suitable channels to reach them, using an indirect distribution through partnerships with third parties, specialized in this type of products.

The technical, legal and administrative aspects and the sustainable factors that govern this project were studied. Likewise, the financial aspects were studied, which determine that this Project is viable, with an IRR of and NPV of

**Key words:** Ancestral seeds, creole corn, agroecology, sustainability, fair trade, Export, arepa

# Tabla de contenido

|                                                                          | <u>Pág.</u> |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>                                               | <b>15</b>   |
| <b>2 OBJETIVOS .....</b>                                                 | <b>19</b>   |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL .....                                               | 19          |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                           | 19          |
| <b>3 ANTECEDENTES .....</b>                                              | <b>21</b>   |
| <b>4 MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN.....</b>                             | <b>23</b>   |
| 4.1 PROPUESTA DE VALOR:.....                                             | 25          |
| 4.2 SEGMENTOS DE CLIENTES: .....                                         | 26          |
| 4.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES: .....           | 26          |
| 4.4 FUENTES DE INGRESO: .....                                            | 27          |
| 4.5 RECURSOS CLAVE: .....                                                | 27          |
| 4.6 ACTIVIDADES CLAVE: .....                                             | 27          |
| 4.7 SOCIOS CLAVE: .....                                                  | 27          |
| 4.8 ESTRUCTURA DE COSTES: .....                                          | 28          |
| <b>5 ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>                                        | <b>29</b>   |
| 5.1 SECTOR DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN LOS ESTADOS UNIDOS: .....           | 29          |
| 5.2 ANÁLISIS PESTEL:.....                                                | 30          |
| 5.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:.....                            | 32          |
| <b>6 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO .....</b>                                 | <b>35</b>   |
| 6.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL MERCADO .....                                 | 35          |
| 6.1.1 TENDENCIAS DEL MERCADO: .....                                      | 35          |
| 6.1.2 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO OBJETIVO .....                 | 37          |
| 6.1.3 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA Y PSICOGRÁFICA DEL MERCADO OBJETIVO:..... | 38          |
| 6.2 VALIDACIÓN EN EL MERCADO: .....                                      | 40          |
| 6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....                                      | 49          |
| 6.4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....                   | 52          |

|           |                                                                  |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7</b>  | <b>ASPECTOS TÉCNICOS:</b> .....                                  | <b>55</b> |
| 7.1       | REQUERIMIENTOS DE INFRAESTRUCTURA: .....                         | 56        |
| 7.2       | PROCESO DE PRODUCCIÓN: .....                                     | 57        |
| 7.3       | EQUIPO DE TRABAJO: .....                                         | 58        |
| <b>8</b>  | <b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES:</b> .....                | <b>63</b> |
| 8.1       | MISIÓN: .....                                                    | 63        |
| 8.2       | VISIÓN: .....                                                    | 63        |
| 8.3       | MATRIZ DOFA: .....                                               | 64        |
| 8.4       | NORMATIVIDAD EMPRESARIAL: .....                                  | 65        |
| <b>9</b>  | <b>ASPECTOS FINANCIEROS:</b> ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |           |
| <b>10</b> | <b>ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD</b> .....                     | <b>78</b> |
| <b>11</b> | <b>CONCLUSIONES</b> .....                                        | <b>81</b> |
| <b>12</b> | <b>REFERENCIAS</b> .....                                         | <b>83</b> |

# Lista de figuras

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ILUSTRACIÓN 1 PORCENTAJE DE POBLACIÓN POR DISTRITOS.....</b>                             | <b>38</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 2 GÉNERO .....</b>                                                           | <b>43</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 3 RANGO DE EDAD .....</b>                                                    | <b>43</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 4 APERTURA A OTRAS CULTURAS .....</b>                                        | <b>44</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 5 HA PROBADOS LAS AREPAS? .....</b>                                          | <b>44</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 6 INTERÉS EN ENCONTRAR AREPAS ELABORADAS CON INGREDIENTES NATURALES.....</b> | <b>46</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 7 INTERÉS EN PROBAR UNA NUEVA VERSIÓN DE AREPAS COLOMBIANAS .....</b>        | <b>46</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 8 INTERÉS DE COMPRA .....</b>                                                | <b>46</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 9 CAPACIDAD DE PAGO .....</b>                                                | <b>47</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 10 FRECUENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS.....</b>                      | <b>47</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 11 RELEVANCIA DE LO ECOAMIGABLE.....</b>                                     | <b>48</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 12 PORCENTAJE DE INGRESO DESTINADO AL CONSUMO SALUDABLE.....</b>             | <b>48</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 13 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....</b>                                            | <b>58</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 14 LOGO DE LA EMPRESA.....</b>                                               | <b>63</b> |
| <b>ILUSTRACIÓN 15 MATRIZ DOFA .....</b>                                                     | <b>64</b> |

## Lista de tablas

### TABLA 1. ANÁLISIS

PESTEL.....¡ERROR! MARCADOR  
NO DEFINIDO.

TABLA 2 POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK AÑO  
2020.....¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

### TABLA 3 ANÁLISIS DE LA

COMPETENCIA.....¡ERROR! MARCADOR NO  
DEFINIDO.

### TABLA 4 ESTRATEGIAS DE

PROMOCIÓN.....¡ERROR! MARCADOR NO  
DEFINIDO.

TABLA 5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. .... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN. .... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 7 ASPECTOS TÉCNICOS ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 8 REQUERIMIENTOS DE INFRAESTRUCTURA..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 9 PROYECCIÓN DE VENTAS..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 10 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS. .... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 11 CAPITAL DE TRABAJO. .... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 12 INDICADORES FINANCIEROS ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.



## **1 Introducción**

El maíz, ha sido uno de los componentes fundamentales de la cultura, los agrosistemas y la alimentación de las poblaciones rurales en toda América Latina. El territorio de Colombia, desde la época prehispánica, ha sido un punto geográfico clave para el contacto terrestre entre el sur y el centro/norte de América, de esta manera jugó un papel muy importante en la distribución temprana del maíz, así como de otros alimentos (Bernal 1992). Casi en todos los ecosistemas colombianos se ha adaptado y cultivado maíz, siendo una de las especies que más influencia ha presentado en los sistemas productivos, pues es primordial en la seguridad alimentaria de las comunidades.

Según estudios realizados por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, e investigadores de la Universidad Nacional, en Colombia hay aproximadamente 32 razas de maíz 7 de ellas descubiertas recientemente en los departamentos del Valle, Putumayo, Cauca, Cundinamarca, Nariño, Boyacá, Norte de Santander y Tolima.

En Colombia se pueden diferenciar dos sistemas de producción: el sistema tecnificado y el sistema tradicional, aunque es frecuente la combinación de ellos (Quintero 1999): El tecnificado utiliza tecnologías basadas en la mecanización para la preparación del suelo y la siembra, el uso de semillas mejoradas, fertilizantes y plaguicidas químicos. El tradicional, por su parte, se adelanta en aquellas regiones del país en donde predomina la economía campesina y se basa en el uso de una amplia diversidad de variedades criollas. Estas variedades poseen una amplia

base genética que NO ha sufrido ningún cambio por el uso de insumos externos y químicos que alteren su composición.

Según Según Salgar (2015), las variedades criollas o nativas de maíz, además de representar un patrimonio genético y simbolizar la soberanía alimentaria de las poblaciones indígenas y campesinas, tienen una gran cantidad de propiedades. Algunas de ellas son:

- Concentra un alto contenido de antioxidantes y, por lo tanto, muchas propiedades anticancerígenas.
- Tiene grasa, proteínas, hidratos de carbono, fósforo, potasio, hierro, sodio, manganeso, magnesio, calcio, cinc, selenio y Niacina.
- Es un alimento muy eficaz para saciar el hambre por su almidón, consumido en una ración de 100 g brinda la mitad del total de calorías y el 60% de proteínas requeridas diariamente.
- Tiene altos contenidos de fibra soluble

La diversidad genética de los maíces criollos se mantiene principalmente al uso de este cereal en la alimentación básica de las comunidades rurales e indígenas; los cuales, a la vez, son promotores naturales de la conservación y generación de la biodiversidad in situ. González-Cortés et al, (2016) Sin embargo, esta conservación se ve fuertemente amenazada por factores socioeconómicos, como el acelerado crecimiento de la demanda versus la producción disponible de maíz; políticos y comerciales, como el ingreso a Colombia de cereales como el maíz gracias a los TLC, a muy bajo costo, poniendo en desventaja a los cereales nacionales; y bióticos y abióticos, como la disponibilidad de tierras aptas para el cultivo tradicional y los elementos rudimentarios que intervienen en dicho proceso, versus el área destinada para la producción tecnificada a través del uso de tecnologías basadas en la mecanización (Fenalce, 2021). Es así entonces como el enfoque social y sustentable de nuestra agricultura tradicional, se ha venido desprotegiendo por las políticas agrícolas de nuestro país, que promueven la siembra e

introducción de alimentos transgénicos. El uso del maíz transgénico está poniendo en riesgo la diversidad de esta especie autóctona, la calidad tanto de la tierra como del agua y la salud de los consumidores de este producto, por su alto contenido de elementos químicos.

Los agricultores, además, se enfrentan con el problema de que el mercado NO compra el maíz criollo, no solo por las desmedidas importaciones de maíz transgénico (Según la FAO, Colombia es el principal importador de maíz en Sudamérica y el séptimo en el mundo) sino también por la introducción de nuevas tecnologías que aceleran los procesos a través del uso de químicos, con el fin de obtener un mayor número de cosechas en el año (el proceso de siembra y cosecha de maíz criollo es lento, se obtienen máximo 2 cosechas por año) Todo esto ha desencadenado que poco a poco se deje de sembrar el maíz criollo y que, por ende, sus preciadas semillas, corran el riesgo de desaparecer. La desaparición del maíz criollo significaría la pérdida de un conocimiento autóctono, moldeado y perfeccionado a través de los años.

De otro lado y haciendo referencia al elemento principal de esta idea de negocio, la arepa es un ícono de nuestra identidad, reconocida y apetecida alrededor del mundo y uno de los principales alimentos de las tribus indígenas de Colombia y Venezuela, que hoy, después de 500 años sigue formando parte de nuestra alimentación y cultura. La base de esta preparación tradicionalmente es el maíz, que permite que se elaboren más de 73 variedades de esta, adecuándose a los gustos de cada Región: Paisa, Valluna, Boyacense, Santandereana, entre otras.

La arepa pertenece a una industria eficiente y en constante crecimiento, que ya ha atravesado las barreras de la distancia, llegando a muchos otros mercados a nivel mundial, como

Estados Unidos y Europa. Según datos de PROCOLOMBIA (2017), dentro de la oferta exportable de arepas se encuentran: arepa de maíz casera, arepa de maíz rellena de queso, arepa de chocolate con y sin queso y arepas de yuca.

Estados Unidos, país destino para llevar el producto que motiva la presente idea de negocio, es un país de infinitas oportunidades, con unos consumidores abiertos a probar cosas nuevas y con un creciente interés en alimentos que aporten bienestar (PROCOMER, 2019). Cabe destacar, que en Estados Unidos se ha consolidado la cultura de la salud y el producto ecológico se ha convertido en un artículo muy demandado por la población. Una motivación adicional para llevar el producto a este país, es que es un país en el que la autora de este Proyecto, ha vivido y tiene algunos contactos del sector de interés que pueden ser aliados interesantes.

En este País también, se encuentra el segundo mayor porcentaje de colombianos que migran al exterior y así mismo, según datos del Centro de Investigación PEW, basado en la encuesta de la Comunidad Estadounidense (AEC), Colombia es la séptima población hispanohablante más grande de EEUU (La República, 2019). Para este importante grupo de colombianos, la arepa forma parte fundamental de su dieta, siendo New York y New Jersey los Estados que albergan la mayoría de los colombianos que migran a este país y a donde inicialmente sería llevado este producto. Florida, que es tercera en la lista de lugares a donde migran los colombianos, sería el tercer destino de exportación. Igualmente, los Estados mencionados anteriormente, son Estados en donde habita una gran colonia latina, entre colombianos, venezolanos y dominicanos.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y exportación de arepas de maíz criollo a Estados Unidos, cuyo diferencial es el uso de una semilla orgánica, altamente beneficiosa para la salud.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un marco de referencia sobre la naturaleza del modelo de negocio, donde se evaluarán los antecedentes y demás elementos que motivan a la creación de esta empresa.
- Evaluar los aspectos técnicos de los productos a ofrecer, descripción del proceso de producción y plan de operación, así como realizar acercamientos con aquellas comunidades donde se están realizando programas para la conservación de las semillas criollas de maíz y que serán futuros proveedores.
- Analizar el mercado estadounidense, especialmente los aspectos más relevantes del segmento o segmentos de interés para este Proyecto, estudiando la situación actual del sector, la competencia, las tendencias y hábitos de consumo en el país de destino, realizando los respectivos planes para impulsar el producto y la proyección de ventas.
- Describir los aspectos financieros de este Proyecto, determinando y detallando las necesidades de los diferentes recursos para llevarlo a cabo.
- Analizar los aspectos administrativos y legales, considerando los ámbitos organizacionales y el marco legal que involucra los requisitos de los Entes territoriales tanto de Colombia como de Estados Unidos, para la puesta en marcha del presente plan de negocios.

- Analizar los aspectos o características que definan este Proyecto como un Proyecto sostenible, teniendo en cuenta los factores internos que determinan las características de la empresa, factores del emprendedor y los factores externos del macroentorno, considerando los sociales, ambientales, económicos y gubernamentales.

### 3 Antecedentes

- El futuro de la agricultura campesina y la alimentación mundial se encuentra en riesgo debido a la continua presencia de organismos genéticamente modificados –OGM–. Los riesgos para la salud y el medio ambiente son diversos y van desde un aumento de residuos tóxicos en los alimentos, hasta un desequilibrio ecológico. Se hace necesario entonces, impulsar y reactivar la agricultura tradicional, que está siendo desplazada por las técnicas de cultivos transgénicos. La agricultura tradicional, además les permite a los agricultores ahorrar recursos económicos, debido a que se evita la compra de semilla y por su adaptación, es un cultivo rústico que requiere de bajo nivel de insumos como fertilizantes y pesticidas.

- Se está perdiendo el conocimiento ancestral, pues los campesinos, que han heredado las técnicas de cultivos tradicionales, ya no siembran, porque el mercado no está interesado en este tipo de semillas, por las razones que han sido expuestas anteriormente. Lo más grave, es que han dejado de sembrar incluso para su propio sustento. Si los emprendedores ven el gran potencial y todas las maravillas que encierran los granos ancestrales, se puede empezar a hacer una gran diferencia y mejorar no solo la vida de estos campesinos, sino la de las generaciones futuras. Los agricultores podrían empezar a reconstruir su soberanía, al tener las bases para tomar decisiones sobre sus siembras, además de fortalecer las técnicas de asociaciones con otros cultivos y con sus variedades emparentadas. Lo anterior está sustentado a través del informe “Maíz para Colombia, Visión 2030”, el cual menciona:

“El reto consiste, por tanto, en aumentar la productividad y competitividad del maíz en Colombia de manera sustentable, principalmente de maíz amarillo, e incrementar la productividad de sistemas tradicionales, sin que esto empeore el medio ambiente o las condiciones de vida de la población rural” Fenalce (2019).

- 
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) llamó a Colombia como uno de los siete países del mundo que más pueden expandir su frontera agrícola, que hoy es de casi 30 millones de hectáreas. Esto, sumado a las oportunidades que pueden encontrarse en el mercado estadounidense, que tiene una fuerte inclinación por los productos obtenidos a través de técnicas artesanales, sin uso de químicos, plantea un escenario favorable para la presente idea de negocio.
  - En la actualidad, no hay una empresa colombiana exportando un producto con las características que encierra esta idea de negocio. El valor diferencial que tiene, le permite competir con los productos que ya existen en el mercado estadounidense. Es viable también, por la apertura que tienen estos consumidores a alimentos diferentes, orgánicos, que sean una promesa de bienestar, sin ser muy determinante su valor económico. Están dispuestos a pagar por ello. PROMPERÚ (2020)
  - El producto irá inicialmente a New York, por la facilidad que tiene la autora de este plan de negocios, de conseguir información de los consumidores y posibles aliados en esa ciudad, ya que durante unos años vivió allí.
  - La arepa es un elemento arraigado a nuestra cultura, un alimento ancestral también, que en la actualidad es reconocido a nivel mundial. Los colombianos que viven fuera, aunque no son un segmento de interés principal, tendrán la oportunidad de disfrutar de este alimento, que nace en el campo, que viene y sabe a Colombia. Este es un factor diferencial también para ellos, porque quienes viven fuera, valoran el valor “sentimental” de algunas cosas, que les trae la añoranza de su tierra natal.

#### 4 Modelo de negocio y validación.

Se puede definir un modelo de negocio como sostenible, cuando el emprendedor introduce en dicho modelo, aspectos que capten valor económico, pero también valor social y medioambiental para todos sus stakeholders. Prado (2013).

Así mismo, según Crespo (2016):

En la hoja de ruta de todo buen emprendedor, debería incluirse respetar el medio ambiente. Innovar de una manera sostenible y respetuosa con el entorno permite generar negocios éticamente responsables, ecológicos y competitivos que redunden en el desarrollo de la sociedad en su conjunto y puedan influir en el aumento del poder adquisitivo de su entorno.

**Arepas From The Heart**, ofrecerá un producto hecho con maíz 100% criollo. Los maíces criollos son aquellos que sembraban nuestros antepasados. Están adaptados a nuestro ambiente, soportan sequías, suelos pobres y enemigos naturales. Se pueden almacenar por largos periodos de tiempo, cosa que no es posible hacer con las semillas "mejoradas" Son ricos en nutrientes y provienen de una producción limpia. Detrás del maíz criollo entonces, hay una tradición que se ha venido perdiendo con el paso del tiempo y miles de familias de campesinos que, por diversas razones, hoy no siembran esta semilla. El maíz criollo, es aquel que sembraban los indígenas. Esta idea de negocio surge como una oportunidad para incentivar a nuestros campesinos a que vuelvan a sembrar. Este es un producto sostenible y respetuoso con el medio ambiente, por las siguientes razones:

- Se incentivará a que el campesino siembre, pero respetando las técnicas ancestrales con las que se siembra el maíz criollo y los tiempos que toma la cosecha (de 5 a 7 meses). Para contribuir a que así sea, se realizaron acercamientos con dos familias campesinas que siembran maíz criollo para su propio sustento, pero que están dispuestos a ser proveedores de este proyecto. El primer paso es, lograr que ellos vuelvan a sembrar para venderle a alguien más y que puedan hacerlo sembrando como saben hacerlo, es decir, sin intervención de agentes químicos que lo aceleren o que alteren las propiedades naturales de la semilla, es decir que las prácticas para la obtención de la cosecha son 100% amigables con el medio ambiente.

- Este producto apuesta por el **comercio justo y de proximidad**, al comprarle directamente al campesino, reconociendo y exaltando su valiosa labor, pagándole por ello el precio justo, es decir, el precio equivalente al esfuerzo y trabajo que implica producir un grano ancestral. Algunos de los impactos positivos que tiene la implementación de prácticas de comercio justo o *fairtrade* a largo plazo, son, según Coscione (2019) : Menor riesgo y vulnerabilidad para las familias campesinas, fortaleciendo la seguridad alimentaria; Mejorar el ingreso familiar, sus activos y condiciones de vida; Creciente sustentabilidad ambiental y resiliencia ante el cambio climático; Mayor incidencia y status de los pequeños productores.

Al hablar de comercio justo, es importante también mencionar algunas cifras que reflejan el impacto de la baja productividad rural, como una de las consecuencias de introducir productos agrícolas extranjeros y no comprarle al campesino colombiano:

En los últimos 20 años la productividad laboral del sector agropecuario colombiano se ha mantenido en 15,1% por debajo del promedio de América Latina y muy por debajo (47,5%) de la de países con condiciones similares de suelo y clima como Costa Rica. La baja productividad se agudiza con la informalidad en la tenencia de la tierra, que además tiene consecuencias negativas

sobre el mercado de crédito, e incluso sobre la inversión en bienes públicos. Como parte de los esfuerzos que hoy debe hacer el país por la reactivación de la economía, es fundamental poner a amplificar el rol que puede tener el sector agropecuario en términos de generación de empleo y crecimiento económico de largo plazo. Camacho, C. y España, C. (2021)

- Este producto no solo es respetuoso con el medio ambiente y con las personas implicadas en su producción, sino que tiene múltiples beneficios para quien lo consuma, al ser una excelente fuente de vitaminas y minerales.
- Se llevará este producto a los Estados Unidos, por las múltiples oportunidades que ofrece al ser el principal importador de productos naturales y/o orgánicos del mundo y porque tiene un mercado de consumidores cada vez más conscientes y dispuestos a invertir en productos que les provean bienestar. Cabe anotar que, este producto, es un producto natural, es decir, libre de químicos. En un primer momento, no puede ser llevado a Estados Unidos como orgánico ya que el costo de certificación es muy alto. Se obtendrá la certificación en etapas posteriores.
- Con base en los planteamientos iniciales de la matriz Canvas, presentados dentro del anteproyecto para este trabajo de grado, a continuación, se describe el avance o estado del proyecto con base en cada componente de dicha matriz:

#### **4.1 Propuesta de Valor:**

Arepas 100% colombianas, artesanales y sin harinas artificiales añadidas, cuyo diferencial es el maíz criollo, una semilla ancestral rica en nutrientes, cultivada y cuidadosamente seleccionada por manos campesinas, en un proceso totalmente libre de químicos y pesticidas. Los demás ingredientes que componen el producto final, tienen también esta característica, por lo que se harán alianzas con proveedores cuyos productos sean naturales o que cuenten con un sello que garantice que son orgánicos. En un primer momento,

el producto no se venderá en los Estados Unidos como un producto certificado como orgánico, por los altos costos que esto conlleva. Sin embargo, se puede garantizar a través de la lista de ingredientes, que no hay adiciones de químicos ni en el proceso productivo, ni en el producto final. El producto se venderá en las siguientes presentaciones:

- Plain – Natural.
- Con sal rosada del himalaya, ingrediente que tiene menos sodio y es más saludable que la sal tradicional y semillas de chía.

El cliente valorará: la historia que hay detrás de este producto y el proceso natural que ocurrió para que llegara a sus manos. Según PROCOLOMBIA (2019), el consumidor estadounidense, además de buscar productos que le generen bienestar, quiere productos que tengan este tipo de componentes sostenible. Este producto será empacado en un empaque que no solo cumpla con la normatividad estadounidense, sino que sea reflejo de la historia que el producto quiere sembrar, por eso será llamativo y eco amigable.

#### **4.2 Segmentos de Clientes:**

Los millenials estadounidenses entre los rangos de edades entre los 15 y los 33 años, es un sector con un gran potencial, porque están abiertos a probar sabores de otras culturas y la sostenibilidad y el precio justo son los factores que más influyen en la decisión de compra.

#### **4.3 Canales de Distribución y Relación con los Clientes:**

En un primer momento, este producto llegará a las manos del consumidor a través de alianzas con distribuidores, los cuales serán restaurantes de comida saludable y tiendas especializadas en New York. En etapas subsiguientes, el producto se vendería directamente al consumidor a través de página web.

#### 4.4 Fuentes de Ingreso:

Ventas del producto (arepas artesanales). En un futuro se desarrollarían nuevas líneas de producto como: harina de maíz criollo, maíz criollo soplado como snack y venta directa del maíz criollo a restaurantes en los Estados Unidos.

#### 4.5 Recursos Clave:

Capital para la puesta en marcha, recurso humano, maquinaria, utensilios y elementos para empaque.

#### 4.6 Actividades Clave:

Adicional a los acercamientos que ya se han realizado con la Fundación San Isidro y gracias a ello, con algunos campesinos productores, se estudiaron las variedades de maíz criollo que podrían ser más aptas para el desarrollo de la propuesta de valor. Lo anterior teniendo en cuenta que de las más de 32 variedades que existen, no todas son empleadas para realizar alimentos. Luego de este estudio, se encontraron dos variedades, cuya descripción se realizará más adelante. Se han tenido acercamientos con los socios del Restaurante Ripe, ubicado en Queens, con el fin de poder realizar futuras alianzas comerciales. Así mismo, se han venido estudiando posibles aliados para la exportación del producto hacia los Estados Unidos.

#### 4.7 Socios Clave:

Se trabajó con la Fundación San Isidro, ubicada en la ciudad de Duitama. Esta Fundación desde hace más de 20 años adelanta trabajos en pro de la dignificación de la labor del campesino y entre sus miembros se encuentran **semillistas**. Los semillistas realizan una labor de resguardo y conservación de semillas ancestrales, en riesgo de desaparecer. Gracias a esta Fundación, pudo darse un acercamiento con campesinos que siembran (a menor escala) maíz criollo que han resguardado de generación en generación y que están dispuestos a sembrar a

mayor escala para que esta idea de negocio pueda materializarse. En los anexos del presente trabajo, se encuentran fotos de la visita que se realizó a algunos de ellos. Los aliados para que esta idea se materialice, serán también restaurantes de comida saludable ubicados en New York (con algunos de ellos, ya se han hecho acercamientos. (Específicamente, el restaurante RIPE, ubicado en Queens, nos brindaría un espacio para vender el producto). Así mismo, la Compañía exportadora que brindaría sus servicios para poder llevar el producto a los Estados Unidos.

#### **4.8 Estructura de Costes:**

Costos de producción: 35%, Costos de comercialización: 40%, Costos administrativos: 10%, Costos financieros: 15%.

El desarrollo del Modelo Canvas permite concluir que se tiene definida una estructura de Modelo de Negocio, con todos los aspectos que inciden para poder desarrollarlo y llevarlo al mercado descrito. Existe una necesidad actual por ciertos tipos de productos que esta idea puede satisfacer.

## 5 Análisis del Sector

### 5.1 Sector de Alimentos Orgánicos en los Estados Unidos:

Durante años, Estados Unidos se ha consolidado como el principal mercado de alimentación orgánica en el mundo. A nivel nacional, el sector de alimentos orgánicos es el que más rápido crece dentro de la Industria de los alimentos en Estados Unidos (aproximadamente un 7% cada año). Para el año 2012, las ventas de este tipo de productos ascendieron a 28 billones de dólares. Para el año 2020, año de la Pandemia mundial a causa del COVID 19, según la OTA (Organic Trade Association) las ventas históricamente cerraron en más de 53 billones de dólares, con un crecimiento anual de más del 12%. Esto, en contraste con el crecimiento anual que reportó el mercado de alimentos tradicionales en Estados Unidos, el cual fue de menos del 4% (OTA). El detonante para este récord: la necesidad de consumir productos que fortalezcan el sistema autoinmune.

Esta cifra récord ha hecho que, hoy, el mercado de los productos naturales y orgánicos esté valorado en más de 252 billones de dólares. Sin embargo, su tamaño no es fácil de determinar, teniendo en cuenta que no siempre es fácil identificar si un producto vendido es realmente orgánico. Hay una gran diferencia entre un producto orgánico certificado y los productos naturales. Los alimentos orgánicos van en aumento, la producción de este tipo de alimentos en EE.UU. sigue algo estancada, ya que menos del 2% de las tierras de cultivo estadounidenses están certificadas como orgánicas. Las frutas y hortalizas representan la mayor categoría de alimentos orgánicos vendidos, pero la mayoría de los productos orgánicos son importados.

La comida orgánica se vende a los consumidores a través de tres canales principales en los Estados Unidos: Tiendas tradicionales, tiendas especializadas en productos naturales y directamente al consumidor (Direct to consumer market) donde no hay ningún tipo de

intermediación. El 93% de las ventas ocurren a través de los dos primeros canales que han sido descritos: Tiendas tradicionales y tiendas especializadas en productos naturales.

Con respecto a las tendencias de compra, en los últimos años, la comida orgánica ha dejado de ser una opción de estilo de vida para una pequeña cantidad de consumidores, para ser un tipo de producto consumido al menos de manera ocasional por la mayoría de los norteamericanos.

Con respecto a Colombia, durante el 2020, Estados Unidos fue el país que más compró agro alimentos colombianos. (PROCOLOMBIA, 2020)

Se proyecta que para el año 2025, el mercado de productos orgánicos en los Estados Unidos alcance una cifra de ventas anuales de 62.8 billones de dólares, con un crecimiento del 23.2%. (EMIS, 2020)

## 5.2 Análisis PESTEL:

**Tabla 1.**

*Análisis PESTEL*

| FACTORES<br>EXTERNOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|----------------------|---------------|----------|
|----------------------|---------------|----------|

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POLITICOS  | <p>1). Los incentivos que ha dispuesto el gobierno colombiano para quienes exporten. Algunos de estos beneficios son: Certificados de reembolso Tributario CERT, Ley Naranja, Créditos especiales para la exportación, como el creado recientemente por Bancoldex llamado “Calidad para Exportar”</p> <p>2). Los acuerdos comerciales vigentes entre Colombia y Estados Unidos, que benefician las exportaciones con Aranceles preferenciales.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Leyes estrictas con respecto a los requisitos que debe cumplir el producto para poder ser comercializado en Estados Unidos.                                                                                                                             |
| ECONOMICOS | <p>1). El alza del dólar, que en el año 2021 cruzó la barrera de los 4 mil pesos y se ha mantenido en ese rango durante el inicio del 2022.</p> <p>2) Según H&amp;CO (2021) Estados Unidos ofrece una amplia gama de beneficios fiscales a los extranjeros que emprendan en ese país. Actualmente, la tasa de impuestos corporativos en EE.UU. está a 21%, mucho más baja que el promedio en Latinoamérica del 28-35%.</p> <p>3). Las nuevas tendencias, ligadas al factor socio cultural que nacieron a raíz de la pandemia, muestran que el consumidor estadounidense está dispuesto a pagar un poco más de lo que pagaría por alimentos tradicionales, para obtener alimentos más saludables. Lo anterior, por la importancia que se le brinda ahora a fortalecer el sistema autoinmune.</p> | <p>1). La pandemia por el COVID 19 hace que exista un ambiente de incertidumbre para la economía a nivel global.</p> <p>2). Así mismo, las dificultades que se puedan encontrar en la cadena de suministro y el incremento en los costos de fletes.</p> |

|              |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIALES     | 1). El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a probar productos extranjeros.                                                                                                        | Cambios repentinos en los hábitos de consumo de los estadounidenses.                                                                                                   |
|              | 2). Está en aumento la preferencia de estos consumidores por productos libres de grasas transgénicas y aditivos químicos.                                                                      | Así mismo, existe un riesgo latente de desaparición de las semillas de maíz criollo.                                                                                   |
|              | 3). El consumidor estadounidense, es un consumidor bien informado y tiene conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.                                                                      |                                                                                                                                                                        |
|              | 4). Para ellos, los productos que sean novedosos, eco amigables, funcionales y orgánicos, serán valorados por su calidad y no por su precio.                                                   |                                                                                                                                                                        |
| TECNOLÓGICOS | Aprovechamiento de las nuevas tecnologías de empaques eco amigables, que le sumen al componente sostenible de este producto. Esto es muy bien valorado por el segmento de clientes de interés. | No se venderá a través de canales electrónicos en un comienzo, lo que posiblemente limite el público o la cantidad de consumidores a los que puede llegar el producto. |
| LEGALES      | Es un producto cuyos insumos son muy naturales, por lo cual no tendría riesgo de estar contaminados con pesticidas, algo muy importante en la normatividad sobre alimentos en Estados Unidos.  | La estricta normatividad estadounidense para dejar ingresar productos alimenticios a su país y el alto costo para poder certificar el producto como orgánico.          |
| ECOLÓGICOS   | En una época en donde hay gran conciencia ecológica, este es un producto amigable con el medio ambiente, ya que en su producción no se emplea ningún químico.                                  |                                                                                                                                                                        |

*Nota:* Esta tabla muestra los factores que pueden incidir para el desarrollo de esta idea de negocio y es de elaboración propia, tomando en cuenta los elementos del país que ya se han investigado.

### 5.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

- 
- **Análisis de nuevos entrantes:** La amenaza de nuevos productos que entren a competir con el que pretende desarrollar esta idea de negocio, es alta, teniendo en cuenta que la inclinación por los productos saludables y naturales es una tendencia que cada vez toma más fuerza y los consumidores abogan cada vez más por este tipo de alimentos, desde el punto de vista nutricional. Según el Centro de Comercio Internacional (2002), Estados Unidos, es el mayor mercado del mundo para este grupo de productos y los analistas prevén un crecimiento continuo a corto y mediano plazo. Pero la producción nacional, aunque importante, no logra cubrir la demanda. De ahí que los productores y negociantes de otros países tengan buenas oportunidades en este segmento del comercio estadounidense.
  - **Análisis del poder de negociación de los proveedores:** Para rescatar las semillas de maíz criollo, en la actualidad varias instituciones, entre ellas la Universidad Nacional, están uniendo fuerzas con productores locales, para incentivar la conservación de estas. No obstante, el riesgo es latente y el interés del mercado por comprar este tipo de maíz, es bastante bajo en comparación con el interés en semillas mejoradas. Esta situación debilita su poder de negociación. En la medida en que el mercado se interese en comprarles a los productores de maíz nativo, su poder de negociación aumentará y así mismo, el precio de su producto.
  - **Análisis de amenaza de productos sustitutos:** No obstante, este producto posee un factor diferencial muy especial, la amenaza de productos sustitutos para esta idea de negocio es alta, considerando los factores expuestos anteriormente, que indican que la creciente demanda de productos saludables se presenta como una oportunidad para empresas y empresarios, para satisfacer esta necesidad, cada vez de formas más innovadoras. Los consumidores tienen un interés muy marcado por la salud y el medio ambiente y es creciente su rechazo de los productos alimenticios que contienen materias primas genéticamente modificadas. Los fabricantes y

distribuidores han asimilado las tendencias que reclaman una alimentación y bebidas más sanas, y de hecho hacen lo necesario para estimular esta demanda. Muchos comerciantes minoristas han emprendido campañas de comercialización y promoción de productos orgánicos más dinámicas y focalizadas al mercado estadounidense, lo que amplía entonces la variedad de productos sustitutos, elaborados con elementos saludables y que además pueden ser consumidos en el mismo momento del día que la arepa: tortillas, panes orgánicos, cereales, harinas de maíz, etc.

- **Análisis del poder de negociación de los compradores:** Los consumidores de hoy se están sensibilizando y son cada vez más conscientes del impacto de los alimentos en su salud. Por eso, sienten la necesidad de informarse, de conocer cuáles son los componentes de lo que consumen, de la historia que hay detrás de cada producto. Como se ha venido mencionando, la gama de opciones de productos que pueden satisfacer este tipo de necesidades, es cada vez más amplia y fácilmente, un consumidor puede variar de un producto a otro, estando dispuesto a pagar por bienestar. Por esto, su poder de negociación es alto.

- **Análisis de la rivalidad entre los competidores existentes:** Estados Unidos es un país donde la rivalidad es fuerte y compleja. Hay un sinfín de opciones, de ideas, pero también hay consumidores cada vez más exigentes. Aunque no hay una empresa colombiana que represente una competencia directa, los competidores que se encuentran en Estados Unidos tienen la ventaja no solo de ahorrar en costos de exportación sino también tienen cercanía al cliente y pueden responder más rápido a sus necesidades.

## 6 Estudio Piloto de Mercado

### 6.1 Análisis y Estudio del Mercado

#### 6.1.1 *Tendencias del Mercado:*

Las decisiones de compra de los consumidores de hoy están influenciadas por variables como la motivación, el aprendizaje, la emoción, la cultura y los patrones sociales (Velandia y López, 2008, p. 290).

A nivel global, los consumidores están cambiando. Son más caprichosos y menos leales. Tienen menos tiempo, pero son más conscientes. Hay que hablar del consumidor millennial, pues es un punto de referencia importante en los mercados de hoy. Los nacidos entre 1980 y 2003, son la cohorte generacional más diversa en los Estados Unidos. Son calificados como los más idealistas, los más consientes socialmente y los que, más que cualquiera de sus generaciones anteriores, tienen una fuerte inclinación hacia la experiencia y la historia detrás del producto. (Deloitte, 2019).

Durante los últimos 50 años, en los Estados Unidos la población se ha vuelto cada vez más diversa y multicultural. Los millenials, que ahora representan más del 30 por ciento de la población, son en su gran mayoría, minorías étnicas y raciales. En comparación, solo el 25% de los baby boomers pertenecen a minorías étnicas y raciales. Hoy en día la composición racial en Estados Unidos es apenas un 50% de blancos y es muy probable que el número continúe en

descenso. Como consecuencia, el país cuenta con una base de consumidores muy diversa, con un conjunto de demandas amplias y variadas.

En este orden de ideas, ¿qué quieren los estadounidenses? Primero, es importante decir que la pandemia causada por el COVID 19, alteró los comportamientos de compra y los impulsores de valor. (Deloitte, 2020). A raíz de esto, han surgido nuevas tendencias de consumo, sobre todo en el segmento de consumidores contemporáneos, un grupo joven, situado en las áreas urbanas, que personifica al consumidor del futuro. A pesar de esto y de la gran diversidad de necesidades que existen derivadas de la riqueza demográfica del país, algunos factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores siguen vigentes. Estos factores son: el precio, la disponibilidad del producto y la conveniencia o no de la compra. Con base en esto, a continuación, se analizarán las tendencias actuales de consumo en los Estados Unidos:

- Los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por alimentos frescos y naturales. De hecho, no solo están dispuestos a pagar más, sino que están comprando más.
- Ya no se trata de marcas, sino de atributos. Más allá de la etiqueta, esta tendencia de consumo valora más las características del producto, en cuanto a que estas tengan aspectos sostenibles (menos contaminación y uso responsable de los recursos naturales).
- Buscan alternativas más saludables en productos con menos cantidad de conservantes. En cuanto a los alimentos, es importante la etiqueta de “No transgénicos”.
- Buscan alternativas para obtener productos frescos o naturales, que no impliquen un desplazamiento a supermercados o grandes tiendas. En la actualidad, el 96% de los estadounidenses compra online.

- El consumidor de hoy tiende a ser "multicanal" es decir, no se limita a comprar de una sola forma. Pueden comprar bien sea a través de su celular en una tienda específica, o a través de su computador por otra plataforma. El éxito de los negocios de hoy tiene mucho que ver con ofrecerle al consumidor varias opciones de compra, pero con una experiencia consistente.
- El consumidor contemporáneo tiene la mente abierta para probar nuevos productos.

### 6.1.2 Segmentación Geográfica del Mercado Objetivo

Esta segmentación se realizará teniendo en cuenta que, la fase introductoria de este producto se realizará en la ciudad de New York.

El mercado objetivo se encuentra localizado específicamente en los Distritos de Queens y Brooklyn. La población total de la ciudad de New York, para el año 2020 era de **8.804.190**.

**Tabla 2**

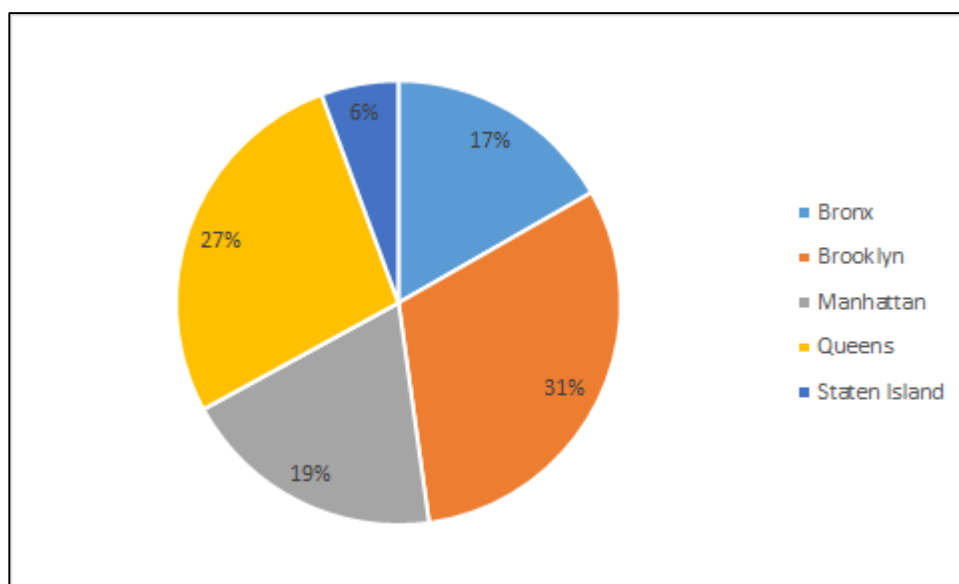
*Población de la Ciudad de Nueva York año 2020*

| Nombre                   | Población<br>Censo<br>2020-04-01 | %   |
|--------------------------|----------------------------------|-----|
| <b>Bronx</b>             | 1.472.654                        | 17% |
| <b>Brooklyn</b>          | 2.736.074                        | 31% |
| <b>Manhattan</b>         | 1.694.251                        | 19% |
| <b>Queens</b>            | 2.405.464                        | 27% |
| <b>Staten<br/>Island</b> | 495.747                          | 6%  |
| <b>Total</b>             | 8.804.190                        |     |

*Fuente:* Los datos fueron obtenidos de City Population, 2020.  
<https://www.citypopulation.de/en/usa>

## Ilustración 1

*Porcentaje de población por Distritos*



Nota: Elaboración propia con datos extraídos de City Population, 2020  
<https://www.citypopulation.de/en/usa>

### 6.1.3 Segmentación demográfica y psicográfica del mercado objetivo:

Esta idea de negocio pretende llegar a un público muy específico: Millenials entre los 20 y los 40 años, residentes en la Ciudad de New York, inicialmente en los Distritos de Queens y Brooklyn.

Algunas características del consumidor millenial son:

- 
- Según la Corporate Excellence (2016) Los llamados *millennials* han crecido en la era digital: tienen más información y más opciones, por lo que valoran —y exigen— autenticidad y transparencia. Por eso, es clave considerarlos individualmente, escuchar sus historias y crear fidelidad a través de la experiencia.
  - No quieren compañías perfectas, sino organizaciones transparentes y reales capaces de asumir sus errores.
  - Según Financial Times (2018), los millenials estadounidenses tienen una inclinación por lo orgánico, lo natural y lo que no esté modificado genéticamente. Las grandes marcas de los 80 y 90 no son para ellos, pues prefieren marcas pequeñas, independientes y hechas a mano. Esto va muy de la mano con su lógica, en donde quieren ser parte de un círculo de producción y consumo que no se centre en enriquecer a un 1%.
  - Según la Asociación de Comercio Orgánico, el 52% de los consumidores orgánicos en los Estados Unidos, son Millenials. El creciente interés de los consumidores se centra en el deseo de transparencia en la cadena de suministro y de saber de dónde provienen los alimentos. Ahora bien, según PROECUADOR (2020), los millennials están muy atentos a sus hábitos alimenticios, ponen mucho más valor en lo que comen, educándose en los beneficios de los alimentos naturales y orgánicos. Esta generación, de la mano del uso constante de la tecnología, está mejor informada y están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para obtener lo que perciben como el mejor valor por su dólar.

Según City Population (2021), para el rango de edades planteadas (entre 20 y 40 años), en la ciudad de New York hay un total de **2.609.234 millenials**, hombres y mujeres, de todas las etnias y pertenecientes a todos los distritos. Ahora bien, según la misma fuente,

específicamente para los distritos de Queens y Brooklyn, en Queens el 30% de la población total se encuentra en las edades de 20 a 39 años, es decir unas 676,158 personas y con respecto a Brooklyn el 32% pertenece a ese rango de edades, es decir aproximadamente 875,735 personas. El tamaño total del mercado potencial sería de **1.551.893**.

## 6.2 Validación en el mercado:

Esta idea de negocio se validó en dos oportunidades: durante el desarrollo de la asignatura seminario de investigación, se hizo una validación preliminar a través de encuesta (en los anexos se encuentra la respectiva ficha técnica, denominada Encuesta 1). Esta encuesta se les realizó directamente a representantes de los stakeholders, de la siguiente manera:

Dos posibles clientes:

- Alexis Paige
- Gabriel Olivera (ambos residentes en Estados Unidos)

Un proveedor:

- Balú Alimentos Orgánicos (Bogotá, Colombia).

Trabajador del mismo sector económico:

- Aberto Britton (También emprendedor. Nombre de su emprendimiento: Mr. Langosto).

Un emprendedor:

- Jahir Gómez (exporta cacao a Europa).

Se les formularon las siguientes preguntas:

**Pregunta 1: ¿Según las características de la propuesta de valor, cree usted que sería un producto interesante para los colombianos en Estados Unidos?**

**Respuestas:** El 100% de las personas entrevistadas consideran que este es un producto interesante tanto para los colombianos residentes en Estados Unidos, como para personas de otros países que gustan de esta preparación típica colombiana. El 60% de los entrevistados, además resaltó que el segmento específico al que está dirigido es un mercado en expansión, por el creciente interés en alimentos saludables.

**Pregunta 2: Usted, comparativamente con otras arepas, ¿por cuáles razones compraría estas arepas?**

**Respuestas:** El 75% de los entrevistados lo haría por su valor nutricional, contribución a proteger el medio ambiente y contribución a mejorar la vida de las comunidades rurales. El otro 25% lo haría por probar algo diferente.

**Pregunta 3: Cuáles beneficios asocia con la palabra orgánico/criollo?**

**Respuestas:** El 75 % conoce que, al hablar de que algo es orgánico se hace referencia a que es “saludable”, “artesanal” y “libre de químicos” y amigable con el medio ambiente. El otro 25% lo asocia a una “tendencia” o a una “promesa de bienestar que no ha comprobado”.

**Pregunta 4: Cuánto estaría dispuesto a pagar de más por adquirir una arepa de maíz criollo?**

**Respuestas:** El 75% de los entrevistados saben de antemano que, este tipo de productos tienden a ser un poco más costosos. Por ello, estarían dispuestos a pagar entre un rango de USD 3 a USD 4 de más. El 25% restante, no tiene claro cuánto pagaría de más.

**Pregunta 5:Cuál es su opinión sobre la combinación de ingredientes propuesta?**

**Respuestas:** El 100% opina que es una combinación “equilibrada” y que puede resultar en un “sabor interesante”.

**Pregunta 6: Qué tan abierto está a probar una versión diferente de la arepa tradicional, en cuanto a color, textura y sabor?** Esta pregunta se formula teniendo en cuenta que no todas las variedades de maíz criollo son blancas o amarillas. Algunas son moradas, o tienen cruces de colores. Su sabor puede ser distinto y también su textura.

**Respuestas:** el 100% de los entrevistados está dispuesto a probar una nueva versión, siempre y cuando conserve su identidad.

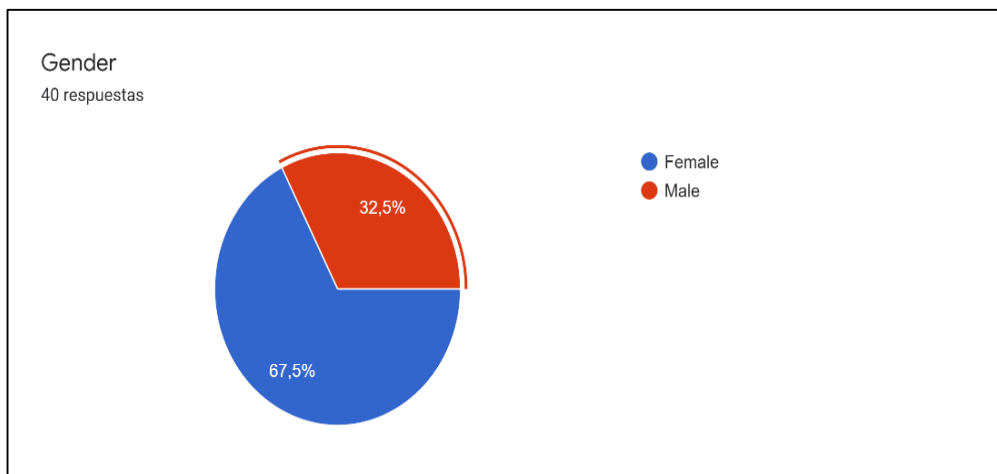
Con base en estas preguntas formuladas para llevar a cabo el Anteproyecto, así como en la información obtenida a través del trabajo investigativo realizado, se determina perseverar en la idea de negocio. Estados Unidos es un país en el que este producto tendría la oportunidad de satisfacer una necesidad actual, porque, como bien lo demuestran las tendencias actuales que han sido presentadas a través de diferentes fuentes, los compradores están interesados en adquirir productos que cuiden su salud, que cuiden el medio ambiente y que tengan una historia, es decir, que impacten positivamente en las comunidades. Así mismo, están abiertos a probar alimentos de otros países, con aromas y sabores nuevos. Algo muy importante, es que el precio no es un factor determinante, pues saben que estos productos tienen un valor diferencial que cuesta un poco más que los tradicionales.

En una segunda oportunidad, se realizó una encuesta a través de Google Forms, a una muestra de 40 personas residentes de la ciudad de New York, hombres y mujeres, en rangos de edades entre los 17 a 60 años.

A continuación, las respuestas a las preguntas planteadas:

## Ilustración 2

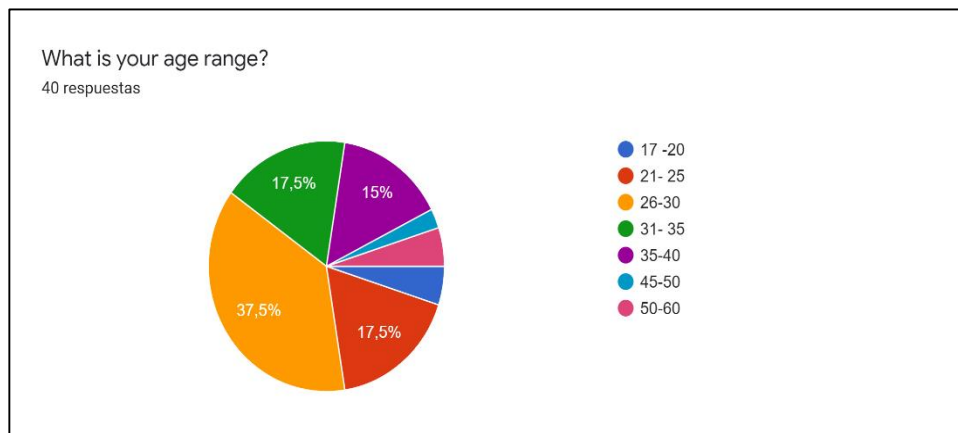
### Género



*Nota:* Estas imágenes fueron tomadas de los resultados arrojados por la encuesta realizada en Google Forms y enviada vía whatsapp.

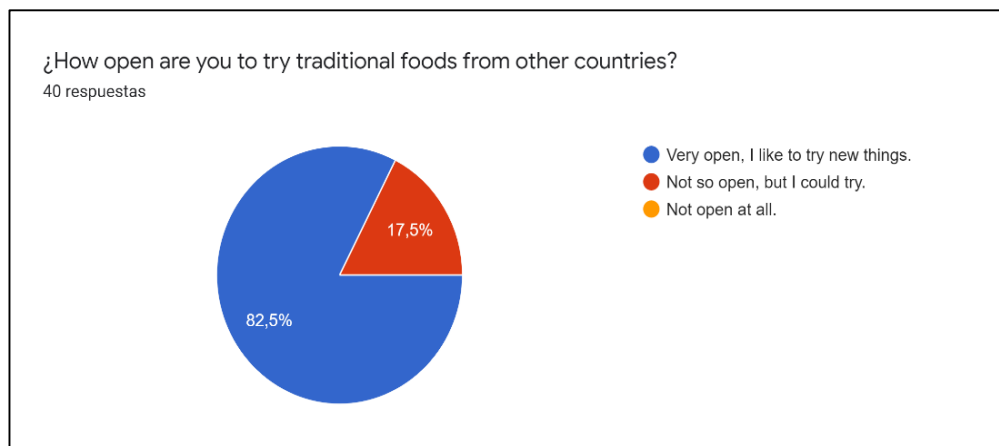
## Ilustración 3

### Rango de edad



#### Ilustración 4

##### *Apertura a otras culturas*

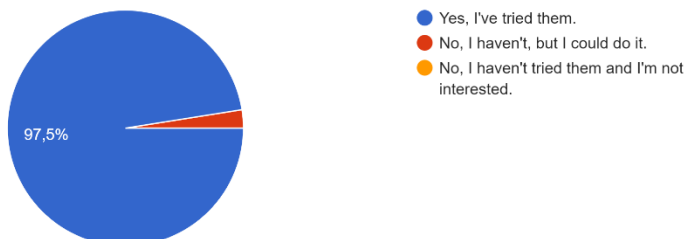


#### Ilustración 5

##### *¿Ha probado antes las arepas?*

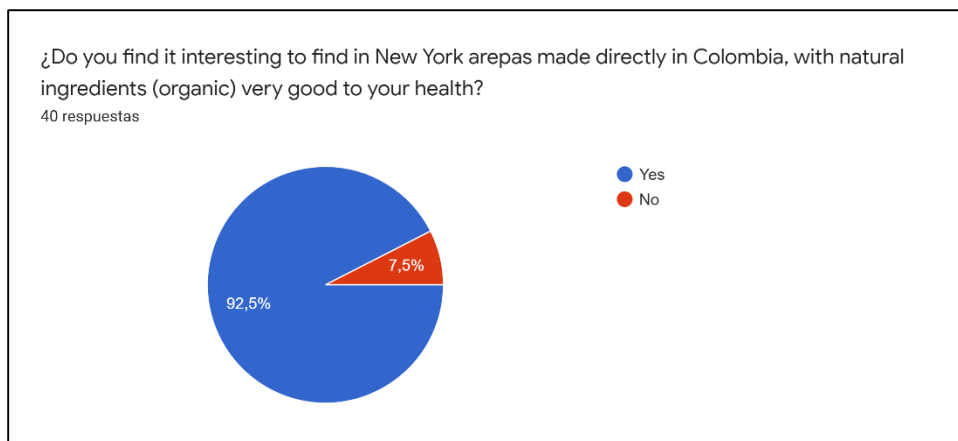
¿Have you ever try colombian arepas? If not, ¿ would you be open to try them? See the description about the arepas at the beginning of the form.

40 respuestas



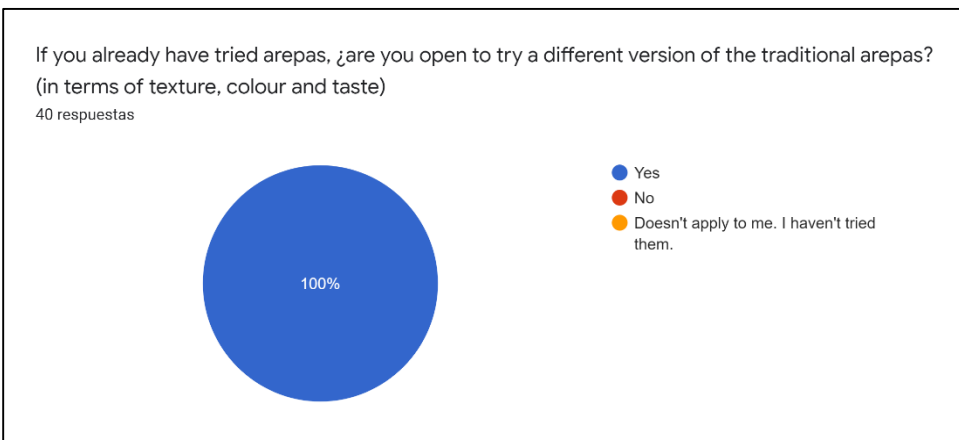
## Ilustración 6

*¿Considera interesante encontrar arepas elaboradas con ingredientes naturales?*



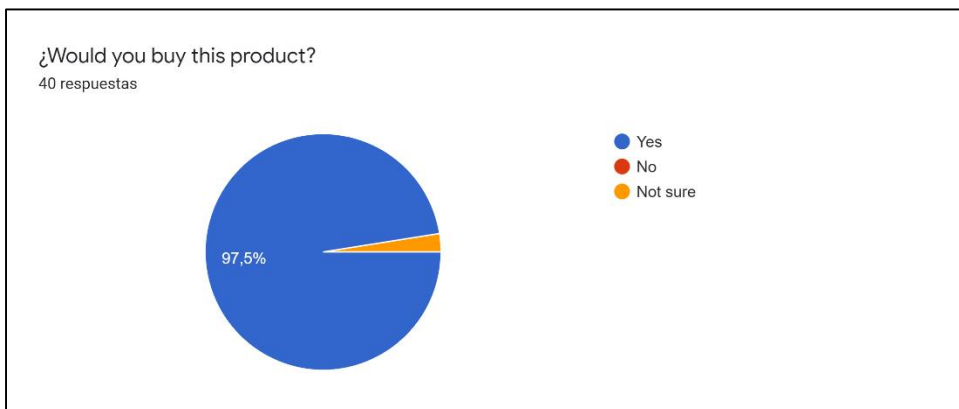
## Ilustración 7

*¿Probaría una nueva versión de arepas colombianas?*



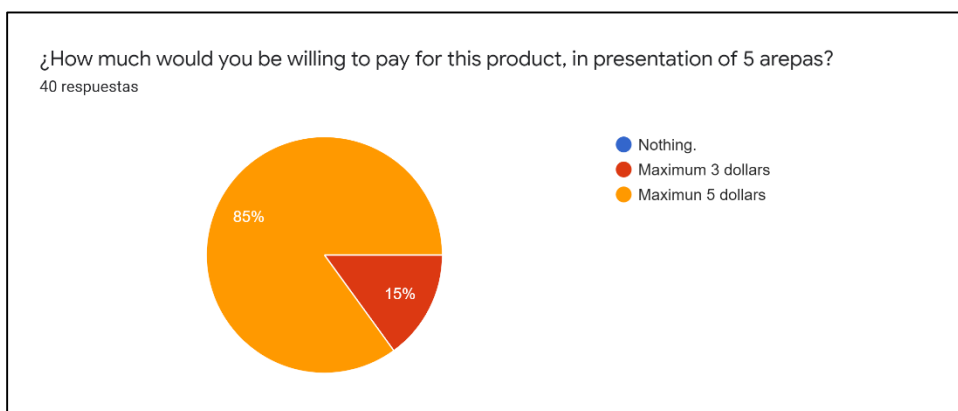
## Ilustración 8

*¿Compraría este producto?*



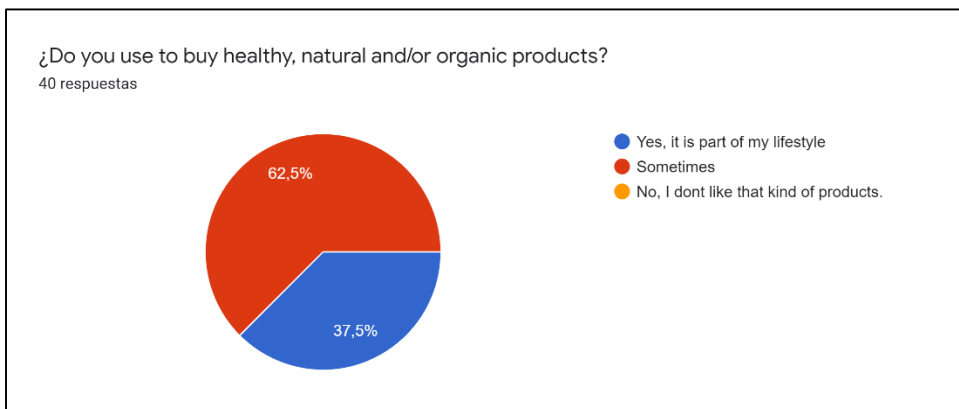
### Ilustración 9

*Capacidad de pago.*



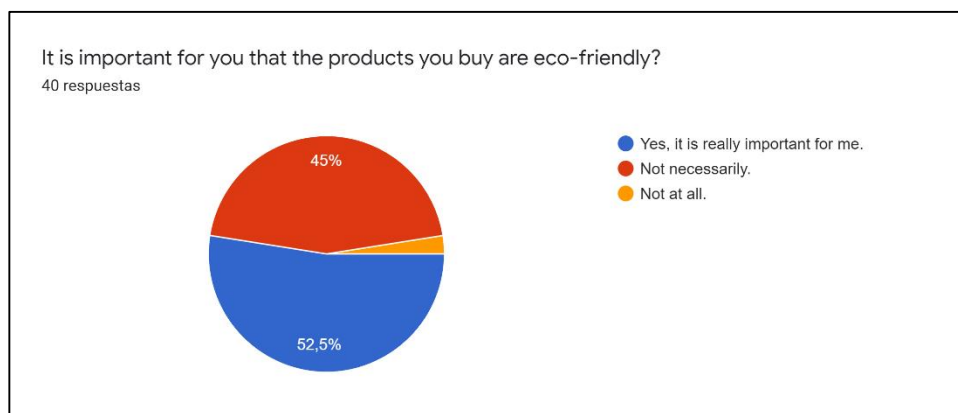
### Ilustración 10

*Frecuencia de compra de productos orgánicos.*



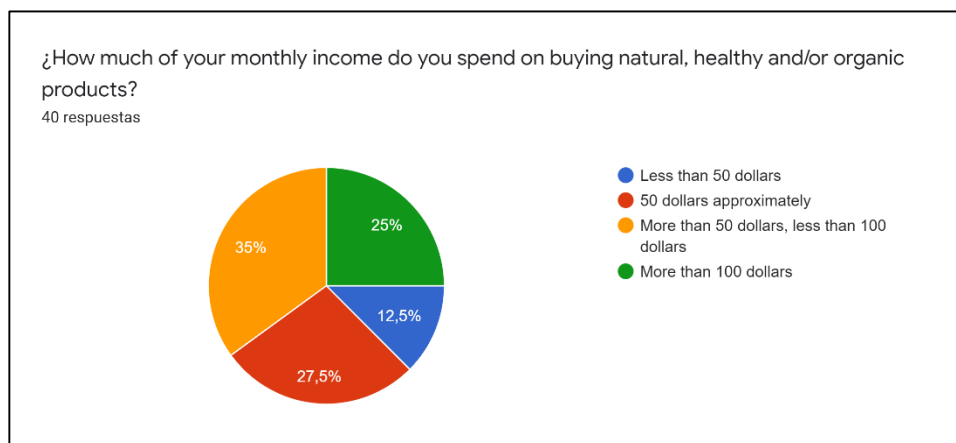
## Ilustración 11

### Relevancia de lo eco amigable



## Ilustración 12

### Porcentaje de ingreso destinado al consumo saludable



A través de la aplicación de esta encuesta se pudo validar, que el mercado está abierto a probar productos de otras culturas. Que la arepa no es un alimento desconocido para ellos y que de su ingreso mensual, las personas destinan una suma representativa en productos que sean buenos para su salud.

### 6.3 Análisis de la Competencia

A continuación se estudiaron los competidores que se consideran directos en cuanto a su similitud con la promesa de valor aquí descrita:

**Tabla 3.**

*Análisis de la Competencia*

| Descripción                                          | Toast IT                                                                                                                                                                                    | Que Riko NYC                                                                                                                                                                                                                                          | Palenque Colombian Food                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Localización</b>                                  | Miami, FL                                                                                                                                                                                   | Queens NY                                                                                                                                                                                                                                             | Williamsburg (Brooklyn) NY.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Descripción productos y servicios (atributos)</b> | Arepas precocidas de maíz con los siguientes ingredientes: Sal del Himalaya, Chía, Linaza y aceite de oliva. Su promesa de valor es el uso de ingredientes naturales, gluten free, veganas. | Arepas artesanales (Hechas con maíz molido), orgánicas, precocidas, de maíz amarillo, de maíz blanco y de maíz rellenas de queso. Su promesa de valor es que no tienen ningún químico ni harina refinada adicionada. Tienen mantequilla y al regular. | Arepas congeladas, hechas con ingredientes 100% naturales como: harina de arroz, semillas de hemp, quinoa, multigranos, maíz, entre otros. Utilizan ingredientes altamente beneficiosos para la salud, son orgánicas, veganas, gluten free y tienen combinaciones innovadoras como harina de arroz y tomates secos o harina de arroz y frijoles rojos. |
| <b>Precios</b>                                       | USD 8 el paquete de 8 unidades                                                                                                                                                              | USD 7 paquete de 6 unidades tradicionales y USD 14 paquete de 6 unidades rellenas de queso.                                                                                                                                                           | USD 8 el paquete de 5 arepas y USD 18 el paquete de 6 arepas de chocolate con queso                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                           |                                                                                                                      |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Logística de distribución | Venden a través de distribuidores en Florida, Texas y Canadá. Tienen tienda online con envíos a todo Estados Unidos. | Tienen un punto de venta directo (restaurante) y hacen domicilios a todo Queens                                     | Tienen un restaurante ubicado en Brooklyn, donde además de las arepas congeladas, venden preparaciones con estas mismas. Adicionalmente, tienen un punto de venta en Queens y participan todos los fines de semana en Smorgasburg, una feria de comida en Brooklyn. Tienen ventas online y hacen domicilios a algunos puntos de NY. |
|                           | Otros, ¿cuál?                                                                                                        | Sus creadoras son venezolanas, por lo cual las arepas están hechas con esa receta que es diferente a la colombiana. | Están en una zona netamente latina, por lo cual, el alcance de público al que llegan es limitado.                                                                                                                                                                                                                                   |

*Nota:* Esta tabla se elaboró a partir de una investigación en la web y redes sociales, con expresiones de búsqueda en inglés y en español. Se tomó en cuenta que la promesa de valor fuera muy similar para que pudieran ser considerados competidores directos.

## 6.4 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

**Tabla 4.**

*Estrategias de Promoción*

| Actividad                                                                                                    | Recursos requeridos                                                                                                                                                                                                             | Mes de ejecución                                      | Costo                 | Responsable                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Promoción inicial, para dar a conocer el producto directamente en las tiendas o restaurante elegidos.</b> | Stand para exhibir el producto. En el caso de los restaurantes, un pequeño stand cerca de la caja registradora. Adicional, muestras gratis del mismo (si es permitido por pandemia). Se promocionan las redes sociales.         | Primer mes                                            | \$3.000.000           | Gerente de la empresa        |
| <b>Promoción a través de las redes sociales.</b>                                                             | Se utilizarán los contactos que ya se tienen en New York, para que promocionen el producto. Se les darán muestras gratis del mismo. Algunos de estos contactos tienen un número importante de seguidores en las redes sociales. | Primer mes                                            | \$500.000             | Gerente                      |
| <b>Asistencia a ferias de alimentos</b>                                                                      | Tales como el Healthy Food Expo NY. Así mismo, en Queens Y Brooklyn, realizan diferentes festivales.                                                                                                                            | El Healthy Food Expo es anual y se realiza cada marzo | Stands desde USD 2000 | Gerente y analista comercial |

|                                                          |                                                                                                                                                                   |                    |   |         |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---------|
| <b>Promoción continua a través de las redes sociales</b> | Teniendo en cuenta que el comercio digital y el uso de redes sociales son fundamentales en el mercado estadounidense, se creara contenido continuo por ese medio. | Diario             | 0 | Gerente |
| <b>Costo Total</b>                                       |                                                                                                                                                                   | <b>\$3.500.000</b> |   |         |

*Nota:* Elaboración propia a partir de investigación en redes sociales e información en la web.

**Tabla 5.**

*Estrategia de Comunicación*

| <b>Actividad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Recursos requeridos</b>                                   | <b>Mes de ejecución</b> | <b>Costo</b> | <b>Responsable</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------|
| Un slogan acorde con los valores del Proyecto: La historia detrás del producto, será contada a través de una imagen sencilla. Se quiere transmitir un mensaje limpio, como las características del producto, por eso, con el permiso de los involucrados, se usarán algunas imágenes tomadas por la autora de este proyecto, de las familias de la Fundación San Isidro. Estas imágenes serán acompañadas por un slogan de marca: "Made in Colombia with love". | Fotos tomadas por la autora del proyecto, recursos impresos. | Primer mes              | \$1.000.000  | Gerente            |

|                                                                                                                                                                                                |                        |            |                      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|----------------------|---------|
| Anuncios de Facebook: Se empleará esta valiosa herramienta que permite segmentar el público objetivo, para conseguir visibilidad y seguidores en Promoción en las redes sociales de la empresa | Diseño de los anuncios | Primer mes | \$100,000 por semana | Gerente |
|                                                                                                                                                                                                | Diseño de las imágenes | Primer mes | 0                    | Gerente |
| <b>Costo Total</b>                                                                                                                                                                             |                        |            | <b>\$1.400.000</b>   |         |

**Tabla 6.**

*Estrategia de Distribución*

| Actividad                                                                                                                                | Recursos requeridos                                                                                                               | Mes de ejecución             | Costo                                                                         | Responsable |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Se adoptará un tipo de distribución selectiva, en tiendas y restaurantes especializados que son frecuentados por el segmento de interés. | Firma de acuerdo comercial para poder exportar desde Colombia.<br>Contratación de un agente que exporte los productos (vía aérea) | Antes de la puesta en marcha | Aproximadamente \$10,500 por unidad, es decir por cada paquete de 5 unidades. | Gerente     |
| <b>Costo Total</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                   |                              | <b>\$10,500</b>                                                               |             |

*Nota:* Las actividades propuestas en la estrategia de comunicación y promoción serán incluidas como meta para la gestión de mercadeo.

## 7 Aspectos Técnicos:

A continuación, la descripción de los aspectos o características técnicas del producto:

**Tabla 7**

*Aspectos Técnicos*

| Ítem                                                             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Denominación común del bien o servicio                           | Presentación 1: Arepas de maíz criollo 100% natural.<br>Presentación 2: Arepas de maíz criollo 100% natural, con sal rosada del himalaya y chía.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Denominación comercial que se propone                            | Arepas From The Heart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Unidad de medida                                                 | Paquete por 5 unidades<br>Peso Neto: 500gr                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Descripción de las características técnicas del bien o servicio: | <p><b>Ingredientes:</b><br/> Presentación 1: 100% maíz criollo tipo porva y blanco arroz, agua.<br/> Presentación 2: Maíz criollo tipo porva, maíz criollo blanco arroz, agua, sal rosada del himalaya, semillas de chía. Tanto la sal como las semillas serán adquiridas de proveedores nacionales que cuenten con una certificación de que sus productos son orgánicos.<br/> Información nutricional por porción (la porción equivale a una arepa de 40gr)<br/> Calorías: 120<br/> Vitaminas:<br/> A, B1, B5, C, E, K<br/> Minerales:<br/> Calcio 3% Fósforo 1%, Hierro (3mg) 15% potasio (4%).<br/> Fibra 9,5 g/100g.<br/> Antioxidantes<br/> Proteínas<br/> Carotenos<br/> Azúcar 1%, Azúcar añadida 0%<br/> Colesterol: 0%<br/> Grasas Trans: 0%<br/> Sodio: 14% (en la presentación que contiene sal del himalaya).</p> <p><b><i>Este producto es 100% vegano, gluten free, no contiene lácteos, azúcar y no tiene ningún tipo de colorantes y conservantes</i></b></p> |

Condiciones especiales de almacenamiento o uso del producto / servicio

Al ser un alimento perecedero y libre de conservantes, es importante preservar la cadena de frío. El transporte debe ser en canastilla plástica o de cartón corrugado, la temperatura de transporte debe ser de sostenidos congelados y oscilar entre los -10°C y -18°C. La temperatura de almacenamiento debe ser -18°C. En estas condiciones la calidad del producto se mantiene y tiene una vida útil de hasta 5 meses congelado.

**Formas de uso y recomendaciones:**

Conservar congelado, una vez descongelado, no volver a congelar.

No es necesario descongelarlo para prepararlo. Basta con poner el producto en el horno a 180 grados o en una plancha caliente por 8 mins.

Se puede comer a cualquier hora del día, especialmente durante el desayuno o como una merienda saludable con otro tipo de acompañamientos como verduras, quesos, carne, pollo, etc.

## 7.1 Requerimientos de Infraestructura:

Se contará con una planta de producción, en un comienzo a pequeña escala, que cumpla con los requisitos o normas de sanidad exigidas para poder operar. Esta planta estará ubicada en Zipaquirá, Cundinamarca.

**Tabla 8**

*Requerimientos de infraestructura*

| Tipo de Activo      | Descripción                                                                          | Cantidad |            | Requisitos técnicos                |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|------------------------------------|
| Infraestructura     | Planta de producción                                                                 |          | 1.500.0000 | (valor del canon de arrendamiento) |
|                     |                                                                                      |          | 4          |                                    |
|                     |                                                                                      |          |            |                                    |
|                     |                                                                                      |          |            |                                    |
|                     |                                                                                      |          |            |                                    |
| Maquinaria y Equipo | Contenedores con cierre hermético para almacenar la harina de maíz (por hasta 1 año) | 5        | 150.000    | Capacidad de más de 10 lts         |

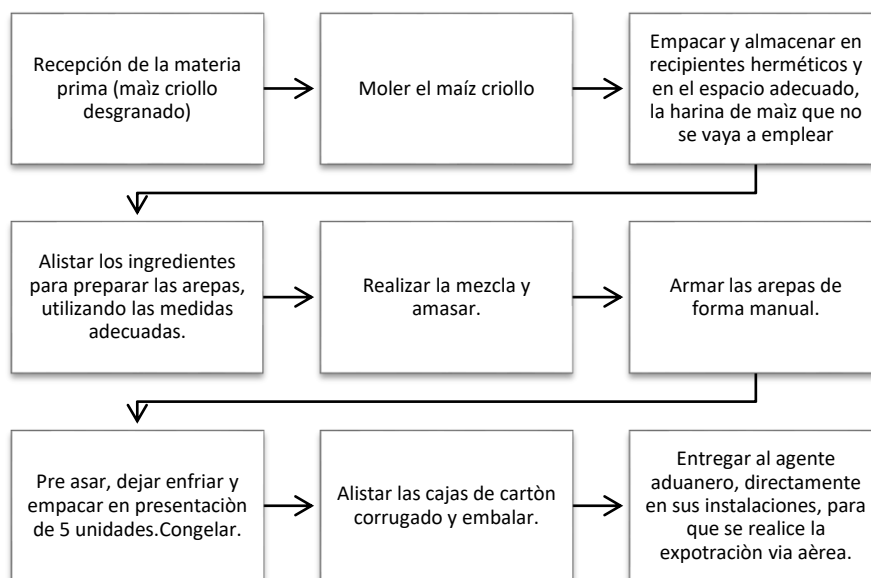
|                       |                                                                                        |   |                    |                                                                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Molino eléctrico para granos                                                           | 1 | 700.000            | Capacidad de 30 a 50 kilos por hora.                                             |
|                       | Plancha para pre asar                                                                  | 2 | 150.000            | En acero inoxidable capacidad mediana.                                           |
|                       | Gramera para comida                                                                    | 1 | 150.000            | Con recipiente superior, el material es indiferente. Con capacidad de mínimo 5kg |
|                       | Espátulas                                                                              | 3 | 10.000             | De plástico o de acero.                                                          |
| Equipo de Computo     | No es necesario hacer una inversión al respecto durante la etapa inicial del Proyecto  | 0 | 0                  | NA.                                                                              |
| Muebles y enseres     | No se invertirá en este ítem durante la fase inicial                                   | 0 | 0                  | NA                                                                               |
| Gastos Pre operativos | Gastos de constitución de la Sociedad y Registros ante las Entidades Correspondientes. |   | \$ 400.000         |                                                                                  |
| <b>Total</b>          |                                                                                        |   | <b>\$3.830.000</b> |                                                                                  |

## 7.2 Proceso de Producción:

Se describe el proceso de producción de as arepas de maíz criollo. Es importante precisar, que, para conservar la esencia del producto, se seguirá un proceso netamente artesanal.

### Ilustración 13

#### Proceso de Producción



La capacidad productiva de la empresa está dada de la siguiente manera, teniendo en cuenta el tiempo total que le toma realizar a 1 persona cada paquete de 5 unidades de arepas: 15 mins, incluyendo el proceso de alistamiento de la mezcla, amasado, armado, y pre asado. En una hora se producirán 20 arepas (4 paquetes) y en un día de trabajo de 8 horas, 1 persona producirá 160 arepas, es decir aproximadamente 32 paquetes.

### 7.3 Equipo de Trabajo:

Durante el primer año de operación, la compañía llevará cabo la fase introductoria del producto, por lo cual, a fin de reducir riesgos financieros, solo contará, en un principio con la cabeza de la Organización (Gerente General) y posiblemente, dependiendo de cómo se

desempeñen las ventas, se consideraría contratar un ayudante de cocina y un analista comercial y de mercadeo. A continuación, la descripción de estos perfiles:

**Nombre del Cargo:** Gerente General

**Funciones Principales:**

- Realizar los trámites necesarios para establecer la Compañía y obtener los permisos para exportar.
  - Llevar a cabo las negociaciones respectivas con los posibles proveedores (campesinos de Boyacá, pertenecientes a la Fundación San Isidro)
  - Efectuar la compra de las materias primas, conocer los requisitos técnicos y legales para poder exportar a Estados Unidos, adquiriendo los empaques adecuados, con el diseño y etiquetas que se ajusten al mercado de destino. Se negociará con un tercero este diseño.
  - Contratar el agente que realizará el proceso de exportación.
  - Negociar con los posibles distribuidores en los Estados Unidos.
  - Contratar un proveedor free lance para que realice el diseño de los carteles publicitarios que estarán en los puntos de distribución en los Estados Unidos. Así mismo contar su asesoría en el diseño de las redes sociales de la firma.
  - Crear y gestionar las redes sociales de la firma (Facebook e Instagram).
  - Recoger el maíz en cuanto esté lista la cosecha y trasladarlo a la Ciudad de Bogotá
  - Llevar a cabo la producción, según el diagrama de flujo planteado líneas arriba.
  - Empacar el producto y entregarlo al agente que realizará el proceso de exportación.
- Congelar la producción que queda en reserva

- Viajar a Estados Unidos para realizar las primeras muestras del producto. Evaluar los primeros resultados e ir creando e implementando las estrategias necesarias para el incremento de las ventas.
- Negociar posibles nuevos distribuidores.
- Contratar el diseño de la página web.
- Recopilar y coordinar los pedidos, según lo vaya indicando el distribuidor.

**Perfil requerido:**

- **Formación:** Administrador de empresas con especialización en Mercadeo.
- **Experiencia general:** Mínimo 4 años de experiencia liderando áreas comerciales.
- **Experiencia específica:** Mínimo 4 años de experiencia en el diseño e implementación de estrategias de ventas, comunicación y mercadeo. Dominio del idioma inglés y experiencia en negociación multicultural. Experiencia en la negociación con proveedores y excelentes habilidades de comunicación, persuasión y presentación personal.
- **Tipo de contratación:** Contrato directamente con la empresa, a término indefinido.
- **Dedicación de tiempo:** Parcial al inicio, de tiempo completo a mediano plazo.
- **Remuneración:** \$1.200.000
- **Mes de vinculación:** Desde el inicio del proyecto.

**Analista comercial y de mercadeo:**

- Recibir los pedidos hechos a través de redes sociales y página web.

- Cuando se comiencen a realizar ventas a través de la página web, esta persona estará a cargo de supervisar su buen funcionamiento, recibir los pedidos y realizar las entregas a las empresas de mensajería que se escojan.
- Hacer la entrega de producto a los distribuidores. Llevar el control de las unidades vendidas y llevar el control de las ventas, para reportar a la Gerencia General.
- Manejar las redes sociales de la empresa, dependiendo de los objetivos que vaya trazando la Gerencia General.
- Liderar la participación de la empresa en ferias u otros eventos que puedan ser de su interés para atraer más clientes.
- Atender los requerimientos, sugerencias e inquietudes que puedan tener los clientes.

**Perfil requerido:**

- **Formación:** Estudiante o Profesional recién graduado en mercadeo o administración.
- **Experiencia general:** Mínimo 1 año de experiencia en áreas comerciales y/o de mercadeo.
- **Experiencia específica:** Manejo del idioma inglés, experiencia en atención a clientes y demás miembros de la cadena de valor.
- **Tipo de contratación:** Prestación de servicios. (esto puede cambiar dependiendo de cómo evolucionen las ventas)
- **Dedicación de tiempo:** parcial, sin horario fijo. Se mide el cumplimiento de objetivos.
- **Valor de remuneración:** \$1.200.000
- **Mes de vinculación:** Esto depende del comportamiento de las ventas. Posiblemente hacia el final del primer año de operación.

**Ayudante de cocina:**

- **Funciones:** En caso de que sea requerido por un incremento considerable en la demanda, se contratará un ayudante de cocina, en capacidad de elaborar las arepas según la receta e instrucciones que se le indiquen, empacarlas y entregarlas al agente que exporta. Así mismo deberá hacer un inventario de las unidades disponibles y de las que se almacenarán (congelarán) para futuras ventas.
- **Perfil requerido:** Persona con experiencia en culinaria. No tiene que ser a nivel profesional, pero si sentir afinidad por la cocina.
- **Perfil específico:** No aplica.
- **Valor de remuneración:** \$1.200.000
- **Tipo de contratación:** Por obra o labor.
- **Dedicación:** Parcial, por días.
- **Mes de vinculación:** No hay un mes de vinculación formal ya que esta será una labor puntual para desarrollar, según las necesidades de la Compañía

## 8 Aspectos Organizacionales y Legales:

### 8.1 Misión:

Somos una empresa que se enorgullece de crear un producto que representa nuestras raíces, nuestra historia, enalteciendo una tradición ancestral a punto de desaparecer y llevando vida, salud y bienestar a quienes lo consumen.

### 8.2 Visión:

Para el año 2027, seremos una empresa que abrirá la puerta para que nuevas ideas de negocio se fundamenten en el rescate de nuestras semillas ancestrales. Esto con base en nuestras ventas y logros.

#### *Ilustración 14*

*Logo de la Compañía.*

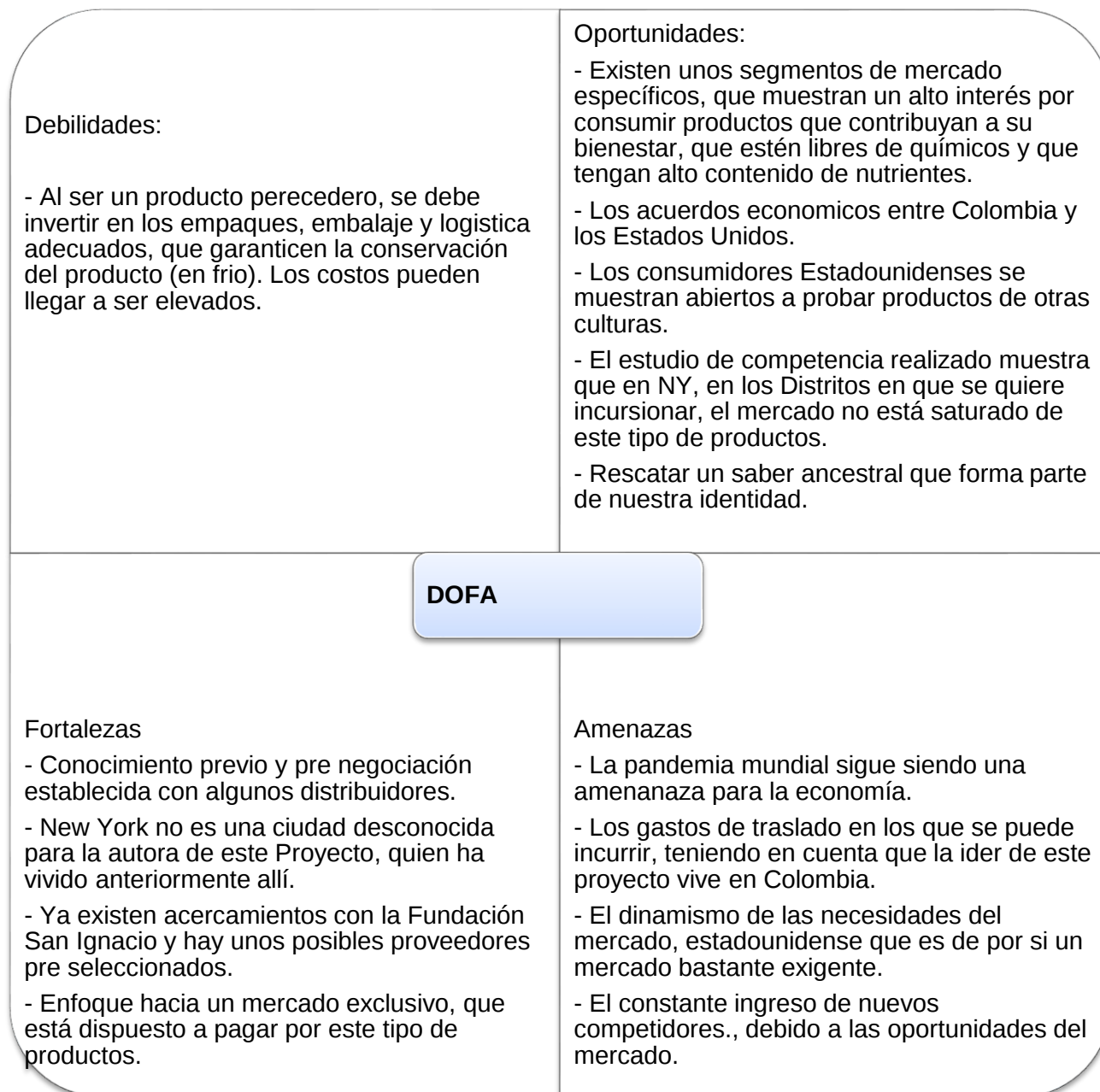


*Nota:* El logo busca representar la identidad de la marca y evocar sencillez y cercanía. Se utiliza el verde como un color que evoca el campo colombiano.

### **8.3 Matriz DOFA**

#### **Ilustración 15**

*Matriz DOFA*



#### 8.4 Normatividad Empresarial:

La figura corporativa que tendrá esta empresa será una SAS, una figura flexible, económica y muy amigable para los emprendedores. La normatividad que rige la denominada

Sociedad por Acciones Simplificada es la ley 1258 del 5 de diciembre del 2008. Los pasos a seguir para poder darla de alta serán los siguientes:

- **Número de accionistas:** Esta Compañía tendrá un único accionista, quien será la líder de este Proyecto.
- **El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bogotá.**
- **Término de duración:** El término de duración de la sociedad será indefinido no obstante lo cual, por disposición de la Asamblea de Accionistas podrá disolverse y liquidarse en cualquier tiempo
- **Actividad o actividades principales:**

**OBJETO SOCIAL:** La Sociedad puede realizar en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: La producción y comercialización de arepas de maíz criollo

En general la Sociedad podrá llevar a cabo, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren necesarias, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias tendientes a facilitar dicha actividad.

EL CAPITAL AUTORIZADO será de CINCUENTA MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS (\$57.000.000 COP) dividido en mil (1000) acciones de capital ordinarias con un valor nominal de CINCUENTA MIL PESOS COLOMBIANOS (\$57.000 COP) cada una. EL CAPITAL SUSCRITO inicial de la Sociedad es de DIEZ MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS (\$10.000.000 COP) dividido en doscientas (200) acciones de capital ordinarias con un valor nominal de CINCUENTA MIL PESOS COLOMBIANOS (\$50.000 COP) cada una. EL CAPITAL

PAGADO al momento de la constitución de la Sociedad es de CERO PESOS COLOMBIANOS (\$0 COP), sin embargo, se pagará en efectivo y dentro de los dos (2) primeros años de existencia de la Sociedad.

La Representante Legal de esta Compañía será la líder del presente Proyecto, Laura María Correa Castro. La dirección, administración y representación de la Sociedad serán ejercidas por los siguientes órganos principales: a. La Asamblea General de Accionistas: b. un Representante Legal Principal. c. un Representante Legal Suplente del representante legal principal.

Los Representantes Legales ejercerán todas las funciones propias de la naturaleza de su cargo, y en especial, las siguientes: 1) Representar a la Sociedad ante los Accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades de orden administrativo y jurisdiccional. 2) Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad con lo previsto en las Leyes y en estos Estatutos. 3) Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la Sociedad. 4) Presentar a la Asamblea General en sus reuniones ordinarias, un inventario y un balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la Sociedad, un detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y un proyecto de distribución de utilidades obtenidas. 5) Nombrar y remover los empleados de la Sociedad. 6) Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la Sociedad e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía. 7) Convocar la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario y hacer las convocatorias del caso cuando lo ordenen los Estatutos. 8) Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la Asamblea General y, en particular, solicitar autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la Asamblea según lo disponen

las normas correspondientes del presente estatuto. 9) Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la Sociedad.

- **Normatividad tributaria:** Para efectos tributarios, la SAS se rige por las normas aplicables a las Sociedades Anónimas. Las obligaciones tributarias que debe cumplir la sociedad serán las siguientes:

- Son agentes de retención en la fuente a título de Renta, Iva, Ica, etc.
- Son responsables del Iva en caso de realizar una actividad grada con este impuesto.
- Son contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario.
- Están obligados a expedir facturas.
- Deben reportar información exógena.
- Son responsables del impuesto de industria y comercio.
- Deben pagar el impuesto predial.
- Están obligados a llevar contabilidad.
- Están obligados a tener revisor fiscal según el monto de sus ingresos o activos.

Adicionalmente, al estar registrados como exportadores, la empresa estará obligada a operar bajo régimen común, por lo que deberá tramitar ante la DIAN su resolución de facturación.

- **Normatividad técnica:** Tomando en cuenta información aportada por PROCOLOMBIA, para que esta Compañía pueda exportar sus productos, es necesario inscribirla en el Registro único Tributario y esta actividad debe estar certificada como tal en dicho documento. Así mismo, es necesario:

- 
- Identificar la partida arancelaria del o los productos a exportar. En este caso será **1905.90.90.00**
  - Expedir el formulario de presentación ante la policía antinarcóticos
  - Adquirir la firma digital
  - Registrar la empresa ante la Ventanilla única de Comercio Exterior.
  - Solicitud de visto bueno ante el INVIMA (Obtener el registro sanitario de alimentos)
  - Cumplir con los requisitos dispuestos por el Ministerio de Salud, con el fin de cumplir con las medidas de higiene y bioseguridad en la planta de producción y evitar la propagación del COVID 19. Estos gastos de adecuación están incluidos dentro de los gastos de licencias y permisos de funcionamiento, planteados en los EEFF que forman parte de los anexos del presente trabajo. .
  - Celebración de contrato o acuerdo de compraventa con el cliente en el exterior, Según PROCOLOMBIA, “el término de negociación a escoger dependerá de factores tales como, el tipo de producto, el medio de transporte, la capacidad logística del vendedor y del comprador, entre otros. En este caso se manejará el FCA, en donde el responsable del Proyecto debe embalar la carga para el viaje, cubrir los gastos de bodega y entregarlo directamente al agente exportador.
  - Una vez la mercancía esté lista, se deben preparar los siguientes documentos, para aportarlos a las autoridades aduaneras: Factura comercial (escrita en español y en inglés, valor en USD, cantidad de producto, subpartida arancelaria, descripción del producto, INCOTERM, etc.; lista de empaque, en español e inglés, visto bueno y otros documentos que deban ser aportados, como las fichas técnicas, por ejemplo.

- Posteriormente, el agente de aduanas surte todo el proceso para que se genere el embarque de la mercancía y posteriormente se solicita la Declaración de Exportación DEX, que se genera electrónicamente.

Ante las autoridades estadounidenses, los exportadores de alimentos deben contar con un sistema de inocuidad completo y efectivo, que permita asegurar la inocuidad de los alimentos que se fabrican, almacenan o manipulan. En este sentido, se debe tener en cuenta lo establecido en la Nueva Ley de Inocuidad de alimentos del FDA.

Los alimentos que se exporten a EEUU deben cumplir cabalmente con la norma de etiquetado establecida por la Federal Food, Drug and Cosmetic Act (Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos, que establece los requisitos para los alimentos preparados y envasados para la venta al público.

Los requisitos básicos que expone la FDA para exportar alimentos a los Estados Unidos son:

- Que sean inocuos (seguros)
  - Que estén libres de contaminación (Microbiana, química, suciedad)
  - Manufacturados bajo buenas prácticas
  - Etiquetados apropiadamente
  - Cumplir con reglas y procedimientos administrativos requeridos.
- **Normatividad laboral:** La contenida en el código sustantivo de trabajo de Colombia y en el decreto 1072 de 2015, compilatorio de todas las Normas Laborales.
  - **Normatividad ambiental:** La empresa cumplirá cabalmente con su responsabilidad de hacer un uso eficiente y apropiado de los recursos necesarios para llevar a cabo la producción y procurando en todo momento dejar un impacto mínimo en el medio ambiente.
  - **Registro de marca – Propiedad intelectual:** Por el momento no se llevará a cabo un

registro de marca. Este trámite tampoco es exigido por las autoridades estadounidenses como un requisito para exportar.

## 9 Aspectos Financieros:

Previo a las Proyecciones Financieras, es importante tener en cuenta que el período de arranque de este Proyecto será de 2 meses y el período improductivo será de 1 mes. A continuación las respectivas Proyecciones:

### Proyección de Ventas:

Tabla 9

*Proyección de ventas:*

|                             | Año 0           | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| Tasa de cambio              | \$ 3.550        | \$ 3.640        | \$ 3.660        | \$ 3.730        | \$ 3.900        |       |
| <b>Proyección de ventas</b> |                 |                 |                 |                 |                 |       |
| Crecimiento precio          |                 |                 | 2%              | 2%              | 2%              | 2%    |
| Precio (USD)                | 8               | 8,2             | 8,3             | 8,5             | 8,7             |       |
| Precio                      | \$ 28.400       | \$ 29.702       | \$ 30.463       | \$ 31.666       | \$ 33.772       |       |
| Cantidad                    | 33.000 unidades | 34.650 unidades | 36.383 unidades | 38.202 unidades | 40.112 unidades |       |

|                             |                 |                 |                 |                  |                 |                 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
|                             |                 | \$              | \$              | \$               | \$              |                 |
|                             |                 |                 |                 | 1.108.316.89     | 1.354.647.8     |                 |
|                             |                 |                 |                 | 6                | 66              |                 |
| Ingresos por ventas         | \$ 937.200.000  | 1.029.188.160   |                 | \$ 1.209.709.723 |                 |                 |
|                             | Año 0           | Año 1           | Año 2           | Año 3            | Año 4           | Año 5           |
|                             |                 |                 |                 |                  |                 |                 |
| Tasa de cambio              | \$ 3.550        | \$ 3.640        | \$ 3.660        | \$               | 3.730           | 3.900           |
|                             |                 |                 |                 |                  |                 |                 |
| <b>Proyección de ventas</b> |                 |                 |                 |                  |                 |                 |
| Crecimiento precio          |                 |                 | 2%              | 2%               | 2%              | 2%              |
| Precio (USD)                |                 | 8               | 8,2             | 8,3              | 8,5             | 8,7             |
| Precio                      | \$ 28.400       | \$ 29.702       | \$ 30.463       |                  | \$ 31.666       | \$ 33.772       |
|                             |                 |                 |                 |                  |                 |                 |
| Cantidad                    | 33.000 unidades | 34.650 unidades | 36.383 unidades |                  | 38.202 unidades | 40.112 unidades |
|                             |                 |                 |                 |                  |                 |                 |
|                             |                 | \$              | \$              | \$               |                 | \$              |
| Ingresos por ventas         | 937.200.000     | 1.029.188.160   | 1.108.316.896   | \$ 1.209.709.723 |                 | 1.354.647.866   |

## Proyección de Costos y Gastos

Tabla 10.

Proyección de costos y gastos:

|                              |                |                |                |                |                |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costo unitario de producción | \$ 9.940       | \$ 10.396      | \$ 10.662      | \$ 11.083      | \$ 11.820      |
| Costo de producción          | \$ 328.020.000 | \$ 360.215.856 | \$ 387.910.914 | \$ 423.398.403 | \$ 474.126.753 |

|                                          |                       |                       |                       |                         |                         |
|------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Costo transporte                         | \$ 345.444.000,00     | \$ 399.894.610,50     | \$ 440.883.808,08     | \$ 486.074.398,40       | \$ 535.897.024,24       |
| Gastos Administrativos                   | \$ 107.616.000        | \$ 112.996.800        | \$ 118.646.640        | \$ 124.578.972          | \$ 130.807.921          |
| Depreciación                             | \$ 6.046.000,00       | \$ 6.650.600,00       | \$ 7.255.200,00       | \$ 7.859.800,00         | \$ 8.464.400,00         |
| <b>Total de costos y gastos</b>          | <b>\$ 787.126.000</b> | <b>\$ 879.757.867</b> | <b>\$ 954.696.562</b> | <b>\$ 1.041.911.573</b> | <b>\$ 1.149.296.098</b> |
| <b>Utilidad operacional (EBIT o UAI)</b> | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 150.074.000</b> | <b>\$ 149.430.294</b> | <b>\$ 153.620.334</b>   | <b>\$ 167.798.149</b>   |
|                                          |                       |                       |                       |                         | <b>\$ 205.351.768</b>   |

## Capital de Trabajo

Tabla 11.

### Capital de Trabajo

| Capital de trabajo                  |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (+) Inventarios                     | \$ 27.335.000        | \$ 30.017.988         | \$ 32.325.909         | \$ 35.283.200         | \$ 39.510.563         | \$ 0                  |
| (+) Cuentas por cobrar              |                      | \$ 281.160.000        | \$ 308.756.448        | \$ 332.495.069        | \$ 362.912.917        | \$ 406.394.360        |
| (-)Cuentas por pagar                |                      | \$ 10.761.600         | \$ 11.299.680         | \$ 11.864.664         | \$ 12.457.897         | \$ 13.080.792         |
| <b>Total de capital de trabajo</b>  | <b>\$ 27.335.000</b> | <b>\$ 300.416.388</b> | <b>\$ 329.782.677</b> | <b>\$ 355.913.605</b> | <b>\$ 389.965.582</b> | <b>\$ 393.313.568</b> |
| <b>Cambio en Capital de Trabajo</b> | <b>\$ 27.335.000</b> | <b>\$ 273.081.388</b> | <b>\$ 29.366.289</b>  | <b>\$ 26.130.928</b>  | <b>\$ 34.051.977</b>  | <b>\$ 3.347.985</b>   |

Tabla 12.

### Flujo de caja

| FLUJO DE CAJA LIBRE                 |                       |                        |                      |                      |                      |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| (+) Utilidad Operacional            | \$ 0                  | \$ 150.074.000         | \$ 149.430.294       | \$ 153.620.334       | \$ 167.798.149       | \$ 205.351.768        |
| (-) Impuestos operacionales         | \$ 0                  | \$ 52.525.900          | \$ 52.300.603        | \$ 53.767.117        | \$ 58.729.352        | \$ 71.873.119         |
| (+) Depreciaciones y amortizaciones | \$ 0                  | \$ 6.046.000           | \$ 6.650.600         | \$ 7.255.200         | \$ 7.859.800         | \$ 8.464.400          |
| (-) Variación Capital de Trabajo    | \$ 27.335.000         | \$ 273.081.388         | \$ 29.366.289        | \$ 26.130.928        | \$ 34.051.977        | \$ 3.347.985          |
| (-) CAPEX                           | \$ 30.230.000         | \$ 3.023.000           | \$ 3.023.000         | \$ 3.023.000         | \$ 3.023.000         | \$ 3.023.000          |
| <b>(=) Flujo de Caja Libre</b>      | <b>-\$ 57.565.000</b> | <b>-\$ 172.510.288</b> | <b>\$ 71.391.001</b> | <b>\$ 77.954.490</b> | <b>\$ 79.853.620</b> | <b>\$ 135.572.064</b> |



## Indicadores Financieros

**Tabla 13**

Indicadores financieros

|            |                        |
|------------|------------------------|
| <b>VPN</b> | <b>\$ 2.865.189,51</b> |
| <b>TIR</b> | <b>17,05% EA</b>       |

*Nota:* Este Proyecto se financiará con fuentes propias. Según los resultados aquí obtenidos, es viable financieramente

## 10 Enfoque Hacia la Sostenibilidad

El término de “desarrollo sostenible” (sostenibilidad) se utiliza por primera vez en el *Informe Brundtland* (1987) como “un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. Este proyecto nace como una necesidad de comunicar una problemática importante, ligada a nuestro campo, nuestros campesinos, nuestra identidad y legado cultural y la seguridad alimentaria de las futuras generaciones. Además de visibilizar este problema, se encontró una oportunidad de negocio con sentido social, respetuosa con las futuras generaciones y el ambiente. A continuación, se explica por qué este proyecto generará un impacto positivo en ellos

### ▪ Dimensión Social:

En la búsqueda de aprender más sobre esta problemática y los actores directamente involucrados, la autora de este Proyecto encontró la Fundación San Isidro, organización campesina ubicada en Boyacá, en la que convergen más de 800 familias. Esta Fundación, que tiene más de 20 años, se creó con el fin de brindar un apoyo integral a los miembros y a sus familias, en los diferentes aspectos de su vida. Para lograrlo, promueven la agricultura sostenible, dándole un carácter transversal que llega a otros programas de producción orgánica.

Esta Fundación además tiene varios miembros que son “semillistas”, es decir, se dedican al resguardo y conservación de semillas ancestrales, en riesgo de desaparecer, entre ellas, varias especies de maíz criollo altamente amenazadas. En este Proyecto se trabajará de la mano con las familias campesinas, miembros de esta organización. Este Proyecto incentivará la siembra de variedades de maíz que estas familias resguardan y que no siembran porque no son comerciales, con el fin de, no solo lograr que se reactive esta siembra, a través de un cultivo

tradicional, sino también, con el fin de que ellos tengan más oportunidades, sean más visibles y esta tradición que han conservado durante varias generaciones, no desaparezca.

Es importante tener en cuenta que, no obstante, los esfuerzos del país para incentivar la producción nacional de maíz y lograr ser competitivos, estos no han sido suficientes. Si a esto se suman las tendencias globales del incremento de consumo de proteína animal y su consecuente demanda de maíz, así como los efectos del cambio climático sobre el cultivo, el problema podría agravarse en el futuro si se incrementa la brecha entre la demanda y la producción nacional. El reto consiste, por tanto, en aumentar la productividad y competitividad del maíz en Colombia de **manera sustentable**, principalmente de maíz amarillo, e incrementar la productividad de sistemas tradicionales, sin que esto empeore el medio ambiente o las condiciones de vida de la población rural (Fenalce, 2019). Este Proyecto se une a este inmenso reto, desde el emprendimiento y desde la visión de poder ser voceros no solo del impacto que representa para el medio ambiente la implementación de cultivos tecnificados, sino de que en las manos jóvenes pueden encontrarse grandes soluciones para alivianar este impacto.

Se promoverá entonces el cultivo tradicional, para respetar no solo el medio ambiente sino la raíz de una tradición, en la que, nuestros antepasados vivían de la tierra, sin alterar la tierra. El resultado será un producto libre de químicos y lleno de bienestar.

- **Dimensión Económica:**

Este proyecto promueve el comercio justo. Según García Chilang (2010)

Los criterios básicos del comercio justo son el establecimiento de una relación directa entre productores y consumidores; la cancelación en lo posible de intermediarios y especuladores; la aplicación de un precio justo y estable que permita al productor y su familia vivir dignamente; la autorización de un financiamiento parcial antes de la cosecha; el

establecimiento de contratos a largo plazo basados en el respeto mutuo y de valores éticos, cómo la búsqueda del bien común, de la equidad, y del cuidado del medio ambiente. Este conjunto de características conduce no sólo a establecer un precio que alcance para satisfacer las necesidades de los productores, sino también a crear las condiciones para un desarrollo sustentable”.

Los proveedores de esta idea de negocio, como bien se ha venido mencionando, serán las familias campesinas de la Fundación San Isidro, con quien se negociará y se les pagará directamente, el precio justo equivalente a su esfuerzo y trabajo.

## **11 Conclusiones**

A través del estudio de los aspectos del mercado estadounidense, con el fin de desarrollar esta idea de negocio, se determinó que se atenderá un segmento específico, con características y necesidades que este producto puede atender.

Se segmentó el mercado de manera que el producto pueda cubrir inicialmente a consumidores ubicados en ciertas zonas, como los Distritos de Queens y Brooklyn, ambos con un porcentaje importante de consumidores en el rango de edades de interés: de 20 a 40 años.

Se determinó un tamaño de mercado de más de 1 millón de consumidores. Para cerrar un poco más el alcance inicial del producto, se determina que en la fase introductoria, el producto llegará específicamente a consumidores ubicados en los Barrios de Forest Hills y Jackson Hights, en lo que respecta a Queens. Con respecto a Brooklyn, el enfoque será para Williamsburg y DUMBO. Esto da un porcentaje de aproximadamente 50%, es decir se tendrá un mercado potencial de 700.000 consumidores.

De la problemática de las semillas ancestrales pueden surgir muchas oportunidades de emprendimiento, con el fin de que no se pierda esta tradición que esta muy ligada a nuestras raíces. A través del trabajo investigativo que se realizó para el desarrollo del marco teórico, se determinó que una de las formas de proteger el campo y nuestra costumbres campesinas, es impulsar proyectos que impliquen el uso de cultivos tradicionales.

Esta idea de negocio le apuesta al comercio justo. Se valorará la labor del campesino y todo el proceso que este debe cuidar para obtener una cosecha, por eso, se reconocerá su trabajo con el valor correcto.

La visión de este proyecto es impulsar más ideas de este tipo, a través de la exposición de la problemática y la demostración de las oportunidades que pueden surgir a través de esta.

Al no tener requerimientos de inversión muy amplios, esta idea no necesita un capital de arranque muy elevado, pues la autora del mismo se valdrá de sus propios recursos e instalaciones para llevarla a cabo.

Este no es un proyecto ambicioso financieramente. Este es un proyecto que le apuesta mejor al campo y dentro de sus objetivos a largo plazo, podría estar destinar fondos para apoyar fundaciones de semillistas.

Los altos costos de transporte son la principal limitación de este Proyecto, pero a la vez es la principal motivación para en un futuro generar economías de escala, buscándolas en un mercado todavía más amplio, lo que puede traducirse en mayores ganancias.

## 12 Referencias

- Bruntland, G. (1987). *Our Common Future*. Oxford, Londres: Oxford University Press.
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Cómo crear empresa*. Recuperado de: [Sociedad por Acciones Simplificada | Cámara de Comercio de Cali \(ccc.org.co\)](http://www.ccc.org.co/Sociedad-por-Acciones-Simplificada)
- Camacho, C. y España, C. (2021) *La necesidad de aumentar la productividad del Agro colombiano*. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/04/la-necesidad-de-aumentar-la-productividad-del-agro-colombiano/>
- Centro de Comercio Internacional. (2002) *Crece demanda de productos orgánicos en Estados Unidos*. Recuperado de: <http://www.forumdecomercio.org/Crece-demanda-de-productos-org%C3%A1nicos-en-los-Estados-Unidos/>
- Colombianos en el exterior, ¿cuántos somos y dónde vivimos? (2016) Recuperado de: <https://viventa.co/colombianos-en-el-exterior-quienes-somos-cuantos-somos-y-en-donde-vivimos/>.
- Conciencia Eco (2016). *Al alza el producto ecológico en Estados Unidos*. Recuperado de: <https://www.concienciaeco.com/2016/03/04/al-alza-el-producto-ecologico-en-estados-unidos/>.
- Corporate Excellence Centre For Reputation Leadership. (2016). *Lo que aprendimos en Nueva York sobre los Millenials*. Recuperado de: *Lo que aprendimos en Nueva York sobre millennials - Ecosistema de conocimiento de Corporate Excellence*

- 
- Coscione, M. (2019). *Los beneficios y retos del comercio justo*. [Archivo PDF].  
[https://clac-comerciojusto.org/wp-content/uploads/2019/05/CLAC-CJ\\_DIGITAL\\_9.pdf](https://clac-comerciojusto.org/wp-content/uploads/2019/05/CLAC-CJ_DIGITAL_9.pdf)
- Crespo, M. (2016, 18 de Octubre) Emprender de manera sostenible: Economía azul y huella ecológica. <https://www.madrimasd.org/blogs/emprendedores/2016/10/18/139092>
- Deloitte. (2019). *The consumer is changing, but perhaps not how you think*. Recuperado de: [The consumer is changing | Deloitte Insights](#)
- Deloitte. (2020). *The future of fresh*. Recuperado de: [Grocery shopping behavior and the pandemic | Deloitte Insights](#)
- Dunla, A. (8 de marzo de 2018). Jóvenes emprendedores difunden el maíz criollo fuera de México. *El Universal*. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/menu/jovenes-emprendedores-difunden-el-maiz-criollo-fuera-de-mexico>.
- Ecoosfera (2014). ¡A consumir maíz nativo! Por sus propiedades anticancerígenas. Recuperado de: <https://ecoosfera.com/2014/05/a-consumir-maiz-nativo-por-sus-propiedades-anticancerigenas/>.
- Fenalce. (2019). *Maíz para Colombia, Visión 2030*. Recuperado de: [maiz2030.pdf \(fenalce.org\)](#).
- Gapper, J. (30 de junio del 2018). "Millenials", los consumidores más poderosos del mundo. *Finnancial Times*. Recuperado de: ['Millennials', los consumidores más poderosos del mundo | EXPANSION](#)
- García, A. (3 de marzo de 2010). El comercio justo: *¿Una alternativa de Desarrollo local?* Polis (Vol. 7), pp 1.

Gerencie.com (2021). *Obligaciones tributarias de una SAS*. Recuperado de: [Obligaciones tributarias de una S.A.S | Gerencie.com](#)

Gómez, J y Baldovinos, G. (2006). Saberes tradicionales y maíz criollo. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2540920>.

González-Cortés, N. Silos- Espino, H. Estrada, J. Chávez-Muñoz, J. & Tejero, L *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas Volumen 7 (3)*, p. 671

H&CO Advisors. (2021). ¿Cuáles son los beneficios de abrir un negocio en los Estados Unidos?. <https://www.hcoadvisors.com/insights-es/cu%C3%A1les-son-los-beneficios-de-abrir-un-negocio-en-estados-unidos>

Ministerio de Salud y Protección Social. *Preguntas y respuestas acerca de los organismos genéticamente modificados; Una guía rápida para resolver las preguntas más frecuentes*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/organismos-geneticamente-modificados-preguntas-frecuentes-3.pdf>.

Nicholas R. V. Jones & Annalijn I. Conklin & Marc Suhrcke & Pablo Monsivais (2014, enero). The Growing Price Gap between More and Less Healthy Foods: Analysis of a Novel Longitudinal UK Dataset. Recuperado de: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0109343>.

Núñez, F.J. y Sempere, J. Estudio del mercado de producción, procesamiento, distribución, y comercialización de la cadena de maíz-harina/nixtamal-tortilla en México. Recuperado de: <https://www.economia.gob.mx/files/sipot/318/XLI/2016%20Maiz%20Tortilla.pdf>.

- Ocampo, S. (2016). ¿Cuántos colombianos hay en Estados Unidos? Recuperado de: <https://www.idiomasblendex.com/cuantos-colombianos-hay-en-estados-unidos/>.
- Pew Research Center (2021). *Mobile Fact Sheet*. Recuperado de: [Demographics of Mobile Device Ownership and Adoption in the United States | Pew Research Center](#)
- Prado Pomar, M. (2013) *Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores*. [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional]  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/25649/1/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>.
- Procolombia (2018) *Requisitos de la FDA para el ingreso de alimentos a los Estados Unidos*. Recuperado de: [Requisitos de la FDA para el ingreso de productos alimenticios a Estados Unidos | Acuerdo Comercial Unión Europea \(procolombia.co\)](#)
- Procolombia (2019). ¿Qué documentos se requieren para exportar? Recuperado de: [¿Qué documentos se requieren para exportar? | Portal de Exportaciones - Colombia Trade](#)
- PROECUADOR (2019). *El Millenial en Estados Unidos, un consumidor potencial para los productos ecuatorianos*. Recuperado de: [PROEC BIC2019 02 CHICAGO.pdf](#)
- PROMPERÚ (2020). ¿Cuáles son las tendencias alimentarias en Estados Unidos para el 2021?. Recuperado de: <https://boletines.exportemos.pe/704/cuales-son-las-tendencias-alimentarias-en-estados-unidos-para-el-2021>
- Robinson, J. (2010). Maíz criollo frente a híbridos. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9035/Gui%CC%81aAPAUniversidadEAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Salgar, L. (19 de enero de 2004). El cultivo de maíz en Colombia. *Revista Semillas* (22-23), 2-15. Recuperado de: <http://www.semillas.org.co/es/el-cultivo-de-maz-en-colombia>.

Silva, C. (octubre de 2005). Maíz genéticamente modificado. *Revista Agro-bio primera edición*. (3-9).

Tovar, J. (2018, enero). Doce tendencias de alimentación para el 2018. Revista Digital EFE. Recuperado de: <https://www.efesalud.com/doce-tendencias-alimentacion-2018/>.

Variedades de maíz contribuirían a la soberanía alimentaria (2 de agosto de 2017). Recuperado de: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/variedades-de-maiz-contribuirian-a-la-soberania-alimentaria.html>

Velandia, A. & Lopez, W. (2008). *Investigación cualitativa y psicología del consumidor: alternativas de aplicación*. Avances en Psicología Latinoamericana. (Vol. 26). Pp 290 – 303. Recuperado de: <v26n2a13.pdf> ([scielo.org.co](http://scielo.org.co))

Vélez. (2016). El maíz transgénico en Colombia afecta la biodiversidad y aniquila la soberanía alimentaria de los pueblos. Recuperado de: <http://www.redsemillaslibres.co/wp-content/uploads/2016/10/Cultivo-maiz-GM-Col.-Foro.-ago.-18.16.-Germ%C3%A1n-V%C3%A9lez.pdf>.



## A.Anexo. Fotos de la visita a la Fundación San Isidro, en Duitama, Boyacá.











## **B.Anexo. Ficha Técnica Encuesta 1**

### **Objetivo de la encuesta:**

Conocer la opinión sobre el producto, e intención de compra de representantes de los grupos de interés.

### **Tamaño de la muestra:**

Fuente: Elaboración propia  
5 persor

### **Técnica de recolección:**

Cuestionario electrónico

### **Fecha de recolección de la información:**

Noviembre del 2018

### **Diseño y realización:**

La encuesta fue diseñada y realizada por Laura María Correa de la Maestría en Mercadeo Global de la Universidad EAN, con el objetivo de conocer la opinión de representantes de los grupos de interés para la empresa Arepas From The Heart.

### **Universo:**

Grupos de Interés: Un emprendedor, dos posibles clientes, 1 posible proveedor y 1 trabajador del mismo sector económico. Estos ubicados en la ciudad de Bogotá y los clientes en la ciudad de New York.

### **Preguntas que se formularon**

- Pregunta 1: ¿Según las características de la propuesta de valor, cree usted que sería un producto interesante para los colombianos en Estados Unidos?
- Pregunta 2: Usted, comparativamente con otras arepas, ¿por cuáles razones compraría estas arepas?
- Pregunta 3: Cuáles beneficios asocia con la palabra orgánico/criollo?
- Pregunta 4: Cuánto estaría dispuesto a pagar de más por adquirir una arepa de maíz criollo?
- Pregunta 5:Cuál es su opinión sobre la combinación de ingredientes propuesta?
- Pregunta 6: Qué tan abierto está a probar una versión diferente de la arepa tradicional, en cuanto a color, textura y sabor? .

## **C. Anexo. Ficha Técnica Encuesta 2**

**Objetivo de la encuesta:** Conocer la opinión acerca del producto y la intención de compra, aplicando la encuesta directamente a una muestra de consumidores estadounidenses, residentes en Nueva York, en los Distritos de interés (Forest Hills, Brooklyn, Queens)..

**Tamaño de la muestra:**

40 personas.

**Técnica de recolección:**

Cuestionario electrónico, a través de google forms.

**Fecha de recolección de la información:**

Febrero del 2020

**Diseño y realización:**

La encuesta fue diseñada y realizada por Laura María Correa de la Maestría en Mercadeo Global de la Universidad EAN. Se envió por whatsapp.

**Universo:** Personas del género masculino y femenino, residentes en la ciudad de Nueva York, entre los 17 y 60 años de edad.

**Preguntas que se formularon:**

- Género: M    F
- Rango de edad:

De 17 a 20

De 21 a 25

De 26 a 30

De 31 a 35

De 35 a 40

De 45 a 50

De 50 a 60

- Qué tan abierto está a probar alimentos de otras culturas?

Muy abierto

No muy abierto

No estoy abierto

- ¿Ha probado las arepas?

Si, Las he probado

No las he probado, pero lo haría

No las he probado y no las probaría.

- ¿Considera interesante encontrar en la Ciudad de Nueva York, arepas elaboradas a partir de ingredientes naturales?

SI  
NO

- ¿Probaría una nueva versión de arepas colombianas?

SI  
NO  
NO APLICA

- ¿Compraría este producto?

SI  
NO  
NO ESTOY SEGURO

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?

NADA  
MÁXIMO 3 DOLARES  
MÁXIMO 5 DOLARES

- ¿Usted suele comprar productos orgánicos?

SI  
ALGUNAS VECES  
NO, NO ME GUSTAN ESE TIPO DE PRODUCTOS

- ¿Es para usted importante que los productos que compra sean ecoamigables?

SI; MUY IMPORTANTE  
NO NECESARIAMENTE  
NO

- MENOS DE 50 DÓLARES  
50 DOLARES APROXIMADAMENTE  
MÁS DE 50 DOLARES, MENOS DE 100 DOLARES  
MÁS DE 100 DÓLARES.

| Estado de situación financiera               | Año 0         | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5             |
|----------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| ACTIVO                                       |               |                |                |                |                |                   |
| Caja                                         | \$ -          | \$ -           | \$ 71.391.001  | \$ 149.345.491 | \$ 229.199.111 | \$ 364.771.174,60 |
| Inventarios                                  | \$ 27.335.000 | \$ 30.017.988  | \$ 32.325.909  | \$ 35.283.200  | \$ 39.510.563  | \$ 0              |
| Cuentas por cobrar                           | \$ 0          | \$ 281.160.000 | \$ 308.756.448 | \$ 332.495.069 | \$ 362.912.917 | \$ 406.394.360    |
| Activo no corriente                          |               |                |                |                |                |                   |
| Preoperativos                                | \$ 6.400.000  | \$ 5.120.000   | \$ 3.840.000   | \$ 2.560.000   | \$ 1.280.000   | \$ 0              |
| Licencias, permisos y adecuaciones locativas | \$ 20.000.000 | \$ 16.000.000  | \$ 12.000.000  | \$ 8.000.000   | \$ 4.000.000   | \$ 0              |
| Maquinaria y equipos                         | \$ 3.830.000  | \$ 6.087.000   | \$ 7.739.400   | \$ 8.787.200   | \$ 9.230.400   | \$ 9.069.000      |
| TOTAL ACTIVO                                 | \$ 57.565.000 | \$ 338.384.988 | \$ 436.052.759 | \$ 536.470.960 | \$ 646.132.990 | \$ 780.234.534    |
| PASIVO                                       |               |                |                |                |                |                   |
| Pasivo corriente                             |               |                |                |                |                |                   |

|                   |      |               |               |               |               |               |
|-------------------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cuentas por pagar | \$ 0 | \$ 10.761.600 | \$ 11.299.680 | \$ 11.864.664 | \$ 12.457.897 | \$ 13.080.792 |
|-------------------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

|                            |             |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Pasivo no corriente</b> |             |                      |                      |                      |                      |                      |
| Deuda                      | \$ 0        | \$ 0                 | \$ 0                 | \$ 0                 | \$ 0                 | \$ 0                 |
| <b>TOTAL PASIVO</b>        | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 10.761.600</b> | <b>\$ 11.299.680</b> | <b>\$ 11.864.664</b> | <b>\$ 12.457.897</b> | <b>\$ 13.080.792</b> |

|                         |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>PATRIMONIO</b>       |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
| Capital social          | \$ 57.565.000        | \$ 230.075.288        | \$ 230.075.288        | \$ 230.075.288        | \$ 230.075.288        | \$ 230.075.288        |
| Utilidad periodo        | 0                    | \$ 97.548.100         | \$ 97.129.691         | \$ 99.853.217         | \$ 109.068.797        | \$ 133.478.649        |
| Utilidad acumulada      |                      | \$ 0                  | \$ 97.548.100         | \$ 194.677.791        | \$ 294.531.008        | \$ 403.599.805        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> | <b>\$ 57.565.000</b> | <b>\$ 327.623.388</b> | <b>\$ 424.753.079</b> | <b>\$ 524.606.296</b> | <b>\$ 633.675.093</b> | <b>\$ 767.153.742</b> |

|                                  |                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> | <b>\$ 57.565.000</b> | <b>\$ 338.384.988</b> | <b>\$ 436.052.759</b> | <b>\$ 536.470.960</b> | <b>\$ 646.132.990</b> | <b>\$ 780.234.534</b> |
|----------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

## E. Anexo. Estado de Resultados

| Estado de resultados        | Año 0         | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
|-----------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas         | \$ 937.200.00 | \$ 1.029.188.16 | \$ 1.108.316.89 | \$ 1.209.709.72 | \$ 1.354.647.86 | \$ 1.354.647.86 |
| Costos operacionales        | \$ 787.126.00 | \$ 879.757.867  | \$ 954.696.562  | \$ 1.041.911.57 | \$ 1.149.296.09 | \$ 1.149.296.09 |
| Utilidad operacional        | \$ 150.074.00 | \$ 149.430.294  | \$ 153.620.334  | \$ 167.798.149  | \$ 205.351.768  | \$ 205.351.768  |
| Gasto financiero            | \$ 0          | \$ 0            | \$ 0            | \$ 0            | \$ 0            | \$ 0            |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 150.074.00 | \$ 149.430.294  | \$ 153.620.334  | \$ 167.798.149  | \$ 205.351.768  | \$ 205.351.768  |
| Impuestos                   | \$ 52.525.900 | \$ 52.300.603   | \$ 53.767.117   | \$ 58.729.352   | \$ 71.873.119   | \$ 71.873.119   |

|               |            |               |               |             |             |
|---------------|------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
|               | \$         |               |               | \$          | \$          |
| Utilidad neta | 97.548.100 | \$ 97.129.691 | \$ 99.853.217 | 109.068.797 | 133.478.649 |

## F. Anexo. Flujo de Caja

| Flujo de caja                    | Año 0                 | Año 1                  | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                 |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Utilidad neta                    | \$ -                  | \$ 97.548.100          | \$ 97.129.691        | \$ 99.853.217        | \$ 109.068.797       | \$ 133.478.649        |
| + Depreciación                   | \$ -                  | \$ 6.046.000           | \$ 6.650.600         | \$ 7.255.200         | \$ 7.859.800         | \$ 8.464.400          |
| - Variación capital de trabajo   | \$ 27.335.000         | \$ 273.081.388         | \$ 29.366.289        | \$ 26.130.928        | \$ 34.051.977        | \$ 3.347.985          |
| <b>Flujo de caja operaciones</b> | <b>-\$ 27.335.000</b> | <b>-\$ 169.487.288</b> | <b>\$ 74.414.001</b> | <b>\$ 80.977.490</b> | <b>\$ 82.876.620</b> | <b>\$ 138.595.064</b> |

|                             |            |              |              |              |              |              |
|-----------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             | \$         |              |              |              |              |              |
| (-) Compra de activos fijos | 30.230.000 | \$ 3.023.000 | \$ 3.023.000 | \$ 3.023.000 | \$ 3.023.000 | \$ 3.023.000 |
| (+) Venta de activos fijos  |            |              |              |              |              |              |

|                           |                |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                           | -\$ 30.230.000 | -\$ 3.023.000    | -\$ 3.023.000    | -\$ 3.023.000    | -\$ 3.023.000    | -\$ 3.023.000    |
| <b>Flujo de inversión</b> | <b>0</b>       | <b>3.023.000</b> | <b>3.023.000</b> | <b>3.023.000</b> | <b>3.023.000</b> | <b>3.023.000</b> |

|                    |    |    |    |    |    |    |
|--------------------|----|----|----|----|----|----|
|                    | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| (+) Nuevos crédito | -  | -  | -  | -  | -  | -  |

|                                   |               |                |               |               |               |                |
|-----------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| (-) Amortización de deuda         | \$ -          | \$ -           | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -           |
| (+) Aportes de capital socios     | 57.565.000    | \$ 172.510.288 | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -           |
| (-) Pago de dividendos            | \$ -          | \$ -           | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -           |
| <b>Flujo de financiación</b>      | \$ 57.565.000 | \$ 172.510.288 | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -           |
| <b>Flujo de caja de tesorería</b> | \$ -          | \$ -           | \$ 71.391.001 | \$ 77.954.490 | \$ 79.853.620 | \$ 135.572.064 |