

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EXPORTADORA  
CUATRO CIELOS DEL QUINDÍO**



DIANA CAROLINA BEJARANO MARTINEZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C.

2020

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EXPORTADORA  
CUATRO CIELOS DEL QUINDÍO**



DIANA CAROLINA BEJARANO MARTINEZ

DIRECTOR

MICHAEL ENRIQUE TORRES

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C.

2020

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, D.C., Septiembre de 2020

### *DEDICATORIA*

Dedico este trabajo a Dios y a la Virgen, quien me ha dado los conocimientos necesarios, la disciplina, persistencia y dedicación para realizar con éxito mis actividades diarias además enfrentar inconvenientes y solucionarlos con éxito.

A mis padres Raquel Martínez Aguirre y Oscar Luis Bejarano porque gracias a ellos y a todo su esfuerzo, soy una persona de bien, que aporta a la sociedad grandes proyectos y labores.

A Juan Camilo Aristizabal mi esposo, quien es mi apoyo de vida, en quien he encontrado estabilidad emocional y genera el impulso para que cada día siga creciendo creciendo de forma personal y profesional.

## *AGRADECIMIENTOS*

EMPRESA CUATRO CIELOS DE ARMENIA, QUINDÍO

GOBERNACIÓN DEL QUINDÍO

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA DEL QUINDÍO

PROCOLOMBIA

UNIVERSIDAD EAN

## RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo de Tesis de Grado se presenta el proyecto para la creación de una empresa exportadora para los productos de la empresa *Cuatro Cielos* del departamento del Quindío, y se presentan tanto la viabilidad como el funcionamiento de la misma para la entrada en los mercados internacionales de la empresa nombrada.

A través de los análisis realizados se dará un valor agregado a la creación de la empresa exportadora, que inicialmente posee un cliente específico, lo que quiere decir que esa organización puede seguir realizando su actividad no solo para el producto analizado en este trabajo, sino para otros productos de la región del Quindío.

La propuesta nace de la necesidad de muchas empresas de realizar la exportación de sus productos, ya que en el intento por realizar sus ventas al exterior, el desconocimiento es la evidencia de una escasa exportación de la zona cafetera.

El estudio de factibilidad y viabilidad para la creación de una empresa para la realización de procesos de exportación de Snacks de Plátano verde y maduro, está presentada como necesidad de la empresa Cuatro Cielos, empresa quindiana de producción de plátano. El sector manufacturero en Armenia está conformado por pocas empresas, sin embargo esta empresa produce y maquila para la marca Kythos de las tiendas D1 en el país, realizando snacks de plátano de gran calidad y con contenidos orgánicos. La empresa quiere exportar, debido a su capacidad de producción y sus productos que pueden generar una gran competencia en el exterior.

En la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (CCAQ) con apoyo de ProColombia, se llevó a cabo la feria de servicios Quindío Global, que tuvo como objetivo potenciar la internacionalización de las empresas locales. Natalia Alejandra Villegas Ramírez, directora de gestión internacional de la CCAQ, “señaló

que al evento acudieron 22 entidades que hacen parte de la cadena de comercio exterior y cuatro asesores de ProColombia para responder las preguntas de los participantes” (Cronica del Quindío, 2018). Estas pocas entidades y empresas que prestan el servicio de asesoría, poseen procesos donde realizan la actividad exportadora sin enseñar a realizar dicha actividad.

Por las anteriores razones la empresa exportadora Cuatro Cielos desea realizar los procesos de exportación de la empresa mencionada y otros productos que la empresa desea exportar. Además que la empresa Cuatro Cielos desea realizar la exportación de otros productos de pequeñas y medianas empresas en cuanto a las modificaciones de materia prima con alto valor agregado.

El método para la creación de la empresa exportadora se realiza con el apoyo de la empresa Cuatro Cielos, esta prestará tanto sus instalaciones como el dinero para la realización e instauración de funciones y procesos

En conclusión el proyecto desea mejorar este sector debido a la poca disposición de empresas de la misma actividad económica y presentar unos procesos óptimos de realización de las exportaciones a través de buenas prácticas.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	16
2.	NATURALEZA DEL PROYECTO	19
2.1.	Origen o fuente de la idea de negocio.	19
2.2.	Descripción de la idea de negocio	20
2.3.	Antecedentes y justificación	23
2.3.1.	Antecedentes	24
2.3.2.	Justificación	27
2.4.	Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	34
2.4.1.	Objetivo general de la propuesta	34
2.5.	Estado actual del negocio	35
2.6.	Descripción de productos y servicios	36
2.7.	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	37
2.8.	Modelo de negocio	38
2.9.	Potencial del mercado en cifras	44
2.10.	Ventajas competitivas del producto	46
2.11.	Resumen de las inversiones requeridas	47
2.12.	Proyecciones de ventas y rentabilidad	48
2.13.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	49
2.14.	Equipo de trabajo	49
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR	52
3.1.	Caracterización del sector	52



3.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	59
4.	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	68
4.1.	Análisis y estudio de mercado	68
4.1.1.	Tendencias del mercado	68
4.1.2.	Segmentación de mercado objetivo	71
4.1.3.	Descripción de los consumidores	72
4.1.4.	Tamaño del mercado	76
4.1.5.	Riesgos y oportunidades del mercado	77
4.1.6.	Diseño de las herramientas de investigación	80
4.1.7.	Objetivos del estudio de mercado	81
4.1.8.	Cálculo de la muestra	82
4.1.9.	Diseño de las herramientas de estudio piloto de los clientes	84
4.1.10.	Metodologías de análisis de los competidores	85
4.2.	Resultados	86
4.2.1.	Resultados del análisis de la competencia	86
4.2.2.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	89
4.2.3.	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado	90
4.2.4.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	91
5.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	91
5.1.	La estrategia de mercado	91
5.2.	Estrategias de producto	92
5.3.	Estrategias de distribución	92
5.4.	Estrategias de precios	93
5.5.	Estrategias de comunicación y promoción	93
5.6.	Estrategia de fuerza de ventas	94

5.7.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	94
6.	ASPECTOS TÉCNICOS	96
6.1.	Objetivos de producción	96
6.2.	Ficha técnica del producto	96
6.3.	Descripción del proceso	99
6.4.	Necesidades y requerimientos	101
6.5.	Características de la tecnología	102
6.6.	Materias primas y suministros	103
6.7.	Plan de producción	109
6.8.	Procesamiento de órdenes y control de inventarios	109
6.9.	Escalabilidad de operaciones	110
6.10.	Capacidad de producción	111
6.11.	Modelo de gestión integral del proceso productivo	111
6.12.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto	112
6.13.	Procesos de investigación y desarrollo	113
6.14.	Plan de compras	114
6.15.	Costos de producción	114
6.16.	Infraestructura	116
6.17.	Mano de obra requerida	116
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	117
7.1.	Análisis estratégico	118
7.2.	Misión	123
7.3.	Visión	124
7.4.	Análisis DOFA	124

7.5.	Estructura Organizacional	126
7.6.	Perfiles y funciones	127
7.7.	Organigrama	130
7.8.	Esquema de contratación y remuneración	130
7.9.	Factores clave de la gestión del talento humano	131
7.10.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	133
7.11.	Esquema de gobierno corporativo	134
7.12.	Aspectos legales	135
7.13.	Estructura jurídica y tipo de sociedad	136
7.14.	Regímenes especiales	137
8.	ASPECTOS FINANCIEROS	140
8.1.	Objetivos financieros	140
8.2.	Política de manejo contable y financiero	141
8.3.	Presupuestos económicos (simulación)	142
8.4.	Presupuesto de ventas	143
8.5.	Presupuesto de costos de comercialización	144
8.6.	Presupuesto de costos laborales	145
8.7.	Presupuesto de costos administrativos	145
8.8.	Presupuesto de inversión	146
8.9.	Estados financieros (escenario probable)	147
8.9.1.	Flujo de caja	147
8.9.2.	Estado de resultados	148
8.9.3.	Estado de situación financiera (Balance General)	149
8.10.	Indicadores financieros	150
8.11.	Fuentes de financiación	151

8.12.	Evaluación financiera	153
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	155
9.1.	Dimensión social	155
9.2.	Dimensión ambiental	156
9.3.	Dimensión económica	162
9.4.	Dimensión de gobernanza	162
10.	CONCLUSIONES GENERALES	163
•	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
•	ANEXOS	177

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1. Procesos Logísticos</b>	22
<b>Ilustración 2. Declaración de Posicionamiento</b>	37
<b>Ilustración 3. Lienzo Canvas</b>	43
<b>Ilustración 4. Análisis Migratorio</b>	52
<b>Ilustración 5. Distribución de la población por edades</b>	56
<b>Ilustración 6. Producción de plátano en el departamento del Quindío, según ubicación</b>	63
<b>Ilustración 7. Clientes objetivo de la operación exportadora</b>	73
<b>Ilustración 8. Clientes objetivo de la operación exportadora 2</b>	74
<b>Ilustración 9. Clientes objetivo de la operación exportadora 3</b>	75
<b>Ilustración 10. Ficha Técnica Snacks de plátano</b>	98
<b>Ilustración 11. Proceso Producción</b>	101
<b>Ilustración 12. Necesidades y Requerimientos</b>	101
<b>Ilustración 13. Separador de Vapores y Recolector de Aceites</b>	102
<b>Ilustración 14. Ficha Técnica del plátano</b>	105

<b>Ilustración 15. Comparación del per I de ácidos grasos entre el aceite de palma y el aceite del híbrido interespecífico (OxG).....</b>	<b>107</b>
<b>Ilustración 17. Política de aseguramiento de la calidad .....</b>	<b>112</b>
<b>Ilustración 18. Organigrama de la empresa .....</b>	<b>130</b>
<b>Ilustración 19. Trámites Obligatorios .....</b>	<b>136</b>
<b>Ilustración 20. Dimensiones Contenedor 40 HQ .....</b>	<b>138</b>
<b>Ilustración 21. Rainforest Alliance Certified .....</b>	<b>161</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Exportaciones a Junio 2020 Quindio. ....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2. Importaciones Junio 2020 Quindio. ....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 3. Actividades logísticas .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 4. Producto escogido .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 5. Estructura de Costos .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 6. Potencial del Mercado en Cifras.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 7. Potencial Mercado .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 8. PIB 2018. En Millones de USD .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 9. PIB y Desempleo 2018.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 10. Comercio Exterior y Proveedores de Productos Florida 2018. .</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 11. Resumen de inversiones.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 12. Proyección de ventas .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 13. Márgenes de rentabilidad.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 14. Equipo de Trabajo .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 15. Población de principales áreas metropolitanas.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 16. Composición de los hogares.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 18. Gastos de consumo 2 .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 19. Porcentaje gastos de consumo.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 20. Tasa de equipamiento .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 21. Sector de Empresas logísticas en Armenia Quindío .....</b>	<b>58</b>

<b>Tabla 22. Cultivo por departamentos en área sembrada y producción (2009-2012)</b> .....	63
Tabla 23. Consumo de plátano .....	66
Tabla 24. Competencia .....	88
Tabla 25. Perfil y Comportamiento del consumidor.....	89
Tabla 26. Presupuesto de la Mezcla de Mercado .....	95
Tabla 27. Ficha Técnica Plátano Cuatro Cielos .....	97
Tabla 28. Módulos de Escalabilidad de operaciones.....	110
Tabla 29. Capacidad de producción de materia prima .....	111
Tabla 30. Plan de compras .....	114
Tabla 31. Costos de producción .....	115
Tabla 32. Mano de obra .....	116
Tabla 33. Estrategias Corporativas .....	118
Tabla 34. Estrategia direccional .....	119
Tabla 35. Estrategias de rentabilidad .....	120
Tabla 36. Estrategias de costo.....	120
Tabla 37. Estrategias de servicio.....	122
Tabla 38. Estrategias de Recursos Humanos.....	122
Tabla 39. Estrategias orientadas al segmento objetivo.....	123
Tabla 40. Estrategias de promoción.....	123
Tabla 41. Estrategias de distribución.....	123
Tabla 42. Matriz DOFA .....	124
Tabla 43. Perfiles y funciones .....	127
Tabla 44. Esquema de contratación y remuneración.....	130
Tabla 45. Navieras.....	138
Tabla 46. Presupuesto de ventas anual .....	143
Tabla 47. Costo de Comercialización .....	144
Tabla 48. Los costos FOB .....	144
Tabla 49. Presupuesto anual de costos laborales .....	145
Tabla 50. Gastos fijos administrativos.....	146
Tabla 51. Presupuesto de inversión .....	146

<b>Tabla 52. Flujo de caja proyectado anual en pesos</b> .....	147
<b>Tabla 53. Estado de resultados anual en pesos</b> .....	148
<b>Tabla 54. Estado de situación financiera anual en pesos</b> .....	149
<b>Tabla 55. Indicadores de rentabilidad</b> .....	150
<b>Tabla 56. Indicador de liquidez</b> .....	150
<b>Tabla 57. Punto de equilibrio</b> .....	151
<b>Tabla 58. Costo total del plan de negocios</b> .....	151
<b>Tabla 59. Fuentes de financiación</b> .....	152
<b>Tabla 60. Condiciones y amortización de apalancamiento financiero</b> .....	152
<b>Tabla 61. Márgenes de rentabilidad</b> .....	154
<b>Tabla 62. Tasa interna de retorno</b> .....	154
<b>Tabla 63. Valor presente neto</b> .....	155

## 1. INTRODUCCIÓN

El problema inicial radica en que en Armenia (Quindío) como ciudad y región posee una poca cultura exportadora debido a que las personas anteriormente no tenían capacidad para tecnificarse y si bien lo realizaban, la industria era a base del café dependiente del Comité de Cafeteros quien en su gran medida colocaba trabas y costos extras a su producción de café y la industrialización de la misma. “El Quindío, tras abandonar el cultivo del cacao, se quedó sin materia prima. Es decir, el café tuvo un auge sorprendente, especialmente después de la primera gran bonanza cafetera (1952- 1955), que hizo que la mayoría de los agricultores cambiaran sus cultivos de cacao, maíz o pastos por los de café. También la migración de los cultivos hacia el café se relacionó con el rezago que tuvo Armenia en servicios públicos industriales, lo que no permitió el desarrollo fabril por el temor de los inversionistas a quedarse sin energía eléctrica, sin agua potable y sin servicio de alcantarillado” (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015). Posterior a esto empieza la nueva bonanza, lo que causa devolverse a sus cultivos anteriores pero ya con paso firme a la tecnificación, beneficioso para la región y su ciudad.

En el sector cafetero, durante 2012 se profundizó la caída en la producción observada desde 2008, debido en parte al invierno de 2008 y 2011 que afectó plantaciones, y al aumento de áreas renovadas. En el Quindío la caficultura no presentó un resultado destacable, debido a que el volumen exportado del grano mostró un menor crecimiento que el del año anterior, además, esta variación positiva se vio afectada por los menores precios del café; de otro lado, el área cultivada con este producto en el departamento continuó mostrando reducciones hasta reportar treinta mil hectáreas. Este comportamiento revela la necesidad de desarrollar un plan que impulse de manera sostenida las exportaciones de los productos agroindustriales con valor agregado, fortalecidos desde las cadenas productivas promisorias” (Plan Exportador del Quindío, 2014). Por tal motivo la región y como ciudad quiere implementarse la ayuda de exportadores para la



realización de comercialización internacional de los diferentes productos y commodities que se manejan en la región.

Ahora bien se dice que “el departamento del Quindío concentra sus exportaciones en un 93,8%, en café sin transformar, dejando que gran parte de las ganancias se queden en manos de otros actores que la llevan a un nivel secundario por medio de procesos agroindustriales, en donde se logran mejores resultados económicos. El principal destino de las exportaciones Estados Unidos en un 40,4%. Los anteriores datos soportados por la siguiente Tabla:

**Tabla 1. Exportaciones a Junio 2020 Quindio.**

PARTICIPACIÓN			
Principales Productos		Principales Orígenes	
Café	20,3%	Estados Unidos	40,4%
Dátiles, higos, piña	2%	Alemania	11,3%
Cítricos fresco	1,4%	Japón	6,1%
Compresas y tampones	0,3%	Corea (Sur)	5,9%

Fuente: Elaboracion Propia con datos de la información de perfil economico departamental del Quindío. Mincomercio (2020).

Al analizar el siguiente cuadro de las importaciones en el primer renglón se encuentra el maíz con 16,6%, producto que tambien es cultivado en nuestra region y que no satisface la demanda interna. Las importaciones demuestrantambien que los productos que mas reflejan son productos con valor agregado, lo cual nuestra región no realiza.

**Tabla 2. Importaciones Junio 2020 Quindio.**

PARTICIPACIÓN			
Principales Productos		Principales Orígenes	
Maíz	16,6%	Estados Unidos	42,2%

Habas de soya	15,9%	Japon	26,2%
Polímeros de etileno	4,6%	China	6,3%
Tableros de partículas	4,4%	Mexico	4,4%
Partes identificable	4,2%	Brasil	3,6%

**Fuente:** Elaboracion Propia con datos de la información de perfil economico departamental del Quindío. Mincomercio (2020).

Por lo anteriormente mencionado se tienen razones de peso para que las empresas puedan empezar a crear sus propias áreas exportadoras, sin embargo el caso de la exportadora Cuatro Cielos, es necesario realizar una exportadora para la marca y posibles productos que quieran exportar pequeños y medianos productores y comerciantes. Con lo anterior intentamos que esta empresa y muchas más conozcan la labor que realiza la empresa impulsando diferentes productos con o sin valor agregado de la región Quindiana a otros países. La región necesita el impulso de estas medidas debido a que el Quindío apuesta a que el turista venga y compre y se enamore del producto. La empresa Cuatro Cielos desea que a pesar de las distancias pueda darse a conocer este producto los snacks de plátano empresa que posee gran trayectoria y actualmente una capacidad amplia para la exportación.

Esta empresa desea llegar a Estados Unidos ubicándose en el segmento de latinos de Miami para su venta, en el cual se lograría según las preferencias una acogida similar a la población Colombiana respecto al consumo del plátano y el conocimiento de dicho producto. Sin embargo, la empresa Cuatro Cielos como exportadora desea realizar negociaciones con diferentes establecimientos para lograr relaciones y ventas a largo plazo para que estas exportaciones sean duraderas.

Dentro del siguiente documento se encuentra un análisis cuantitativo y cualitativo de la información para la creación de una empresa exportadora de Snacks de plátano verde y maduro para la región Quindiana, este realizado para la empresa cuatro cielos del Quindío que se dedica a la producción del producto ya mencionado.

## 2. NATURALEZA DEL PROYECTO

### 2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.

En el Quindío poseemos gran diversidad de insumos alimenticios mediante el cultivo como lo son el café, plátano, aguacate, maíz, banano, naranja, mandarina y cafés especiales, con relación a lo anterior se buscó realizar este proyecto para el plátano específicamente, que siendo transformado en chips de plátano es tanto viable para exportar como para identificar los gustos de la población de Estados Unidos.

Cabe resaltar que muy pocas empresas en el Quindío poseen la capacidad de exportar debido a la poca tecnificación y al miedo que conlleva el traslado de mercancía (Roca, 2016).

Se escogió la empresa Cuatro Cielos debido a que es una empresa que se atrevió a maquilar para las tiendas D1 a nivel nacional y poder incursionar en este modelo de trabajo verificando así la capacidad de producción para una posible exportación, lo cual proporciona viabilidad.

La empresa Cuatro Cielos cuenta con una producción de cuatro cultivos directos del departamento del Quindío lo cual ahorra costos en el transporte y manejo de la mercancía tanto para procesamiento como para exportarse, debido a la cercanía de las mismas que se encuentran en el municipio de Circasia y los corregimientos Barcelona, pueblo Tapao.

Además que por lo general el productor Quindiano posee muy pocas alternativas para poder realizar exportación que aportarían a la potencialización de las empresas, se cuenta con Procolombia y la Cámara de Comercio donde son los únicos conocidos por productores que manejan los temas de comercio exterior y asesoramiento a los productores. Estas pocas alternativas conocidas generan que en el departamento se necesitan empresas que analicen la estructura de tecnificación de las empresas como la exploración al comercio exterior y hacerse conocer por todas estas empresas que tengan una factibilidad de expandirse.

En la región no solo se produce plátano, sino otros insumos alimenticios que se exportan sin ser transformados, ya que contamos con café en grano y cafés especiales en grano producto de los cultivos y el aguacate, que en los últimos años ha generado un aumento de sus exportaciones con valor agregado (la crónica, 2018).

## **2.2. Descripción de la idea de negocio**

La idea de negocio es la creación de una empresa exportadora de pasabocas de plátano maduro y verde para la empresa Cuatro Cielos del Quindío. Esta empresa ya ha incursionado tanto en plátano como en aguacate HASS. La creación de esta empresa buscaría facilitar la exportación de los productos como los chips de plátano verde y maduro para realizar disminución de riesgos tanto en costos como en el transporte internacional, aseguramiento de la mercancía y documentación de la misma, ya que estos procesos son los más importantes para poder realizar el comercio de dichos productos. De igual manera se busca con esta empresa encontrar clientes objetivo donde se puedan hacer alianzas a largo plazo y conexiones para posibles ventas, en consecuencia esto puede inducir a una inversión extranjera en el departamento, adicional se puede conocer sobre otros mercados y quizá implementar la conciencia de consumo de productos colombianos.

Se prestarán servicios como mercadeo, análisis empresarial para búsqueda de certificaciones, facilidad de transporte, documentación, nacionalización, disminución de riesgos con aseguradoras a nivel nacional e internacional y en transporte (costos de exportación y nacionales).

De esta manera se puede argumentar que esta empresa se plantea como una exportadora con un cliente nacional inicial el cual es la empresa Cuatro Cielos y la búsqueda de clientes extranjeros para cualquiera que sea el producto a exportar, que inicialmente trabajaría con el producto snacks. Para esta idea de negocio se tuvo en cuenta que el agro colombiano es amplio y en la región Quindiana se pueden explotar todas aquellas empresas que por desconocimiento no realizan la exportación.

Con relación a lo anterior la empresa a crear sería una empresa dedicada a la exportación de productos del sector agrícola, ya que según Procolombia “Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo. Sus exportaciones han presentado en los últimos tres años un crecimiento principalmente en uchuva, tomate de árbol, tamarindo y granadilla”. “Los principales destinos de las exportaciones de estos productos son: Países Bajos, Alemania, Bélgica. Por preferencia en el consumo, pasamos de tener acceso de 233 millones de consumidores en 2002 a 1.200 millones de consumidores en 2010” (Procolombia, 2018).

En esencia, la logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas. Así, la logística no es un concepto realmente nuevo para nosotros: se trata de un proceso mental que antecede a cualquier situación final en la que pretendamos tener éxito. Michael Porter introdujo un modelo en el que la cadena de valor de la empresa se compone de dos clases de actividades:

- Primarias: son las que forman el proceso productivo de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y su atención posventa al cliente.
- De apoyo: sirven de soporte a las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa (Aparicio, 2014)

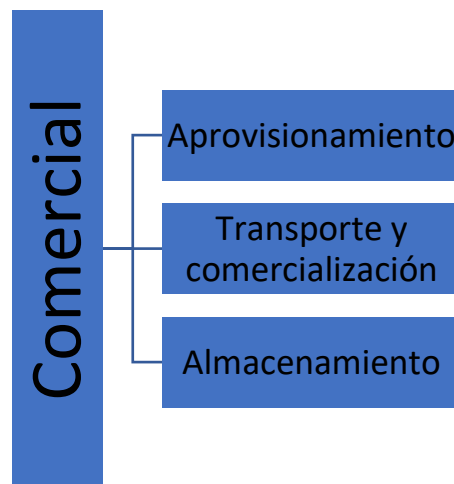
**Tabla 3. Actividades logísticas**

Actividades Primarias	Actividades de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprovisionamiento</li> <li>● Producción</li> <li>● Distribución</li> <li>● Marketing y Ventas</li> <li>● Prestación Postventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Previsión de infraestructuras</li> <li>● Recursos Humanos</li> <li>● Desarrollo tecnológico</li> <li>● Finanzas</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de: Gestión Logística y Comercial, 2014. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193636.pdf>

Ahora bien, de acuerdo a las anteriores actividades la empresa Cuatro Cielos desea realizar operaciones de logística comercial, las cuales se entienden “como aquellas partes de la actividad empresarial que tienen como finalidad la previsión, organización y control del flujo de materiales y de información, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final” (Aparicio, 2014). Lo cual significa que nuestras funciones como empresa radican en la parte netamente comercial de los procesos de exportación.

### Ilustración 1. Procesos Logísticos



Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de (Aparicio, 2014).

Con relación a lo anteriormente mencionado, la necesidad es brindar los siguientes procesos para la empresa cuatro cielos:

- Agenciamiento Aduanero para Importaciones y Exportaciones
- Reconocimiento e inscripción Usuario Aduanero Permanente
- Agenciamiento Tránsito Aduanero a través de la declaración de Tránsito Aduanero (D.T.A.)
- Administración in-house de Comercio Exterior diseñada para adaptarse a cada cliente.
- Control portuario

- Almacenamiento acorde a las necesidades de las empresas.
- Transporte de carga internacional para sus operaciones logísticas.
- Transporte de carga con cobertura nacional, complementario de los servicios de transporte de carga internacional.
- Asesorías de exportación y documentos
- Seguros internacionales
- Disminución de costos
- Documentación de exportaciones.

Las necesidades radican en que la empresa desea exportar y posee la capacidad pero debido a su gran flujo y posibles negociaciones con clientes, debe implementar un área exportadora; sin embargo se desea realizar la creación de la empresa exportadora para no generar un limitante y abarcar un mercado más grande de PYMES y demás productos de la empresa mencionada.

La empresa también implementa la responsabilidad social corporativa a la hora de exigir productos justos y medioambientalmente sostenibles, lo que es una exigencia inicial del cliente final para esto implementamos según el exponente (Aparicio, 2014). La Razon Social Corporativa responde a la actitud que mantiene la organización ante las demandas que generan los grupos de interés y la sociedad, como:

- La actividad de la empresa.
- Sus costes sociales.
- La ampliación de sus objetivos en relación con su función social”.

### **2.3. Antecedentes y justificación**

### **2.3.1. Antecedentes**

El Departamento del Quindío es una unidad geográfica cafetera de Colombia que se integra, junto a otros departamentos andinos, a la región que se conoce como Eje Cafetero, que vivió desde 1927 hasta junio de 1989 una especie de época de oro del café que se vino abajo por esa época cuando los países compradores de café deciden romper un pacto de cuotas regulado que contenía el Acuerdo Internacional del Café (Cardenas, 2018).

La Federación Nacional de Cafeteros intenta recuperar algunas de las condiciones de ese pacto, para mantener los precios del producto, pero fueron vanos los esfuerzos y los productores nacionales del grano registraron pérdidas millonarias pues las medidas para estabilizar los precios resultaron inútiles. Pasando el tiempo los agricultores empezaron a desmejorar su calidad y fueron disminuyendo bajo el efecto de la llamada crisis cafetera. El eje cafetero dejó de ser el emporio de riqueza que fue en Colombia y similar situación ocurrió en otros países dedicados a la caficultura (La Crónica del Quindío, 2016).

Para hacer frente a la crisis anteriormente mencionada, los agricultores debieron encontrar otra fuente de ingresos. El plátano entra como un producto extra mientras se toman medidas por la drástica situación. Durante la bonanza cafetera, el plátano se incluye en líneas intercaladas dentro de las siembras del café, en espacios en los que -incluso- se intercalaban otras especies (cacao, algunos frutales y árboles de sombrío como el guamo) (CENICAFE, 2017).

Después de la lucha se determinó que tampoco podían acabar con el café y que no tenían dónde realizar los cultivos de plátano y ellos en el afán por resucitar el sector pues decidieron cultivarlo al lado de las plantaciones de café, y por primera vez la región cafetera implementa una forma diferente para realizar cultivos paralelos dobles (CENICAFE, 2017).

El plátano fue de los productos mejor vendidos y ello proporcionó grandes ingresos a la región, aunque no era sólo la zona cafetera la primera en ofertar el



plátano en el mercado nacional y menos aún la que tuviera el mejor producto a nivel nacional (La Crónica del Quindío, 2016).

Un estudio de coberturas vegetales de las tierras en el Quindío a escala 1:25.000 realizado por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC indica que los productores Quindianos están “volcando” su atención en otros cultivos, principalmente el de plátano, para incrementar los ingresos que devengan de los cafetales (Instituto Agustín Codazzi, 2015).

El Quindío posee 24 mil hectáreas plantadas en café y 12,5 mil hectáreas (Instituto Agustín Codazzi, 2015) plantadas en plátano, lo que lo convierte en la segunda cobertura en la región, y asegura que en pocos años podrá el plátano superar a los cultivos de café. (Instituto Agustín Codazzi, 2015). El ex-director del IGAC Juan Antonio Nieto Escalante apunta que las exportaciones de café ya no son tan rentables como antes en esta parte del país. Por ejemplo, el departamento del Huila (región del alto Magdalena) es el que cuenta con la mayor producción de ese producto y es considerado por los expertos el de mejor calidad a nivel nacional, por lo cual sus habitantes han optado por disminuir su producción y hacer uso de otros productos, como el plátano. En el corto plazo, lo más probable es que los cafetales continúen en reducción para dar cabida a otras opciones que generen ganancia en el campo (Instituto Agustín Codazzi, 2015).

Debido a las condiciones del sector agrícola en menor proporción se realizan procesos de transformación de insumos (*commodities*), ya que los productos mencionados no dejan mucha ganancia por su poca transformación y su nulo valor agregado (Sánchez, 2015). Por otro lado, algunos empresarios de la región han aprovechado esta situación para realizar diferentes tipos de transformación y presentarlo como plátano procesado para fritar, empacado al vacío, y también para elaborar pasabocas (*snacks*) de plátano frito, en tajadas (*chips*) tanto maduro como verde (Hurtado, 2016).

En la región operan unas pocas empresas como lo son pasabocas Patty y Tukao que realizan tal transformación. Sin embargo es para venta nacional con cubrimiento regional y sin indagar en la exportación, pues esas empresas han realizado maquila

para marcas de otros países, sin implementar procesos de internacionalización con marca propia.

El mercado de los pasabocas (*snacks*) en Colombia está creciendo en los últimos años como en 2014, Estados Unidos importó USD 6.703 millones de (*snacks*) de Colombia (Alimentec, 2016), todo lo anterior debido a que son productos muy portables, económicos, variados y de fácil acceso, lo que los convierte en productos con un amplio mercado y consumidores de todas las edades y clases sociales.

Esta situación y la elevada tendencia a un estilo de vida saludable que se ha impuesto durante los últimos años, ha llevado a los productores de *snacks* a que también gozaran de altos márgenes de rentabilidad, producto de estrategias de marketing efectivas. Estas acciones han reforzado el posicionamiento de las marcas en el mercado, contando con un importante número de clientes fieles. Esta situación les permitió subir los precios sin que bajara significativamente la demanda. Como ejemplo, Frito-Lay anunció que sus productos son más saludables ya que son libres de MSG y, al mismo tiempo, subió los precios debido a la calidad superior percibida por parte de los clientes (ProChile, 2012).

Es así como la fruta deshidratada se convierte en una opción prometedora al momento de incursionar en dicho mercado. Para este fin, se han elaborado estudios de prefactibilidad, en los que se evalúan aspectos relevantes del sector y del mercado, así como los requerimientos técnicos, legales, organizacionales, ambientales y financieros fundamentales para el montaje de un modelo de negocio y su respectiva puesta en marcha como proyecto productivo, con lo cual se concluye, según las condiciones planteadas dentro de las diferentes etapas del estudio, que el modelo es viable para su implementación (Torres, 2009).

Los estadounidenses están aumentando considerablemente su consumo saludable. A medida que esto sucede, es importante que los minoristas y los fabricantes se mantengan al tanto de las tendencias. Por eso, aunque no sea tan grande como la de *snacks* salados, la categoría de colaciones frutales y vegetales ya es masiva. De hecho, en dicho rubro se registraron ventas de 16.300 millones de dólares desde mayo de 2016 hasta el mismo mes de 2017 (Marketers, 2017).

La industria de los alimentos en Estados Unidos, en los últimos 5 años ha venido presentando una serie de cambios debido a que hoy consideran la conducta del consumidor y las nuevas tendencias alimenticias del mercado objeto de estudio. La creciente demanda por productos más sofisticados con alto valor agregado y en especial pasabocas funcionales, energéticos y naturales que toman en cuenta la mentalidad del consumidor norteamericano en lo que se refiere al consumo ético, que incluye temas como la sustentabilidad, el comercio justo, el origen de las materia primas y la creciente preferencia por productos orgánicos han migrado hacia un consumo de productos de índole alimenticia con preferencia a productos como el pasabocas (*snack*) tipo tajadas (*chips*). De acuerdo con cifras de ProColombia (2016), Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones colombianas de snacks de plátano, las cuales pasaron de US\$20,9 millones en 2015 a US\$27 millones en 2016.

Recientemente, los Centros para el Control de las Enfermedades de Estados Unidos (CDC, por su sigla en inglés) calcularon que el 40% de todos los norteamericanos son obesos (definidos como aquellas personas que tienen un índice de masa corporal de 30 o superior), entre ellos un 20,6% de los adolescentes (12-19 años). Según los CDC, el peso promedio de una mujer norteamericana hoy es superior al peso promedio de un hombre norteamericano en los sesenta (75 kilos) (El país, 2017). Por esa razón el consumidor dirigió su pensamiento hacia la preocupación por la salud, buscando alimentos que tengan beneficios nutritivos y que además posean lo que otros alimentos no contienen, como vitaminas, antioxidantes, minerales, calcio, hierro, entre otros. Cabe mencionar que hay nuevas regulaciones y leyes relacionadas con el contenido de alimentos con grasas trans, y sobre la información nutricional que debe incluir la publicidad de esos alimentos en la intención de que brinden niveles óptimos de la seguridad alimentaria.

### **2.3.2. Justificación**

En la justificación de la investigación se incluyen el plátano y su entorno geográfico global, el procesamiento del plátano en el Quindío, la presencia de la empresa **Cuatro Cielos** y los parámetros y objetivos de la internacionalización de esta empresa mediante la exportación de sus productos a un segmento del mercado de los Estados Unidos.

La propuesta de la realización de esta empresa es para realizar procesos de exportación de Snacks de Plátano verde y maduro de la empresa quien posee un gran potencial ya que esta tiene la capacidad de:

- A nivel social esta empresa posee su propia materia prima brindando empleos a agricultores de la región, proporcionando empleo de calidad a través de contratos fijos y estudio en tecnificación de procesos y manejo de la misma materia prima para una materia prima orgánica sin fumigaciones que dañen la calidad, sabor y componentes del insumo. Además de lo anterior es de gran importancia las familias de estos campesinos agricultores a quienes se les brinda un soporte para que sus familias puedan emplearse en los campos o en la fábrica. Los empleados son incorporados bajo su técnica y su experiencia, sin embargo entre estos la mayor cantidad de empleados son madres cabezas de hogar.
- La empresa posee la capacidad de realización de exportación de un contenedor de 40 High Cube anual, lo que radica en la viabilidad de realizar la exportación con flujo constante de materia prima, mano de obra, equipos para su fabricación y propiedad de planta.
- La contratación con la empresa se realiza a través de documentos certificados que generan confianza en el cliente y pagos contra entrega.
- La empresa desea a través de sus procesos de servicios buenas prácticas exportadoras en el manejo de documentos y mercancías.

La empresa Cuatro Cielos desea realizar el impulso las exportaciones no tradicionales, ya que podría causar en la organización aumento de sus ingresos, generación de empleos y aumento de su capacidad, al igual de dar mucho más valor a la empresa y rentabilidad para fortalecer de esta el tejido exportador en la región.

### **El plátano y su entorno geográfico global**

El plátano posee la característica de ser fuente de alimentación en muchos países tropicales y es uno de los alimentos más consumidos en todo el mundo ya que por sus características alimenticias y por cultivarse en regiones tropicales, el plátano hace parte de la canasta familiar básica de muchos países en vías de desarrollo y gran parte de su producción se dedica al consumo interno, especialmente en países de África y Latinoamérica (Programa MIDAS, 2009).

Proviene de una planta herbácea monocotiledónea de la familia *Musaceae* que se originó en el sudeste de Asia y fue traída a Colombia por los españoles en el siglo XVI (Dane, 2014). En Colombia se cultivan las variedades de plátano dominico hartón, dominico, hartón, morado, cachaco, pelipita, popocho, pombo, maqueño, guineo y trucho (Universidad Nacional de Colombia, 2007).

Este producto es uno de los más importantes en la canasta familiar de los colombianos, y en los índices de precios al consumidor de alimentos se encuentra ubicado en el grupo de tubérculos, raíces y plátanos, donde tiene un peso de 33% (Dane, 2014). La cadena de producción del plátano la componen productores, comercializadores, comercializadores internacionales, transformadores, industrializadores y proveedores de insumos. Entre las empresas que se integran en el mercado del plátano en el sector público figuran, entre otras, el ICA, SENA, Corpoica, UNAD, que han regulado de forma acertada la cadena de esta producción (Corpoica, 2017).

El plátano, a nivel nacional en Colombia, proviene de sectores productivos priorizados por departamentos: Urabá y nordeste de Antioquia, Córdoba, Cauca y Norte del Valle, Caldas, Quindío y Risaralda. En el departamento del Quindío el

cultivo del plátano es una de las principales fuentes de ingresos de los campesinos y de generación de empleo en el sector rural. En 2015 se reportó una área de cultivo de 26.310 Has, y el municipio de Quimbaya reportó la mayor área sembrada con 18,1%, mientras que Armenia y Calarcá sembraron 14,7% y 14%, respectivamente. (Informe Agropecuario Quindío, 2015).

### **Procesamiento del plátano y presencia de la empresa *Cuatro Cielos***

La industria de transformación del plátano en el Quindío es baja, debido a que los productores prefieren venderlo como materia prima o insumo, pues la transformación implica realizar inversión en maquinaria, tecnificación, contratación de personal para manejo de máquinas procesadoras, empacadoras y demás. Ante esta situación, para la región es importante el avance que significa el hecho de que empresas como ***Cuatro Cielos*** del Quindío, que ahora realiza la transformación del plátano mediante un proceso para aumentar la duración de la fruta y poder freirlo con una fecha mayor de vencimiento.

En el proceso de freír plátano y realizar pasabocas de plátano (verde y maduro) se encuentran empresas que han invertido y aún no han realizado exportaciones constantes a los mercados internacionales, pues destinan esa producción a los mercados regional y nacional en Colombia, como la empresa de pasabocas Patty que su producción es para transformación y consumo interno.

El departamento del Quindío cuenta con un gran potencial de desarrollo de pasabocas de plátano (verde y maduro) debido a la gran oferta de insumos en la región. Las empresas de la región se han dedicado a la comercialización a través de cadenas de grandes superficies, tienda a tienda o en tiendas mayoristas. No todas las empresas ofrecen estándares de calidad, tecnología e innovación, lo que es indispensable para la competencia en mercados internacionales y para la generación de buenas prácticas manufactureras (Mincultura, 2014).

***Cuatro Cielos*** es una empresa que nació como respuesta del sector agrícola del país, en especial del gremio platanero, que investigó sobre los precios de venta, el

incremento de los insumos y de la mano de obra, que generaron pérdidas para los agricultores en la región. Posteriormente la empresa decide generar valor agregado, y abre una línea para transformar el plátano quindiano en producto de consumo masivo de alta calidad, libre de conservantes y saborizantes artificiales, y así atender los requerimientos para preservar la salud del consumidor y a la vez garantizar el respeto y conservación del medio ambiente.

Con esos productos **Cuatro Cielos** busca generar valor, apoyar la estabilidad económica de la agricultura en la región, implementar productos de consumo masivo con calidad y avanzar en la propuesta de realizar buenas prácticas manufactureras a fin de exportar o internacionalizar sus productos y su marca.

### **Oportunidades y objetivos en la internacionalización para la empresa *Cuatro Cielos***

El proyecto de internacionalización de la empresa, sus productos y su marca, atiende las siguientes oportunidades:

a) El acelerado estilo de vida de los consumidores estadounidenses favorece al consumo de pasabocas del tipo mencionado, debido a que brindan un beneficio tanto nutricional como de comodidad para el consumidor, quien en sus horarios laborales extensos no posee el tiempo suficiente para la preparación de sus alimentos y/o compra de los mismos (Corona, 2014).

b) Aunque la industria ha crecido significativamente en cuanto a nueces y frutos secos, ya que los consumidores buscan pasabocas más saludables y nutritivos, la fruta fresca es el ingrediente ganador con el 44% en la preferencia de compra de los consumidores. Los vegetales, en tanto, representan el 17%. Esta disparidad se atribuye en gran parte a que en las estanterías de los puntos de venta hay cuatro veces más bocadillos de los primeros que de los segundos (Marketers, 2017). La empresa **Cuatro Cielos** aporta calidad y nutrición comparables a los ingredientes de productos como frutos secos y nueces.

c) El interés en productos de calidad poco procesados, sin conservantes artificiales y sin saborizantes han generado crecimiento en el consumo de los mercados internacionales (ProChile, 2012).

d) La posibilidad de compra de productos económicos a los que se accede de forma sencilla, debido a que en mercados internacionales estos productos están proyectados para su compra en supermercados y cafés cercanos a las zonas laborales.

e) Proporcionar al consumidor de Estados Unidos un producto con neto carácter colombiano, que procede de una región (departamento del Quindío, eje cafetero) que produce insumos de calidad, con los cuales se puede generar conciencia en el consumidor acerca de su apoyo a la producción de esos insumos utilizados en fincas cafeteras y con la participación de personas de bajos recursos.

### **Creación de la exportadora *Cuatro Cielos***

La creación de la empresa exportadora se realiza con relación a las oportunidades anteriormente mencionadas. Es alta la viabilidad de encontrar un mercado extranjero con las condiciones presentadas, debido a que en Estados Unidos opera la tendencia de ocupación de varios empleos diarios, y debido a que los salarios se pagan por horas, los trabajadores estadounidenses son, de entre todos los de los países industrializados. Este es uno de los datos que revela un nuevo estudio estadístico de las tendencias del trabajo en el mundo publicado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2019). Por lo anteriormente explicado se genera un problema bastante grande en la alimentación pues por la escasez de tiempo esas personas prefieren incluir pasabocas en su dieta.

Se cubrirá la necesidad del consumidor estadounidense con base en la sustitución de algunas comidas por pasabocas de altos contenidos nutritivos, sin conservantes y de alta calidad, que aportan una composición adecuada a la dieta de las personas que poseen poco tiempo para comer, ya que tienen horarios laborales largos o diferentes trabajos, y además es primordial que atiendan al



cuidado de la salud. En esas condiciones, los pasabocas ofrecidos pueden ser beneficiados, ya que se presentan como marca Colombiana y de alta calidad, elaborados con insumos provenientes de una finca cafetera con producción orgánica, e incluso elaborados en la propia finca, datos que se presentarán a los consumidores a fin de generar predilección por ese tipo de pasabocas y así alcanzar fidelización para la marca **Cuatro Cielos**.

Los mercados extranjeros representan un potencial amplio para Colombia y por las transformaciones de alta calidad y los requisitos exigidos que resultan alcanzables y de complejidad baja, debido a la calidad tanto de la materia prima como de los procesos productivos realizados para la elaboración de los pasabocas (Anacafe, 2011). Colombia, un país con potencial de exportación en el sector de alimentos y bebidas, la industria de alimentos y bebidas ha crecido de manera exponencial en Colombia durante los últimos diez años, representando un rubro cercano al 3% en la producción nacional (PIB), según el último estudio realizado por el DANE en 2013 acerca de la industria. Asimismo, en América Latina y el Caribe este sector tiene crecimientos entre el 3,3% y 7% durante el 2015 - 2016, de acuerdo con cifras publicadas por especialistas de la publicación Industria Alimenticia.

De acuerdo con cifras de *ProColombia*, Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones colombianas de snacks de plátano, las cuales pasaron de US\$20,9 millones en 2015 a US\$27 millones en 2016 (GONZÁLEZ, 2017).

Durante los últimos cinco años los productores de pasabocas con base en productos como el plátano presentaron estrategias alimenticias similares a las de los productos de la empresa *Cuatro Cielos*, como la empresa Frito Lay que anunció productos como el plátano libres de MSG o glutamato monosódico y al mismo tiempo anuncia su alza de precios debido a la calidad superior incorporada a su producto y a la implementación tecnológica que le permite disminuir costos de mano de obra, por lo anterior los productos basados en calidad y en procesos orgánicos de la empresa cuatro cielos permiten conocer mucho más el mercado exterior. Siendo así los pasabocas que la empresa ofrece su contenido nutricional es con alta calidad y procesos orgánicos con base a su materia prima.

*Cuatro Cielos*, como empresa, ha invertido fuertemente en el segmento de pasabocas, porque se ve como una oportunidad clara de crecimiento que parece no tener límites, si es que se da una mirada alrededor del mundo, pues si se comparan los pasabocas, de un mercado nacional a otro, parecen tener un carácter universal (Prochile, 2012).

## **2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

### **2.4.1. Objetivo general de la propuesta**

Establecer la viabilidad de una unidad de negocio para la creación de una exportadora de pasabocas de plátano frito de la empresa cuatro cielos del Quindío.

### **Objetivos específicos**

Entre los objetivos específicos se identifican los siguientes:

- a) Analizar el contexto y el mercado de Estados Unidos.
- b) Realizar un estudio de mercado y análisis de la competencia para determinar la viabilidad de penetración en los Estados Unidos.
- c) Elaborar un modelo operativo para la creación de la unidad exportadora.
- d) Analizar la viabilidad del uso tecnológico en la creación de la unidad.
- e) Determinar la estructura organizacional para proporcionar una unidad exportadora.
- f) Realizar el análisis financiero e integral para determinar la viabilidad financiera de la unidad exportadora.

**A través del orden Cronológico de aplicación se proporciona lo siguiente:**

### **Objetivos a Corto Plazo:**

- Estructurar la empresa exportadora del Quindío.
- Crear de la empresa con los requerimientos de ley
- Instaurar la empresa con los requerimientos para cada área estructurada

### **Objetivos a Mediano Plazo:**

- Asesorar empresas para su tecnificación.
- Realizar reuniones con las empresas sobre comercio exterior y mitos sobre el comercio.
- Asesorar empresas para la exportación e importación.
- Simular posibles exportaciones e importaciones.

### **Objetivos a largo plazo:**

- Realizar exportaciones a Estados Unidos y a mercados nuevos internacionales.
- Disminuir los riesgos de exportación.
- Disminuir costos al comercio exterior.
- Implementar estrategias de inversión extranjera.
- Realizar un plan de expansión a diferentes ciudades de Colombia.

## **2.5. Estado actual del negocio**

La empresa cuatro cielos se encuentra en auge debido a que esta se encuentra incursionando en maquilar para las tiendas D1 a nivel nacional y con su producto propio en diferentes supermercados de la ciudad.

Se encuentra innovando en productos tratándose de (*snacks*) como lo son chicharrones, papitas fritas y fosforitos, siendo estos exclusivamente para la tienda D1.

Se realizó un contrato con las tiendas D1 de un año en el cual se ha realizado el proceso y se ha realizado extensión del mismo. El contrato no posee una exclusividad de la empresa con las tiendas D1 debido a que estos tienen su propio producto el cual varía en precio, calidad y empaque.

La empresa posee una capacidad de cultivo de 160 cuadras en total lo que proporciona producto suficiente para la exportación.

## **2.6. Descripción de productos y servicios**

1. Asesoría para exportación e importación de productos (insumos o bienes finales terminados): estos se caracterizan por la realización de capacitación para las etapas de exportación e importación de productos, generando un plus único para el producto o insumo a realizar el comercio internacional.
2. Mercadeo y geo marketing de productos en el exterior para realización de inversión extranjera y posicionamiento de productos y empresas en lugares estratégicos.
3. Análisis de clientes estratégicos nacionales e internacionales a través de redes, contactos, ferias internacionales.
4. Realización de negociaciones con clientes nacionales y extranjeros.
5. Gestión de documentación para comercio exterior.

El producto escogido para la exportación son los snacks de plátano maduro y verde por lo cual se presenta un estudio del producto al mercado específico a través de la plataforma de TradeMap:

**Tabla 4. Producto escogido**

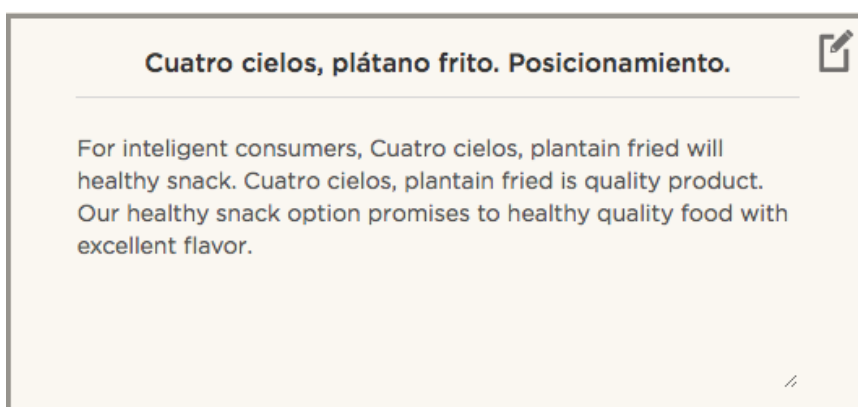
Código del Producto	Descripción del Producto	Colombia Exporta hacia Estados Unidos de América					Colombia Exporta Hacia el Mundo				
		Valor 2013	Valor 2014	Valor 2015	Valor 2016	Valor 2017	Valor 2013	Valor 2014	Valor 2015	Valor 2016	Valor 2017
1905901000	Productos de panadería, pastelería o galletería. Incl con adición de Cacao, Hostias, Sellos...	9.306	11.344	13.159	12.632	14.143	28.018	39.686	37.468	41.819	43.536

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: TradeMap. 2019,

[https://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c842%7c%7c190590%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c842%7c%7c190590%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1).

Declaración de posicionamiento: Nos posicionamos en el mercado con el siguiente producto en el mercado de Estados Unidos:

### Ilustración 2. Declaración de Posicionamiento



Fuente: Declaración de posicionamiento a través de:

<https://www.ecornell.com/market-positioning-tool/>

### 2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre: Exportadora Cuatro Cielos

Tamaño: Pequeña empresa con más de 10 empleados.

Ubicación de la Empresa: Armenia, Quindío. Carrera 14 No. 11 Norte- 109

## **2.8. Modelo de negocio**

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor que se presenta al cliente incluye ofrecerle productos de excelente calidad y brindarle un servicio que satisfaga sus expectativas bajo el compromiso de parte de la empresa de utilizar insumos y materias primas de excelente calidad y mejorar en forma continuada los procesos productivos, la investigación y la capacitación del equipo de trabajo.

Los productos son salados y crocantes tajaditas de plátano verde y maduro elaboradas con ingredientes seleccionados para resaltar el sabor del mejor plátano cultivado en el Quindío y un empaque que logra conservar ese sabor y resulta ideal para compartir en familia, con amigos y compañeros.

Los ingredientes son plátano verde o maduro, aceite vegetal (oleína de palma) y sal, mientras que las tajadas se ofrecen en presentaciones de 45 gramos y 150 gramos.

La presentación se hace en dispensador (display) por seis (6) unidades.

A través de este producto se ofrece al cliente una opción alimenticia que le brinda adecuada nutrición con fácil acceso a él y sin riesgos para su organismo.

### **Canales de distribución**

Los canales de distribución a implementar son los siguientes:

a) Directo mediante el uso de redes sociales y página web para pedidos.

b) Indirecto-medio que se establece a través de supermercados, restaurantes, parques y otros centros masivos de recreación y cafés. Este tipo de canal permite a la empresa promover la expansión de las ventas y puede resultar más costoso debido a que se deberá negociar mediante porcentajes de venta y también asignar descuentos por ventas al por mayor. Este canal indirecto -pese a su costo mayor- puede funcionar mejor pues es un establecimiento de marca (ya conocido por el cliente final e incorporado a su modo de vida y a sus hábitos) quien brinda respaldo al producto y lo ofrece a sus clientes, con evidentes ventajas para prestar un adecuado servicio de post-venta.

### **Relación con clientes**

El cliente definido como cliente final (ubicado en el extranjero) tendrá la opción de establecer comunicación con la empresa productora para informar y hacer comentarios acerca del producto a través de una línea de atención al consumidor.

La propuesta contempla, asimismo, generar un servicio de postventa para establecer comunicaciones entre el cliente final, el intermediario (distribuidor) y el productor, proceso que podría proporcionar ideas innovadoras y creativas para lograr un mejoramiento continuado.

Los clientes finales se encuentran establecidos en el área de la Bahía de Tampa, Estado de Florida (Estados Unidos) donde residen gran cantidad de latino-americanos que ya conocen el producto. Hacia esa población se debe dirigir un flujo informativo sobre el producto, las características de los insumos y su forma de cultivo, sobre la empresa que los produce, y respecto de la región de Colombia (Quindío, eje cafetero) en la que el producto se genera.

El proceso de brindar esa información al cliente final es de vital importancia ya que con ello se genera un simultáneo voz-a-voz que contribuye a la popularización del producto. Los costos de realizar el servicio al cliente son los que resultan de establecer una línea en centro de llamadas (call center) en el país destino que atienda esa comunicación: USD 10 una persona/hora y comunicaciones con los

intermediarios vía Internet por USD 30 al mes para -entre otros- manejo de correo electrónico y redes sociales. Otras opciones incluyen una impulsadora en sitio de venta por USD 50 persona/día y un punto de venta o stand (stand) por USD 20 por alquiler/mes. Las anteriores son herramientas comunicativas usadas para acercar y retener al cliente final (consumidor) mediante campañas de fidelización en relación a la cultura cafetera para mostrar aspectos de la región en las que el producto se genera.

### **Fuente de ingresos**

Los clientes finales, a nivel nacional, están dispuestos a pagar COP 2.000 por paquete de 45 gramos. A través de los ingresos generados en ventas nacionales se aspira a generar ganancias para realizar procesos de exportación, y para realizar negociaciones con empresas extranjeras, supermercados, restaurantes y cafés. Se planea ahorro de costos y generación de ganancias a través de la compra de divisas y del modo establecido de negociación. Se desea obtener ganancias del 30% sobre el valor de la exportación totalizada en relación al segmento de parques temáticos, 20% con relación al segmento en supermercados de cadena, 10% en relación al segmento de restaurantes y 5% con relación al segmento de cafés.

### **Recursos claves**

Dentro de lo que se necesita implementar como recurso es: capacitación y analista de calidad en procesos industriales; encontrar proveedores con las características del cultivo orgánico a través del ICA para obtener confiabilidad del insumo comprado; diseñador de etiquetas y tablas nutricionales (certificado de análisis del producto expedido por un laboratorio para mostrar los aspectos nutricionales reales); búsqueda de nuevo proveedor de empaques que proporcione un empaque elegante pero a la vez que se encuentre la virtud en el de cuidado medio ambiental (implementar nuevos materiales amigables con el medio ambiente); experto en creación de canales de distribución internacional. Con relación al flujo de ingresos se debe aumentar la cuota de ventas nacional para poder realizar mayor producción y entonces realizar la exportación de productos. Se establecerá por la parte humana (Operarios, Ingeniero de alimentos, Administrador,



Gerente, Secretaria y Contador), mientras que por la parte tecnológica es necesaria maquinaria para los procesos productivos (cortadora, freidora y empacadora). Además de un computador para manejo de redes sociales y página web; mientras que en relación con el aspecto financiero se cuenta con el Fondo Emprender (gubernamental) y créditos bancarios para soluciones de cartas de crédito y compraventa de divisas.

### **Actividades clave**

Como propuesta de valor se requiere desarrollar las siguientes actividades: compra de materia prima (plátano) de origen orgánico desde el cultivo, sin contaminantes ambientales ni del insumo, seguido de un proceso previo sin preservantes, colorantes, o cualquier otro tipo de elemento tóxico, a fin de alcanzar un producto (pasaboca, tipo tajada) de alta calidad que atiende a los requerimientos nutricionales y ambientales y pueda alcanzar la certificación del proceso industrial. Ese conjunto de actividades dará base, para efectos de comercialización, a un proceso informativo (educativo y publicitario) que resalta el carácter saludable, amigable y ecológico, y por tanto apetecible tanto del producto mismo como de la empresa (marca) que lo genera. Además deben atenderse actividades relativas al costo de los empaques, y a su presentación como aspectos que resultan claves para establecer los canales de distribución. En tal sentido se manejan ideas clave sobre la sostenibilidad ambiental (ecológica), el cuidado de una dieta saludable y el origen orgánico del producto.

### **Socios clave**

La empresa cuenta como socios claves a inversionistas del sector agrícola ubicados en la finca La Esperanza, vereda Santa Rita del municipio de Montenegro, Quindío y fincas asociadas familiares en Barcelona, Pueblo Tapao y Circasia. Esas unidades productivas reúnen una serie de ventajas relativas pues generan la materia prima (plátano) mediante prácticas orgánicas a fin de evitar la

contaminación del insumo al no usar en el cultivo elementos químicos contaminantes. La misma finca realiza el proceso de transformación para producir los pasabocas.

Los recursos clave de los socios se orientan a inversiones en maquinaria y en la instalación de trabajo que estará ubicada en dependencias de la propia finca ubicada en Montenegro, lo que significa ahorro significativo en la instalación para la labor industrial y permitirá que las inversiones se orienten prioritariamente al logro de un producto de alta calidad que se cuidará directamente en la producción del plátano y en el proceso posterior hasta su transformación en los pasabocas que llegarán al consumidor. La producción orgánica del insumo (que se obtenga en los tamaños adecuados), su procesamiento posterior y la transformación en condiciones que atiendan los aspectos ambientales y de dieta saludable permitirán obtener estándares altos de calidad para el producto. Además de las condiciones ambientales orientadas al cuidado de la salud del consumidor, también se considera el aspecto ecologista al atender el proceso de reciclaje de los materiales residuales, que se destinarán a empresas transformadoras de nivel industrial y artesanal.

Cabe destacar que en la finca mencionada, además, se produce aguacate hass que también se considera exportar. La oportunidad de exportación de ese producto es alta, pues Colombia envió el primer contenedor con 34 toneladas de aguacate hass a los Estados Unidos, al hacerse efectivo (agosto de 2017) el acuerdo con ese país para comercializar la fruta. Productores del departamento del Quindío no alcanzaron a participar en esa primera exportación pero durante el año 2018 varios de ellos se aprestan a incursionar en las exportaciones de aguacate hass. En el caso de la empresa exportadora propuesta podrá identificar otros clientes en otros segmentos del mercado.

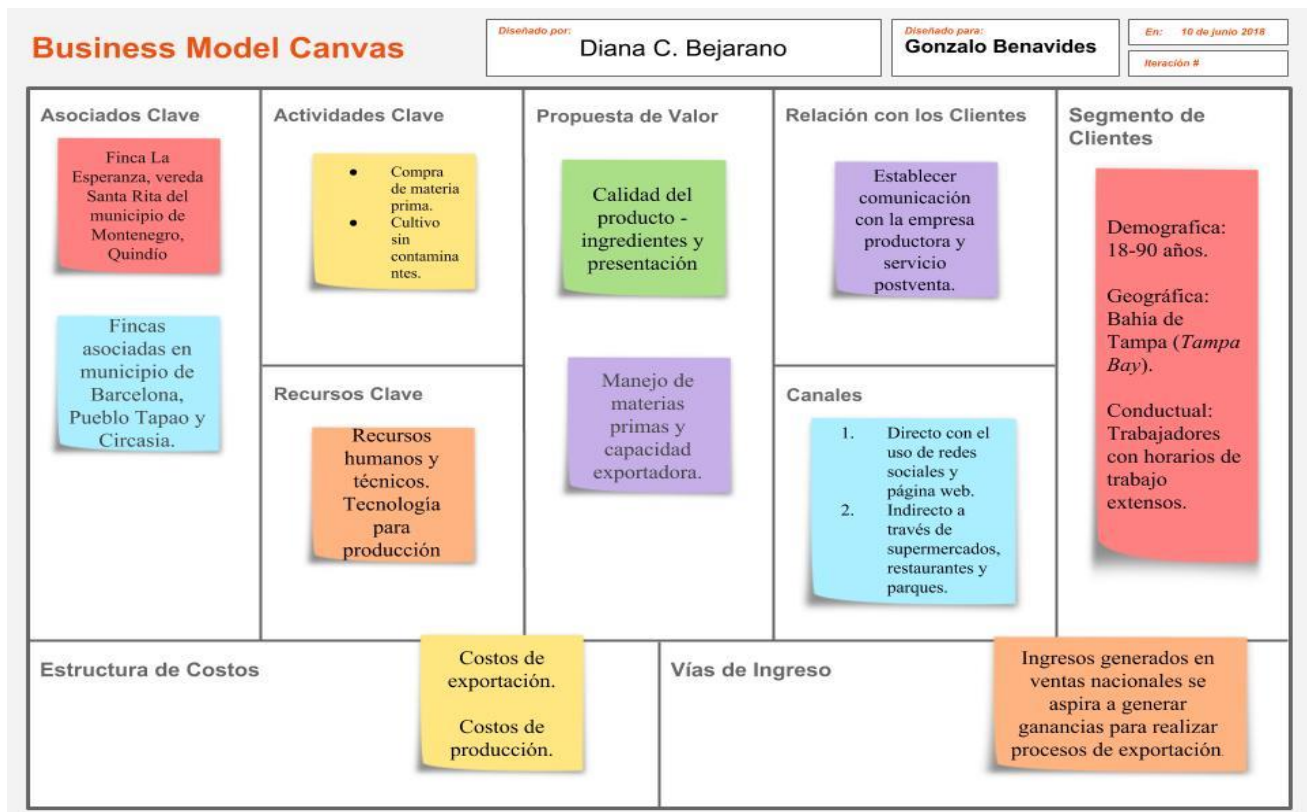
**Tabla 5. Estructura de Costos**

<b>Costos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodicidad</b>
Insumo	Plátano Hartón Bolsa de 20 kilos	Diario

	Aceite Vegetal Galón	Mensual
	Oleína de Palma tonelada	Mensual
	Sal 1000g	Unidad
Operacionales	Nómina (por 10 personas)	Mensual
	Mantenimiento de maquinaria	Semestral
	Inventarios	Mensual
Exportación	Transporte Nacional	Por viaje
	Transporte internacional	Por viaje
	Documentación	Por viaje
	Empaque Primario	Unidad
	Empaque Secundario	Unidad
	Material de Amortiguación	Correas de amarre X 6
	Embalaje	Contenedor por viaje

Fuente: Elaboración Propia

### **Ilustración 3. Lienzo Canvas**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.9. Potencial del mercado en cifras

Tabla 6. Potencial del Mercado en Cifras

FLORIDA		
Territorio	Habitantes	Idioma
170.305 km 2 Superficie de Estado	20,61 Millones de Habitantes	Inglés y Español segunda lengua más hablada.

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado del Ministerio Industria Comercio y Turismo de España, 2018.

Tabla 7. Potencial Mercado

Principales Ciudades
----------------------

<b>Jacksonville</b>	<b>Miami</b>	<b>Tampa</b>	<b>Orlando</b>	<b>St. Petesburg</b>
868 mil Habitantes	430 mil Habitantes	369 mil Habitantes	270 mil Habitantes	257 mil Habitantes

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado del Ministerio Industria Comercio y Turismo de España, 2018.

**Tabla 8. PIB 2018. En Millones de USD**

<b>Estructura del PIB en 2018</b>	
Finanzas	61.861
Gestión de Empresas	16.410
Sanidad	88.316
Comercio al por Mayor	73.219
Servicios Profesionales	76.741
Entretenimiento y Arte	16.723
Industria	55.887
Construcción	55.687
Otros	27.079

Fuente: Elaboración Propia, recuperado de ICEX exportaciones e inversiones, 2019 .

**Tabla 9. PIB y Desempleo 2018**

<b>PIB y Desempleo 2018</b>	
PIB anual de Florida Estimado año 2018	1.036.323,2
PIB Per Cápita en 2018	43.052
Tasa de Desempleo en Marzo de 2019	3,50%

Fuente: Elaboración Propia, recuperado de ICEX exportaciones e inversiones, 2019 .

**Tabla 10. Comercio Exterior y Proveedores de Productos Florida 2018.**

Exportaciones		Importaciones	
PAÍS	VALOR USD	PAÍS	VALOR USD
Brasil	4.510.329.619	China	14.152.873.400
Canada	3.749.187.041	Mexico	7.538.670.343
Mexico	3.335.060.512	Canada	4.834.638.924
Colombia	2.431.055.522	Alemania	4.314.071.003
Reino Unido	2.103.382.541	Brasil	4.213.023.165
China	2.073.823.687	Francia	3.120.163.665

Fuente: Elaboración Propia, recuperado de ICEX exportaciones e inversiones, 2019 .

En comercio exterior el estado de la Florida tuvo un comportamiento al alza en todas sus importaciones, siendo el más reciente en 2018 con de 80.610 millones de dólares, mientras sus exportaciones con 57.244 millones de dólares, siendo estas más bajas existe una razón más de que sus productos importados sustituyen su consumo.

### **2.10. Ventajas competitivas del producto**

El alto número de colombianos residentes en Estados Unidos representan la oportunidad para los confites, snacks y galletas nacionales en dicho mercado. Estos productos son distribuidos en los lugares de concentración de la colonia latina, donde son reconocidos por sus marcas y calidad. En general, en este mercado, los confites, snacks y galletas forman parte de la dieta diaria, y existe una nueva tendencia al consumo de alimentos orgánicos, naturales y bajos en azúcar, como frutas deshidratadas (Procolombia, 2018).

### **Canal de Distribución**

Compuestos por almacenes de cadena que realizan 85% de las ventas de estos productos y el restante 15% se realizan en el área institucional. Para los exportadores colombianos la gran mayoría de los productos se venden a importadores/distribuidores especializados en colonias hispanas en estados como Florida, Nueva York y Texas (Procolombia, 2018).

Dentro de lo que a Snack de plátano frito se refiere, y de acuerdo con cifras de ProColombia, Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones colombianas de snacks de plátano, las cuales pasaron de US\$20,9 millones en 2015 a US\$27 millones en 2016. Esto lo ha sabido aprovechar muy bien Pacífico Snacks, una empresa que exporta bocadillos o snacks elaborados a base de plátano.

Calarcá es un municipio del Quindío donde inició esta gran apuesta por eso la empresa Cuatro Cielos ve la ventaja que puede sacar no solo por ser el mismo producto sino proporcionando calidad y un plus al ser orgánico. El estado de la Florida es un gran atractivo ya que posee gran cantidad de colombianos y los parques que generan un gran atractivo para nuestra empresa realizar negociaciones. Además a partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos la mayoría de estos productos pagan un arancel del 0%.

## 2.11. Resumen de las inversiones requeridas

**Tabla 11. Resumen de inversiones**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Empaques (bolsas, Cajas, sellos, marcas y seguridad)	1	2.700.000	2.700.000
Balanza	1	240.000	240.000
Gramera Digital	1	100.000	100.000
Proceso de producción de producto final exportable	1	3.900.000	3.900.000
Registro de marca	1	925.000	925.000
Escritorio	5	300.000	1.500.000
Silla	20	56.000	1.120.000
Computador	7	1.400.000	9.800.000

Impresora	3	550.000	1.650.000
Imprevistos	1	3.000.000	3.000.000
Software contable	1	6.000.000	6.000.000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>30.935.000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.12. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Como se observa en la tabla 4, la proyección de ventas para el primer año es de 627.900 unidades equivalente a 1.255.800.000 pesos por el valor de las ventas del primer año, estas unidades aumentando un 10% anual en ventas y con aumento de 2% en el valor de la unidad. Tomamos una tasa promedio de \$3.500 pesos con aumento anual del 2%.

**Tabla 12. Proyección de ventas**

PROYECCIONES DE VENTAS				
AÑO	2.020	2.021	2.022	2.023
<b>Cantidad de Unidades (paquetes)</b>	627.900	690.690	759.759	835.735
<b>Valor por unidad</b>	2.000	2.040	2.081	2.289
<b>Total de Precio de Unidades COP</b>	1.255.800.000	1.409.007.600	1.581.058.479	1.912.997.415
<b>Tasa Promedio</b>	3.500	3.570	3.927	4.006
<b>Total de Precio de Unidades USD</b>	358.800,00	394.680,00	402.612,29	477.587,89

Fuente: Elaboración propia con base en las proyecciones del plan de negocios.

En lo que respecta a la rentabilidad, la tabla siguiente, demuestra cómo el margen bruto es del 49% teniendo aumento año a año, debido a que en el primer año se realizará una inversión en activos que será de utilidad para todo el proyecto; los márgenes operacional y neto, se aumentan en los periodos posteriores debido a que el aumento progresivo de las ventas en un 11% anual, lo que traduce un aumento del 3% año a año de la utilidad neta.

**Tabla 13. Márgenes de rentabilidad**



Margen de Rentabilidad						
Concepto	Año 1	Rentabilidad	Año 2	Rentabilidad	Año 3	Rentabilidad
Ingreso por ventas	\$ 1.255.800.000		\$ 1.409.007.600		\$ 1.581.058.479	
Costo	\$ 634.650.004		\$ 672.619.998		\$ 713.367.190	
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 621.149.996	49%	\$ 736.387.602	52%	\$ 867.691.289	55%
Gastos Financieros	\$ 123.740.019		\$ 123.740.019		\$ 123.740.019	
Gastos	\$ 6.000.000		\$ 6.240.000		\$ 6.489.600	
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 491.409.976	39%	\$ 606.407.583	43%	\$ 737.461.670	47%
Impuestos	\$ 162.165.292		\$ 200.114.502		\$ 243.362.351	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 329.244.684	26%	\$ 406.293.081	29%	\$ 494.099.319	31%

**Fuente:** Elaboración propia con base en las proyecciones del plan de negocios.

### 2.13. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

En cuanto a la generación de rentabilidad se entiende que por la inversión inicial no se genera ganancias lo cual se empieza a establecer al año 2 con un 3,02%, siendo constante esta ganancia para el año 3 con un 2,83%. En cuanto a la relación exportadora se genera una inversión inicial no muy grande debido a que la empresa no se ocupa del transporte de la mercancía.

### 2.14. Equipo de trabajo

**Tabla 14. Equipo de Trabajo**

Nombre Del Cargo o Área	Cantidad Requerida	Nombre de la Persona a Cargo	Tipo de Contratación	Funciones Realizadas
Comercialización	1	María Camila Veloza	Directa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de Negociación Internacional.</li> <li>2. Contratación Internacional.</li> <li>3. Gestión de pagos.</li> <li>4. Documentación</li> </ol>

				<p>5. Gestión Logística y operacional del comercio exterior.</p> <p>6. Calidad de producto a exportar y análisis.</p> <p>7. Cierre de exportaciones.</p>
Gerente	1	Carlos Julio Rojas	Directa	<p>1. Representación legal de la organización.</p> <p>2. Toma de decisiones para los procesos de contratación, comercialización, administración, financiera y demás áreas mencionadas.</p> <p>3. Generación de capital para inversión y recursos para funcionamiento (a través de asociados).</p>
Financiera	1	Juan Camilo Agudelo	Directa	<p>1. Realización de financiamiento de las exportaciones.</p> <p>2. Presupuesto Compras y ventas.</p> <p>3. Presupuesto de Inversiones</p> <p>4. Presupuesto de recursos utilizados en la operación.</p> <p>5. Balances.</p>
Administrador	1	Diana Carolina Bejarano M.	Directa	<p>1. Ubicar, gestionar y comprar /y/o arrendar/adecuar las instalaciones físicas donde se dirigirá la operación de exportación.</p>

				<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Realización de funciones de talento humano.</li> <li>3. Administración de la empresa y procesos de organización, dirección y control de las funciones.</li> </ol>
Contabilidad	1	Cooperativa de Contadores Asociados	Outsourcing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto de exportaciones.</li> <li>2. Análisis de divisas.</li> <li>3. Control de documentación</li> <li>4. Verificación de cantidades de producto y disponibilidad.</li> </ol>
Mercadeo y Marketing Internacional	1	Arturo Jaramillo	Directo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el marketing e inteligencia de mercados para conseguir clientes y poder obtener productos de calidad.</li> <li>2. Establecer servicio mercadológico para población objetivo del producto a exportar.</li> </ol>
Aduanas	1	Operador Aduanero	Outsourcing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exportación a través de términos EXW, FOB y CIF.</li> <li>2. Verificación de documentación</li> <li>3. Exportación a través de agenciamiento aduanero (contratación de seguros, pólizas)</li> </ol>
Servicios Generales	1	Gladis Arteaga	Directa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aseo general</li> </ol>

				2. Recepción y atención inicial al cliente.
				3. Mensajería

Fuente: Elaboración Propia.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 3.1. Caracterización del sector

#### Ilustración 4. Análisis Migratorio

<b>CUADRO 2. Países de Destino de viajeros colombianos, según sexo</b>			
Periodo: Diciembre 2017			
<b>Pais destino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>217.177</b>	<b>180.603</b>	<b>397.780</b>
Estados Unidos de América	71.623	56.061	127.684
México	23.066	18.486	41.552
Panamá	19.854	17.853	37.707
España	18.852	13.902	32.754
Ecuador	14.817	15.413	30.230
Venezuela	10.055	9.727	19.782

Fuente: Migración Colombia. Recuperado de: [http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/?option=com\\_content&view=article&id=718](http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/?option=com_content&view=article&id=718)

La gráfica anterior muestra que el destino regular para los migrantes colombianos es Estados Unidos, debido a sus oportunidades de una mejor vida. Esto hace que esta población sea de predilección para el destino de nuestras exportaciones y más aún por conocimiento de nuestra materia prima.

Census Bureau, 2010 nos indica que entre los hispanos de origen centroamericano (se excluye a los mexicanos), los de origen salvadoreño constituyeron el mayor grupo con 1,6 millones, seguidos de los guatemaltecos (1 millón) y los hondureños (633,000). Entre la población hispana de origen sudamericana, los de origen

colombiano constituyeron el grupo más grande con 909,000 personas, seguidos de los ecuatorianos con 565.000 y peruanos con 531.000.

#### Perfil del consumidor

#### Sectores económicos prósperos

Tres sectores particulares muestran los índices de crecimiento más agresivos: informática/matemática, comunidad/servicios sociales, y empleos de prácticas en salud. Se prevé que crezcan más del 20% en la próxima década. La construcción va al alza en Estados Unidos, siete de las diez industrias con mayor crecimiento en el país están relacionadas con la construcción. Además, se reconoce un crecimiento del diseño de sistemas computacionales y servicios relacionados.

#### Comportamiento del consumidor:

La crisis mundial aumentó la sensibilidad a los precios de los consumidores estadounidenses, llevando a algunos a cambiar sus marcas habituales por unas menos caras. Dicho esto, la mayoría de los estadounidenses siguen siendo fieles a sus marcas favoritas, más que bajando de categoría a opciones más económicas, y buscan maneras para gastar menos en estas marcas predilectas (esta tendencia se visualiza más entre hispanos). De cualquier forma, menos del 10% de ellos compraría marcas más baratas o productos de marcas propias antes que sus marcas preferidas. Entre los consumidores jóvenes, el nuevo mantra es 'acceso no posesión'. Los consumidores estadounidenses son cada vez más conscientes del medio ambiente al momento de tomar las decisiones de compra. Las tendencias demográficas están dominadas por dos elementos claves: los índices de natalidad en declive y el aumento de la tercera edad. Al mismo tiempo, el repunte de la economía y el mercado laboral han mejorado la confianza de los consumidores y el gasto, mientras que la tecnología es cada vez más importante.

#### Perfil del consumidor y su poder adquisitivo:

El gasto de consumo representa más de dos tercios de la actividad económica de Estados Unidos. El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a

adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es relativamente acomodado y muy diverso en sus intereses y gustos. Valora la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de Estados Unidos., que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos de valor elevado. Los hogares “millennials” tienden más a comparar precios y buscar promociones que el consumidor estadounidense promedio. Mientras que el valor de la vivienda y las cotizaciones de acciones han subido, generando más riqueza para algunos estadounidenses, otros hogares con menos recursos tendrán dificultades para aumentar su gasto a medida que aumenten sus obligaciones de deuda. A pesar de todo esto, los consumidores de Estados Unidos muestran una relativa despreocupación por el futuro financiero de su hogar y tienen expectativas positivas (L, Pineda. 2011).

La utilización de créditos de consumo es alta. Los datos de la Reserva Federal muestran que en 2017 la deuda por tarjeta de crédito sobrepasó 1 billón USD, lo que presenta una nueva marca en la historia estadounidense. El crédito renovable creció con un índice anual de 4,9%, con lo que más de 171 millones de consumidores tuvieron acceso a tarjetas de crédito en 2017 (llegando a niveles inéditos desde la Gran Recesión).

Asociaciones de consumidores:

- Sindicato de Consumidores: La Confederación Colombiana de Consumidores es una Entidad sin ánimo de lucro, cuya finalidad es la de agrupar a los consumidores para la defensa de sus intereses, para luchar contra el incremento del costo de vida y para fomentar la productividad en general. (Confederación Colombiana de Consumidores, 2020). Esta organización es esencial tenerla en cuenta debido a que la defensa del consumidor frente a un producto puede no conocer el procedimiento y realizar comunicación con estas organizaciones.

- Federación de Consumidores de América: FACUA mantiene convenios de cooperación a nivel internacional con numerosas organizaciones de defensa de los consumidores de América Latina y el Caribe con el fin de desarrollar programas conjuntos en defensa de los usuarios, intercambiar experiencias y prestarles su apoyo en la denuncia de las irregularidades cometidas por empresas europeas que operan en sus países (Facua, 2020).

### La población en cifras

La población total de Florida en 2018 es de 21.299.325 de habitantes, de los cuales el 82,1% de esta población es urbana y el 17,9% es rural. La densidad de población era de 136,4 habitantes/km<sup>2</sup>, por encima de la media nacional que se sitúa en 35,7 habitantes/km<sup>2</sup>, la población de género masculino es el 48,9% y femenina siendo aún mayor con el 51,1%, su crecimiento natural es de 0,71% y la edad media de la población es 37,8 años.

De acuerdo a la Oficina del Censo de Estados Unidos (U.S. Census Bureau), la mayoría de los estadounidenses son de origen europeo o de del Medio Oriente, representando a más del 77% de la población. Además, más del 17% de la población tiene raíces hispanas o latinas, 13% son afroamericanos, y alrededor del 5% son asiáticos. Los Nativos Americanos y Nativos de Alaska constituyen alrededor del 1% de la población, y los Nativos de Hawaii y otras islas del Pacífico representan al 0,2% de la población.

**Tabla 15. Población de principales áreas metropolitanas**

Rank	Geographic Area	2017	2018	2019
1	New York city, New York	8.437.478	8.390.081	8.336.817
2	Los Angeles city, California	3.975.788	3.977.596	3.979.576
3	Chicago city, Illinois	2.711.069	2.701.423	2.693.976
4	Houston city, Texas	2.316.750	2.318.573	2.320.268
5	Phoenix city, Arizona	1.633.560	1.654.675	1.680.992

6	Philadelphia city, Pennsylvania	1.580.601	1.583.592	1.584.064
7	San Antonio city, Texas	1.511.154	1.530.016	1.547.253
8	San Diego city, California	1.412.621	1.421.917	1.423.851
9	Dallas city, Texas	1.342.479	1.341.802	1.343.573
10	San Jose city, California	1.032.335	1.028.020	1.021.795
11	Austin city, Texas	951.553	962.469	978.908
12	Jacksonville city, Florida	892.025	902.437	911.507

Fuente: Census Bureau, **Annual Estimates of the Resident Population for Incorporated Places of 50,000 or More, Ranked by July 1, 2019 Population: April 1, 2010 to July 1, 2019** – Últimos datos disponibles.

### Ilustración 5. Distribución de la población por edades

	FLORIDA
Población Total (Estimación julio 2018)	21.299.325
Población por debajo de los 5 años	5,4%
Población por debajo de los 18 años	20%
Población mayores de 65 años	20,1%
Porcentaje de la población Femenina	51,1%
Porcentaje de la Población Masculina	48,9%

Fuente: US Census Bureau, Quick Facts, 2019.

### Tabla 16. Composición de los hogares

Edad Media del jefe de familia	45,0 años
Número total de hogares (en millones)	116,7
Tamaño promedio de los hogares	2,6 personas
Porcentaje de hogares de 1 persona	26,7%
Porcentaje de hogares de 2 personas	32,8%
Porcentaje de hogares de 3 a 4 personas	29,5%
Porcentaje de hogares de más de 5 personas	11,0%



**Fuente:** Elaboración Propia, recuperado de Datos de las Naciones Unidas, 2013 – Últimos datos disponibles.

**Tabla 17. Gastos de consumo 2**

<b>Gastos de Consumo de los Hogares</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Millones de USD, Precio Constante de 2000	11.048.017	11.450.431	11.763.375
Crecimiento anual, %	2,9	3,6	2,7
PER CÁPITA: USD, Precio constante de 2000	34.674	35.667	36.373
% of GDP	67,9	68,1	68,8

**Fuente:** Elaboración Propia, recuperado de World Bank, 2015

**Tabla 18. Porcentaje gastos de consumo**

<b>Gastos de Consumo por categoría de Productos en % de los gastos totales</b>	<b>2011</b>
Salud	20,6%
Vivienda, Agua, Electricidad, Gas y Otros combustibles	18,7%
Transporte	10,3%
Ocios y cultura	9,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	6,7%
Hoteles, Cafés y Restaurantes	6,4%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento de hogar	4,1%
Ropa y calzado	3,5%
Educación	2,4%
Comunicación	2,4%
Bebidas Alcohólicas, tabaco y narcóticos	2,0%

**Fuente:** Elaboración Propia, recuperado de Datos de las Naciones Unidas, Últimos datos disponibles.

**Tabla 19. Tasa de equipamiento**

<b>Tasa de Equipamiento en Tecnología de la información y comunicación, por 100 Habitantes</b>	<b>2012</b>
Número de suscriptores de Líneas telefónicas	105,9
Número de líneas principales	44,0

Número de suscriptores a líneas telefónicas móviles	105,9
Número de usuarios de internet	81,0
Numero de ordenadores personales	80,5

**Fuente:** Elaboración Propia, recuperado de Sindicato Internacional de Telecomunicaciones, Últimos datos disponibles

## Sector de Empresas logísticas en Armenia Quindío

**Tabla 20. Sector de Empresas logísticas en Armenia Quindío**

Empresa	Actividad	Comparación
Tvg Cargo S.A.S	<p>Transporte de carga a nivel nacional, vía aérea, terrestre y fluvial. Courier internacional.</p> <p>Atiende en Armenia desde su sede principal en Bogotá, D.C.</p>	<p>Solo posee un servicio, el cual se enfoca al transporte de mercancías. Además no posee sede principal en Armenia.</p>
G & C Aduanas S.A.S.	<p>Es una compañía creada en enero del 2010 debidamente registrada como entidad de apoyo en la Zona Franca del Eje Cafetero.</p> <p>Asesoría en Importaciones hacia Colombia de cualquier tipo de mercancía, teniendo en cuenta las restricciones administrativas dependiendo de los diferentes tipos de mercancías a importar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de Transporte Internacional y Nacional con nuestros aliados, ofreciendo tarifas altamente competitivas.</li> <li>- Servicio de clasificación arancelaria técnica para sus productos</li> </ul>	<p>La empresa no realiza procesos exportadores.</p>
Serlinci Eje Cafetero	<p>Servicios Logísticos Industriales de comercio internacional SERLINCI SAS EJE CAFETERO, cuyo Slogan es" Más que un servicio una estrategia de valor" Es una empresa que facilita los procesos de importación , Exportación, integraciones, Almacenaje, con aseguramiento de la calidad en procesos logísticos , con el cumplimiento total de las normas Aduaneras Colombianas. Cuentan con agencia de aduanas nivel 2,y asesores jurídicos y contables</p>	<p>Los procesos realizados son similares sin embargo no poseen asesorías y disminución de costos que generan competitividad en la logística de exportación.</p>
Sociedad Logística Y Transporte Multimodal De Carga Nacional E Internacional Tcn S A S	<p>Transporte de carga por carretera</p>	<p>No realiza procesos exportadores completos.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Las empresas dedicadas a servicios como agencia no poseen los procesos de exportación de forma completa y la idea de negocio se basa en implementar al sector una empresa tanto con procesos logísticos, como asesoría de los mismos.

### **3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

En este ítem se presentan los elementos que entran a jugar en la propuesta tales como competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales, así como el poder de negociación de los proveedores, de los compradores.

En este apartado se identifican diversos elementos que entran a jugar en la configuración de la propuesta de creación de la empresa exportadora, tales como competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales.

**a) Competidores directos** – Son las empresas tales como Tukao, Fritos Yolis y Goldchips dedicadas a la fabricación de pasabocas (*snacks*) de plátano y ubicadas en la región.

**b) Clientes de la empresa** – En el área de distribución nacional figuran el Supermercado Laureles, Supermercado Mercamos en Armenia, Supermercado Mercamos en Calarcá, Supermercado Mercamos en la Tebaida, Ventanilla Verde autoservicio, Supermercado Supercocora de Salento y Comfenalco regional Quindío.

**c) Clientes objetivo de la operación exportadora** – Los clientes potenciales en un área de Estados Unidos (Florida) que son cafeterías, restaurantes y supermercados.

**d) Proveedores de materia prima** – El plátano como insumo deriva de la plantación en la finca La Esperanza de la vereda Santa Rita de Montenegro (Quindío)

**e) Productos sustitutos** – La naranja verde en Dosquebradas (Risaralda) producto de deshidratación de fruta y otros comestibles, y Fruts DayQui, en el Quindío, empresa de fruta deshidratada.

**f) Competidores potenciales** – Los competidores son Pacífico Snacks en la ciudad de Cali, que vende sus productos en Estados Unidos, y también ha trabajado en mercados como Holanda, Bélgica, Alemania y Reino Unido, Comestibles Ricos Ltda, originaria de Rio Negro (Antioquia).

Para el análisis de la competencia en la industria, el enfoque de las fuerzas (Porter, 1980) determina la intensidad de la competencia según unas “fuerzas básicas”, que sostienen que mediante el poder máximo de estas fuerzas se obtiene el beneficio máximo de la industria, dada la inversión de capital a largo plazo. Estas deben ser evaluadas para que una empresa pueda planear estrategias y obtener una ventaja competitiva en la industria, y se mencionan en las siguientes líneas.

**Primera fuerza. Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

En este punto debemos tener en cuenta las barreras de acceso que tienen que ver con los participantes y el medio externo de la empresa en el medio industrial.

**a) Economías de escala desde la oferta** – Por parte de los mercados de escala se encuentra el mercado de pasabocas de Arabia Saudita compuesto así: 50% de papitas fritas, 22% preformados/*pellet* a base de almidón y 28% de rizos y bolitas a base de maíz. En Francia el mercado de pasabocas dulces y de sal es bastante moderado (US\$130.000 millones al año), tiene un crecimiento lento, tanto en volumen como en valor, a pesar de que los últimos cinco años ha tenido una tendencia de crecimiento positiva (Industria Alimenticia, 2009)

Entre los principales productores de maní figuran la India, China, Estados Unidos, África del Sur y Argentina. Las almendras se producen en California. Las nueces tienen como procedencia Estados Unidos, China y la India. Los pistachos se cosechan mayormente en Irán, Estados Unidos y Turquía y las avellanas vienen de

Turquía, España y Estados Unidos (Torres, 2009). Los países anteriormente mencionados poseen tecnología avanzada y mano de obra económica, y se especializan en procesos productivos más cortos y de mayor calidad. En Colombia se posee materias primas que hacen más factible la producción y la realización de pedidos grandes para exportación, sin embargo existe un punto en contra que es la tecnología y la mano de obra (Santander Trade, 2018)

**b) Beneficios de escala por parte de la demanda** – Aunque los países poseen grandes industrias el insumo por costos es alto y con pocos cultivos para la realización de grandes exportaciones. Estos poseen producción para cubrir la demanda de la población nacional, sin embargo la mayoría de las veces poseen producción grande y cubren exportaciones como Arabia Saudita. Poseen poca competencia del mismo sector. Estos tienen las cartas a favor debido a la amplia red de compradores, su ubicación y disposición para sus clientes. Con base en el análisis esencial los compradores a nivel nacional son pocos y por lo tanto la exportación se hace factible por la gran cantidad de productos, sin embargo se tiene una desventaja en relación a los demás países y es que no se posee una clientela establecida (Porter, M. 1997).

**c) Costos de cambio de proveedores** – Los costos ofrecidos con relación al cambio de proveedores es poco debido a que en la región se dispone de gran cantidad de insumos y poca variabilidad en los precios, según estadísticas del SIPSA – Dane, debido a que es constante la plantación del insumo y se encuentra en diferentes municipios de la región. Se debe tener en cuenta que el cliente al cambiar de empresa varían los costos y más aún cuando el producto se está comprando y vendiendo en lugares donde no se produce un valor agregado mayor debido a que se vende al por mayor. Las empresas pueden cambiar los costos debido a implementación de nuevas tecnologías y también por el tipo de establecimiento ofrecido.

**d) Requisitos de capital** – Se tiene la necesidad de invertir en capacidad de producción en cuanto a la ampliación de la planta, depósitos de inventarios, cultivos e inversión en la tecnología. También se debe realizar inversión con base a campañas publicitarias y proyectos de investigación de posibles clientes.

**e) Beneficios para los miembros independientemente del tamaño** – Se posee una fuente de materia prima favorable y acceso a zonas geográficas que también lo poseen, y además se tiene una marca propia, instaurada y reconocida en la región. Los procesos de calidad son únicos generando un plus frente a la competencia.

**f) Acceso desigual a los canales de distribución** – Se tienen unos canales de distribución que operan a través de promociones, descuentos y demás beneficios para poder realizar ventas al por mayor, debido a que la venta se realiza en mayor proporción a supermercados, a los que la empresa está atada y por tanto el acceso siempre será difícil ya que ellos siempre buscarán el beneficio.

**g) Política restrictiva del gobierno** – Las políticas gubernamentales en cuanto al agro se han hecho cada vez más intensas debido a los requerimientos planteados por el ICA, que autoriza cultivos que estén totalmente fumigados y regados de forma adecuada y que se encuentren libres de plagas y con manejo de sanidad en los cultivos. Si lo anterior no se cumple es bastante complicado realizar la transformación de un producto de calidad y más aún porque la información debe proporcionarse en el momento de exportar, lo que se constituye en una limitante específica para el proceso de exportación.

### **Segunda Fuerza. Poder de negociación de los proveedores.**

Es de aclarar que más que una medición de fuerzas con ellos, el proyecto contempla una alianza en la cual ellos serán beneficiados significativamente,

subsananando inclusive debilidades actuales de la institucionalidad en cuanto a políticas efectivas de sostenibilidad.

Los departamentos de Quindío, Meta, Antioquia, Tolima, Caldas, Córdoba, Risaralda, Valle, Nariño y Cauca, en su orden, son los mayores productores de plátano, y representan un 80% de la producción y el 65% del área sembrada en el país, que para el año 2013 fue de 394.351 hectáreas (Minagricultura, 2013).

**Tabla 21. Cultivo por departamentos en área sembrada y producción (2009-2012)**

DEPARTAMENTO	2009		2010		2011		2012	
	Área (ha)	Produc (t)	Área (ha)	Produc (t)	Área (ha)	Produc (t)	Área (ha)	Produc (t)
Antioquia	40.622	247.127	41.353	254.321	41.353	254.321	45.591	291.510
Arauca	17.830	217.241	22.026	298.967	24.760	334.215	28.410	384.460
Caldas	16.275	189.350	19.242	240.263	17.494	206.675	19.912	209.437
Choco	15.865	97.450	10.610	63.983	13.718	83.358	16.134	133.263
Cordoba	17.787	137.860	19.978	148.132	20.967	152.168	23.107	186.268
Huila	25.581	81.351	26.124	86.046	26.736	88.185	27.069	90.240
Meta	14.471	215.076	14.087	211.716	13.598	211.174	13.781	216.727
Nariño	15.835	88.662	22.075	120.905	25.004	156.775	26.740	162.958
Quindío	34.132	323.204	32.966	303.472	30.165	301.931	23.590	221.929
Risaralda	20.606	168.280	20.396	169.453	20.594	173.850	20.239	173.361
Tolima	16.978	149.532	17.522	153.718	16.933	138.342	20.349	154.820
Valle del Cauca	20.156	158.178	21.428	183.771	22.122	181.152	22.863	197.912

**Fuente:** Ministerio de agricultura y desarrollo rural cadena de plátano, 2014

**Ilustración 6. Producción de plátano en el departamento del Quindío, según ubicación**

DEPARTAMENTOS	ÁREA (Ha)				PRODUCCIÓN (Ton)				RENDIMIENTO (Ton/Ha)			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
<b>ANTIOQUIA</b>	57.376	57.376	59.382	58.915	401.799	414.390	449.685	474.860	7,2	7,2	7,5	8,1
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	28.982	28.982	32.195	29.156	262.662	260.908	282.693	342.462	9,1	9,1	8,7	9,2
<b>QUINDÍO</b>	26.311	26.311	26.667	26.188	232.962	246.271	249.870	269.482	9,4	9,4	9,4	10,6
<b>ARAUCA</b>	30.145	30.145	32.226	29.775	428.048	460.089	481.304	584.043	15,2	15,2	14,9	15,6
<b>CORDOBA</b>	28.377	28.377	31.153	29.152	224.848	250.122	293.075	304.687	8,4	8,6	8,8	9,4
<b>CALDAS</b>	21.634	21.634	23.848	20.858	220.196	244.356	249.647	283.574	10,7	10,5	10,4	10,8
<b>META</b>	15.009	15.009	18.922	18.461	256.197	256.197	292.507	350.172	15,7	16,4	15,4	15,7
<b>OTROS</b>	234.164	224.164	219.154	227.789	1.390.240	1.776.653	2.936.697	1.707.446	7,5	7,8	8	9,8
<b>TOTAL</b>	419.608	431.998	443.547	440.294	3.908.986	3.908.986	4.235.478	4.316.726	10,8	10,9	10,4	10,7

**Fuente:** Indicadores e Instrumentos Cadena Plátano, Ministerio de agricultura y desarrollo rural cadena de plátano, 2018.

Las zonas con potencial crecimiento son el departamento de Antioquia, seguido de los departamentos de Quindío y Meta, que en 2013 participaron con el 13,0%, 11,2% y 10,5% de la producción, respectivamente (Minagricultura, 2013).

Lo que reflejan las estadísticas presentadas es la probabilidad de negocio con los proveedores y la mayor cantidad de insumos se tienen en la región, con una estabilidad del costo insumo promedio sin realizar mayores daños. Por lo tanto se tienen diferentes proveedores que cumplen con los requisitos establecidos por la empresa y el gobierno.

La negociación es posible con diferentes proveedores de la región y, al respecto, se ha obtenido apoyo y soporte de proveedores muy cercanos, que se ubican en el corregimiento de Pueblo Tapao (Montenegro), donde también proveen a la empresa materias primas de la misma calidad y respaldados con los diferentes análisis nutricionales del alimento. Con esta base, la negociación se realizaría a través de contratos de suministro de materias primas en periodos de tiempo establecidos con el proveedor, el cual debe suministrar cantidades establecidas por la empresa.

### **Tercera Fuerza. Amenaza de productos sustitutos.**



Productos fáciles de comer, que contengan componentes orgánicos, vitaminas, y que sean bajos en calorías son los que tienen la mayor demanda, como dulces, galletas y pasteles.

Este fue uno de los resultados arrojados por una investigación de mercado realizada por Innova y publicada en *FoodBusinessNews*. La tendencia fue confirmada con la siguiente estadística: más del 85% de los nuevos productos introducidos en el mercado de Estados Unidos en 2013 hacen parte del subsector de la salud, y entre estos los que combinan diferentes líneas de productos naturales, orgánicos, bajos en calorías, de salud digestiva y control de peso.

En palabras de Lu Ann Williams, directora de innovación en Innova, “los ingredientes naturales y fórmulas nuevas le dan valor agregado a las barras estándar. Además, la corriente del estilo de vida sano impulsa este mercado donde los consumidores están dispuestos a probar nuevos sabores y presentaciones”.

Procolombia, por su parte, ha identificado que entre los productos con potencial se encuentran las frutas deshidratadas, alimentos ricos en fibras naturales, cereales como la granola y con hojuelas de trigo y galletas de soya, entre otros (Procolombia, 2013).

Con relación a lo anterior los sustitutos hacen o juegan una mala pasada a los pasabocas que tienen grasas saturadas y que poseen altos contenidos calóricos, por lo tanto, la creación de pasabocas de frutas, barras de cereal y frutos secos que incluyen maní y ajonjolí son los predilectos y en perspectiva de crecimiento.

Los altos índices de obesidad han despertado la conciencia de alimentarse sanamente. Esto explica el crecimiento del mercado de pasabocas saludables. En 2012 el consumo de frutas y verduras horneadas o deshidratadas mostró un crecimiento de ganancias del 5% en el mundo y el de papas fritas, del 3%, según un estudio de *Euromonitor International* y publicado por Prensa Libre de Guatemala (Procolombia, 2013).

Se proporciona que los productos sustitutos son competitivos debido a que su contenido nutritivo es alto, son más saludables y proporcionan al usuario las mismas características de lo ofrecido por la empresa **Cuatro Cielos**.

#### **Cuarta Fuerza. Poder de negociación de los compradores.**

El consumo aparente asciende a 2.498.114 toneladas para el año 2008, con una tasa de crecimiento anual promedio de 1,3 entre 1995 y 2008. El consumo se obtiene de sumar producción e importaciones y restar exportaciones y pérdidas.

Como ya se mencionó, cerca del 1% se destina a la agroindustria y el restante al consumo de los hogares urbanos y rurales, especialmente éstos últimos (Minagricultura, 2013).

**Tabla 22. Consumo de plátano**

CONSUMO		2010	2011	2012	2013
PLÁTANO	PRODUCCIÓN	3.269.558	3.107.387	3.276.620	3.351.983
	IMPORTACIONES	20.631	40.621	22.063	17.981
	EXPORTACIONES	130.525	124.295	102.642	93.840
TOTAL CONSUMO		3.159.664	3.023.713	3.190.041	3.246.124

**Fuente:** Ministerio de agricultura y desarrollo rural, cadena de plátano, 2014.

Las comercializadoras Uniban, Banacol y Del Monte, a través de las cuales se exporta el plátano, cuentan con sus propias marcas, fábricas de empaque, plásticos y sellos, además contratan de manera exclusiva el transporte marítimo en buques para que descargue el producto en sus bodegas en el exterior. (Minagricultura, 2013)

Las empresas importadoras tienen estrecha relación con las comercializadoras colombianas que exportan plátano, y éstas a su vez distribuyen directamente la fruta a los mercados populares, supermercados y mayoristas. Las asociaciones de productores o pequeñas comercializadoras no han podido consolidar negocios de exportación en plátano, por el carácter privado de los puertos.

En el comercio internacional se transa el 1% de la producción mundial pues la mayoría de la producción está destinada al consumo interno de cada país. Este comercio suple las necesidades de la población latina y afro cada vez más creciente que habita en los países desarrollados. Colombia es el tercer proveedor con 109.410 toneladas, después de Guatemala que aportó 116.870 al comercio internacional y Ecuador que exportó en 2009 111.649 toneladas. (Minagricultura, 2013).

Con relación a la transformación de estos productos las hacen pocas empresas generando valor agregado en este insumo por la inversión tan alta en tecnología y mano de obra para los procesos productivos. En cuanto a la negociación con los compradores se debe tener en cuenta que éstos pueden ser comprados en diferentes sitios, lo que proporciona cercanía del producto al usuario. Se debe tener en cuenta que el pasabocas de **Cuatro Cielos** es un producto de calidad que fácilmente puede ser vendido en restaurantes como acompañamiento de comidas o en cafés como pasaboca de acompañamiento.

Los compradores tienen poder debido a que éstos pueden elegir entre la diferente gama de productos obtenidos en el mercado, teniendo en cuenta una alta competencia con productos sustitutos pero resaltando que nuestro producto es de calidad y posee características que lo harían elegible, el comprador definitivo elige por esta razón y es el que tiene poder sobre la compra de nuestro producto.

#### **Quinta Fuerza. Rivalidad entre los competidores existentes.**

Se genera en la actualidad global una gran marcha de guerra con el tema de la salud en el que se enfocan las personas a nivel mundial, sin embargo el pasabocas es un producto que a pesar de no ser tan saludable sigue siendo comprado aunque en mayor proporción. Se tendrán que realizar estrategias y procesos productivos que generen un plus para que se hagan mejor debido a que el valor agregado es encontrado en la calidad del producto.

Los fabricantes nacionales optaron por una planeación estratégica, un reacomodamiento entre empresas afines y una tendencia hacia absorciones o alianzas estratégicas.

En pasabocas, Colombia ha tenido cobertura y carácter regional. Esto se debe, en parte, a los distintos hábitos alimenticios de la población y a la complejidad de cubrir, palmo a palmo, un país con características topográficas y de seguridad tan difíciles como Colombia. Son fenómenos que importan mucho cuando el 80% de la producción de pasabocas se destina al canal detallista (tiendas, cafeterías, bares, kioskos y puestos callejeros) y sólo un 20% al de autoservicios y almacenes de cadena (Dinero, 1997)

La intensidad de la competencia es alta debido a que productos como los pasabocas tipo tajada (*chips*) son en especial de alto consumo y de venta masiva, ya que son enviados desde cualquier parte del mundo. Asia-Pacífico lidera el crecimiento en las ventas de pasabocas dulces y salados, especialmente China, India y Japón (Promotora de comercio exterior de Costa Rica, 2012).

## **4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO**

### **4.1. Análisis y estudio de mercado**

#### **4.1.1. Tendencias del mercado**

El mercado tendiente a lo saludable necesita más que una apuesta saludable debido a que las empresas se enfrentan a la innovación de los productos saludables teniendo en cuenta que estos se han preocupado en términos de empaque, ingredientes, sabores, tecnologías y procesos, con el objetivo de acceder a nuevos mercados.

Esta apuesta del mercado colombiano inicia creándose un interés en mercados extranjeros “reflejado en un incremento de 15% en las exportaciones del primer semestre de este año, las cuales sumaron USD 6,5 millones que, si bien no es una

cifra muy alta, ya empieza a ser representativa. El Valle del Cauca es el principal exportador de este tipo de productos” (Dinero, 2018).

Una de las mayores empresas exportadora de snacks es Colombina, quien está de manera constante buscando oportunidades fuera del país, otras empresas como Nutri-G Snacks, Productos La Tribu Calima y La Tour, que hacen parte del clúster de macrosnacks también tienen sus ojos puestos en el mercado externo.

La empresa Nutri-G Snacks, manifiesta que esta es una firma que lleva tres años en el mercado y desde sus inicios exporta a Panamá. Actualmente gestiona un plan estratégico agresivo para internacionalizar sus productos en mercados como Estados Unidos y República Dominicana, donde han avanzado en acercamientos con distribuidores y supermercados y han logrado algunas negociaciones puntuales.

Productos La Tribu Calima, cuyos alimentos son fabricados de manera artesanal, sin conservantes, están empacados en propileno y no de manera industrial, para conservar mejor los sabores, también tiene planes estratégicos fuera del país. Esta compañía ya comenzó a exportar, luego de haber hecho parte de un proceso de asesoramiento en la Cámara de Comercio, basado en las oportunidades que se presentan con la elaboración de productos sofisticados. Hoy vende a Chile, y cerró un negocio para llevar sus productos a Estados Unidos. Para resaltar que en muy poco tiempo van a pasar de vender unos US\$20.000 a US\$1 millón, producto de los pedidos en el país norteamericano, los cuales se comenzarán a realizar antes de finalizar el año” (Dinero, 2018).

La Cámara de Comercio de Cali (2018) afirma que no solo es la apuesta saludable que debe de indagarse, hay que estar más a la vanguardia tecnológica e implementar sostenibilidad y calidad en la actividad productiva.

El gobierno de Colombia a través de Colombia Productiva tiene como diseño, un plan de negocios a 2028 para los sectores de snacks, galletas y aceite intentando aumentar las ventas locales, producción y exportaciones debido a la presencia de mejoras en los sectores mencionados. Los productos alimenticios como los snacks,

galletas y aceites aportan 0,8 % al Producto Interno Bruto (PIB) del país y 6,8 % del PIB industrial. En 2017 lograron ventas por \$15,2 billones y generaron cerca de 79.000 empleos, a través de 40.844 empresas registradas.

El presidente de Colombia Productiva, Camilo Fernández de Soto, destacó que “además de las exportaciones, estas categorías de alimentos pueden crecer en producción y ventas locales. En Colombia se consumen solo 42 kilos de galletas, aceites o mantequillas, y *snacks* per cápita cada año, mientras que en otros países de la región es hasta de 64 kilos per cápita anuales. Con mayor productividad e incorporando un valor agregado, acorde a la demanda de los consumidores, estas industrias pueden posicionarse en los mercados” (Mincomercio, 2019).

En cuanto al potencial de crecimiento del subsector interesado se espera que este conjunto de productos logre exportaciones por US\$8,6 millones, con una tasa de crecimiento anual de 11%. En el caso de su producción, el incremento esperado es de 17,2 %, para llegar hasta \$1 billón (Mincomercio, 2019).

En cuanto a tendencias en Snacks se generan unas estadísticas según el ministerio de industria y turismo en Perú sobre la tendencia de estudiantes en el consumo de snacks saludables con contenido de chia, granos que por lo general poseen contenidos de Omega 3, fibra y proteína, los cuales proporcionan beneficios como estabilidad de niveles de grasas y azúcares. La publicación del (Minturismo, 2020) informa que “El diario Miami Herald publicó un artículo sobre la demanda de snacks saludables en la rutina escolar de los jóvenes estadounidenses, entre los que destacan los que contienen chía. En la publicación se hace referencia a que el 94% de estadounidenses consumen snacks diariamente y que la tendencia son los que contienen chía”.

Lo anterior es de gran importancia porque generan una tendencia a los snacks que poseen contenido orgánico en este caso como la empresa Cuatro Cielos.

La tendencia presentada por la migración de hispanos a Norteamérica ha causado un auge principal en los sabores étnicos que según (PROCHILE, 2012) “el consumo de este tipo de productos se concentra en las grandes ciudades que

cuentan con una gran población de inmigrantes, como son los casos de Nueva York, San Francisco, Boston, Los Ángeles, Philadelphia, Miami y Chicago. El mercado de consumo se concentra en las costas de los Estados Unidos y en ciudades metropolitanas grandes. Fundamentalmente, este fenómeno se produce por las siguientes razones: 1) la distribución se produce desde las costas hacia el interior y, 2) la inmigración se concentra en las costas, siendo estos mercados más sofisticados y demandantes de productos étnicos y provenientes de sus lugares de origen”. Siendo lo anterior imprescindible para la realización de los snacks de la empresa.

#### **4.1.2. Segmentación de mercado objetivo**

A continuación, se muestra información estadística de algunos de los criterios más relevantes de la población en Florida:

- El cliente final (consumidor) se caracteriza culturalmente por ser una persona que reside y trabaja (o vacaciona) en Estados Unidos, en el Estado de Florida y en el área de la Bahía de Tampa (Tampa Bay) muy influida por la cultura latino-americana y caribeña. La segmentación considera las siguientes variables:

a) Demográfica: la edad de las personas que son potenciales consumidoras del producto se ubica entre los 18-90 años, en diversidad de sexo (mujeres y hombres). En el área metropolitana Bahía de Tampa la población se estima población total (estimación julio 2018) 3´068.511 de habitantes con una En 2018 la densidad de población era de 136,4 habitantes/km<sup>2</sup>, por encima de la media nacional que se sitúa en 35,7 habitantes/km<sup>2</sup>.

Del total de habitantes en el área metropolitana, 77,4% son clasificados como blancos, 16,9% afroamericanos, 2,9% asiáticos, 0,5% Nativos americanos, 0,1% isleños del Pacífico, 94.965 de otros orígenes y 2,1% pertenecen a dos o más grupos étnicos. Del total de la población, 1.952.208 son de origen latino-caribeño y de los variados grupos étnico-culturales (Velasco, 2019)

b) Geográfica: Bahía de Tampa (Tampa Bay), con una superficie territorial de 6.616 km<sup>2</sup> en el suroriental Estado de la Florida (Estados Unidos).

c) Pictográfica: El promedio de salario por familia en Florida (2018) es de USD \$ 50,909; mientras el gasto promedio vivienda en Tampa, Florida fue de USD \$ 217,400. Además el 19,5% personas en la pobreza. Logro educativo: porcentaje de graduados de la escuela secundaria o superior 87,3% (Bureau, 2018).

d) Conductuales: Los estadounidenses a raíz de la prolongada crisis económica (desde 2008) al realizar compras han mirado hacia marcas menos costosas que aquellas a las que estaban acostumbrados, en una tendencia que se inicia en los grupos hispanos y a la que adhirieron los estadounidenses. En general los consumidores en Estados Unidos se muestran cada vez más sensibles a los temas del medio ambiente al momento de tomar decisiones de compra. Las tendencias demográficas están dominadas por dos elementos clave: los índices de natalidad en declive y el aumento de las personas en la tercera edad. Al mismo tiempo, el repunte de la economía y el mercado laboral han mejorado la confianza de los consumidores y el gasto, mientras que la tecnología es cada vez más importante (Santander trade, 2018).

La clientela que se considera más importante en relación al tipo de productos mencionados en este trabajo es aquella que se mueve en torno a los parques temáticos debido a que en ese entorno se puede encontrar una gran acogida para estos productos, y también entre las personas que laboran en horarios prolongados, quienes casi siempre andan cortos de tiempo para cubrir su alimentación en términos adecuados de salud y nutrición. No se planea atender la comunidad de los niños debido a que entre esa población predomina la predilección por los dulces y además porque los padres buscan para ellos productos con alto contenido vitamínico con lo que buscan favorecer su crecimiento.

#### **4.1.3. Descripción de los consumidores**

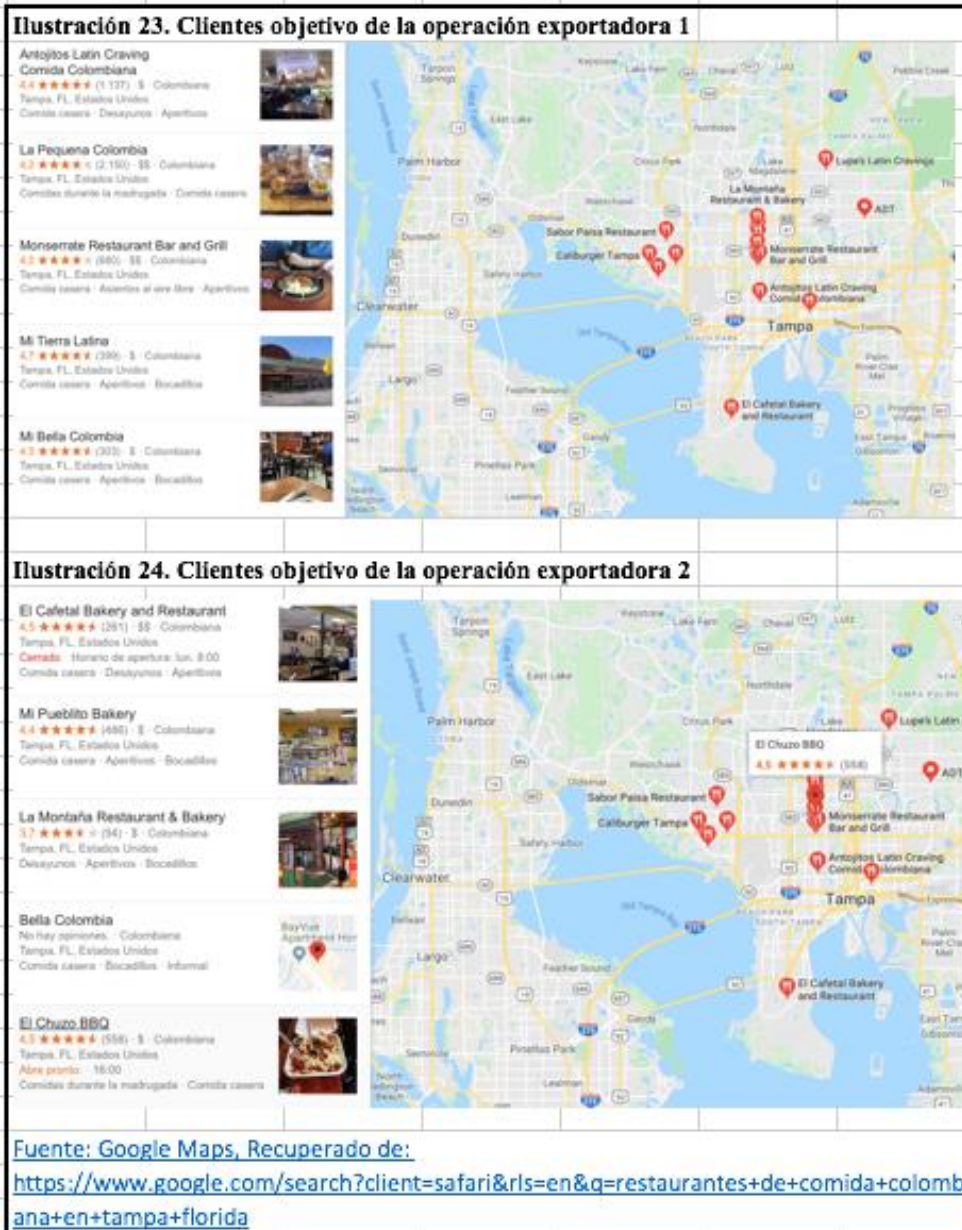


Clientes de la empresa Cuatro Cielos: En el área de distribución nacional figuran el Supermercado Laureles, Supermercado Mercamos en Armenia, Supermercado Mercamos en Calarcá, Supermercado Mercamos en la Tebaida, Ventanilla Verde autoservicio, Supermercado Supercocora de Salento y Comfenalco regional Quindío y en Valle del Cauca, Caldas, Ibagué, Antioquia, Santander, Cundinamarca y Boyacá en 800 tiendas D1.

Clientes objetivo de la operación exportadora: Los clientes potenciales en un área de Estados Unidos (Florida) que son cafeterías, restaurantes y supermercados.

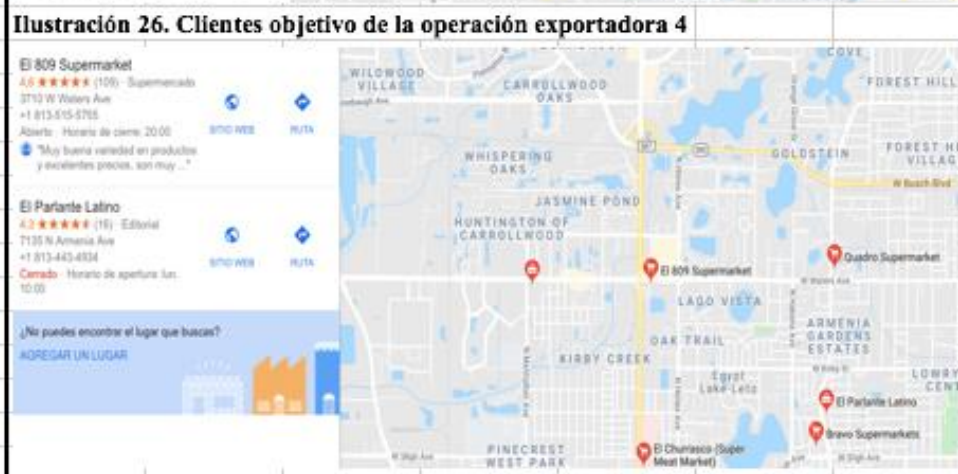
Restaurantes de Comida Colombiana más cercanos al centro de Tampa – Florida (Estados Unidos): Los restaurantes de comida Colombiana son restaurantes que venden comida típica, estos son nuestro cliente objetivo debido a que estos pasabocas son característicos en Colombia y la población latina de la zona generaría predilección a la misma.

#### **Ilustración 7. Clientes objetivo de la operación exportadora**



Supermercados de productos Colombianos en el centro de Tampa, Florida (Estados Unidos): Los supermercados o mini mercados que venden productos importados son pocos, sin embargo son de procedencia Colombiana, los cuales pueden comprar nuestros productos sin ningún inconveniente debido a su calidad y precio.

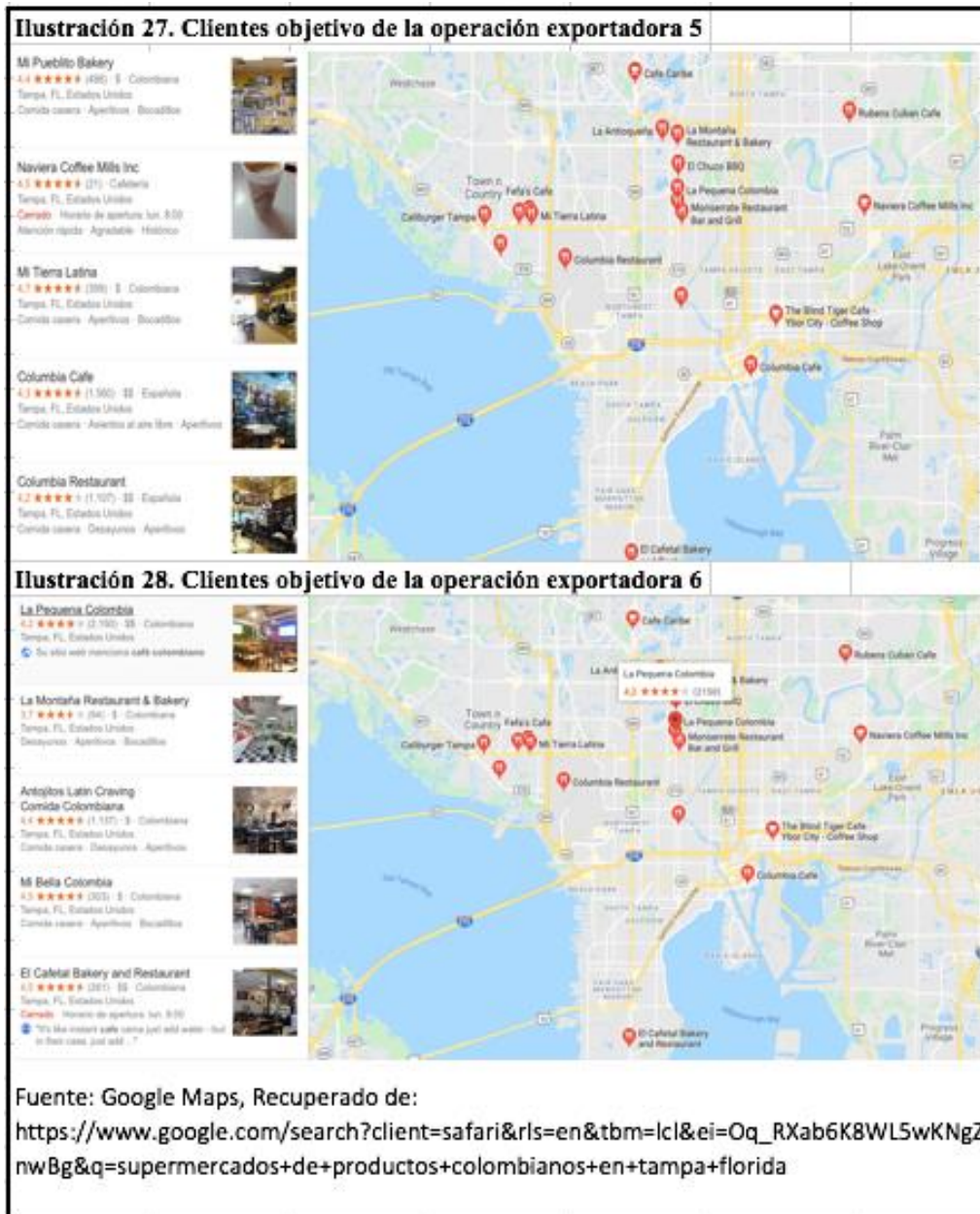
**Ilustración 8. Clientes objetivo de la operación exportadora 2**



Fuente: Google Maps, Recuperado de:  
[https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&tbm=lc&ei=Oq\\_RXab6K8WL5wKNgZnwBg&q=supermercados+de+productos+colombianos+en+tampa+florida](https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&tbm=lc&ei=Oq_RXab6K8WL5wKNgZnwBg&q=supermercados+de+productos+colombianos+en+tampa+florida)

Cafeterías Colombianas cerca del centro de Tampa, Florida (Estados Unidos):  
 Las cafeterías son numerosas y realizan la venta de productos Colombianos, estos son un cliente predilecto debido a que estos venderían nuestro producto de forma unitaria generando de alguna medida un estudio del mercado y comportamiento del producto.

**Ilustración 9. Clientes objetivo de la operación exportadora 3**



#### 4.1.4. Tamaño del mercado

En Tampa Florida se tienen aproximadamente 325.989 habitantes, el 20% de la población de Florida, son extranjeros (12% provienen de Europa), con una idiomas de predilección como el español y el portugués.

En el sur de Florida se estima que las ventas de alimentos en los supermercados son más del 44% de las ventas, seguido por las tiendas no tradicionales con el 34% y finalmente las tiendas por conveniencias con 16% (André, 2008).

**Supermarket** (Supermercados): Los supermercados ofrecen una línea completa de productos de consumo necesario y dulces, pasabocas con, por lo menos, \$2 millones de dólares de ventas anuales. Estas tiendas tienen un promedio de 15.000 ítems, ofrecen fiambres y muchas veces tienen panaderías.

**Tiendas gourmet:** Ventas como productos gourmet y suelen tener sólo entre 1 a máximo, 3 tiendas o mini supermercados. Hay tiendas gourmet multipaís o especializadas por países. También existen tiendas gourmet especializadas por país y suelen estar dentro de algún restaurante.

**Minimarket:** pequeñas tiendas de barrio, que ofrecen una selección limitada de productos básicos y productos de conveniencia. Estas tiendas venden aproximadamente \$1 millón de dólares de ventas anuales. No son parte de ninguna cadena, suelen ser familiares.

El tamaño del mercado inicialmente se daría prelación a 10 restaurantes, 5 supermercados y 5 cafeterías de predilección de comida Colombiana y productos como artesanías, debido a que Tampa es extenso y nuestra ubicación sería en sitios solo de manejo de cultura latina.

#### **4.1.5. Riesgos y oportunidades del mercado**

##### **Riesgos:**

1. En la producción de frutas y hortalizas, Estados Unidos ocupa los primeros lugares en casi todos los productos, entre los que destacan manzanas, melocotones, cítricos (naranjas, pomelos y limones), uvas, tomates, papas y cebollas. California y Florida son los primeros estados hortícolas y frutícolas. Siendo esto una amenaza para nuestro producto ya que nuestro proceso también interviene en ser saludable.



2. Recambio del pensamiento de la población que lleve su mirada a un producto que en gran medida es saludable con un contenido dietario específico para consumo diario.
3. A nivel industrial la Florida posee una gran infraestructura, maquinaria y equipo para la realización competitiva de snacks entre estas se encuentra una cadena que se llama FLORIDA FRECHS VENDING & MARKETS quienes suministran gran cantidad de productos entre estos snacks saludables y otros snacks como dulces y galletas (Florida Fresh, 2019)
4. Inestabilidad de las relaciones comerciales y políticas que se ven comprometidas en el decrecimiento de las exportaciones e inversión en Miami.
5. El crecimiento del dólar es una de las principales causas por las que el comercio se detiene, identificando que la mayoría de los exportadores parecen no estar contentos con un dólar caro porque tienen que importar materias primas, bienes intermedios y maquinaria más costosos (Semana, 2019)
6. La incertidumbre creada por la guerra comercial de Estados Unidos y China, el Brexit, la recesión en Europa, la devaluación del yuan y los temores de una desaceleración global mantienen la tendencia del dólar a fortalecerse y de las monedas emergentes a debilitarse (Semana, 2019).
7. “La mayoría de los productos de la rama alimenticia están regulados por la Administración de Alimentos y Medicamentos o FDA y están sujetos a inspección al momento de llegada al puerto. En este sentido, una vez que el importador presenta los documentos de entrada a Aduanas y se notifica ante el FDA, este puede solicitar una muestra para analizarla antes de dar la autorización para su ingreso a Estados Unidos. Es importante destacar que los envíos que no cumplan con las leyes y los reglamentos serán retenidos, para modificarse de manera que los cumplan, o para destruirse o reexportarse a discreción del FDA”. (PROCHILE, 2012).

## Oportunidades:

1. El alto poder adquisitivo del público al cual va dirigido el producto ya que el reto para Florida no es generar empleos, sino crear empleos bien pagados y/o pagar más en los empleos ya existentes. La meta de Florida es crear 150.000 nuevos empleos durante los primeros seis meses del año 2019, sobre todo en salud, confecciones, construcción, servicios y turismo. Un informe señala que existen 20,6% de probabilidades de que la economía estatal tenga tropiezos.

El salario mínimo en Florida es de USD 8,46 por hora, cuando el sueldo básico federal es de USD 7,25 por hora. Al descontar impuestos y contribución a la jubilación, se pierde 21% del salario, por lo que en Florida un trabajador que gane salario mínimo recibe mensualmente USD 1.070 dólares al mes (*Diario Las Américas, 2018*).

2. El aumento de la demanda de snacks en Miami ha sido de 10%, confirmando un auge de snacks saludables, principalmente las a) 100% natural, b) wellness (incluyendo vegetales, frutas, frutos secos y deshidratados, productos horneados, snacks liofilizados (freezedried), productos “libres de” (free-from), bajos en grasas, azúcar y sodio), c) snacks funcionales (superfoods, barras energéticas, productos fortificados, snacks desintoxicantes), y d) snacks para el control de peso (porciones controladas y uso de ingredientes con bajo contenido de glucosa y que sacien).

La introducción de snacks saludables fue una la fórmula que utilizaron las empresas para tener ganancias sostenidas en los últimos años. Por ejemplo, las papas horneadas bajas en grasas y paquetes de snack de 100 calorías han tenido gran éxito entre los consumidores conscientes por la salud. (ProChile, 2012)

3. Producto disponible por capacidad de producción mensual de 25 toneladas mensuales.

4. Precios, cantidades y calidad sobresaliente para la venta.
5. Auge en Colombia para la elaboración del Producto

#### **4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación**

Tipo de estudio: El proyecto inicia con la observación y análisis del proceso operativo, de negociación y comercial de la empresa Exportadora y de las condiciones externas del sector de los productos a base de alimentos procesados en la región del eje cafetero. Dentro del marco de la investigación se observará que productos pre cocidos y congelados se ofertan actualmente en los supermercados y tiendas de cadena local y en el exterior, constituyen la competencia directa e indirecta de la empresa. Luego, se desarrollarán estudios de tipo *descriptivo* para conocer las características que identifican todos los elementos de este proceso de investigación y la interrelación que existe entre ellos, para lograr una mayor asertividad en la toma de decisiones.

Método de Investigación: Se utilizará el *Método Mixto de investigación*, que estará conformado por la observación, análisis y posteriores propuestas de exportación basadas en el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de las herramientas de recolección de información que se van a utilizar en este proceso como las encuestas a los actuales clientes de la empresa y al personal interno, el análisis de las condiciones internas y de las condiciones externas del entorno de la empresa Plátano Procesado Quindío, este tipo de estudio pretende darle mayor profundidad a la investigación para que todo este proceso ofrezca propuestas que permitan diseñar herramientas e implementar procesos que busquen la permanencia y el crecimiento de esta empresa en el mediano y largo plazo.

El proceso metodológico se dividirá en tres fases de acuerdo a la información obtenida por las bases de datos:



Fase 1: Análisis e investigación de los implicados y beneficiados en la oportunidad de generación de empleo y recursos para la creación de una empresa dedicada a la exportación de productos nacionales y artesanales Quindianos.

Dentro de las visitas a realizarse se debe de ejecutar un plan de acción en la contribución al desarrollo regional y municipal de acuerdo al plan nacional agrario y que a su vez estos recursos se destinen con fines de generar empleo y recursos para los pobladores del municipio del Quindío.

Fase 2: Validar qué acuerdos (tipo Tratados de Libre Comercio) existen y que pueden ejecutarse para obtener disminución de costos y demás recursos que por parte de los entes gubernamentales ayudan para la fomentación de las exportaciones y desde estos poder contribuir al desarrollo de la región y su población.

Buenas condiciones fitosanitarias y que certifiquen las buenas prácticas sostenibles en el ejercicio ante entes reguladores como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento (INVIMA).

Fase 3: Diseño y puesta en marcha del proyecto en las condiciones adecuadas y financieras en la aplicación de estrategias para que por parte de los acuerdos y la investigación realizada que se obtendrán de las Fases 1 y 2, éstas procederán a determinar la viabilidad, los costos y la estructura de una organización destinada a la construcción de la exportadora y de este paso se realizará en función de las capacidades de producción y demanda de los implicados, los requisitos económicos y la distribución de los mercados locales y nacionales que puedan establecer relaciones.

#### **4.1.7. Objetivos del estudio de mercado**

- Desarrollar un estudio de empresas y productos de venta para exportación con el fin de obtener una clientela mayor a 10 empresas para funcionamiento de la exportadora.
- Determinar métodos de negociación para la realización de ventas en empresas extranjeras
- Analizar un plan de marketing-mix que permita alcanzar logros de comercio exterior mediante el plan de marketing.
- Crear una agenda de clientes potenciales según ubicación estratégica.

#### **4.1.8. Cálculo de la muestra**

Cumpliendo la caracterización general se deben aplicar dos encuestas en cada uno de los cinco primeros criterios específicos, preferiblemente con homogeneidad de género; y una encuesta a los siete criterios específicos restantes; para un total de diecisiete (17) encuestados.

El tipo de muestra que se va a utilizar es la investigación es **No probabilística – Intencionada** porque “en este procedimiento, es el investigador quien selecciona la muestra e intenta que sea representativa, por lo tanto, la representatividad depende de su “intención” u “opinión”. Queda claro que la evaluación de la representatividad es subjetiva. Un tipo particular de muestreo intencional es el MUESTREO POR CUOTAS, en que el entrevistador o encargado de obtener la información contacta a las unidades de análisis en un número proporcional al de las condiciones de la población que le son dadas, y de estos, él puede elegirlos según sea su conveniencia” (Scharager, 2001). Para la población de clientes directos de la empresa, se va a tomar la muestra igual a la población, pues está conformada por un número pequeño de integrantes.

En el caso de la población correspondiente a la competencia y a los canales de distribución se van a considerar los de mayor representación en la región y que afectan considerablemente las oportunidades de crecimiento de la empresa.

Pero, para efectos metodológicos se aplicará la fórmula estadística de la muestra, a la población de empleados y clientes constantes de la empresa:

**Fórmula para determinar el número de componentes de la muestra:**

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}$$

*Donde las variables representan:*

**n:** *Es la muestra encontrada*

**K:** *es la variable nivel de confianza. Esta variable define la probabilidad de certeza de los resultados de la muestra. Es un valor constante, normalmente se asumen dos valores dependiendo del grado de confianza que se desea: 99% que es el más alto y equivale a 2,58 y 95% que es el valor mínimo de confianza aceptado para que la investigación sea confiable, que es equivalente a 1.96.*

**p:** *Proporción de la población que puede poseer la característica objeto de estudio que puede ser de un 50%.*

**Q:** *Proporción de la población restante, o sea aquella que no posee la característica objeto de estudio.*

**N:** *Esta variable especifica el total de la población sobre la que se va a sacar la muestra.*

**E:** *Variable error de muestra deseado. Esta variable representa la diferencia que existe entre el resultado de la muestra encuestada y el resultado de encuestar a la población total.*

- **Aplicación de la Fórmula para determinar la muestra de Clientes.** (Ver Anexo No. 3)

### Valor de las variables:

**K:** Nivel de confianza. 99% que determina un factor **K= 2.58**

**p:** Proporción de la población que tiene la característica de estudio **p= 50%** o sea **0.5**

**q:** Proporción de la población que no tiene la característica de estudio **1.0-p= 1.0-0.5 = 0.5**

**N:** Tamaño de la población o sea 20 Clientes.

**E:** Error de muestra deseado. Para este caso se asume un 2%.

$$n = \frac{2.58^2 * 0.5 * 0.5 * 20}{(0.02^2 * (20-1)) + 2.58^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{33.282}{1.6717} = 19.90 \approx 20 \text{ clientes}$$

Cómo instrumentos de recolección de datos se utilizarán encuestas dirigidas a los sujetos que intervienen directamente en las actividades de la empresa. Como fuentes de información se utilizarán informes y documentos estadísticos y analíticos de diversas instituciones y organismos que reflejen la situación del sector de alimentos precocidos en Colombia y en la región y de las empresas que actualmente compiten por este mercado.

#### 4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de los clientes

**Fuentes primarias.** Como fuentes primarias se utilizarán encuestas de tipo cerrado dirigidas a los clientes actuales de la empresa. Con esta encuesta se busca medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes del servicio y las operaciones comerciales y de negociación que puede realizar la empresa y conocer las

sugerencias sobre la técnica al igual que realizar la fidelización a través de la relación comercial.

A nivel interno se aplicarán encuestas de tipo cerrado para los empleados de la empresa, estas encuestas serán de dos tipos: La primera encuesta de tipo cerrada tiene como finalidad medir el nivel de satisfacción y empatía que tiene el empleado dentro de la empresa.

La segunda encuesta es un formato elaborado con preguntas abiertas y cerradas dirigida también a los empleados para identificar el nivel de conocimiento y manejo que tienen sobre las funciones que desempeñan y de su papel y posición dentro del mapa de procesos.

**Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias de obtención de información serán los documentos e informes estadísticos y analíticos de la situación del sector agroindustrial y de snacks en el país y en la región, al igual que el posicionamiento y características de las empresas que constituyen la competencia directa e indirecta de la empresa. Estas fuentes de información provienen de Instituciones como ANDI, ACOPI, Procolombia, Gobernación del Quindío, Alcaldía de Armenia, Cámaras de Comercio, SENA, DANE, Tesis y proyectos referentes al tema de investigación.

Entrevista a Cuatro Cielos ANEXO 1

Cuatro Cielos presente en Macrorrueda de Negocios ANEXO 2

Cuatro Cielos Creciendo con ayuda del SENA. ANEXO 3

Encuesta a Cuatrocielos. ANEXO 4

#### **4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores**

La empresa se enfrenta continuamente a la incursión en el mercado de empresas que ofrecen el mismo producto, aunque con características de presentación, calidad y sabor diferentes. Pero esta fuerza representa una amenaza baja por las

dificultades que tiene el sector, por lo que muchas de estas empresas no se consolidan en el mercado porque son producto de economías informales y se enfrentan a barreras de entrada y permanencia como bajo capital de inversión, desconocimiento del mercado e inexperiencia administrativa y comercial.

La evolución de la competencia debe incluir poder que tiene el mercado, las barreras de entrada a países extranjeros, entrada de nuevas empresas del mismo sector, el número de empresas en funcionamiento del mismo sector, y la evaluación de costos de la competencia, indagar en la innovación de las empresas competidoras y la eficiencia de las mismas.

Debido a la creciente demanda del sector de alimentos de industria de snacks saludables y a que el plátano es un producto de alto consumo en el mundo, son muchas las microempresas que suplen esta demanda incrementando la oferta del producto. Además el proceso de elaboración es similar, lo que genera una alta competencia donde no es fácil identificar el factor diferenciador de cada una de estas empresas. Por esta razón la empresa debe analizar donde ubica sus productos la competencia actual y cuáles canales de distribución utiliza, para identificar nichos de mercado potenciales que disminuyan el poder de la competencia para mermar las ventas. Además debe hacer énfasis en la calidad y sabor del producto basado en un estricto conocimiento de las propiedades organolépticas del plátano y su madurez óptima al momento de transformarla para producir una tajada de sabor y características particulares que extiendan su periodo de vida y su consumo.

El producto que ofrece la empresa es un alimento complementario o sustituto de comidas, razón por la cual la empresa debe influir fuertemente en el deseo y la necesidad de sus clientes para que prefieran el consumo de este producto, además el cliente cuenta con una variedad de sustitutos que puede consumir.

## **4.2. Resultados**

### **4.2.1. Resultados del análisis de la competencia**

### **La empresa Cuatro Cielos posee la siguiente competencia:**

Las empresas que se encuentran consignadas en la siguiente tabla poseen las siguientes características:

Colombia Snacks Company S.A.S.: Es una empresa productora de snacks de plátano verde y maduro; Estos son quienes proveen su maquila a la empresa Yolis del Quindío, grandes comerciantes de estos productos en pequeñas cantidades para el consumo escolar.

Tukao Ltda: “es una empresa colombiana creada en el año 1997, con el objetivo principal de procesar y comercializar alimentos, con registro sanitario INVIMA No.RSAQ21100198, para producción nacional y de exportación.

La planta de producción está ubicada en la vereda naranjal, municipio de Quimbaya, Quindío, Colombia a una distancia de 30 Km de la ciudad de Armenia, lugar estratégico para las comunicaciones terrestres por ser un punto convergente entre las tres principales ciudades de Colombia como son Bogotá (286kms), Medellín (293kms) y Cali (170kms).

Nuestra producción habitualmente es vendida a otras empresas para su posterior empaque y comercialización con marca diferente a la nuestra, principalmente hojuelas de plátano verde y maduro, yuca, arracacha, papa y chicharrón tipo americano.

Nuestro propósito es desarrollar y producir snacks para clientes conoedores y exigentes, propios del mercado Premium y Gourmet, marcando la diferencia por su alta calidad, presentación y labor social.

Es de resaltar que la empresa prioriza la generación de empleo a madres cabeza de hogar en el sector rural, contribuyendo al bienestar de esta población con oportunidades de empleo” (TUKAO, 2020).

Artisan Tropic: “Los Guzman se mudaron a Charlotte, NC hace 24 años (1994), teniendo espíritus y sueños emprendedores. Hace 6 años (2012), a la Maca se le diagnosticó una autoinmunidad, los Guzman agotaron las opciones médicas y terminaron probando un enfoque holístico; se apasionaron por la alimentación y la nutrición. Usaron esa pasión como la visión para comenzar una marca de bocadillos saludables llamada Artisan Tropic” (ArtisanTropic, 2020)

Esta empresa se Realiza con productos como Snacks de Plátano y Yuca con aceites de palma sostenible.

Platanitos Crocantes de Plátanos S.A.S.: Esta empresa realiza snacks de plátano verde con aceite, estilo fritura. La empresa se localiza en la tebaida realizando la venta para diferentes tiendas y supermercados cercanos a su ubicación.

GOLD CHIPS: la empresa elabora “botanas de productos naturales que crecen en la región, ricos en nutrientes y minerales como la yuca y el banano, que son sembrados y recolectados por pobladores locales que trabajan con pasión. Estos productos son llevados al centro de procesamiento para ser transformados a través de los procesos más selectos, amables y artesanales de manera rigurosa para garantizar una producción de botanas con un alto estándar de calidad, dando como resultado un producto crujiente, premium y fresco con el sabor de Colombia” (GOLDCHIPS, 2020).

**Tabla 23. Competencia**

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
COLOMBIA SNACKS COMPANY S A S	CARRERA 6 50 72 BG 7, ARMENIA, QUINDIO Elaboración de otros productos alimenticios n c p SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
TUKAO Ltda	email: info@tukaocol.com skype: juli.quimbaya móvil: +57 314 830 2759
ARTISAN TROPIC	Vereda La Argentina del municipio de La Tebaida
Platanillos Crocantes De Plátano S A S	LA TEBAIDA QUINDÍO, Dirección: CARRERA 2 No. 12 – 09 3148115958
GOLD CHIPS	CALARCA, QUINDÍO Telefax: 7427697, tel:7427488, Cel:3155484627 Parque Industrial del Quindío Carrera. 36 No. 14 – 150

**Fuente: Elaboración Propia.**



#### 4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Perfil y Comportamiento del consumidor:

**Tabla 24. Perfil y Comportamiento del consumidor**

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Entorno comercial	El gobierno posee baja exigencia de requisitos para regulación de negocios y bajos impuestos comerciales. Florida no tiene impuestos de renta. Esta es la razón por la cual el índice de clima fiscal comercial del estado de la Tax Foundation califica a Florida como el mejor estado del sudeste y lo ubica dentro de los cinco estados principales a nivel nacional desde 2011.
Consumo de Alimentos	Los habitantes de Tampa poseen un alto consumo de comidas rápidas y comidas extranjeras, debido al turismo se incentiva el consumo de productos característicos de la ciudad. Sin embargo los latinos abundan y poseen predilección por su comida de origen.
Calidad de vida	Alcance el equilibrio profesional y personal en el “Estado del sol” con buen clima, actividades recreativas y cultura, con un costo de vida accesible que le permite disfrutar de todo. Florida ofrece una costa sin igual con playas de arena, mares, costas del golfo, lagos de agua dulces, parques regionales y actividades recreativas. En Florida, puede encontrar durante todo el año deportes acuáticos, pesca en agua salada y en agua dulce, parques temáticos y campos de golf de categoría mundial, eventos deportivos profesionales, teatros y conciertos: Florida tiene opciones para todos los gustos.
Perfil del Consumidor	<p>De acuerdo con el censo de 2000, hay 303 447 habitantes, 124 758 hogares y 71 236 familias residiendo en la ciudad. La densidad de población es de 1045.4 hab/km<sup>2</sup>. La distribución racial de la población es: 64,22% blancos, 26,07% negros, 2,15% asiáticos, 0,09% del pacífico, 4,17% de otras razas. El 19,29% son hispanos o latinos de cualquier raza.</p> <p>De los 124.758 hogares, el 27,6% tienen niños menores de 18 años, el 36,4% son parejas casadas, el 16,1% tienen una mujer sin marido presente y el 42,9% no son familias.</p>

	<p>El 33,7% de todos ellos son solteros y el 10,2% tienen a alguien mayor de 65 años viviendo solo.</p> <p>Los ingresos medios en cada hogar son de 34.415 dólares anuales, y los ingresos medios por familia de 40.517. Los hombres tienen unos ingresos medios de 31.452 frente a los 26.133 de las mujeres. Los ingresos per cápita de la ciudad son de 29.153. El 18,1% de la población y 14,0% de las familias están por debajo del umbral de pobreza. De toda la población el 26,8% de los menores de 18 y el 15,1% de los mayores de 65 están por debajo del umbral de pobreza.</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia, información adquirida de:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Tampa#Demograf%C3%Ada>,

<http://openmyfloridabusiness.gov/wp-content/uploads/2018/03/OMFB-eGuide-Español.pdf>

#### 4.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Según el concepto la demanda potencial, es a lo máximo que un producto podría ser solicitado en un mercado específico, su cuantificación ayuda a pronosticar cuál sería los niveles de venta de la futura empresa (Stanton, 2009).

Fórmula de la demanda potencia:  $Q=npq$

Donde **Q** es la demanda potencial, **n** es el número de compradores, para este caso 20 en los 1 ciudad objetivo, **p** es el precio promedio del producto en el mercado, esto se da por el precio de venta del producto y **q** es la cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado (Kotler, 2006).

N: 10 supermercados, 5 Tiendas y 5 Cafeterías: 20 Compradores de estos el 70% estaría dispuesto a contratar para venta del producto.

P: 2000 x paquete de 45 gr

Q: 627.900 paquetes al año 1

Q: 14\*2000\*627.900: 17.581´200.000 millones

El objetivo al primer año sería 17.581.200.000 millones de pesos siendo esto el 70% de la demanda que se espera superando las expectativas de la participación del mercado. Esto manteniendo el supuesto de un mercado con pocas cantidades debido a que la empresa es pequeña.

#### **4.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado**

La empresa posee en este momento 8.5 millones de paquetes en ventas mensuales, esta empresa trabaja maquilando a las 800 tiendas D1, se encuentra diversificando producción en dos turnos. El gerente de la empresa plantea que tiene la capacidad de sacar 1 contenedor anual de 28,25 toneladas generando la oportunidad de venta al exterior y maquila al D1 de su producto haciendo una diversificación de 3 turnos para pedidos.

Los riesgos de cumplimiento son bajos debido a la capacidad de producción, lo que en el momento son se prevé es la falta de materia prima que tendría que ser comprada por fuera del cultivo de sus propias fincas y por ende aumentar sus costos.

Las oportunidades de expansión a otras ciudades debido a su alta capacidad es alta, ya que según el estudio de mercado hay otros estados donde prevalece el mismo perfil de consumidor y los mismos establecimientos latinos.

## **5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO**

### **5.1. La estrategia de mercado**

El instinto humano hacia los productos frescos, saludables, 100% naturales y con mayor durabilidad, son algunas de las necesidades que tienen los clientes y que a

su vez se han convertido en un producto esencial familiar por su consumo y su tabla nutricional.

Según las tendencias mencionadas anteriormente, se genera predilección en niños y personal de oficina que poseen poco tiempo para sus comidas, por ende se establece este segmento como el consumidor de compra frecuente. Para lo anterior debe realizarse estudio de mercado en conjunto con un plan de Marketing completo para llegar a una mejor penetración del mercado.

## **5.2. Estrategias de producto**

Comercialización de tajadas de plátano frito verde y maduro, domini cuarton quindiano (plátano) Cultivado 3 en diferentes fincas del departamento del Quindío de forma natural con abonos orgánicos.

El producto se ajusta tanto en precio y en tamaño a la satisfacción del consumidor, debido a que este producto posee las bondades de mejor calidad que otros snacks de la misma gama y más costosos.

El producto en cuanto a estrategia posee estándares de calidad que están proporcionadas a través del tamaño, color de la fritura, peso y crocancia; se proporciona un tamaño específico para consumo en niños y adultos.

El plus contará con mercaderistas capacitadas en los productos ofrecidos en degustación y como muestra gratis.

## **5.3. Estrategias de distribución**

El embalaje se realiza 627.900 cajas, por lo cual, en la fase inicial del plan de negocios, se utilizará un contenedor de 40HQ con INCOTERM FOB (Free on Board), para trasladar un total óptimo de 28,5 Toneladas.

El canal de distribución implementado en el Plan de Negocio comprende la entrega de paquetes de 6 unidades a entidades como supermercados, tiendas y cafeterías del centro de Tampa-Florida se debe de mantener bajo unas condiciones mínimas y máximas de temperatura y empaquetado en cajas conservando el aire de los empaques para mantenimiento del producto con sus condiciones de crocancia

y en tajadas. Generando de la anterior manera buenas condiciones al consumidor final e intermedio para la aceptación del producto y la frescura del mismo.

Para continuar se debe de utilizar rutas puerto a puerto:

Del puerto de Barranquilla al Puerto de Jacksonville Jacksonville Port Authority (JAXPORT) hay un tiempo de tránsito promedio de siete (7) días sin conexión y entre siete (7) y quince (15) días con conexión en puertos del caribe (ProColombia, 2016).

#### **5.4. Estrategias de precios**

Paquete de tajadas de plátano verde y maduro de 45 gr, su precio de venta para el año 2020 es de \$2.000 pesos por paquete y se entiende que un paquete puede contener entre 10 a 12 tajadas de plátano lo que quiere decir que se tiene una venta al público por valor de \$2.200 por paquete para obtener un punto de equilibrio se debe recuperar los costos fijos de exportación.

Los precios anteriores se proporcionan instaurando unos precios de venta adsequibles para el consumidor, lo que lleva a la compañía a generación de ganancias a lo largo del tiempo expuesto en la actividad financiera. Cabe aclarar que la empresa a través del tiempo, aumentara sus precios en un porcentaje acorde con los índices de precios al Consumidor y al Productor.

#### **5.5. Estrategias de comunicación y promoción**

Las estrategias de comunicación deben de ser de impacto tanto social y cultural, por medio de escenarios que permitan efectuar y llamar la atención por ser un producto de la región, los medios que permiten hacer esto son Radio, Tv Local, Prensa y perifoneo para el conocimiento y posicionamiento de marca en los mercados.

Con las nuevas tecnologías, videoclips que muestran el proceso de cultivo del plátano y su procedencia y como es la distribución e historias para el desarrollo y despliegue del producto a nivel interno en cuanto a las ventas de maquila.

Las muestras gratis también son producto de la estrategia de comunicación, por medio de actos presenciales en puntos de distribución y ferias de las que empezamos a participar, las cuales pueden que comprometan al consumidor final a ser parte del proceso final para la compra de los productos y que en su afán de encontrar un snack saludable y se quede con el producto ofrecido.

Obsequiar a las tiendas que deseen el producto la cantidad de seis (6) unidades del mismo por la compra de 10 paquetes de 6 unidades en adelante y supermercados a partir de 40 paquetes con el propósito de soportar la demanda generada y la utilidad que estos puedan llegar a tener en el posicionamiento de marca en el mercado.

La imagen de degustación cumple un papel importante por eso se debe de contar con personal para la promoción de superficies para la adquisición del producto en alrededores de tiendas y cafeterías y dentro de los supermercados en sitios estratégicos y generar una expectativa de oferta y demanda que satisfaga la comercialización del producto.

La publicidad que se debe llevar a cabo debe de ser por superficies radiales, periódico y redes sociales creando una base de datos y concursos en los cuales se fidelice el consumidor final y siempre opte por comprar en el mercado la marca de la compañía.

## **5.6. Estrategia de fuerza de ventas**

Las estrategias de venta de la compañía, se definen como acciones que contribuirán al desarrollo económico de la misma para que esta a su vez alcance la rentabilidad esperada por diferentes canales alternativos de promoción y publicidad para el conocimiento del producto y su elección del consumidor final.

Esta fuerza de ventas esta proporcionada por los diferentes intermediarios en el canal, los cuales poseen gran gama de productos y proporcionan muestras para el conocimiento del producto a través de degustaciones.

## **5.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

La mezcla del mercado establece unos gastos específicos de la realización del negocio en el país y ciudad destino, generando así una capacidad exportadora mayor.

**Tabla 25. Presupuesto de la Mezcla de Mercado**

<b>AÑO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Gastos de Segmentación y marketing mix	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 604.000
Gastos de Investigacion de Mercado	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000
Gastos de Plan de Marketing Internacional	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000	\$ 1.000.000
Capacitación de vendedores	\$ 1.000.000	\$ 1.060.000	\$ 1.062.400
Capacitacion Mercaderistas	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 560.000
Gastos en Publicidad en Radio	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Gastos en Muestras gratis	\$ 500.000	\$500.000	\$ 500.000
Gastos en Ferias	\$ 500.000	\$ 580.000	\$ 600.000
Gastos de Degustaciones	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 563.200
<b>TOTAL, GASTOS MEZCLA DE MERCADEO</b>	<b>\$ 6.000.000</b>	<b>\$ 6.240.000</b>	<b>\$ 6.489.600</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos del presupuesto.

Los gastos relacionados son los gastos que directamente tienen que ver con la realización de analisis de mercado objetivo y realizar un acercamiento al mercado potencial: los gastos de portafolios y plegables, de investigación de mercados, capacitación de vendedores, gastos de promoción y publicidad generarán un aumento acorde al IPC anual reportado por el DANE que en promedio se encuentra en 3,80% anual con relación 2019 (DANE, 2020).

## **6. ASPECTOS TÉCNICOS**

### **6.1. Objetivos de producción**

Los objetivos del área de producción son muy exactos ya que van de la mano con las funciones realizadas dentro de la fábrica. El objetivo principal es coordinar y ejecutar en el menor tiempo las diferentes funciones del proceso productivo ósea su paso a paso de producción, con el fin de obtener un producto final con calidad, crocancia y frescura al consumidor con todos los estándares mínimos según la FDA e INVIMA.

Objetivos secundarios de Producción:

- Lograr conseguir la infraestructura y Maquinaria necesaria para llevar a cabo la producción en menores tiempos y mayores cantidades para cumplir con lo requerido.

- Descubrir innovaciones de productos similares o iguales para brindar una mayor eficiencia y satisfacción en el producto y el proceso productivo.

- Supervisar y gestionar todo los procesos productivos, desde la calidad de los insumos y su lote específico, su proceso de transformación hasta la calidad y empaçado del producto final.

- Evaluar la cantidad y calidad de producto transformado e inventararlo.

- Determinar la cantidad de insumo disponible para producción y venta.

- Lograr un producto final óptimo de acuerdo a las condiciones de calidad y libres de conservantes artificiales y saborizantes, garantizando el respeto y la conservación del medio ambiente.

### **6.2. Ficha técnica del producto**

El plátano se caracteriza por ofrecer una alternativa de alimentación fácil de preparar y transportar; los snacks son de aceptación a nivel mundial lo que hace de este exquisito para la compra para complemento nutricional diario, además las



diferentes presentaciones que ofrece la empresa le otorgan la particularidad de ser sustituto de una comida principal al ser acompañado de proteína, verduras o salsas. También puede ser consumido como un complemento de las comidas principales o como botana. Otro aspecto importante es que el plátano verde, materia prima de las tajadas de plátano frito es rico en vitamina B6, en magnesio y en hidratos de carbono, tiene un mínimo contenido de grasas y posee altos niveles de fibra que ayudan a regular la absorción de azúcares en el organismo. Además, es muy recomendado su consumo en regímenes de adelgazamiento porque su alto contenido de potasio equilibra el agua y disminuye el sodio en el organismo.

**Tabla 26. Ficha Técnica Plátano Cuatro Cielos**

<b>FICHA TÉCNICA PLÁTANO CUATRO CIELOS</b>			
Nombre del producto	Plátano Hartón (musa paradisiaca var. hartón )		
Nombres	Plátano, Guineo, Cambur.		
Registros y Certificaciones	ICA, FDA		
Partida Arancelaria	0803.10.10.00		
Tipo de Cultivo	Artesanal		
Tipo de siembra	Manual		
Tipo de cosecha	Manual/Maquina		
Color	Verde y Maduro		
Limpieza	Limpio, Seco		
Producción Para Exportación	28 Toneladas Anuales		
<p>Información del Producto: Fruta tropical con grandes propiedades nutritivas, su uso verde y maduro le da gran versatilidad en su consumo, con sus diversos derivados como harinas, tostadas; tiene muchos usos culinarios. La calidad interna de la fruta está garantizada por la nutrición natural de los suelos ubicados en los Montenegro y Circasia (Colombia) sitio en donde se extienden los cultivos de la empresa.</p>			
<b>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</b>			
Relación: 100 gramos			
Energía	89 Kcal	371 kg	Azúcar 12,23 gr





Carbohidratos	22,84 gr	Grasa	0,33 gr
Proteína	1,09 mg	Tiamina B1	0,31 mg
Rivoflavina	0,073 mg	Niacina	0,665 mg
Ácido pantoténico	0,334 mg	Vitamina B6	0,4 mg
Ácido fólico B9	20 U 5%	Vitamina C	8,7 mg
Hierro	0,26 mg	Magnesio	27 mg
Manganeso	0,27 mg	Fosforo	22 mg
Potasio	358 mg	Sodio	1 mg
Zinc	0,15 mg		
<b>UNIDAD DE EMPAQUE</b>			
Unidad de Empaque	Cajas	Granel	
Peso por Unidad	45 gramos		
Refrigeración	Si ( ), No ( X)		
Loteo Mensual	203.704 Plátanos Verdes	203.704 Plátanos Maduros	

Fuente: Servicecol S.A.S. 2019. Recuperado de:

[https://connectamericas.com/sites/default/files/company\\_files/FT%20PLATANO-EU.pdf](https://connectamericas.com/sites/default/files/company_files/FT%20PLATANO-EU.pdf)

### Ficha Técnica Snacks de plátano:

### Ilustración 10. Ficha Técnica Snacks de plátano

 <p><b>TAJADITAS DE PLÁTANO VERDE 150 gramos</b></p>	 <p><b>TAJADITAS DE PLÁTANO MADURO 45 gramos</b></p>	 <p><b>TAJADITAS DE PLÁTANO MADURO 150 gramos</b></p>	<p><b>MAQUILA TAJADITAS DE PLÁTANO</b></p> <p>CUATROCIELOS S.A.S desarrolla TAJADITAS DE PLÁTANO VERDES O MADURAS para ser comercializadas bajo cualquier marca propia o privada, de acuerdo con el mercado objetivo que se desee alcanzar.</p>
<p>Saladas y crocantes TAJADITAS DE PLÁTANO VERDE elaboradas con ingredientes seleccionados, el mejor plátano Quindiano y un empaque que logra conservar el mejor sabor.</p>	<p>Dulces y crocantes TAJADITAS DE PLÁTANO MADURO elaboradas con ingredientes seleccionados, el mejor plátano Quindiano y un empaque que logra conservar el mejor sabor.</p>	<p>Dulces y crocantes TAJADITAS DE PLÁTANO MADURO elaboradas con ingredientes seleccionados, el mejor plátano Quindiano y un empaque que logra conservar el mejor sabor.</p>	
			 <p><b>TAJADITAS DE PLÁTANO VERDE 45 gramos</b></p> <p>Saladas y crocantes TAJADITAS DE PLÁTANO VERDE elaboradas con ingredientes seleccionados, el mejor plátano Quindiano y un empaque que logra conservar el mejor sabor.</p>

Fuente: Cuatrocientos, 2019. Recuperado de:

<http://www.cuatrocielos.com.co/producto-index-c-1-t-snacks>

### 6.3. Descripción del proceso

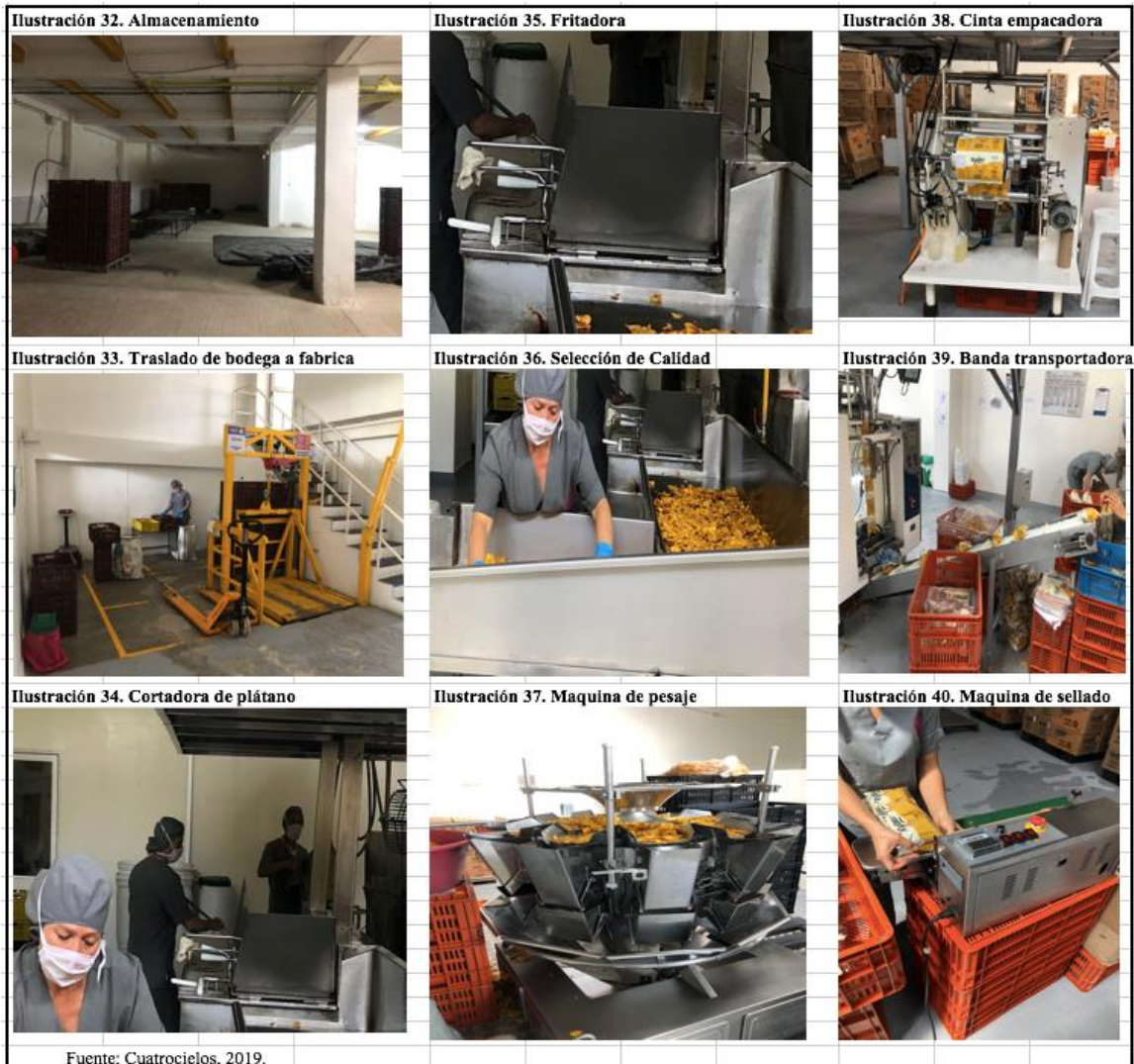
El proceso inicia en la recolección de plátano en las fincas y traslado de la materia prima a la fábrica.

Como proceso productivo:

1. Se inicia con el almacenamiento en la fábrica del plátano por lotes. El plátano maduro prioritario en la cadena de producción, debido a su corto plazo de vencimiento del producto. Estos se organizan en cajas y en estibas para ser transportado de forma fácil (Ilustración 32. Almacenamiento).

2. Se realiza el traslado de bodega hasta el sitio de industrialización. Este se sube en un ascensor o cargador hasta el recibidor de la materia prima. Allí se selecciona y se acomoda para el siguiente proceso (Ilustración 33. Traslado de bodega a fábrica).
3. Se corta en una máquina cortadora de plátano programada en tajadas de entre 10-13 cms cada una. Estas deben ser delgadas (Ilustración 34. Cortadora de plátano).
4. Se fritan la materia prima y se realiza la selección de producto. La fríe en una máquina freidora industrial donde su temperatura oscila entre 175 y 180 grados centígrados. Se realiza de 4-5 minutos el freído del plátano maduro y 5-6 minutos del plátano verde. A través de una banda se saca el producto de la freidora en el cual se termina de escurrir todo el aceite sobrante (Ilustración 35. Fritadora).
5. Se selecciona el producto según: Crocancia, color, tamaño y medidas para el control del exceso de aceite. Esto proporciona un proceso de calidad riguroso (Ilustración 36. Selección de Calidad).
6. Se realiza en una máquina empacadora en su parte superior la selección de la porción correcta según los gramos a realizar 45 y 150 gramos (Ilustración 37. Máquina de pesaje).
7. Por debajo de la máquina empacadora se encuentra el rollo de empaque y el porcentaje de aire y nitrógeno utilizado para el correcto aseguramiento del producto. Se Sella (Ilustración 38. Cinta empacadora, Ilustración 39. Banda transportadora).
8. Se empaqueta nuevamente según pedido al por mayor en este caso en paquetes de 6 unidades (Ilustración 40. Máquina de sellado).
9. Se empaqueta en cajas y se almacenan para la entrega al transportista, mediante loteos y numeración de cajas por medio de estibas para un mejor traslado (Ilustración 41. Empacado al por mayor).

## Ilustración 11. Proceso Producción



Nota: se realizan dos turnos de producción de 7 am a 11 am y de 11 am a 3 pm.

### 6.4. Necesidades y requerimientos

La empresa necesita otra máquina empacadora debido a que se poseen dos freidoras industriales con dos bandas y dos sitios de selección, los cuales son suficiente para una gran producción pero se posee sino una sola empacadora para el porcentaje de producción alto. Esta máquina mejora en gran medida el tiempo en el que se sacan pedidos y la cantidad requerida.

### Ilustración 12. Necesidades y Requerimientos



## 6.5. Características de la tecnología

La máquina anteriormente descrita posee unas características esenciales que se describen a continuación:

1. La parte superior de la máquina posee vibración y mediante esta se realiza el deslizamiento del producto por unos orificios que pesan el producto solo dejando una totalidad de 45 o 150 gramos.
2. En la parte superior trasera se tiene un sistema de rotor donde se puede colocar rollos de papel para realizar el empaquetado, este rollo viene definido para la máquina y posee en su exterior ya impreso la publicidad y especificaciones del producto.
3. En la parte inferior delantera posee el sistema tecnológico que a través de dos bandas y un sistema de aire y nitrógeno infla el empaque y se deposita el producto y posteriormente se sella.
4. Posee una banda transportadora de paquetes, que deposita los mismos en cajas para posteriormente organizado según solicitud del cliente.

La empresa posee un sistema de recolección de aceites en el cual se separan los vapores resultantes del freído y los aceites puros en sí para desecho:

Separador de vapores y aceites que a través de una tubería desliza los aceites y expulsa los vapores.

### **Ilustración 13. Separador de Vapores y Recolector de Aceites.**





**Precipitación:** El cultivo del plátano requiere, para su normal desarrollo y buena producción, precipitaciones bien distribuidas durante el año.

**Vientos:** No se recomienda establecer el cultivo en zonas que presenten fuertes vientos, superiores a los 20 kilómetros/hora, dado que causan daños en las hojas como doblamiento o rotura, afectando la producción.

**Humedad relativa:** La humedad relativa del ambiente debe ser adecuada (75-80 %), dado que condiciones de alta humedad podrían favorecer la presencia de enfermedades causadas por hongos (Corpoica, 2006).

**Luminosidad:** Se debe contar con buena cantidad de luz día, para que las plantas se desarrollen adecuadamente (hojas, racimos, yemas o brotes laterales). En el caso contrario, la baja disponibilidad de luz retrasa la producción y afecta la calidad del fruto (Universidad de Córdoba, 2011).

**Suelo:** El plátano requiere de suelos con topografía ondulada a plana, profundos, bien drenados, fértiles y con buena cantidad de materia orgánica, de texturas medias y sueltas (franco arenoso a franco-arcillo-arenosos). En la tabla 1 se presentan los rangos óptimo para el desarrollo del cultivo de plátano de acuerdo con la variedad”.

La selección de los terrenos de esta materia prima es familiar en las que las condiciones anteriormente mencionadas son las adecuadas. “La semilla se obtiene por extracción de colinos, inducción de brotes o mediante la compra directa de cormos o colinos en fincas certificadas por el ICA” DANE, 2014.

En el establecimiento del cultivo se realizan actividades como:

- a) selección y preparación del terreno (trazado y ahoyado)
- b) siembra y/o resiembra: se realiza al inicio del periodo de lluvias

El manejo del cultivo del plátano se distinguen las siguientes labores:

- a) manejo de arvenses o malezas,



- b) fertilización,
- c) deshije,
- d) deshoje,
- e) descalcetamiento,
- f) destronque,
- g) desmane y desbellote,
- h) apuntalamiento,
- i) embolsado del racimo.

Manejo y Control de enfermedades a través de fertilizantes:

**“Cosecha y poscosecha:** La cosecha se realiza recolectando los racimos de plátano entre los 70 y 100 días después de la oración, cuando estén completamente desarrollados; es decir, en estado verde, con frutos llenos, redondeados y sin los. La recolección se inicia con la puya del pseudo- tallo para que la planta doble lentamente, evitando que el racimo se golpee con el suelo; se corta de la planta y se transporta en el menor tiempo al sitio de beneficio sin maltratarlo o exponerlo al sol” (Corpoica, 2006).

#### **Ilustración 14. Ficha Técnica del plátano**

<b>Agua (g)</b>	75,7	
<b>Proteínas (g)</b>	1,1	
<b>Lípidos (g)</b>	0,2	
<b>Carbohidratos</b>	Total (g)	22,2
	Fibras (g)	0,6
<b>Vitaminas</b>	A (UI)	0,6
	B <sub>1</sub> (mg)	0,05
	B <sub>2</sub> (mg)	0,06
	B <sub>6</sub> (mg)	0,32
	Ácido nicotínico (mg)	0,6
	Ácido pantoténico (mg)	0,2
	C (mg)	10
<b>Otros componentes orgánicos</b>	Ácido málico (mg)	10
	Ácido cítrico (mg)	150
	Ácido oxálico (mg)	6,4
<b>Sales minerales</b>	Sodio (mg)	1
	Potasio (mg)	420
	Calcio (mg)	8
	Magnesio (mg)	31
	Manganeso (mg)	0,64
	Hierro (mg)	0,7
	Cobre (mg)	0,2
	Fósforo (mg)	28
	Azufre (mg)	12
	Cloro (mg)	125
	<b>Calorías (Kcal)</b>	85

Fuente: infoAgro.com. *Gricultura. El cultivo de platano 1 parte:*  
[http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/platano.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/platano.htm).

## 2. Oleína de Palma Especial para Fritura

La oleína proviene de una palma de aceite, “cultivo perenne y de tardío y de largo rendimiento, por su extensa vida productiva. El procesamiento de los frutos se lleva a cabo en la planta de beneficio o extractora. En ella se desarrolla el proceso de extracción del aceite crudo de palma y de las almendras o del palmiste. Al fraccionar el aceite de palma se obtienen también dos productos: la oleína y la estearina de palma. La primera es líquida en climas cálidos y se puede mezclar con cualquier aceite vegetal. La otra es la fracción más sólida y sirve para producir grasas, principalmente margarinas y jabones.

Actualmente es uno de los aceites más consumidos en el mundo y se emplea en la cocina para elaborar productos de panadería, pastelería, confitería, heladería, sopas instantáneas, salsas, diversos platos congelados y deshidratados, así como cremas no lácteas para mezclar con el café” (Fedepalma, 2013).

**Ilustración 15. Comparación del per I de ácidos grasos entre el aceite de palma y el aceite del híbrido interespecífico (OxG)**

Ácidos grasos	Aceite de palma NTC 431		Aceite palma alto oleico OxG	
	Promedio	Rango	Promedio	Rango
C12:0 Láurico	0,4	0,4	0,25	0,11 - 0,38
C14:0 Mirístico	1,25	0,5 - 2,0	0,6	0,40 - 0,70
C16:0 Palmítico	44,0	41,0 - 47,0	29,5	25 - 34
C16:1 Palmitoléico		< 0,6		Máx. 0,75
C18:0 Esteárico	4,75	3,5 - 6,0	2,9	2,0 - 3,8
C18:1 Oleico	40,0	36,0 - 44,0	53,0	48 - 58
C18:2 Linoleico	10,0	8,0 - 12,0	12,0	10,0 - 14,0
C18:3 Linolénico		< 0,5		Máx. 0,6
C20:0 Araquídico		< 0,1		Máx. 0,4

Fuente: Fedepalma, 2013. Recuperado de: <http://www.palmadeaceite.org/sites/default/files/Gu%C3%Ada%20aceite%20de%20opalma%20y%20aplicaciones.pdf>

**Beneficios:**

- “El ácido oleico, ácido graso monoinsaturado, es reconocido como cardiosaludable por su efecto reductor del colesterol plasmático, por aumentar la fracción HDL (fracción “protectora”) y por su estabilidad oxidativa.
- Mayor tolerancia a enfermedades y plagas de alto impacto en la palmicultura que comúnmente afectan a su congénere *E. Guineensis* de origen africano, de manera principal a la Pudrición del cogollo (PC) en Colombia y al Marchitamiento amarillo (MA), en Brasil.
- La adaptación natural de *Elaeis oleifera* a condiciones de pantanos le confiere al material híbrido interespecífico resistencia por

acomodación en zonas de producción comercial con periodos de inundación relativamente largos.

- Además de esta característica, que mitiga el problema fitosanitario, se encontró que este material híbrido es nutricionalmente diferente al tradicional, pues el aceite extraído aporta: 33% de ácidos grasos saturados (cerca de 28% como ácido palmítico), 66% de insaturados (cerca de 54% como oleico), grandes contenidos de carotenos mayores a 1.600 ppm y más de 1.700 ppm de tocoferoles y tocotrienoles” (Fedepalma, 2013).

### 3. Sal

Es el condimento más antiguo y más importante en el mundo culinario, porque mejora el sabor, reduce la amargura e intensifica la dulzura. También tiene otros usos dentro y fuera del hogar como el de conservar alimentos, derretir la nieve de las carreteras, en la industria textil, entre otros.

La granulometría determina los tamaños de partícula de los sólidos, en este caso, la sal. Cuando la sal pasa por una malla o tamiz se clasifica en grano grueso, medio o fino. Las características de cada grano, otorgan diferentes atributos a las preparaciones. El sodio mantiene el nivel normal del fluido celular, de la presión osmótica celular, de la contracción muscular apropiada y del equilibrio ácido-base.

El Yodo participa en la síntesis de hormona tiroidea, la cual es indispensable para el desarrollo normal de procesos como calorigénesis, termorregulación, metabolismo intermediario, síntesis de proteínas, reproducción, crecimiento, desarrollo y las funciones neuromuscular y hematopoyética. La carencia de yodo es responsable no sólo de la extensión del bocio y del cretinismo endémicos, sino también del retraso en el crecimiento físico y en el desarrollo intelectual.

El flúor reduce la prevalencia y la gravedad de la caries dental tanto en niños como en adultos. Favorece la formación del hueso a través de la estimulación de los osteoblastos e incrementa la densidad ósea de las vértebras (Refisal, 2019).

### **6.7. Plan de producción**

La planeación de la producción se estima con una elaborada proyección de los recursos por temporada de acuerdo al cultivo y suministro de proveedores. En la asignación de recursos y tareas, se encuentran tres turnos de producción de 7am a 11 am, de 11am a 1 pm y de 1 pm a 3 pm, sacando en estos tres turnos 28 toneladas anuales de producto, las cuales estarían representadas en 8,5 millones de paquetes mensuales. Con base en lo anterior se debe calcular la ruta crítica de producción, verificando tiempos, número de paquetes, eventual desperdicio de materias primas y actividades no necesarias.

### **6.8. Procesamiento de órdenes y control de inventarios**

Se maneja el proceso de órdenes e inventarios a través del método PEPS. “Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se realizaron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos procesados más recientemente.

En cualquiera de los métodos las compras no tienen gran importancia, puesto que estas ingresan al inventario por el valor de compra y no requiere procedimiento especial alguno.

En el caso de existir devoluciones de compras, esta se hace por el valor que se compró al momento de la operación, es decir se la de salida del inventario por el valor pagado en la compra.

Si lo que se devuelve es un producto vendido a un cliente, este se ingresa al inventario nuevamente por el valor en que se vendió, pues se supone que cuando se hizo la venta, a esos productos se les asignó un costo de salida según el método

de valuación de inventarios manejado por la empresa” (Universidad de la Salle, 2018).

## 6.9. Escalabilidad de operaciones

La producción realizada en el punto anteriores del plan de producción esto se esquematiza de la siguiente manera:

**Tabla 27. Módulos de Escalabilidad de operaciones**

MÓDULO	PASOS DE PRODUCCIÓN	UNIDAD ESTRATÉGICA	FUNCIÓN
Módulo 1	PASO 1	OPERACIONAL	Traslado de Materia Prima a la Planta
Módulo 2	PASO 2	OPERACIONAL/ CALIDAD	Se inicia con el almacenamiento en la fábrica del plátano por lotes. El plátano maduro prioritario en la cadena de producción, debido a su corto plazo de vencimiento del producto. Estos se organizan en cajas y en estibas para ser transportado de forma fácil.
Módulo 3	PASO 3	OPERACIONAL/ CALIDAD	Se realiza el traslado de bodega hasta el sitio de industrialización. Este se sube en un ascensor o cargador hasta el receptor de la materia prima. Allí se selecciona y se acomoda para el siguiente proceso.
Módulo 4	PASO 4	OPERACIONAL/ TRANSFORMACIÓN	Se corta en una máquina cortadora de plátano programada en tajadas de entre 10-13 cms cada una. Estas deben ser delgadas.  Se fritan la materia prima y se realiza la selección de producto. La fritura en una máquina freidora industrial donde su temperatura oscila entre 175 y 180 grados centígrados. Se realiza de 4-5 minutos el freido del plátano maduro y 5-6 minutos del plátano verde. A través de una banda se saca el producto de la freidora en el cual se termina de escurrir todo el aceite sobrante.
Módulo 5	PASO 5	OPERACIONAL/ CALIDAD	Se selecciona el producto según: Crocancia, color, tamaño y medidas para el control del exceso de aceite. Esto proporciona un proceso de calidad riguroso.
Módulo 6	PASO 6	OPERACIONAL/ EMPAQUE	Se realiza en una máquina empacadora en su parte superior la selección de la porción correcta según los gramos a realizar 45 y 150 gramos.
Módulo 7	PASO 7	OPERACIONAL/ EMPAQUE	Por debajo de la máquina empacadora se encuentra el rollo de empaque y el porcentaje

			de aire y nitrógeno utilizado para el correcto aseguramiento del producto. Se Sella. Se empaca nuevamente según pedido al por mayor en este caso en paquetes de 6 unidades.
Módulo 8	PASO 8	OPERACIONAL/ INVENTARIO	Se empaca en cajas y se almacenan para la entrega al transportista, mediante loteos y numeración de cajas por medio de estibas para un mejor traslado.

Fuente elaboración Propia

Se debe tener en cuenta que con la modularización podemos realizar la acomodación de las funciones y labores en cuanto a la división de trabajo ya que en esta empresa la realización de producción aunque es automatizada es manejada por operarios.

### 6.10. Capacidad de producción

La capacidad de producción se encuentra en 28 toneladas para exportación. Hay que tener en cuenta que la empresa cuatro cielos produce maquila de productos al D1, lo que significa que el restante de su capacidad es para realizar su maquila.

A continuación se presenta la capacidad de materia prima para exportación, sin tener en cuenta la maquila:

**Tabla 28. Capacidad de producción de materia prima**

MATERIA PRIMA	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ANUAL	OBSERVACIONES
Propia	28 ton	336 ton	Con la materia prima que se obtiene de los propios cultivos genera una capacidad de 400 toneladas por 8 meses de los cuales se posee una cosecha fluida y sin contratiempos o riesgos por el clima.
Terceros	3 ton	36 ton	Con la materia prima que se obtiene de los cultivos a los cuales se les compra por contratiempos climáticos o por negocios de maquila entrantes genera una capacidad de 60 toneladas por 4 meses.

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.11. Modelo de gestión integral del proceso productivo

Con base a la gestión integral la empresa su aspecto primordial es no perder su norte en cuanto al plan de producción que se basa en el plan exportador de la organización. Esto es para no perder el norte de realización de producción destinada a otros compradores como D1 que es la maquila a la que se le realiza transformación y venta de productos finales.

En segunda instancia tener en cuenta la calidad de la producción con base a las materias primas y demás procesos que sean primordiales para generar ventas del producto ya que su atractivo principal se basa en un snack más saludable. El cumplimiento de las normas de higiene y seguridad y demás políticas instauradas en la empresa lo que por medio del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) puede realizarse.

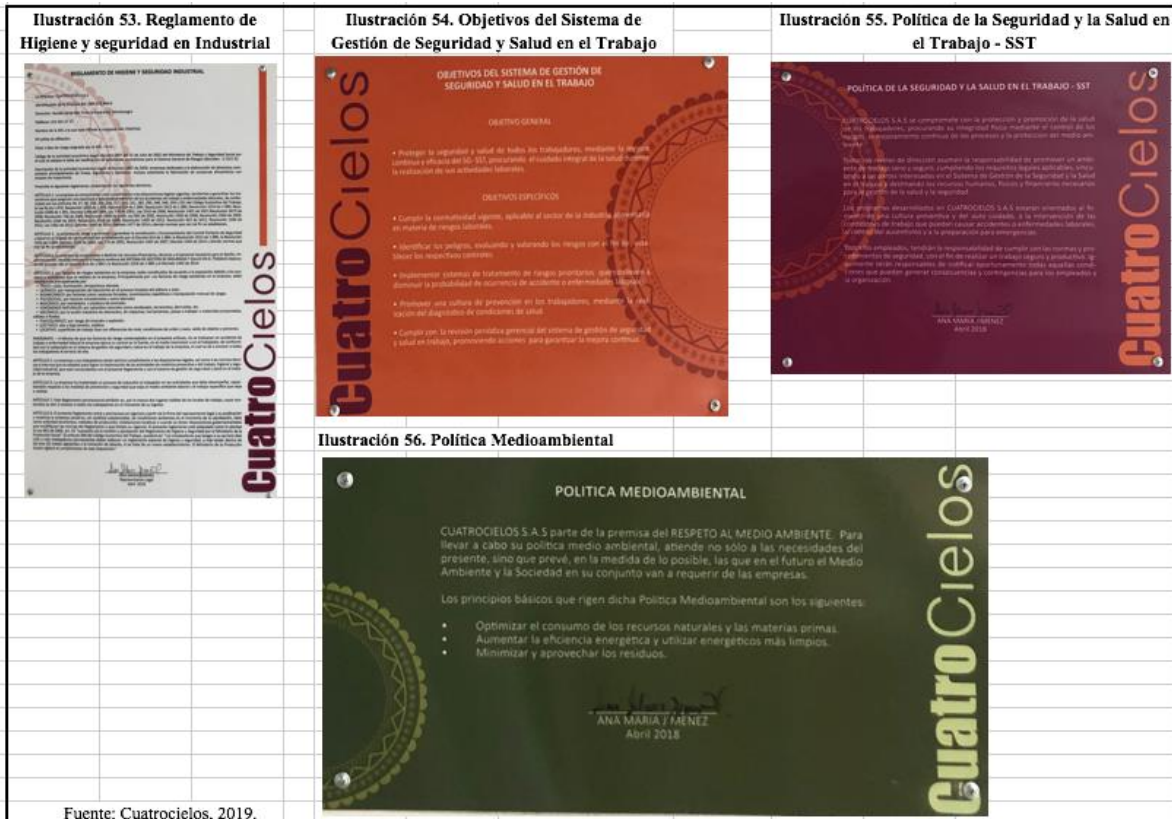
La colaboración del personal es primordial debido a que su norte debe ser la calidad y salubridad del producto.

#### **6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto**

La empresa cuatro cielos posee a través de los siguientes reglamentos su aseguramiento productivo:

#### **Ilustración 16. Política de aseguramiento de la calidad**





### 6.13. Procesos de investigación y desarrollo

En los procesos productivos de la organización se argumenta que hay aspectos a mejorar e investigar, lo que traduce en que en cada área de la organización se necesita realizar investigación de la siguiente manera:

- Contar con un departamento de I+D (participación de todas las unidades de la empresa).
- Generar participación en ruedas de negocio de carácter internacional, realizando el desarrollo de la organización.
- Investigación sobre tendencias de mercado y de las empresas Colombianas del sector en cuanto a realización de los productos y avances tecnológicos industriales.

- Crear investigación de cultivos para generar un plátano que no deba ser fumigado para un manejo orgánico de estas materias primas.
- Realizar investigación de industria del plátano para formas y componentes diferentes, logrando así nuevas maneras de satisfacer al mercado.
- Investigación de calidad de los procesos productivos.
- Implementar un manejo sistemático de desechos.

#### 6.14. Plan de compras

El plan de compras está enfocado en la obtención de materias primas y la compra de maquinaria para mejora de los procesos productivos, estos implementados en la siguiente tabla:

El manejo de estas compras está pronosticado a realizarse en dos años.

**Tabla 29. Plan de compras**

NECESIDAD DE COMPRA	ESTRATEGIA DE COMPRA	REALIZACION DE COMPRA (SEMESTRE)
Compra de Predios para el cultivo de materias primas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de compra de predios, sin infraestructura para el proceso de siembra.</li> <li>2. Alquiler de Predio para siembra.</li> </ol>	Semestre 1 del Año 1
Compra de maquinaria para empacado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la compra de la maquinaria avaluada en \$85'000.000.</li> <li>2. Arrendamiento de máquina a través de la importación de la misma.</li> </ol>	Semestre 2 del Año 1
Compra de programa para manejo de bodegas e inventario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la compra de software Loggro para manejo de bodegas e inventarios, avaluado en \$5.000.000 la licencia anual.</li> </ol>	Semestre 2 del Año 1
Compra de maquinaria verificadora de Calidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la compra de maquinaria para supervisión de calidad, avaluada en \$30.000.000</li> </ol>	Semestre 1 o 2 del Año 2

Fuente: Elaboración Propia.

#### 6.15. Costos de producción

El costo de producción está formado por tres elementos básicos, materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación. La materia prima, es el elemento susceptible de transformación por yuxtaposición, ensamble, mezcla, etc.; mano de obra, es el esfuerzo indispensable para transformar la materia prima; y los gastos de fabricación, agrupa las erogaciones necesarias para para lograr esa transformación, tales como espacios físicos, equipos, herramientas, fuerza motriz, etc. (Reyes, 2008).

Los costos de producción determinados por la organización para la exportación son de gran importancia debido a que estos generan una gran expectativa en cuanto a lo que en materia de exportaciones se pueda realizar, el costo de la producción no es muy grande para poder obtener excelentes beneficios ya que se trata de un producto de bajo costo. La siguiente tabla muestra los costos de producción:

**Tabla 30. Costos de producción**

<b>PROCESO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>COSTOS TOTALES (Anuales)</b>
<b>Materia Prima</b>	<b>Costo (kilo, unidad, litro)</b>	<b>Necesidad (kg, litros, und)</b>	<b>Costo Total por carga</b>
Plátano (kg)	\$ 1.818	17441,67	\$ 31.708.956
Sal (kg)	\$ 1.495	90	\$ 134.550
Oleina de Palma (litros)	\$ 2.261	720	\$ 1.627.920
Empaques (und)	\$ 50	627900	\$ 31.395.000
Mano de obra (# personas)	Anual	14	\$ 432.076.788
Administrativos	Anual	Ver costos de admo	\$ 136.800.000
Propiedad planta y equipo	Anual	Inversiones	\$ 30.935.000

<b>COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 664.678.214</b>
-------------------------------------	-----------------------

**Fuente:** Elaboración Propia con información de la Empresa de Cuatro Cielos 2019.

**6.16. Infraestructura**

La empresa Cuatro Cielos posee su planta de Producción en la siguiente ubicación:

Carrera 18 # 54-01 bodegas 1 y 2

Esta bodega consta de 1000 mts2 en las cuales se posee un sótano y la planta principal.

El costo de arrendamiento es de \$8'000.000 mensuales.

Infraestructura Tecnológica:

2 máquinas de Freído y corte: \$200.000.000

1 máquina empacadora: \$90.000.000

1 ascensor industrial: \$30.000.000

2 máquinas de Desechos: \$45.000.000

4 Computadores: \$4.500.000

1 Software Contable:\$1.500.000

1 Furgón: \$38.000.000

**6.17. Mano de obra requerida**

Su mano de obra consta del siguiente personal:

**Tabla 31. Mano de obra**

PERSONAL	CANTIDAD	FUNCION
----------	----------	---------

Gerente	1	Supervisión y toma de decisiones de la organización
Contador	1	Auditoria
Transportista	1	Transporte de Materia Prima y Productos terminados.
Secretaria	1	Labores secretariales
Operarios	20	Producción
Manejador de Desechos	1	Manejo de desechos de producción
Aseadoras	2	Aseo general

El contador se encuentra contratado por obra o labor lo que radica en que este no realiza de forma diaria sus labores, al igual que el agenciamiento que se realiza por objeto de contrato que suministra que al finalizar el contrato, se dara por terminado el proceso de exportación.

En cuanto a los costos de mano de obra se presenta el siguiente presupuesto y los costos de contratación del primer año:

CARGO	#	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
Comercialización	1	\$ 3.200.000	\$ 38.400.000
Gerente	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Financiera	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Administración	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Contabilidad	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Mercadeo y Marketing Internacional	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Aduanas	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Servicios Generales	1	\$ 877.803	\$ 10.533.636
Operarios	6	\$ 5.266.818	\$ 63.201.816
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 25.344.621</b>	<b>\$ 282.135.452</b>

<b>GRAN TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 432.076.788</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$ 35.828.716</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

## 7.1. Análisis estratégico

Algunas empresas son capaces de relacionarse con su entorno ofreciendo productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes, ganando cuota de mercado y obteniendo elevadas tasas de rentabilidad de forma sostenida, y otras en cambio fracasan y desaparecen (Ventura, 2008). A continuación, se muestran las estrategias corporativas y las estrategias competitivas para analizar el despliegue estratégico de la empresa.

### Alianzas estratégicas

El gerente de la organización manifiesta realizar alianza estratégica con la empresa Cuatro Cielos como cliente principal y accionista de la empresa.

### Estrategia Corporativa

Tabla 32. Estrategias Corporativas

<b>ESTRATEGIAS</b>
Estrategia de especialización que trabaja con el valor agregado para la empresa y tecnificación de la producción para competir en el sector industrial de alimentos, generando procesos especializados entre tecnología y valor agregado al producto.
Incurción en nuevos productos para ofrecer a mercados existentes. Poder realizar la mejora de los productos existentes para generar una mejor calidad en el producto.
Ampliar las ventas de la organización por medio de alianzas de cooperación internacional.

Realizar procesos de cobertura de mercado a nivel internacional, haciendo uso de entidades como Procolombia generadoras de negocios internacionales, estableciendo alianzas con las entidades regionales.

## **Estrategia Direccional**

**Tabla 33. Estrategia direccional**

<b>ESTRATEGIAS</b>
IncurSIONAR en exportaciones para tomar provecho del crecimiento mundial de la demanda de Snacks de plátano, empleando para ello la planta de producción que además está ubicada estratégicamente dentro del área metropolitana de Armenia, facilitando la exportación por aire y tierra. Estratégicamente se encuentra ubicada para acceder a Zona Franca Quindío y Aeropuerto Internacional El Edén.
Iniciar un proceso de cobertura de mercado a nivel nacional, haciendo uso de créditos con entidades bancarias toda vez que la tasa de interés se encuentra relativamente baja, valiéndose de las referencias a exportar y la amplia capacidad de producción.
Ampliar las ventas de la empresa por medio de asesores comerciales externos, abordando a clientes PYMES e innovadores de la región.
Robustecer la producción para incursionar en mercados internacionales, con el objetivo de contrastar la apertura comercial hacia adentro que ha presentado el departamento del Quindío en los últimos años.

Fuente. Elaboración propia (2020).

### **❖ Rentabilidad**

Debido al comportamiento presentado por la empresa Cuatro Cielos, específicamente el crecimiento de sus ventas y la fase de maduración en la que se encuentra no se recomienda implementar estrategias de pausa, o sin cambio, debido a que cuenta con las condiciones del mercado, técnicas y administrativas para crecer.

**Tabla 34. Estrategias de rentabilidad**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Hacer los procesos para las funciones de los cargos de la organización e implementar el proceso de gestión de calidad para determinar los parámetros bajo los cuales debe operar la empresa, lo que contribuye a mejorar la operatividad y rentabilidad de Cuatro Cielos para hacer frente al ingreso de nuevos competidores.

Fuente. Elaboración propia (2020).

### **Estrategias Funcionales**

#### **Dirigidas a la empresa**

- ❖ **De costo (proveedores, proceso de producción)**

**Tabla 35. Estrategias de costo**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Crear campañas de marketing digital para incrementar las ventas y de esta forma aprovechar al máximo la capacidad de producción de la organización.



Elaborar el manual de funciones, documentar los procesos e implementar el sistema de gestión de la calidad, para crear condiciones que favorezcan el inicio de las exportaciones.

Realizar los indicadores de producción y ventas, para medir el cumplimiento de las metas mes a mes, incluido uno en donde se especifique la penetración del mercado conformado por clientes, de modo que se conozca el aprovechamiento de la oportunidad presentada por este nicho de mercado.

Diseñar la plataforma estratégica para que los grupos de interés conozcan quien es la organización y hacia dónde se dirige; a la vez que se establece las campañas de marketing, para incrementar el reconocimiento de la marca en el mercado y crear confianza por parte de los compradores, lo que repercute en el crecimiento de las ventas.

Fortalecer el perfil profesional del personal del departamento comercial, para que esté en condiciones de implementar y administrar los procesos logísticos con Buenas Prácticas.

Fortalecer la producción para incursionar en mercados internacionales, con el objetivo de contrastar la apertura comercial hacia adentro que ha presentado el departamento del Quindío en los últimos años.

Incrementar la producción y las ventas haciendo un mayor aprovechamiento de la ubicación estratégica de planta de producción para ganar más clientes en los municipios aledaños, para lo cual se puede contratar personal que haga parte de los grupos migratorios que han llegado al área metropolitana de Armenia como fuerza de venta.

Mejorar los términos de negociación con los proveedores, buscando reducir los precios de los servicios ofrecidos, debido a que el número de proveedores es limitado, lo que hace que éstos impongan sus precios.

Fuente. Elaboración propia (2020).

❖ **Servicio (técnico o postventa)**

**Tabla 36. Estrategias de servicio**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Instaurar plataformas de CRM – Relación con los clientes para brindar un servicio más rápido e información compartida, lo cual establecería confianza en el cliente.
Implementar software de pedidos en línea para un mejor servicios, lo anterior ayuda a la rotación de los inventarios y genera un servicio más eficaz..
Realizar un servicio permanente de chat en línea para resolución de dudas y establecer quejas y reclamos, ayudando así con la garantía de los productos y el servicio ofrecido.

Fuente. Elaboración propia (2020).

❖ **Recurso Humano (capacitación)**

**Tabla 37. Estrategias de Recursos Humanos**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Hacer programas de capacitación a los trabajadores en diferentes temas, que les permita hacer un mejor uso de los procesos logísticos; además de generar un mayor empoderamiento y compromiso por parte del equipo de trabajo, con el propósito de aumentar la utilidad neta de la empresa Cuatro Cielos.
Capacitar al personal de ventas en el manejo de objeciones, manejo de costos y asesoramiento en estrategias de ventas para reducir las posibles consecuencias.

Fuente. Elaboración propia (2020).

**Dirigidas al mercado**

❖ **Segmentación objetivo**

**Tabla 38. Estrategias orientadas al segmento objetivo**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Realizar encuestas digitales para establecer los deseos y requerimientos del mercado, ayudando a establecer cambios y mejoras en la organización.

Fuente. Elaboración propia (2020)

❖ **Promoción**

**Tabla 39. Estrategias de promoción**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Realizar degustación de muestras sin valor comercial a los posibles clientes, insertando así el producto en el mercado y dando a conocer sus bondades.

Fuente. Elaboración propia (2020).

❖ **Distribución**

**Tabla 40. Estrategias de distribución**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Ampliar los canales de comercialización, por medio de la venta de los productos a través de la web, creando una tienda en línea.

Fuente. Elaboración propia (2020).

## **7.2. Misión**

Cuatro Cielos, busca constantemente la exportación con superioridad en cuanto a snacks de plátano verde y maduro se refiere. Ofrecemos Snacks, basándonos en los principios de calidad, sostenibilidad, trazabilidad y directa relación con el distribuidor. Contribuyendo a la industria platanera a través de mejores precios competitivos.

### 7.3. Visión

Convertirnos en la primera referencia estadounidense como exportadora de snacks de plátano saludable, promoviendo íntegramente el plátano de alta calidad y de mantenimiento y preservación en el tiempo. Generar un sistema ágil y dinámico que coordine tecnología y profesionalidad de nuestro equipo de trabajo, ofreciendo un servicio proactivo, responsable y versátil.

### 7.4. Análisis DOFA

Esta herramienta muestra cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posee la empresa, ofrece una visión integral de la verdadera situación por la que atraviesa en un momento determinado.

El primer paso es identificar las fortalezas y las debilidades, para conocer cuáles son los factores empresariales con que cuenta la empresa para sostenerse y competir en el sector y luego se deben identificar las fortalezas y las amenazas que enfrenta para diseñar estrategias que le permitan usar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, frente a las circunstancias del entorno y así puede minimizar los riesgos.

**Tabla 41. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Calidad de materia prima y producto final.</li><li>2. Puntualidad y responsabilidad.</li><li>3. Ubicación estratégica.</li><li>4. Conocimiento del plátano y sus procesos.</li><li>5. Fidelización de los clientes actuales.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de recursos económicos</li><li>2. Carencia de estructura organizacional.</li><li>3. Publicidad insuficiente.</li><li>4. Falta de mapa de procesos.</li><li>5. Falta de horizonte institucional.</li><li>6. Inconstancia en ventas y producción.</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Certificaciones INVIMA.</li> <li>7. Certificaciones ICA</li> <li>8. Alto compromiso de la gerencia y del recurso humano por crecer.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Maquinaria sub utilizada.</li> <li>8. Desconocimiento del mercado</li> <li>9. Desconocimiento de normas ambientales y certificaciones internacionales</li> <li>10. Falta de tecnología de última generación en proceso operativo.</li> <li>11. Falta de recursos físicos a nivel administrativo.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de recursos a través del fondo Emprender</li> <li>2. Apoyo logístico por parte del Sena y Secretaría de Gobernación.</li> <li>3. Apertura de cupos en grandes superficies con registro INVIMA y código de barras</li> <li>4. Demanda del mercado internacional en la región de la florinda y apoyo PROCOLOMBIA para iniciar exportación.</li> <li>5. Alto consumo de plátano a nivel mundial.</li> <li>6. Alta afluencia de turismo.</li> <li>7. Activación de la economía.</li> <li>8. Apoyo a las PYMES.</li> <li>9. Los snacks son un producto de consumo masivo, fácil de conseguir e ideal para acompañar diferentes comidas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Usa r la Fortale za para apr ovecha r la Oportu nidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acelerar el proceso de consolidación del proyecto para obtener el capital semilla del fondo emprender.</li> <li>● Aplicar los conocimientos y las asesorías del SENA a las actividades de la empresa.</li> <li>● Acelerar la obtención del INVIMA y código de barras.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Min imizar la Debilida d para apr ovechar la Oportu nidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar la estructura y horizonte institucional de la empresa.</li> <li>● Crear mapa de procesos.</li> <li>● Diseñar estrategias de ventas para consolidar la actividad comercial y utilizar la capacidad total de la planta.</li> <li>● Adquirir en el mediano plazo, mejor tecnología.</li> <li>● Adquirir equipos de oficina.</li> </ul>

AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrada constante de nuevos competidores.</li> <li>2. Alto costo del proceso de tecnificación.</li> <li>3. Incertidumbre por cambios próximos a nivel político.</li> <li>4. Competencia bien posicionada en su marca y a nivel operacional logístico.</li> <li>5.</li> </ol>	Usa r las Fortale zas para  minimi zar las Amenaz as	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición en el mediano plazo de maquinaria y equipo.</li> <li>• Ubicación estratégica de la planta.</li> <li>• Fortalecer publicidad en beneficios del consumo de Snacks de plátano.</li> <li>• Hacer encuesta de satisfacción a los clientes actuales.</li> <li>• Crear el logo y crear etiquetas más atractivas a nivel de imagen.</li> <li>• Fortalecer la gestión comercial.</li> </ul>	Min imizar las debilida des  para evitar las Amenaz as	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos a través del SENA.</li> <li>• Hacer análisis de la competencia y del sector en la región.</li> <li>• Diseñar portal Web y publicidad en redes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es una herramienta que permite realizar análisis y entender de forma adecuada el modelo de la organización, a partir de allí se determinan la forma como sus integrantes se agruparán para el desarrollo de sus tareas, es además el reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo.

La estructura a utilizar es por departamentalización y consta básicamente en crear departamentos dentro de una organización que le permita funcionar de

manera sincrónica y por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos (ESQUIAQUI, 2012).

La empresa como tal es una empresa que presta servicios para lo cual no se necesita una estructura organizacional desarrollada sino unas áreas bien constituidas.

Más adelante en el organigrama denota la presencia de áreas que realizan las diferentes funciones.

## 7.6. Perfiles y funciones

Para Torres y Jaramillo (2014), el perfil del cargo es la descripción de cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y atributos que debe poseer quien ejecute un puesto de trabajo; por su parte, Morales y Velandia (1999), indican que la función es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo.

Para los cargos definidos en la organización, se establecen los perfiles y funciones que se detallan a continuación.

### Planificación de Recurso Humano (Comprado puerto a puerto)

#### Personal

**Tabla 42. Perfiles y funciones**

Nombre Del Cargo o Área	Cantidad Requerida	Nombre de la Persona a Cargo	Tipo de Contratación	Funciones Realizadas
Comercialización	1	María Camila Veloza	Directa	1. Realización de Negociación Internacional.

				<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Contratación Internacional.</li> <li>3. Gestión de pagos.</li> <li>4. Documentación</li> <li>5. Gestión Logística y operacional del comercio exterior.</li> <li>6. Calidad de producto a exportar y análisis.</li> <li>7. Cierre de exportaciones.</li> </ol>
Gerente	1	Carlos Julio Rojas	Directa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representación legal de la organización.</li> <li>2. Toma de decisiones para los procesos de contratación, comercialización, administración, financiera y demás áreas mencionadas.</li> <li>3. Generación de capital para inversión y recursos para funcionamiento (a través de asociados).</li> </ol>
Financiera	1	Juan Camilo Agudelo	Directa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de financiamiento de las exportaciones.</li> <li>2. Presupuesto Compras y ventas.</li> <li>3. Presupuesto de Inversiones</li> <li>4. Presupuesto de recursos utilizados en la operación.</li> <li>5. Balances.</li> </ol>
Administrador	1	Diana Carolina Bejarano M.	Directa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicar, gestionar y comprar /y/o arrendar/adecuar las instalaciones físicas donde</li> </ol>



				<p>se dirigirá la operación de exportación.</p> <p>2. Realización de funciones de talento humano.</p> <p>3. Administración de la empresa y procesos de organización, dirección y control de las funciones.</p>
Contabilidad	1	Cooperativa de Contadores Asociados	Outsourcing	<p>1. Presupuesto de exportaciones.</p> <p>2. Análisis de divisas.</p> <p>3. Control de documentación</p> <p>4. Verificación de cantidades de producto y disponibilidad.</p>
Mercadeo y Marketing Internacional	1	Arturo Jaramillo	Directo	<p>1. Establecer el marketing e inteligencia de mercados para conseguir clientes y poder obtener productos de calidad.</p> <p>2. Establecer servicio mercadológico para población objetivo del producto a exportar.</p>
Aduanas	1	Operador Aduanero	Outsourcing	<p>1. Exportación a través de términos FOB puesto en puerto.</p> <p>2. Verificación de documentación</p> <p>3. Exportación a través de agenciamiento aduanero (contratación de seguros, pólizas, transporte)</p>
Servicios Generales	1	Gladis Arteaga	Directa	<p>1. Aseo general</p>

				2. Recepción y atención inicial al cliente. 3. Mensajería
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

**7.7. Organigrama**

**Ilustración 17. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

**7.8. Esquema de contratación y remuneración**

En lo que respecta a la periodicidad de los pagos, los salarios se cancelan de forma mensual en un solo desembolso al final del respectivo mes, y las prestaciones sociales se cancelan en las fechas establecidas por la ley para cada caso.

**Tabla 43. Esquema de contratación y remuneración**

<b>CARGO</b>	<b>#</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>SALARIO ANUAL</b>
Comercialización	1	\$ 3.200.000	\$ 38.400.000
Gerente	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Financiera	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Administración	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Contabilidad	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Mercadeo y Marketing Internacional	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Aduanas	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Servicios Generales	1	\$ 877.803	\$ 10.533.636
Operarios	6	\$ 5.266.818	\$ 63.201.816
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 25.344.621</b>	<b>\$ 282.135.452</b>

<b>GRAN TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 432.076.788</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$ 35.828.716</b>

## **7.9. Factores clave de la gestión del talento humano**

### **Valores**

- **Trazabilidad:**

Conciencia plena de cada etapa, desde el origen hasta el comprador ofreciendo calidad.

- **Sostenibilidad:**

Crear desde el origen mejores escenarios de desarrollo, midiendo el impacto y los resultados para los productores, distribuidores y compradores.

- **Transparencia:**

Procurando y demostrando abiertamente la rentabilidad del productor en todos nuestros precios.

- **Compromiso:**

Relaciones consolidadas a largo plazo con distribuidores y colaboradores en origen.

- **Respeto**

Para todas las manos laboriosas involucradas y responsables en toda la cadena, especialmente los productores y compradores.

## **Políticas**

### General:

Teniendo en cuenta la constante evolución del comercio Internacional, se hace evidente la necesidad de mejorar los procesos dentro de las empresas tanto en la parte industrial como los procesos logísticos que permitan no solo garantizar al cliente la entrega de un producto de acuerdo a sus exigencias sino lograr elevados estándares de competitividad y efectividad en la cadena logística de exportación. Esta será implementada a través del manual del sistema de gestión en control y seguridad BASC.

### **Política de la Gestión:**

- Calidad y Seguridad del producto: satisfacer a nuestros clientes y consumidores con productos de calidad, confiables, con estricto cumplimiento de principios de seguridad y ofreciendo un excelente servicio.
- Gestión Ambiental: prevenir y controlar los aspectos ambientales, optimizando el uso de los recursos.
- Gestión de Riesgos y continuidad de negocios: Gestionar integralmente los riesgos de la organización, y establecer acciones de prevención y mitigación, en aras de la protección de los recursos, la continuidad del negocio, la tranquilidad de los colaboradores y la generación de confianza en los grupos de interés.

- Sistema de Gestión en Control y seguridad: promover el comercio seguro en cooperación con aduanas, gobiernos y organismos internacionales, aplicando procedimientos y estándares de seguridad y protección en la cadena logística de comercialización de los productos.
- Organización saludable: fomentar una cultura de prevención de la enfermedad cardiovascular con el propósito de contribuir a la generación de factores protectores que favorezcan el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.
- Empresa Familiarmente Responsable: Promover el desarrollo humano y la felicidad de nuestros colaboradores, buscando el balance de la vida laboral, personal y familiar en todos los niveles de la organización.
- Responsabilidad Social Empresarial: contribuir voluntariamente al desarrollo humano integral y al relacionamiento armónico con las partes interesadas (Accionistas, Colaboradores, Terceros, Clientes, Proveedores, Comunidad y el Estado), generando crecimiento económico, social y equilibrio ambiental.
- Derechos Humanos: trabajar en el desarrollo de un contexto corporativo que promueva la adopción y el cumplimiento de prácticas y comportamientos orientados al respeto por los Derechos Humanos, en coherencia con los tratados internacionales.

#### **7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano**

“Es aquel estímulo que se propone o induce en el trabajador encaminado recta o indirectamente a conseguir los objetivos con:

- Calidad
- Efectividad
- Eficiencia

Lo anterior con el fin de obtener resultados de satisfacción del usuario, cliente o paciente enmarcado en el contexto de “salida” de un proceso de gestión. Laffont y Mortimer lo definen como “La promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo”. Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo.

### **Objetivo de los incentivos:**

El objetivo principal es mejorar el nivel de desempeño de los empleados a través de estrategias que cumplan las siguiente características:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa (MinSalud, 2019).

Por lo anteriormente explicado se otorgarán los siguientes incentivos:

- Por cumplimiento de Metas bonos de compras hasta \$500.000 pesos.
- Por Nuevos clientes se otorgara 1 día de descanso.
- Se festejaron Cumpleaños, Fechas especiales y se realizará el día de la Familia.
- A fin de año se incentiva al empleado del año con un viaje a nivel nacional todo incluido para 1 persona.

### **7.11. Esquema de gobierno corporativo**

Con relación al esquema corporativo “abarca un conjunto de relaciones entre la administración de una organización, su consejo administrativo, accionistas y otras

partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos y se determinan los medios para alcanzarlos, y supervisar el desempeño” (AMROP, 2019).

Debido a lo anterior se desea implementar los principios del esquema de Gobierno Corporativo los cuales se explican a continuación:

- “Promover la transparencia y eficacia de los procesos dentro de la empresa, y articular de forma clara la manera en que se delegan responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.
- Amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas en la organización, garantizando un trato equitativo.
- Reconocer los derechos de todos y cada uno de sus colaboradores, establecidos ya sea por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con miras al desarrollo organizacional, facilitando la sostenibilidad de la empresa.
- Divulgar de manera oportuna y precisa todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, resultados, titularidad y gobierno de la empresa.
- Garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la organización y los accionistas (AMROP, 2019).

### **7.12. Aspectos legales**

El código CIIU que identifica esta actividad es el 4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios.

Esta clase incluye:

Comercio al por mayor de productos alimenticios, incluye ventas de frutas, legumbres y hortalizas, productos lácteos, huevos y productos de huevos, aceites y

grasas comestibles, productos de confitería, panadería y productos farináceos, café transformado, té, cacao y chocolate y especias, salsas, y otros preparados alimenticios (MinTrabajo, 2019).

**Registro de Cámara de Comercio:**

Exportadora Cuatro Cielos S.A.S.

**7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad**

El tipo de Sociedad sería Empresa por Acciones Simplificada SAS y la estructura jurídica se presenta como Sociedad Civil o Comunidad de bienes “Respecto a las características de la Sociedad Civil y de la Comunidad de Bienes, la Sociedad Civil es un contrato de colaboración por el cual dos o más personas se obligan a poner en común bienes o dinero (llamados socios capitalistas), trabajo o industria (llamados socios industriales) con ánimo de repartir entre sí las ganancias, mientras que existe Comunidad de Bienes cuando la propiedad de una cosa o derecho pertenece «pro indiviso» a varias personas (crear empresas, 2019).

Se presentan los siguientes trámites obligatorios:

**Ilustración 18. Trámites Obligatorios**

TRÁMITES OBLIGATORIOS PARA MONTAR UNA SOCIEDAD CIVIL O UNA COMUNIDAD DE BIENES	
1	Redacción de contrato privado entre las partes
2	Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales
3	Solicitud CIF, Declaración Censal e Impuesto de Actividades Económicas
4	Alta en el Régimen de Autónomos y/o General de socios y trabajadores
5	Solicitud del Libro de Visitas

Fuente: Crear empresa, 2019. Recuperado de: <https://www.crear-empresas.com/tramites-para-constituir-una-sociedad-civil-o-comunidad-de-bienes>



## 7.14. Regímenes especiales

Los regímenes especiales traducen que para la organización en el proceso de exportación es esencial cumplir con los requisitos que se aplican para la realización de la mercancía y la producción de un alimento, lo cual se traduce en que la empresa necesita ICA e INVIMA para exportar.

Teniendo en cuenta que el término de negociación Incoterm a realizar es el FOB – Free On Board, la responsabilidad y riesgos solo se traduce hasta al borde del costado del buque.

### Requisitos en origen

- **Registro como exportador.** Ante la DIAN se debe expedir el registro como exportador actualizando el RUT o por medio de la página del MUISCA.
- **Registro ante el VUCE.** Debe realizarse registro ante la ventanilla única de comercio exterior mediante la presentación al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (VUCE).
- **Registro ante el INVIMA.** Se realiza el registro al invima debido a que por ser un producto de consumo humano debe ser certificado mediante la inspección sanitaria realizada por la entidad. Es la etapa en la que previo cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la normatividad sanitaria vigente, el Invima autoriza a una persona natural o jurídica la comercialización de un alimento o bebidas con destino al consumo humano, el uso de incentivos promocionales, aditivos alimentarios u organismos genéticamente modificados para ser utilizados en la industria alimenticia, así como las condiciones de fabricación y aseguramiento de calidad de alimentos y bebidas (INVIMA 2020).
- **Transporte Nacional:** La contratación debe de realizarse por medio del comprador quien contrata el transporte terrestre a nivel nacional siendo una carga consolidada de 28,25550 Toneladas para utilización de tractocamion con capacidad de carga de 32 Toneladas.
- **Contratación de Contenedor Standard 40HQ:** Este contenedor posee las siguientes características:

## Ilustración 19. Dimensiones Contenedor 40 HQ

Dimensiones del contenedor	Ancho	Alto	Largo
Apertura del contenedor en pies	7' 8 ½"	8' 6 ¼"	
Apertura del contenedor en metros	2.34 m	2.56 m	
Dimensiones interiores en pies	7' 8 ⅝"	8' 10 ⅝"	39' 5 ⅝"
Dimensiones interiores en metros	2.352 m	2.69 m	12.01 m
<b>Peso del contenedor</b>	Peso bruto max.	Tara	Carga útil max.
<b>Peso en lbs</b>	67,196 lbs	8,747 lbs	58,448 lbs
<b>Peso en kg</b>	30,480 kg	3,968 kg	26,512 kg
<b>Volumen del contenedor</b>	En CFT	En CBM	
<b>Capacidad de carga</b>	2,694 CFT	76.3 CBM	

Fuente: Icontainers (2020). Tipos de contenedores y sus medidas.

- **Llegada y descarga en puerto nacional:** Su llegada es al puerto de buenaventura debido al costo interno de transporte el cual solventa cuando se realiza el pago de transporte internacional. Descargue en puerto intervienen en el proceso los siguientes: Autoridades de control: ICA, INVIMA, DIAN, Policía Antinarcóticos. Terminal Marítimo. Operadores Portuarios. Agentes de Aduana.El exportador.Agentes de carga Internacional.
- **Registro y contratación con la naviera.** El transporte y los costos de seguros de la mercancía están a cargo del comprador, por lo cual debe contratar y coordinar con la naviera tiempos, rutas y costos, así:

**Tabla 44. Navieras**

Puerto de Destino	Línea Naviera	Nombre del Puerto	Tiempos	Demora
Jacksonville	MSC Line	Puerto Balboa, PA	18	Semanal
Jacksonville	MSC Line	Puerto Cristobal, PA	18	Semanal
Jacksonville	MOL	N.D	16	Semanal

Jacksonville	Maersk Line	Charleston Csx Rwy (SC, US) - Charleston Terminal N598 (SC, US)	14	2 Semanas
Jacksonville	Hapag-Lloyd	LONDON GATEWAY PORT - Cartagena (Colombia) - Manzanillo, COL (MX)	18	Semanal

Fuente: Legiscomex, 2020. Rutas Navieras. Recuperado de:  
<https://www.legiscomex.com/Documentos/rutas-eeuu-colombia-buenaventura>

- **Contrato con la Agencia de Aduanas.** Contrato de agenciamiento de aduanas para la realización de trámites aduaneros.
- **Declaración de Exportación.** Expedida por la entidad competente Colombiana DIAN, como soporte para la realización del tránsito aduanero adjunto a los demás documentos legales para la exportación.
- **Requisitos de embalaje:** El embalaje a utilizar es plástico y cajas de cartón identificándose: empaque primario con las etiquetas con la publicidad de la empresa y requisitos como código de barra establecido por la GS1 Colombia, información de productos, contactos, además Información nutricional. En el empaque secundario se agrupan 6 paquetes de empaques primarios de 45 gr, empaque totalmente transparente y translúcido. En el empaque terciario hablamos de una caja de cartón corrugado de medidas de 20 alto\*20 ancho\*10 largos. Todo esto cumpliendo con los exigido por la FCA.
- **Requisito de inspección:** Este proceso lo realiza la autoridad aduanera correspondiente DIAN, pudiendo estar sujeta a inspección física o documental.
- **Términos de Negociación en comercio internacional – FOB (Free on Board):** “Franco a bordo” significa que el vendedor entrega las mercancías a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de envío convenido o adquiere las mercancías ya entregadas. El riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del

buque, y el comprador corre con todos los costos a partir de ese momento. (ICC, 2020).

El proceso de comercio exterior inicia en la planta de producción ubicada en Armenia departamento del Quindío, el transporte al puerto de Buenaventura se contrata por vía terrestre terrestre, el tránsito internacional procede por vía marítima cuyo destino es el puerto de Jacksonville, Miami en el estado de Florida al Sureste de Estados Unidos, posterior desde el puerto de destino hasta el destino final acordado por el comprador se realiza vía terrestre.

## **8. ASPECTOS FINANCIEROS**

### **8.1. Objetivos financieros**

#### **Objetivo general**

Realizar la fundamentación, evaluación y gestión del proyecto de exportación de snacks de plátano verde y maduro con destino al mercado de Estados Unidos, utilizando derivados del mercado financiero para garantizar precios sustentables a la industria platanera colombiana.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar proveedores contratados/ proveedores requeridos
- Calcular posibles compradores visitados/ visita a posibles compradores planeados
- Analizar los avances del proyecto =  $\frac{\% \text{avance real del proyecto}}{\% \text{avance planeado del proyecto}}$
- Calcular tiempos de ejecución =  $\frac{\text{Tiempo real de ejecución por tarea}}{\text{tiempo planeado de ejecución por tarea}}$

- Determinar costos de gestión= costos ejecutados/costos planeados
- Realizar control de gastos = inversión ejecutada/ inversión planeada
- Verificar Ventas realizadas/ventas planeadas
- Presupuestar Exportaciones realizadas/exportaciones planeadas
- Determinar toneladas exportadas / toneladas proyectadas
- Observar el valor de venta del plátano real/valor de venta de plátano esperado
- Conseguir el indicador de Metas logradas / metas planeadas
- Identificar actividades ejecutadas / actividades planeadas
- Calcular tiempos de logística realizados/ tiempos logísticos planteados

## **8.2. Política de manejo contable y financiero**

Las políticas y manejo contable serán con apego a las normas locales y alineados con las normas de IFRS (International Financial Reporting Standards), donde se refleja de manera transparente y que den garantía del manejo contable y de normas de calidad que permitan por cualquier socio o inversor tener tranquilidad y certeza del manejo de los recursos y el manejo de contable (Deloitte, 2017).

Acorde a lo anterior se implementan:

- La contabilidad debe llevarse en un software contable.
- Se debe manejar una estructura financiera definida.
- Registro de todas las operaciones sin importar la importancia.
- Manejo de Soportes físicos y documentales de movimientos.
- Utilización de normas internacionales IFRS

- Los libros de contabilidad se registran de manera electrónica y serán compatibles con el Sistema de Información Financiera SIIF.

### 8.3. Presupuestos económicos (simulación)

Los presupuestos económicos de la organización en cuanto a su funcionamiento se desarrollan de la siguiente manera:

Precio Interno de la carga de plátano	\$ 31'708.950 (Pesos)
Precio Interno de la Oleína de Palma	\$ 19'535.040 (Pesos)
Precio Interno de la Sal	\$ 1'614.600 (Pesos)
Precio Interno del Empaque	\$ 31'395.000 (Pesos)
Precio por Und de empaque de Snack en Florida	\$ 0,57 (Dólares)
TRM (USD/COP) - Promedio	\$ 3.500 (Pesos)
Costo unitario en fábrica	\$ 0,29 (Dólares)

El precio de la materia prima se realiza con los valores promedio del mercado del presente año, último boletín de información de los precios publicada por la Corabastos, tomando como referencia el precio actualizado de la venta al por mayor del plátano en Colombia (Corabastos, 2020).

La oleína de Palma es un aceite que en su precio interno es manejado por Fedepalma quien estipula a través de la resolución 000158 de 2020 del ministerio de agricultura y desarrollo rural el precio estipulado en \$2.261, necesitando de esta materia prima 720 litros mensuales para la realización de la carga (Fedepalma, 2020).

La Sal Refisal utilizada para consumo Humano es provista por la empresa Montero de Medellín quien proporciona un precio de \$1.490 por kilo del producto necesitando de esta materia prima 90 Kilos mensuales para la carga relacionada.

La estimación del precio de empaque de producto Snack de plátano en Florida, se realizó con base en la información publicada por Procolombia. Estudio realizado como oportunidad de negocio en los Estados Unidos.

La tasa representativa del mercado se estima en \$3.500 pesos, es decir, por encima de los precios promedio de los años anteriores (Investing, 2020); cabe resaltar, que el precio se ubica en los altos históricos de la divisa, \$4.027 (Banco de la República de Colombia, 2020); esto obedece a una situación económica, política y social como resultado de la pandemia del virus COVID-19.

#### 8.4. Presupuesto de ventas

Las ventas proyectadas durante tres años radican en aumentos progresivos y estos son de gran importancia para la organización debido a que el desarrollo de producción de la empresa Cuatro Cielos es constante, para la empresa exportadora incentiva para poder mostrar el desarrollo a otros posibles clientes exportadores:

**Tabla 45. Presupuesto de ventas anual**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>Cantidad de Unidades</b>	627.900	690.690	759.759	835.735
<b>Valor por unidad</b>	2.000	2.040	2.081	2.289
<b>Total de Precio de Unidades COP</b>	1.255.800.000	1.409.007.600	1.581.058.479	1.912.997.415
<b>Tasa Promedio</b>	3.500	3.570	3.927	4.006
<b>Total de Precio de Unidades USD</b>	358.800,00	394.680,00	402.612,29	477.587,89

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Como se observa en la tabla anterior, para cada año hay un incremento gradual de 10% en nuevas unidades por año, es decir 62.790 unidades adicionales al año; con excepción del segundo año en donde la cantidad total se incrementa por 69.069

unidades y el tercer año con 75.976 unidades, debido a que en el primer año solo se registran ventas a partir del último trimestre del año.

### 8.5. Presupuesto de costos de comercialización

El costo de comercialización del producto son los costos totales de agenciamiento quien realiza este agenciamiento es la empresa Viva Operador Logístico, quien se encuentra ubicado en la Zona Franca del Quindío.

**Tabla 46. Costo de Comercialización**

	<b>Costo Carga (COP)</b>	<b>Costos USD</b>
Costos de Mano de Obra	\$ 2.000.000	\$ 571,43
Costos FOB	\$ 6.066.790	\$ 1.901,37
<b>Total</b>	<b>\$ 8.066.790</b>	<b>\$ 2.473</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Los costos de Negociación en el término Free On Board, poseen los siguientes costos:

**Tabla 47. Los costos FOB**

<b>Costos FOB</b>	<b>Unidad</b>
Tramites	\$ 50.000
Permisos	\$ 100.000
Documentos	\$ 285.000
Cargue y Descargue	\$ 190.000
Pago de Aduanas	\$ 175.000
Pago de Exportación	\$ 300.000
Prima seguro	\$ 1.924.790
Imprevistos y demoras	\$ 100.000



Transporte interno	\$ 2.338.000
Contenedor	\$ 504.000
Inspecciones INVIMA	\$ 100.000
<b>Totales</b>	<b>\$ 6.066.790</b>

## 8.6. Presupuesto de costos laborales

Los incrementos presentados anualmente corresponden al valor de los aumentos anuales del salario y bonificaciones en promedio de un 4% anual. Con relación a cada uno de los años se presenta lo siguiente:

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
\$ 424.916.788	\$ 441.913.460	\$ 459.589.998

**Tabla 48. Presupuesto anual de costos laborales**

CARGO	#	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	SUBSIDIO DE TRANSPORTE ANUAL	APORTES PARAFISCALES ANUALES (9%)	PRESTACIONES SOCIALES LEGALES ANUALES (21,83%)	SEGURIDAD SOCIAL ANUAL (21,5%)
Comercialización	1	\$ 3.200.000	\$ 38.400.000	\$ -	\$ 3.456.000	\$ 8.382.720	\$ 8.256.000
Gerente	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000	\$ -	\$ 4.320.000	\$ 10.478.400	\$ 10.320.000
Financiera	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	\$ -	\$ 3.240.000	\$ 7.858.800	\$ 7.740.000
Administración	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	\$ -	\$ 3.240.000	\$ 7.858.800	\$ 7.740.000
Contabilidad	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.580.000
Mercadeo y Marketing Internacional	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	\$ -	\$ 3.240.000	\$ 7.858.800	\$ 7.740.000
Aduanas	1		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Generales	1	\$ 877.803	\$ 10.533.636	\$ 1.234.248	\$ 948.027	\$ 2.568.929	\$ 2.264.732
Operarios	6	\$ 5.266.818	\$ 63.201.816	\$ 7.405.488	\$ 5.688.163	\$ 15.413.574	\$ 13.588.390
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 23.344.621</b>	<b>\$ 280.135.452</b>		<b>\$ 24.132.191</b>	<b>\$ 60.420.024</b>	<b>\$ 60.229.122</b>

GRAN TOTAL ANUAL	\$ 424.916.788
------------------	----------------

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

## 8.7. Presupuesto de costos administrativos

Los costos administrativos, están conformados por gastos fijos administrativos de la empresa. En la siguiente tabla se encuentran los arrendamientos de oficina y bodega de materias primas, servicios públicos, telefonía celular, internet, papelería

y servicios de cámaras de seguridad. Estos costos fueron arrojados de facturas existentes y arriendos causados generando en ellos un aumento en promedio del 2% anual.

**Tabla 49. Gastos fijos administrativos**

<b>Costos Administrativos</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
ARRENDAMIENTO OFICINA Y BODEGA	12	6.000.000	72.000.000	73.440.000	74.908.800
SERVICIOS PÚBLICOS:	12	800.000	9.600.000	9.792.000	9.987.840
TELEFONÍA CELULAR:	12	300.000	3.600.000	3.672.000	3.745.440
INTERNET:	12	200.000	2.400.000	2.448.000	2.496.960
PAPELERÍA:	1	1.000.000	1.000.000	1.020.000	1.040.400
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	2	2.000.000	4.000.000	4.080.000	4.161.600
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>			<b>92.600.000</b>	<b>94.452.000</b>	<b>96.341.040</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

### 8.8. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión corresponde a los empaques para la seguridad de la carga a exportar, además de empaques extra que deban reemplazarse. La balanza proporciona el peso exacto, Grameras digitales para pesos exactos y medidas exactas de producto. En el presupuesto de inversión los impuestos causados por la actividad son tomados de impuestos de la empresa y de la actividad exportable. Registros de marca y enseres. Además de una tecnología aplicada para la contabilidad de la empresa.

**Tabla 50. Presupuesto de inversión**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Empaques (bolsas, Cajas, sellos, marcas y seguridad)	1	2.700.000	2.700.000
Balanza	1	240.000	240.000
Gramera Digital	1	100.000	100.000
Proceso de producción de producto final exportable	1	3.900.000	3.900.000

Registro de marca	1	925.000	925.000
Escritorio	5	300.000	1.500.000
Silla	20	56.000	1.120.000
Computador	7	1.400.000	9.800.000
Impresora	3	550.000	1.650.000
Imprevistos	1	3.000.000	3.000.000
Software contable	1	6.000.000	6.000.000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>30.935.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

## 8.9. Estados financieros (escenario probable)

### 8.9.1. Flujo de caja

En el flujo de caja proyectado, los socios van a realizar aportes por \$380 millones de pesos y un crédito por \$300 millones de pesos, dinero que se utilizará para la operación del año 1. Para este mismo año los socios harán una inversión en activos de \$30,9 millones de pesos. En conversaciones con los socios se acuerda que el dinero de operación de cada año será tomado de las ventas de las exportaciones realizadas y del excedente de caja de cada año. Al final del proyecto quedará un excedente en caja de \$ 1.633.433.353.

**Tabla 51. Flujo de caja proyectado anual en pesos**

Ventas Proyectado (Valor en Pesos \$)					
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Totales
Ventas		\$ 1.255.800.000	\$ 1.409.007.600	\$ 1.581.058.479	\$ 4.245.866.079
Costo de Materia Prima		\$ 64.866.426	\$ 71.353.069	\$ 78.488.376	\$ 214.707.870
Costos de Exportación		\$ 8.066.790	\$ 8.873.469	\$ 9.760.816	\$ 26.701.075
Costos Administrativos		\$ 136.800.000	\$ 150.480.000	\$ 165.528.000	\$ 452.808.000
Costo Mano de Obra		\$ 424.916.788	\$ 441.913.460	\$ 459.589.998	\$ 1.326.420.247
Gastos Mezcla de Mercado		\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 18.729.600
<b>Flujo Neto de Actividades de Operación</b>		<b>\$ 615.149.996</b>	<b>\$ 730.147.602</b>	<b>\$ 861.201.689</b>	<b>\$ 2.206.499.287</b>

<b>Inversiones</b>				
Compra de Activos Fijos		\$ 24.935.000		
Compra de Activos intangibles		\$ 6.000.000		
<b>Flujo Operacional Neto</b>		<b>\$ 30.935.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Actividades de Financiamiento</b>				
Aportes de Capital	\$ 380.000.000	\$ 1.264.214.996	1.870.622.579	1.757.173.372
Creditos	\$ 300.000.000	\$ -	0	0
<b>Amortizacion de Capital</b>	\$ 671.585.004	\$ 678.859.998	\$ 719.856.790	
<b>Abono a capital anual del credito</b>	\$ -	\$ 86.074.139	\$ 99.320.486	\$ 114.605.375
Pago de Intereses	0	\$ 37.665.880	\$ 24.419.533	\$ 9.134.644
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 8.414.996</b>	<b>\$ 461.614.979</b>	<b>\$ 1.027.025.770</b>	<b>\$ 1.633.433.353</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

### 8.9.2. Estado de resultados

En el estado de resultado de la empresa verifica utilidad neta del ejercicio desde el primer año por valor de \$ 329.244.684 lo que corresponde al 27% de la utilidad total. Para el siguiente año se proporciona una utilidad neta de \$ 406.293.081, correspondiente al 33% de la utilidad total. Para el tercer año la utilidad neta es de \$494.099.319, que se encuentra en un 40% de la utilidad total.

Las utilidades recolectadas nos genera tranquilidad, ya que para el desarrollo del proyecto los socios participantes de la organización es determinante los rendimientos de que genere este proyecto para poder solventarlo.

**Tabla 52. Estado de resultados anual en pesos**

<b>Estado de Resultados proyectado (Valor en Pesos \$)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas según fijación	\$ 1.255.800.000	\$ 1.409.007.600	\$ 1.581.058.479	\$ 4.245.866.079
<b>Total Ingreso por Ventas</b>	<b>\$ 1.255.800.000</b>	<b>\$ 1.409.007.600</b>	<b>\$ 1.581.058.479</b>	<b>\$ 4.245.866.079</b>
Costos Materia Prima	\$ 64.866.426	\$ 71.353.069	\$ 78.488.376	\$ 214.707.870
Costos de Exportación	\$ 8.066.790	\$ 8.873.469	\$ 9.760.816	\$ 26.701.075
Costos Administrativos	\$ 136.800.000	\$ 150.480.000	\$ 165.528.000	\$ 452.808.000
Costo de Mano de obra	\$ 424.916.788	\$ 441.913.460	\$ 459.589.998	\$ 1.326.420.247

<b>Total Costos</b>	<b>\$ 634.650.004</b>	<b>\$ 672.619.998</b>	<b>\$ 713.367.190</b>	<b>\$ 2.020.637.192</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 621.149.996</b>	<b>\$ 736.387.602</b>	<b>\$ 867.691.289</b>	<b>\$ 2.225.228.887</b>
Gastos Mezcla de Mercado	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 18.729.600
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 6.000.000</b>	<b>\$ 6.240.000</b>	<b>\$ 6.489.600</b>	<b>\$ 18.729.600</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 615.149.996</b>	<b>\$ 730.147.602</b>	<b>\$ 861.201.689</b>	<b>\$ 2.206.499.287</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$ 123.740.019</b>	<b>\$ 123.740.019</b>	<b>\$ 123.740.019</b>	<b>\$ 371.220.058</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 491.409.976</b>	<b>\$ 606.407.583</b>	<b>\$ 737.461.670</b>	<b>\$ 1.835.279.229</b>
<b>Impuestos de renta (33%)</b>	<b>\$ 162.165.292</b>	<b>\$ 200.114.502</b>	<b>\$ 243.362.351</b>	<b>\$ 605.642.146</b>
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 329.244.684</b>	<b>\$ 406.293.081</b>	<b>\$ 494.099.319</b>	<b>\$ 1.229.637.084</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

### 8.9.3. Estado de situación financiera (Balance General)

En el análisis de este balance general se debe de entender que el proyecto empieza de cero, sin tener un inventario, sin una cartera, sin obligaciones con proveedores y se apalanca con el dinero que aportan los socios y un credito por un valor de \$680 millones de pesos, adicional los socios hacen una pequeña inversión para comprar unos pocos activos por un valor de \$30,9 millones de pesos. Para los años siguientes como se habia mencionado en items anteriores, el dinero que financiara la produccion y demas gastos sera el correspondiente al pago de las exportaciones del año inmediatamente anterior.

**Tabla 53. Estado de situación financiera anual en pesos**

<b>Balance General (Valor en Pesos \$)</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Efectivo y equivalente	\$ 680.000.000	\$ 730.147.602	\$ 861.201.689
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 680.000.000</b>	<b>\$ 730.147.602</b>	<b>\$ 861.201.689</b>
Activos Fijos	\$ 30.935.000	\$ -	\$ -
Otros Activos	\$ -	0	0
Total Activos no Corrientes	\$ 30.935.000		
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 710.935.000</b>	<b>\$ 730.147.602</b>	<b>\$ 861.201.689</b>

Obligaciones Financieras	\$ 123.740.019	\$ 123.740.019	\$ 123.740.019
Cuentas Por pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Corriente	\$ 123.740.019	\$ 123.740.019	\$ 123.740.019
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 123.740.019</b>	<b>\$ 123.740.019</b>	<b>\$ 123.740.019</b>
Capital Aportado por los socios			
Resultado del Ejercicio	\$ 587.194.981	\$ 606.407.583	\$ 737.461.670
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 587.194.981</b>	<b>\$ 606.407.583</b>	<b>\$ 737.461.670</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 710.935.000</b>	<b>\$ 730.147.602</b>	<b>\$ 861.201.689</b>

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

## 8.10. Indicadores financieros

**Tabla 54. Indicadores de rentabilidad**

		Indicadores de Rentabilidad		
		Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Ingreso por Ventas}}$	$\frac{\$ 329.244.684}{\$ 1.255.800.000}$ 26,22%	$\frac{\$ 406.293.081}{\$ 1.409.007.600}$ 28,84%	$\frac{\$ 494.099.319}{\$ 1.581.058.479}$ 31,25%
Rentabilidad Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total Ingreso por Ventas}}$	$\frac{\$ 615.149.996}{1.255.800.000}$ 48,98%	$\frac{\$ 730.147.602}{1.409.007.600}$ 51,82%	$\frac{\$ 861.201.689}{1.581.058.479}$ 54,47%
Rentabilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Total Ingreso por Ventas}}$	$\frac{621.149.996}{1.255.800.000}$ 49,46%	$\frac{736.387.602}{1.409.007.600}$ 52,26%	$\frac{867.691.289}{1.581.058.479}$ 54,88%

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

La rentabilidad bruta es progresiva debido al aumento año a año se relaciona en 49%, ya que el aumento de los ventas de la empresa de forma anual acompañan este indicador. La rentabilidad operacional en el primer año es del 49% y año a año aumenta hasta llegar al 54% en el tercer año lo cual es positivo debido a el aprovechamiento de los activos de la empresa; la rentabilidad neta, en el primer año es de 26% y se incrementa hasta llegar a un 31.

**Tabla 55. Indicador de liquidez**

Indicador de Liquidez							
		Año 1		Año 2		Año 3	
Punto de Equilibrio	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	680.000.000	5,50	730.147.602	5,90	861.201.689	6,96
		123.740.019		123.740.019		5 123.740.019	

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

La liquidez de la compañía presenta un indicador creciente, partiendo de 5,50 hasta llegar a 6,96; lo cual radica en pocas dificultades para cumplimiento con las obligaciones financiera o de cualquier otro tipo generadas en el corto plazo; la variación del indicador es consecuencia del gran aumento del activo corriente frente a las pocas variaciones del pasivo corriente.

**Tabla 56. Punto de equilibrio**

Punto de equilibrio							
		Año 1		Año 2		Año 3	
Punto de Equilibrio	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$	298.965.292	313766	350.594.502	360736	408.890.351	412386
		953		972		992	

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

El punto de equilibrio se establece en el primer año con 313.766 unidades, generando un aumento gradual para el año dos con 360.736 unidades y año 3 con 412.386 unidades; los niveles de ventas proyectados se encuentran con un mínimo al primer año en aumento de 46.970 unidades estando por encima del punto de equilibrio.

### 8.11. Fuentes de financiación

Con el fin de establecer las fuentes de financiación, inicialmente se calcula el costo del plan de negocios, el cual asciende a \$663,5 millones para el primer año de inicio del proyecto. Los años posteriormente relacionados, realizaran sus operaciones con los ingresos de las ventas realizadas. Se detalla en la tabla siguiente el año 1 del costo del proyecto:

**Tabla 57. Costo total del plan de negocios**

<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
INVERSIONES	\$ 30.935.000
RECURSO HUMANO	\$ 424.916.788
GASTOS FIJOS	\$ 136.800.000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 64.866.426
OTROS - IMPREVISTOS	\$ 6.000.000
<b>TOTAL COSTO DEL PROYECTO</b>	<b>663.518.214</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Una vez calculado el costo total del plan de negocios, se procede a establecer las fuentes de financiación, las cuales corresponden a \$380 millones por concepto de aportes de capital, y \$300 millones con apalancamiento financiero.

**Tabla 58. Fuentes de financiación**

<b>FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Aporte a Capital	\$380.000.000
Apalancamiento Financiero	\$300.000.000
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>\$680.000.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Las condiciones del crédito por valor de \$300 millones, según el mercado actual se proyecta con una tasa mensual de 1,2% con un plazo de 36 meses de acuerdo con las necesidades del flujo de efectivo de la compañía.

Teniendo en cuenta que el crédito se inicia pagando en el transcurso del primer año, su amortización comprende hasta el tercer año; los valores de capital e intereses se muestran a continuación:

**Tabla 59. Condiciones y amortización de apalancamiento financiero**

<b>Monto</b>	<b>Interes</b>	<b>Periodo</b>
\$ 300.000.000	1,20%	36

<b>PERIODO</b>	<b>CUOTA</b>	<b>INTERESES</b>	<b>ABONO CAPITAL</b>	<b>SALDO</b>
1	\$ 10.311.668	\$ 3.600.000	\$ 6.711.668	\$ 293.288.332
2	\$ 10.311.668	\$ 3.519.460	\$ 6.792.208	\$ 286.496.123



3	\$ 10.311.668	\$ 3.437.953	\$ 6.873.715	\$ 279.622.409
4	\$ 10.311.668	\$ 3.355.469	\$ 6.956.199	\$ 272.666.209
5	\$ 10.311.668	\$ 3.271.995	\$ 7.039.674	\$ 265.626.536
6	\$ 10.311.668	\$ 3.187.518	\$ 7.124.150	\$ 258.502.386
7	\$ 10.311.668	\$ 3.102.029	\$ 7.209.640	\$ 251.292.746
8	\$ 10.311.668	\$ 3.015.513	\$ 7.296.155	\$ 243.996.591
9	\$ 10.311.668	\$ 2.927.959	\$ 7.383.709	\$ 236.612.882
10	\$ 10.311.668	\$ 2.839.355	\$ 7.472.314	\$ 229.140.568
11	\$ 10.311.668	\$ 2.749.687	\$ 7.561.981	\$ 221.578.586
12	\$ 10.311.668	\$ 2.658.943	\$ 7.652.725	\$ 213.925.861
13	\$ 10.311.668	\$ 2.567.110	\$ 7.744.558	\$ 206.181.303
14	\$ 10.311.668	\$ 2.474.176	\$ 7.837.493	\$ 198.343.811
15	\$ 10.311.668	\$ 2.380.126	\$ 7.931.543	\$ 190.412.268
16	\$ 10.311.668	\$ 2.284.947	\$ 8.026.721	\$ 182.385.547
17	\$ 10.311.668	\$ 2.188.627	\$ 8.123.042	\$ 174.262.505
18	\$ 10.311.668	\$ 2.091.150	\$ 8.220.518	\$ 166.041.987
19	\$ 10.311.668	\$ 1.992.504	\$ 8.319.164	\$ 157.722.823
20	\$ 10.311.668	\$ 1.892.674	\$ 8.418.994	\$ 149.303.828
21	\$ 10.311.668	\$ 1.791.646	\$ 8.520.022	\$ 140.783.806
22	\$ 10.311.668	\$ 1.689.406	\$ 8.622.263	\$ 132.161.543
23	\$ 10.311.668	\$ 1.585.939	\$ 8.725.730	\$ 123.435.814
24	\$ 10.311.668	\$ 1.481.230	\$ 8.830.439	\$ 114.605.375
25	\$ 10.311.668	\$ 1.375.265	\$ 8.936.404	\$ 105.668.971
26	\$ 10.311.668	\$ 1.268.028	\$ 9.043.641	\$ 96.625.331
27	\$ 10.311.668	\$ 1.159.504	\$ 9.152.164	\$ 87.473.166
28	\$ 10.311.668	\$ 1.049.678	\$ 9.261.990	\$ 78.211.176
29	\$ 10.311.668	\$ 938.534	\$ 9.373.134	\$ 68.838.042
30	\$ 10.311.668	\$ 826.057	\$ 9.485.612	\$ 59.352.430
31	\$ 10.311.668	\$ 712.229	\$ 9.599.439	\$ 49.752.991
32	\$ 10.311.668	\$ 597.036	\$ 9.714.632	\$ 40.038.359
33	\$ 10.311.668	\$ 480.460	\$ 9.831.208	\$ 30.207.151
34	\$ 10.311.668	\$ 362.486	\$ 9.949.182	\$ 20.257.968
35	\$ 10.311.668	\$ 243.096	\$ 10.068.573	\$ 10.189.396
36	\$ 10.311.668	\$ 122.273	\$ 10.189.396	\$ 0

<b>Año</b>	<b>intereses</b>	<b>Capital</b>	<b>Total</b>
1	\$ 37.665.880	\$ 86.074.139	\$ 123.740.019
2	\$ 24.419.533	\$ 99.320.486	\$ 123.740.019
3	\$ 9.134.644	\$ 114.605.375	\$ 123.740.019
<b>Total</b>	<b>\$ 71.220.058</b>	<b>\$ 300.000.000</b>	<b>\$ 371.220.058</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

## 8.12. Evaluación financiera

En lo que respecta a la rentabilidad, la tabla siguiente, demuestra cómo el margen bruto es del 49% teniendo aumento año a año, debido a que en el primer año se realizara una inversion en activos que sera de utilidad para todo el proyecto; los márgenes operacional y neto, se aumentan en los periodos posteriores debido a que el aumento progresivo de las ventas en un 11% anual, lo que traduce un aumento del 3% año a año de la utilidad neta.

**Tabla 60. Márgenes de rentabilidad**

Margen de Rentabilidad						
Concepto	Año 1	Rentabilidad	Año 2	Rentabilidad	Año 3	Rentabilidad
Ingreso por ventas	\$ 1.255.800.000		\$ 1.409.007.600		\$ 1.581.058.479	
Costo	\$ 634.650.004		\$ 672.619.998		\$ 713.367.190	
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 621.149.996	49%	\$ 736.387.602	52%	\$ 867.691.289	55%
Gastos Financieros	\$ 123.740.019		\$ 123.740.019		\$ 123.740.019	
Gastos	\$ 6.000.000		\$ 6.240.000		\$ 6.489.600	
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 491.409.976	39%	\$ 606.407.583	43%	\$ 737.461.670	47%
Impuestos	\$ 162.165.292		\$ 200.114.502		\$ 243.362.351	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 329.244.684	26%	\$ 406.293.081	29%	\$ 494.099.319	31%

**Fuente:** Elaboración propia con base en las proyecciones del plan de negocios.

**Tabla 61. Tasa interna de retorno**

CALCULO DE TIR					
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
Inversión Inicial	-\$680.000.000				<b>TIR</b>
<b>Flujos Netos de Efectivo</b>	\$ 1.254.996	\$ 533.082.718	\$ 1.190.069.739	\$ 1.903.636.297	<b>68%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

La tasa interna de retorno calculada para una inversión inicial de \$680 millones, con un horizonte de 3 años, según los flujos netos de efectivo es de 68%; esta tasa de retorno es superior a la de proyectos similares, y a la tasa de oportunidad promedio de los inversionistas que alcanza cifras cercanas al 10%.

**Tabla 62. Valor presente neto**

CALCULO DE VPN					
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
Inversión Inicial	-\$680.000.000				VPN
Flujos Netos de Efectivo	\$ 1.254.996	\$ 533.082.718	\$ 1.190.069.739	\$ 1.903.636.297	\$1.050.578.452

**Fuente:** Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

El valor presente neto calculado para inversión inicial de \$680 millones, con un horizonte de 3 años, según los flujos netos de efectivo, valor residual de los activos en el último periodo, y una tasa de oportunidad de 10%, es de \$1.051 millones; cifra que al ser positiva indica la viabilidad de ejecución del plan de negocios, y que adicionalmente es representativa, lo cual compensa el riesgo de la inversión.

## 9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

La empresa exportadora Cuatro Cielos se encuentra incluida en cuanto a las modificaciones de sus procesos, ya que en el ámbito externo la mayoría de las veces lo requiere. Por lo anterior la sostenibilidad de la empresa es de hecho un factor importante lo que desea tocar la dimensión social ambiental, social y económica.

### 9.1. Dimensión social

La dimensión social planteada por la empresa Cuatro Cielos es propender al desarrollo tanto social como económico de la región. La mayoría de las empresas de la región necesitan un impulso hacia la internacionalización, ya que estas la mayoría de las veces poseen la capacidad o pueden conseguir el financiamiento para realizar una expansión. El miedo de los pequeños empresarios y medianos de la región, se enfoca en desconocimiento y miedo a crecer.

La Empresa exportadora Cuatro Cielos asesorara las empresas del Quindío que se dediquen al comercio al por mayor de productos e insumos. Incentivando la economía de la región y el apoyo a las PYMES.

Aunado a esto, el apoyo al campesino dueño de sus propios cultivos posee desconocimiento el cual debe ser incentivado y explotado. Sin embargo, nuestra dimensión trata de la ayuda de todos estos campesinos y sus familias para incentivar su educación y su economía.

Por medio de los valores empresariales:

**Compromiso:**

Relaciones consolidadas a largo plazo con distribuidores y colaboradores en origen.

**Respeto**

Para todas las manos laboriosas involucradas y responsables en toda la cadena, especialmente los productores y compradores.

Se desea apoyar causas sociales que a su vez generen e incentiven ventas para nuestra organización.

**9.2. Dimensión ambiental**

Nuestra campaña principal como empresa es la política de trabajo con cero papel. A través de buenas prácticas para reducir el consumo de papel, “el concepto de oficinas Cero Papel u oficina sin papel, se relaciona con la reducción ordenada del uso del papel mediante la sustitución de los documentos en físico por soportes y medios electrónicos.

Es un aporte de la administración electrónica que se refleja en la creación, gestión y almacenamiento de documentos de archivo en soportes electrónicos, gracias a la utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dirección de Gobierno en línea, 2010).

Lo anterior traduce para el ambiente:

- Ahorro de Papel
- Reducción de emisión de residuos
- Disminución del consumo de recursos naturales empleados en la fabricación del papel: árboles, agua y energía.
- Disminuir el consumo de energía empleada en imprimir, fotocopiar etc.
- Reducir los residuos contaminantes como tóner, cartuchos de tinta etc.
- Contribuir al desarrollo sostenible, el consumo responsable de recursos que no comprometa el desarrollo social y ambiental de las generaciones futuras.

Además que seguimos los lineamientos del Boletín Mensual de Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria donde nos basamos en las condiciones específicas del cultivo del plátano “El cultivo del plátano (*Musa paradisiaca*), un importante alimento para el mundo” (DANE, 2014).

Lineamientos como Certificados Fitosanitarios del ICA para exportación de plantas, productos vegetales, artículos reglamentados y sus productos que requieren certificado fitosanitario. “De acuerdo a la NIMF 32 “Categorización de productos según su riesgo de plagas”, para productos procesados de CRF 1 “se han procesado los productos hasta el punto en que ya no tienen capacidad para ser infestados por plagas cuarentenarias. [Por ende, no deberían requerirse medidas fitosanitarias y no debería considerarse que para tales productos se precisa una certificación fitosanitaria con respecto a las plagas que pudieran haber estado presentes en los productos antes del proceso”](ICA, 2019).

Primer Desecho: Cáscara de Plátano. La cáscara representa del 35% al 40% del porcentaje del plátano verde, lo que es un volumen considerable de residuo para los procesos de transformación agroindustrial del plátano. Este tipo de residuo tiene diferentes usos y bondades que se podrían aprovechar para la fabricación de diferentes productos, gracias a que esta cáscara es rica en fibra dietética, proteínas, aminoácidos esenciales, ácidos grasos poliinsaturados, potasio y puede ser una fuente potencial de sustancias antioxidantes, antimicrobianas y de compuestos

fitoquímicos con actividad contra radicales libres. Pero para que pueda ser una materia prima de óptima calidad debe tener un tratamiento fitosanitario adecuado. Esto son los pasos básicos que se deben seguir cuando se va a reutilizar este residuo:

### **MANEJO FITOSANITARIO DE LA CÁSCARA DE PLÁTANO:**

**Lavado:** Estas se deben lavar con agua potable para retirar restos de suciedad.

**Desinfección:** Se sumergen inicialmente en una solución de hipoclorito de sodio al 2% y luego por 5 minutos en una solución de ácido cítrico al 1% para evitar el oscurecimiento de las cáscaras.

**Secado:** Se colocan sobre un tamiz de acero, durante 5 horas a una temperatura de 14 a 17 grados centígrados.

**Empacado:** Una vez que están secas, se guardan en bolsas de plástico porosas o con orificios para que la hoja tenga oxigenación y se pueden guardar alrededor de 48 horas a una temperatura de 14 a 17 grados, para ser reutilizadas en otro proceso de transformación.

Existen diferentes productos que se pueden elaborar con la cáscara de plátano, a continuación se describen los pasos básicos de las siguientes dos propuestas:

### **VINAGRE DE CÁSCARA DE PLÁTANO.**

- Se colocan todas las cáscaras en un recipiente con tapa.
- Se cortan las cáscaras en tamaños de 3x3 centímetros aproximadamente.
- Se sumergen las cáscaras en agua previamente mezclada con azúcar. La mezcla tiene la siguiente proporción: el azúcar equivale al 10% del peso del agua.

- Después se tapa el recipiente para que no se filtre aire y se deja en reposo mínimo por 15 días.
- Al finalizar los 15 días, se destapa el recipiente y se filtra el líquido con un algodón para eliminar todas las partículas.
- Finalmente se envasa el vinagre en recipientes de vidrio de cualquier capacidad.

## **BIOPLÁSTICO DE CÁSCARA DE PLÁTANO**

### **Inicialmente se extrae el almidón de la cáscara**

- La cáscara se debe remojar en una solución de agua con jugo de naranja, la proporción es 1 litro de jugo de naranja por 6 kilogramos de plátano y 6 litros de agua.
- Se raspa el endocarpio de las cáscaras de plátano, para extraer lo que queda de pulpa. Estas tiras se ponen sobre una parrilla para ser deshidratadas.
- Luego las tiras se trituran y muelen, y ese polvo se tamiza para quitar grumos.

### **Luego se procede a elaborar el Bioplástico con el almidón de la cáscara**

- Se hace una mezcla de 4 cucharadas de agua por 1 cucharada de almidón, 1 cucharada de vinagre y una cucharada de glicerina.
- Se revuelve la mezcla hasta que esté homogénea.
- Se debe cocer esta mezcla hasta que espese.
- La pasta obtenida se vierte sobre una superficie seca y lisa para su secado.

**Segundo Desecho, Aceite Vegetal Usado – AVU.** Este segundo residuo del proceso de elaboración de los patacones, es un elemento altamente tóxico para el medio ambiente, por esta razón su adecuado manejo y manipulación como desecho es parte del proceso de responsabilidad social y ambiental que debe cumplir la empresa. A continuación se detalla el proceso que se le debe dar a este desecho y la opción de reciclarlo como materia prima para obtener detergente.

#### **MANEJO FITOSANITARIO DEL ACEITE VEGETAL USADO - AVU:**

**Enfriado:** Una vez que el aceite es utilizado en la fritura, se debe dejar reposar hasta que se enfríe.

**Envasado:** El envase ideal para desechar el aceite es un bidón de plástico con tapa.

**Rotulado:** Este debe contener el nombre y dirección de la empresa, el tipo de aceite y marca y la fecha de entrega de este al sistema de recolección de desechos.

**Notificación:** Se debe notificar a la CRQ el desecho de este residuo para coordinar con ellos qué empresa se encargará de hacer la recolección.

**Almacenamiento:** El almacenamiento no debe ser por periodos cortos a una temperatura entre 16 y 20 grados centígrados.

Existe diferentes productos que se pueden elaborar con el aceite vegetal usado a continuación se describe el proceso básico de elaboración de uno de ellos:

#### **DETERGENTE A BASE DE AVU (PARA 1 LITRO DE ACEITE)**

**Precauciones:** usar guantes, gafas protectoras y protector de boca.

- En un bidón de un material plástico resistente al calor poner cinco litros de agua fría.



- Se incorporan lentamente 200 gramos de soda cáustica y se utiliza un mezclador largo de madera.
- Se debe revolver lentamente y tener cuidado de no inhalar o salpicar porque la mezcla comenzará a calentarse.
- Luego se debe incorporar lentamente el AVU en esta mezcla sin dejar de remover hasta que se unifique.
- Se puede incorporar un aceite esencial de la fragancia de predilección, 100 gramos serán suficientes.
- El proceso de revolver dura aproximadamente 30 minutos hasta que espese la mezcla.
- Se deja reposar y pasadas 24 horas se añaden 5 litros más de agua fría y se vuelve a revolver firmemente.
- El proceso de reposo se hace 3 días más revolviendo en la mañana.
- Pasados los 5 días en que el producto tenga consistencia se puede envasar.

### **Rainforest Alliance – RA 2017**

Rainforest Alliance es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja en la intersección de negocios, agricultura y bosques para hacer que los negocios responsables sean la nueva norma. Estamos construyendo una alianza para proteger los bosques, mejorar los medios de vida de los agricultores y las comunidades forestales, promover sus derechos humanos y ayudarlos a mitigar y adaptarse a la crisis climática. (Rainforest Alliance, 2020).

### **Ilustración 20. Rainforest Alliance Certified**



**Fuente:** International Trade Centre, (2020).

### **9.3. Dimensión económica**

Con nuestra empresa pretendemos el aumento de la economía de la región, el incentivo de PYMES y productores de Commodities. A través de la tecnificación las empresas pequeñas podrán implementar mejores procesos de manufactura, lo que traduce en aumento de calidad y de productos enfocados a la exportación.

“Mientras que el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca tiene una participación de 15.7% en la estructura del PIB del departamento y duplica el promedio nacional, la industria solo llega al 6.6% y está por debajo del resto del país. Esto nos obliga a tomar medidas para reactivar los sectores con necesidades y fortalecer los que registran mejor desempeño”, (Díaz, 2013).

### **9.4. Dimensión de gobernanza**

Los sectores gubernamentales y entes territoriales incentivan a la modernización del estado y las reformas actuales en cuanto a lo que comercio exterior se refiere, las buenas prácticas y el desarrollo de nuevos avances tecnológicos en cuanto al manejo logístico y de procesos comerciales y de negociación.

“El Consejo Superior de Comercio Exterior es un organismo asesor del Gobierno Nacional en todos aquellos aspectos que se relacionen con el comercio exterior y la

competitividad de las empresas del país, Aspectos tales como recomendaciones políticas y lineamientos arancelarios, asesoramientos de decisiones, emisión de conceptos, formulación de directrices, sugerir políticas, analizar y evaluar proyectos para el gobierno nacional a través del Decreto 2553 de 1999.

## **10. CONCLUSIONES GENERALES**

La puesta en marcha de la empresa exportadora Cuatro Cielos Colombia es la prestación de servicios logísticos y asesoría a un sector industrial descuidado en la región, que necesita la realización de internacionalización de los productos con valor agregado que con innovación se vienen presentando. Se debe tener en cuenta que la empresa exportadora Cuatro Cielos es creada para realización de estas labores para un cliente fijo como lo es la Fábrica Cuatro Cielos quienes realizan producción de Snacks de plátano verde y maduro y maquilan para las tiendas D1 del país.

Plantear este negocio con la orientación hacia un cliente fijo demuestra la credibilidad y estructura del mismo, sin embargo es de aclarar que el plan no garantiza la realización exitosa para un mercado específico extranjero, debido a que esto depende de una negociación más profunda que el cliente deberá realizar. Lo anterior genera riesgos debido a que nuestra capacidad llega hasta la asesoría del mismo para realizar dichas acciones.

El Quindío no solamente necesita la exportación de productos a base del café, sino diferentes productos para generar un impulso a la región, ya que esta ha sido olvidada, debido a su poca industria y el bajo nivel agregado de los productos cultivados en la región; por estas razones la creación de esta empresa genera una ventaja competitiva para sus empresas y la propia empresa.

Al analizar el sector como tal se evidencia las pocas empresas que se encuentran en el mercado actual y la cantidad de empresas suficientes que pueden realizarlo. Por esta razón la realización de este trabajo se realiza con un cliente fijo mostrando resultados y evaluando la viabilidad de la propuesta.

El estudio de mercado marca una aceptación bajo el producto actual y una predilección hacia la mejora de procesos exportadores sencillos y con los lineamientos de ley, esto trabajando idóneamente con profesionales especializados y de la mano del gobierno quien incentiva estas puestas en marcha para el comercio exterior en Colombia. Realizar la exportación de estos productos está plasmado en la misión de la organización.

Introducir al mercado esta empresa se logra a través de estrategias ya plasmadas anteriormente en las matrices, estas encaminadas al establecimiento de la marca como exportadora.

De forma presupuestal la inversión realizada es considerable, sin embargo el apoyo de la empresa ya establecida, se hace a través de indicadores y presupuesto financiero que establecen el crecimiento de la empresa alrededor de 3 años, donde se asegura la inversión de la organización y se soporta realización a mediano plazo. La propuesta de valor de la organización está enfocada en sus procesos de buenas prácticas de los procesos logísticos y de asesoría y la realización social de los campesinos agricultores. La conformación de esta se debe a la experiencia amplia del personal y de los programas de asociación con la empresa.

Las problemáticas que cubre la empresa, se derivan en la necesidad tanto de la empresa como de la región para la realización de agenciamiento aduanero y asesoría del mismo con una amplia gama de servicios logísticos, además se planea realizar enfoque en impulsar la oferta exportadora que se tiene y crear la necesidad en las diferentes PYMES de realizar tal proceso para su crecimiento, obviamente teniendo en cuenta los riesgos que la internacionalización conlleva.

La conclusión general se expresa en cuanto a la viabilidad del proyecto y la trayectoria que puede tener el mismo en la región. Los beneficios que se obtienen

tanto por parte de la empresa Cuatro Cielos como de las demás empresas y el gobierno se materializan en abrirle las puertas al mundo en cuanto a mejora de procesos y calidad de servicios de exportación.

Realizar la creación de esta empresa genera gran expectativa debido a que es un proyecto que se desea lograr con la realización de esta maestría en la cual se denota la factibilidad y viabilidad de la empresa y las oportunidades que genera esta para la región y la empresa actual. Esta creación de empresa es para inicialmente realizarse con clientes fijos como la empresa Cuatro Cielos.

#### ● REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abarza, J., & Katz, J. (2006). Los derechos de propiedad intelectual en el mundo de la OMC.

Agronet. (2000). CARTILLA EL CULTIVO DEL PLÁTANO [Documento en versión Pdf]. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/4881/1/20067181011\\_20\\_Cartilla%20sobre%20el%20Cultivo%20de%20platanos.pdf](http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/4881/1/20067181011_20_Cartilla%20sobre%20el%20Cultivo%20de%20platanos.pdf)

Aguilar, L. I. (2003). CRISIS DEL CAFÉ Y EL DESARROLLO REGIONAL. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722003000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100010)

Anacafe. (2011) Cultivo de Plátano. Recuperado de: [https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo\\_de\\_platano](https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo_de_platano)

Andre, 2008. Informe: El sector agroalimentario en el sur de florida. Recuperado de: [http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id=2\\_7401](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id=2_7401)

AMROP, 2019. 5 principios de gobierno corporativo aplicados a la Gerencia moderna. Recuperado de: <https://amroptop.com/blog/5-principios-de-gobierno-corporativo/>

Alimentec. 2016. Potencial de exportación de alimentos. Recuperado de: <https://feriaalimentec.com/?d=sub&s=1760&p=11330&i=1>

Cardenas, G. 2018. Colombia y la crisis cafetera internacional, Recuperado de: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Colombia%20y%20la%20crisis%20cafetera%20internacional.pdf>

Corona. 2014. Así son los horarios de comida en los trabajos en Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.viveusa.mx/articulo/2014/02/27/vida-usa/asi-son-los-horarios-de-comida-en-los-trabajos-de-eu>

Crear Empresa, 2019. Formas Jurídicas de Constitución de la empresa. Recuperado de: <https://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa>

Cronica del Quindío, 2018. Aguacaticultores del Quindío buscan exportar el 70% de lo que producen. Recuperado de: <https://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-aguacaticultores-del-quindio-buscan-exportar-el-70-de-lo-que-producen-nota-117971>

Diaz, 2013. La industria del Quindío es débil. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/la-industria-del-quindio-debil/173119>

DANE, 2014. Boletín mensual, INSUMOS Y FACTORES ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos\\_factores\\_de\\_produccion\\_abr\\_2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_abr_2014.pdf)

Department of business and professional regulation, 2017. Guía para iniciar un negocio en florida. Recuperado de: <http://openmyfloridabusiness.gov/wp-content/uploads/2018/03/OMFB-eGuide-Español.pdf>

Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística DINCE, (2014). Boletín mensual Insumos Y Factores Asociados A La Producción Agropecuaria [Documento en versión Pdf]. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos\\_factores\\_de\\_produccion\\_abr\\_2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_abr_2014.pdf)

Esqueadi, Marulanda, 2012. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7083/EsquiaquiEsquiaquiGiovanni2012.pdf;jsessionid=631FF30D747AE81590013F09871DFD0A?sequence=2>

Export Entreprises SA. (2018). Como llegar al consumidor de Estado Unidos. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>.

Fedepalma y Cenipalma, 2013. Guía sobre el aceite de palma y sus aplicaciones. Recuperado de: <http://www.palmadeaceite.org/sites/default/files/Gu%C3%ADa%20aceite%20de%20palma%20y%20aplicaciones.pdf>

FLORIDA FRECH VENDING & MARKETS. 2019. Snacks & Beverages That Will Not Compromise Your Health. Recuperado de: <http://floridafreshvending.com/index.php>

Food Business News. (2013). Snacks saludables: mercado con oportunidad en estados unidos, Procolombia. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/search?s=snacks>

Gandini, G. (1997), LA GUERRA DE LOS SNACKS, Revista Dinero. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-guerra-snacks/17711>

Geldres, V., Etchebarne, M., & Bustos, L. (2011). LA DISTANCIA PSÍQUICA Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR: UN RETO PARA LA PYME EN LA ERA DE UN RETO PARA LA PYME EN LA ERA DE. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 85-96.

Gobernación del Quindío, 2014. Plan De Negocios Internacionales. Recuperado de:

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:veLeroLn0DcJ:https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item\\_100/Políticas\\_Publicas/turismo/DTO.\\_TECNICO\\_P.\\_ACC.\\_P.\\_NEG.\\_INTERNAC.docx+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&client=safari](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:veLeroLn0DcJ:https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/Políticas_Publicas/turismo/DTO._TECNICO_P._ACC._P._NEG._INTERNAC.docx+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&client=safari)

Gobernacion del Quindío. (2015). EVALUACIONES AGROPECUARIAS MUNICIPALES DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO (Documento en versión Pdf). Recuperado de:

<file:///Users/DIANA/Downloads/acta%20no.%2019%20de%202016%20ocad%20departamental.pdf>

González, C. (2012), Manejo fitosanitario del cultivo del plátano, ICA [Documento en versión Pdf]. Recuperado de: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/banana/documents/Docs\\_Resources\\_2015/TR4/cartilla-platano-ICA-final-BAJA.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/banana/documents/Docs_Resources_2015/TR4/cartilla-platano-ICA-final-BAJA.pdf)

Gonzales. X. 2017. Los sancks de plátano Colombianos que conquistan en el mercado de Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/snacks-de-platano-conquistan-eeuu-2622775>



Hurtado, H C. (2016), Descripción de la agrocadena del plátano en Colombia. Colombia, Bogota: publicado Universidad de La Salle.

ICA, 2019. ¿Cómo solicitar un Certificado Fitosanitario para Exportación?. Recuperado de: [https://www.ica.gov.co/servicios\\_linea/sispap\\_principal/consultas/agricola/exportacion/como-solicitar-un-certificado-fitosanitario-para](https://www.ica.gov.co/servicios_linea/sispap_principal/consultas/agricola/exportacion/como-solicitar-un-certificado-fitosanitario-para)

Instituto Geográfico Agustín Codazzi, IGAC. (2015). CULTIVOS DE PLÁTANO LE GANAN TERRENO A LOS CAFETALES DEL QUINDÍO. Recuperado de: <http://noticias.igac.gov.co/es/contenido/cultivos-de-platano-le-ganan-terreno-los-cafetales-del-quindio>

La Gra, Jerry. (1993). Metodología de evaluación de cadenas agroalimentarias para la identificación de problemas y proyectos: un primer paso para la disminución de pérdidas de alimentos. Costa Rica: editorial Karol Alpízar.

La crónica del Quindío (2018), Aguacaticultores del Quindío buscan exportar el 70% de lo que producen, Recuperado de: <https://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-aguacaticultores-del-quindio-buscan-exportar-el-70-de-lo-que-producen-nota-117971.htm>

Maesso, M. (2011). La Integración . *ICE-TENDENCIAS Y NUEVOS DESARROLLOS DE LA TEORÍA ECONÓMICA* , 119-132.

MERCOSUR. (12 de Agosto de 2017). *MERCOSUR*. Obtenido de Países del MeRCOSUR: <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/7823/2/innova.front/paises-del-mercotur>

MinComercio (2019). Snacks, galletas y aceites, las apuestas para aumentar producción, ventas y exportaciones de alimentos procesados. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/snacks-y-aceites-apuestas-para-subir-exportaciones>

MINCIT, 2019. Funciones, Miembros del Consejo Superior de Comercio Exterior y Asesores. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/viceministerio/politicas-de-comercio-exterior/consejo-superior-de-comercio-exterior/funciones-miembros-del-consejo-superior-de-comerci>

Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural MINGRICULTURA. (2014). CADENA DE PLÁTANO [Documento en versión Pdf]. Recuperado de: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/D.C.%202014%20Octubre%20-%20Indicadores%20platano.pdf>

MinSalud, 2019. Incentivos al talento humano en salud. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/salud/PO/Paginas/incentivos-talento-humano-en-salud.aspx>

Ministerio del trabajo, 2019. Parágrafo del artículo 28 del Decreto Ley 1295 de 1994. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59926232/Proyecto+Decreto+Actualizacion+Tabla+de+Clasificacion+de+Actividades+Economicas+Sistema+General+de+Riesgos+Laborales.pdf>

MinTrabajo, 2019. Mi Calculadora. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/tramites-y-servicios/mi-calculadora>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dirección de Gobierno en línea, 2010. Cero Papel en la Administración Pública. Recuperado de: [https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articulos-8257\\_papel\\_buenaspracticass.pdf](https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articulos-8257_papel_buenaspracticass.pdf)

MHL, 2019. ENCUESTA PARA RECOLECCION DE INFORMACION DEL POTENCIAL EXPORTADOR MHL. Recuperado de:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1099/Anexo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Nielsen. 2017. En los Estados Unidos crece el consumo de snacks saludables. Marketers. Recuperado de: <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2720-en-los-estados-unidos-crece-el-consumo-de-snacks-saludables>

Noticias RCN. (Septiembre 5 de 2014). Aumentan las cifras de sobrepeso y obesidad en Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.noticiasrcn.com/bienestar-salud/aumentan-las-cifras-sobrepeso-y-obesidad-eeuu>

Ocampo, M. (2018) Información empresarial Cuatro Cielos. Recuperado de: <http://www.cuatrocielos.com.co/>

Oficina Comercial de ProChile en Washington DC- ProChile. (2012). Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos. Recuperado de: <https://hortintl.cals.ncsu.edu/es/articulos/estudio-de-mercado-de-snacks-en-estados-unidos>

Organizacion De Las Naciones Unidas Para La Agricultura Y La Alimentacion, FAO. (2000). Mejorando la nutrición a través de huertos y granjas familiares, Manual de capacitacion para trabajadores de campo en america latina y el caribe. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/V5290S/v5290s00.htm#TopOfPage>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2019. Los trabajadores estadounidenses son los que tienen los horarios de trabajo más prolongados de entre los de los países industrializados, seguidos por los japoneses. Recuperado de: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_071401/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_071401/lang--es/index.htm)

Pasaje A Florida. (2015). Costo de vida de la florida, Recuperado de:  
<http://www.pasajeaflorida.com/costo-de-vida-en-la-florida/>

Pedrerros, H. (2017). Propiedad industrial en Colombia: Los retos en la sociedad del conocimiento.

Pérez, A 2015, ¿Qué son los commodities?, Finanzas y Economía. Recuperado de: <http://www.finanzas.com/%C2%BFque-son-los-commodities>

Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva. En T. L. Wheelen, *Administración estratégica y política de negocios* (págs. 119 - 124). Bogotá: Pearson.

Porter, M. (1997). El análisis de las fuerzas competitivas [Documento en versión Pdf]. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Porter, M. (1980). Ser competitivo. Barcelona: Editorial Deusto S.A. ediciones, 9na edición.

Porter, M. (1997): Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental, S.A.

Procolombia TLC. (2015). PASABOCAS O SNACKS, Euromonitor International. Recuperado de:

<http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/pasabocas-o-snacks>

Procolombia. (2018). Simulador de costos de exportación. Recuperado de: <http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/master.html#/ayuda>

Procolombia. (2018). Procesos de Exportación a Estados Unidos. Recuperado de: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/ruta-exportadora>

Procolombia. 2016. Oportunidades de Negocio en el Sector Agrícola, Recuperado de:

<http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/agroindustria/agricola>

ProChile. 2012. Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos. Recuperado de: <https://hortintl.cals.ncsu.edu/es/articles/estudio-de-mercado-de-snacks-en-estados-unidos>

PROCOMER. (2012). El mercado internacional de snacks, Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. Disponible en: <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Presentacion%20snacks.pdf>

Programa MIDAS. 2009. Situación Actual y Perspectivas del Mercado del Plátano. Recuperado de: [https://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Mercado\\_Situacion\\_Actual\\_y\\_Perspectivas\\_PLATANO\\_2.pdf](https://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Mercado_Situacion_Actual_y_Perspectivas_PLATANO_2.pdf)

Rise, E (2011), The lean Startup. Editorial Centro de Libros: Grupo planeta. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=v3\\_C4yd-wR4C&printsec=frontcover&dq=pivotar+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjegMPYjr7bAhVuuVkkHa6DBIkQ6AEILTAB#v=onepage&q=pivotar%20empresas&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v3_C4yd-wR4C&printsec=frontcover&dq=pivotar+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjegMPYjr7bAhVuuVkkHa6DBIkQ6AEILTAB#v=onepage&q=pivotar%20empresas&f=false)

Refisal, 2019. Consumo de la Sal. Recuperado de: <http://www.refisal.com.co/conoce-mas/>

Revista Dinero (2018). ¿Cómo está cambiando el negocio de los snacks en Colombia?. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-cambiando-el-negocio-de-los-snacks/263954>

Revista Semana, 2019. ¿Hasta dónde llegará el dólar en Colombia? Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/por-que-el->

[precio-del-dolar-se-cotizo-a-3500-pesos-y-que-se-esta-haciendo-para-revertir-esta-tendencia/634758](https://www.elpais.com/economia/2017/12/14/actualidad/1513247261_077931.html)

Roca, C. 2016. Miedo a la exportación, un freno para muchas empresas, Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/miedo-a-la-exportacion-negocios-internacionales/>

Rogoff. 2017. Estados Unidos esta esportando obesidad. Periodico el Pais. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2017/12/14/actualidad/1513247261\\_077931.html](https://elpais.com/economia/2017/12/14/actualidad/1513247261_077931.html)

Santander trade, 2015. Estados Unidos: llegar al consumidor, Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>

SIC. (2012). Propiedad Industrial 2020.

Sipsa, (2017), BOLETÍN MENSUAL ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS [Documento en versión Pdf]. Recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/bol\\_abas\\_dic17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/bol_abas_dic17.pdf)

Torres, R. E. (2009). En el mundo de los snacks, Industria Alimenticia. Recuperado de: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/83159-en-el-mundo-de-los-snacks>

Valencia, J W. (2017). Caficultura, informes anual de investigación. Colombia, Caldas: Editorial Cenicafe.

Vélez, R. (Marzo 23 de 2018). Situación de la caficultura es crítica y no tiene cambio a corto plazo”: Federación de Cafeteros. Recuperado de: <https://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-situacion-de-la-caficultura-es-critica-y-no-tiene-cambio-a-corto-plazo-federacion-de-cafeteros-cronica-del-quindio-nota-118979>

Fedepalma, 2020. Precios de referencia Fondo de Fomento Palmero. Recuperado de: <https://web.fedepalma.org/precios-de-referencia-del-fondo-de-fomento-palmero>

Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, 2020. Resolucion 000158 de 2020. Recuperado de: [https://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Resolucion\\_MADR\\_II%20Semestre\\_2020.pdf](https://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Resolucion_MADR_II%20Semestre_2020.pdf)

Montemar, 2020. Precios de la sal al por mayor. Recuperado de: <https://salmontemar.com/acerca-de-nosotros/>

Corabastos, 2020. Boletin diario de precios. Recuperado de: <https://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/BoletinDescarga.php>

Facua, 2020. Convenios de concertación en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://www.facua.org/es/sobrefacua.php?Id=78&capitulo=768>

Confederacion Colombiana de Consumidores, 2020. Quienes somos. Recuperado de: <https://www.ccconsumidores.org.co/quienes-somos>

DANE, 2020. Indices de Precios al Consumidor Historico Anual. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

ICEX, 2019. Ficha Técnica del Estado de Florida. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/florida-ficha-tecnica-pib-poblacion-doc2018781874.html?idPais=US>

GS1, 2020. Guia de Identificacion Codigos de Barra. Recuperado de: [https://www.gs1co.org/Portals/0/Contenido/Guia\\_de\\_Identificacion\\_GS1.pdf](https://www.gs1co.org/Portals/0/Contenido/Guia_de_Identificacion_GS1.pdf)

Camara de Comercio Internacional, 2020. Incoterms. Recuperado de:  
<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>

Aparicio, J. M. (2014). *Gestion Logistica y Comercial*. España: McGraw Hill Education

GONZÁLEZ, X. (13 de Junio de 2017). *Agronegocios*. Recuperado el 2017, de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/snacks-de-platano-conquistan-eeuu-2622775>

Velasco, A. F. (2019). *Ficha Técnica del Estado de Florida*. ICEX. España: ICEX .

Bureau, C. (30 de Diciembre de 2018). *Estadísticas Ciudad de Tampa, Florida*. Obtenido de United States Census Bureau: [https://www.census.gov/search-results.html?q=Florida+tampa&page=1&stateGeo=none&searchtype=web&cssp=SERP&\\_charset\\_=UTF-8](https://www.census.gov/search-results.html?q=Florida+tampa&page=1&stateGeo=none&searchtype=web&cssp=SERP&_charset_=UTF-8)

Plátano, I. e. (febrero de 2018 de 2018). *Minagricultura*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de SIOC: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/2018-10-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Scharager, J. (12 de Febrero de 2001). *Pontificia Universidad Catolica de Chile* . Obtenido de Pontificia Universidad Catolica de Chile : [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/317115755/muestreo.pdf?1376397424=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia\\_de\\_la\\_Investigacion\\_Escuela.pdf&Expires=1599349432&Signature=a4lQTi5pv1Mt3oarMfJmQFqUIkj0QK6VIKkIVJa9l8RYcR4hQXqDoeRPZQPiy8vpiNyLmy4vU3sRLTqpFal3mfJJsyWuVv8ojUrF6AVE0QvrTV~RjrAMX2xejvJzuuwQdwcCQluP-EiBDauOiX-YUL0YMA1boVKQ3IBGwCcpwe-Wyjh3AxuWrPwluuNcaupoNkokoEt~Tn~Q~yVpADP0sFEWBnCQL3HvkXP](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/317115755/muestreo.pdf?1376397424=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia_de_la_Investigacion_Escuela.pdf&Expires=1599349432&Signature=a4lQTi5pv1Mt3oarMfJmQFqUIkj0QK6VIKkIVJa9l8RYcR4hQXqDoeRPZQPiy8vpiNyLmy4vU3sRLTqpFal3mfJJsyWuVv8ojUrF6AVE0QvrTV~RjrAMX2xejvJzuuwQdwcCQluP-EiBDauOiX-YUL0YMA1boVKQ3IBGwCcpwe-Wyjh3AxuWrPwluuNcaupoNkokoEt~Tn~Q~yVpADP0sFEWBnCQL3HvkXP)



76OevFqaxpceW~DYgNuEbwULd-  
Xac48GLnNtZdGZI1mMxomF4~UWiJF5BLyDoveveNupTQt-  
7XyrKttujRrYoDmVViRdmDqnt~9yGJuWsURsLrfVEfQ\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Minturismo. (2020). *Snacks con chía son preferidos por estudiantes en Estados Unidos*. Peru: OCEX Miami.

PROCHILE. (2012). *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos*. Chile: Prochile.

TUKAO. (2020). *Empresa*. Armenia: TUKAO.

ArtisanTropic. (2020). *Nuestra empresa*. Armenia: Artisan Tropic.

GOLDCHIPS. (2020). *Nuestra Empresa*. Armenia: GOLDCHIPS.

- **ANEXOS**

**Anexo 1. ENTREVISTA**

El gerente de Cuatro Cielos expone su idea de negocio y su funcionamiento:

<https://youtu.be/JVJWh7jGtMw>

**Anexo 2. MACRORRUEDA CUATROCIELOS SAS PRESENTE:**

Mauricio Ocampo, gerente comercial y socio de la empresa Cuatrocielos, de fabricación de snacks a base de plátano, indicó que cubrió citas con seis países en **donde expuso la calidad del producto quindiano**.

“El balance es positivo, hemos cubierto reuniones con Estados Unidos, Chile, Canadá, Panamá, Francia y México. Vimos interés por parte de los compradores, estuvieron abiertos y buscando lo que Cuatrocielos ofrece, los precios se les hacen cómodos para ellos hacer logística internacional y vender” (Crónica del Quindío, 2019)

<https://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-compras-inmediatas-del-quindio-en-macrorrueda-superaron-el-millon-de-dolares-nota-128962>

### Anexo 3. CUATROCIELOS S.A.S CRECIENDO

CUATROCIELOS SAS, Empresa que se hizo realidad gracias a la ayuda del SENA; día a día creciendo más.

<https://www.youtube.com/watch?v=0kqmZDZnxJA>

### Anexo 4.

#### ENCUESTA PARA RECOLECCION DE INFORMACION DEL POTENCIAL EXPORTADOR

##### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Sector: Agrícola e Industrial					
Productos /servicios representativos de la empresa; Producción de Tajadas de Plátano					
Nombre de la Empresa Razón Social: Cuatro Cielos	<b>1.6</b> de la empresa: 494 5015	Teléfono +57 300	<b>1.7</b> del contacto: Ocampo	Nombre Mauricio	
e-mail: <a href="mailto:mauricio.ocampo@cuatrocielos.com.co">mauricio.ocampo@cuatrocielos.com.co</a>	Año de constitución: 2014	Estructura de Propiedad	Anónima	Limitada X	Comandita
Ubicación de la Empresa	Ciudad Municipio: Armenia	Departamento: Quindío			

Número de empleados (año 2019)	Rango Activos (Millones pesos) (año 2019) de		<166'	167' a 1661' X	1662' a 4980'	> 4981'
Rango de ventas (millones de pesos) (año 2019)	Menos de 137	De 137 a 1.427 X	De 1.427 a 15.000	Más de 15.000		

### EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Califique con una X su experiencia internacional:

1. Ninguna (ningún tipo de exportación realizada)	X	2. Ocasional (exportaciones irregulares sin planeación, menos de 2 años exportando continuamente)	3. Experimental (exportación planeada menos de 2 años de exportaciones regulares)	4. Regular (exportaciones regulares, más de tres años exportando continuamente)
Número de años exportando regularmente		Aproximadamente la participación de las exportaciones en el total de ingresos de la empresa para el último año (2005) es		____%

### EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.

Indique:	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Si su empresa es de <b>MANUFACTURA</b>				
a. Capacidad de producción según un producto estándar (unidades) Mensual	1300	1600	1900	2200 >
b. Capacidad de producción utilizada (año 2019) en %: <u>80</u>				
Si su empresa es de <b>SERVICIOS</b>				
a. # de proyectos <i>tipo</i> al año				
<b>TAMAÑO</b>				
a. Número de empleados fijos	25	27	30	29
b. Número de empleados temporales	8	4	6	6
c. Nivel de ventas (en millones de pesos)	220	380	446	683
<b>ESTRUCTURA</b>				

a. Número de socios (año constitución) <u>2</u>	Número de socios (año 2019) : <u>2</u>		
b. Existe algún grupo familiar que controle más del 51% del patrimonio de la empresa? Si: <u>x</u> No: <u>  </u>			
c. Tiene junta directiva: Si: <u>x</u> No: <u>  </u>	Cuando conformó la junta directiva: <u>2013</u> (año)	Número de miembros: <u>4</u>	Número de miembros externos a la familia (si hay): <u>2</u>

### COBERTURA DE LAS VENTAS NACIONALES (año 2019)

Número de ciudades donde la empresa vende: 10

Cuáles: BOGOTA, MEDELLIN, CALI, PEREIRA, MANIZALES, IBAGUE, ARMENIA.

Porcentaje de las ventas locales sobre el total de las ventas nacionales (se entiende por ventas locales aquellas que la empresa realiza en el departamento de ubicación de su sede principal): 80%

Si su empresa es **MANUFACTURERA**

Distribución de las ventas nacionales por canal de distribución (año 2019).

Punto de venta directo (distinto al punto de fábrica)	0%	Consumidor industrial:	0%	Consumidor institucional (restaurantes, hoteles, clubes, colegios, almacenes especializados)	0%	Licencias	0%
Minorista (supermercado, hipermercado):	10%	Mayorista (distribuidores):	90%	Franquicias	%	Ventas por Internet	%

Si su empresa es de **SERVICIOS**

Distribución de las ventas nacionales por canal de distribución (año 2019)

Vendedores de la empresa (sin intermediarios, cliente industrial, cliente institucional)	%	Agentes	%	Franquicias	%	Ventas por internet	%
Distribuidor de venta externos	100%	Sucursales de venta	%	Licencias	%	Otro: cuál? <u>  </u>	%

### ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN A LA EXPORTACIÓN

Cuenta con alguna certificación de calidad	X Si	No	En curso
Ha realizado estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes	X Si	No	En curso
Tiene una página web.	X Si	No	En curso
Existe un departamento de diseño	X Si	No	En curso

Cuál es el % actual de devoluciones de productos?: (sino aplica, responda NA)	5%				
Ha elaborado un plan exportador?	X Si	No	En curso		
Si tiene un plan exportador, califique el seguimiento realizado	Poco seguimiento Total				
	1	2X	3	4	5

(MHL, 2019)