

**PLAN DE EXPORTACION PARA LA PYME AGROVENTAS Y SERVICIOS
COMERCIALIZADORA S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA (VALLE DEL
CAUCA).**

**CLAUDIA MARCELA GARCÍA RICARDO
LAURA MILENA GRAJALES MEZA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ (VALLE)
2018**

**PLAN DE EXPORTACION PARA LA PYME AGROVENTAS Y SERVICIOS
COMERCIALIZADORA S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA (VALLE DEL
CAUCA).**

**CLAUDIA MARCELA GARCÍA RICARDO
LAURA MILENA GRAJALES MEZA**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

**Director del trabajo
Eneis Jaramillo
Especialista en Comercio Exterior**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ (VALLE)
2018**

Tuluá, 18 de mayo del 2018

Página de dedicatorias

Primero a Dios porque su tiempo siempre es perfecto y su amor no tiene límites.

A mis padres por ser un apoyo fundamental e incondicional en mi vida, por creer en mí y no desistir en ningún momento.

A mis hermanas y mi sobrino, son mi motor y el norte de mi vida.

¡Es por ustedes y para ustedes!

CLAUDIA MARCELA GARCIA RICARDO

En la vida existen un sin número de retos, traducidos en oportunidades, uno de ellos, es la Universidad. A mi parecer, fue la mejor oportunidad de crecimiento, de conocimiento, de futuro.

Este trabajo de grado es el último paso en mi formación como profesional en Administración de Empresas, lo dedico a mis padres por ser mi apoyo y siempre creer en mí, especialmente a mi madre, por ser mi fuerza, quien siempre está para mi cada vez que la necesito.

A mi hermana, porque soy su ejemplo, y a mi esposo por su apoyo incondicional.

LAURA MILENA GRAJALES MEZA

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a:

Primero, agradecer a Dios por ser nuestro guía en momentos de dificultad, por darnos la sabiduría y la persistencia para poder llegar a esta etapa de nuestra formación profesional. Además, por permitirnos estar vivos y poder cumplir con este sueño de ser excelentes profesionales, de una excelente Universidad.

A nuestras familias por su amor incondicional, quienes con esfuerzo y dedicación contribuyeron a nuestra formación integral, y nos apoyaron para lograr nuestras metas.

A la Universidad del Valle, por ofrecernos una educación de calidad, haciendo especial énfasis en la ética y en los valores que un profesional graduado de esta institución debe reflejar en cada una de sus acciones.

A cada uno de los profesores que contribuyo en nuestra formación para convertirnos en profesionales aptas, responsables y comprometidas con el desarrollo organizacional, económico y social de nuestro país.

Así mismo, agradecemos a las personas que de una u otra forma hicieron parte de nuestro proceso formativo y la culminación del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	11
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.6 OBJETIVOS.....	21
1.6.1 Objetivo general.....	21
1.6.2 Objetivos específicos	21
1.7 MARCO REFERENCIAL.....	21
1.7.1 Marco contextual.....	21
1.7.2 Marco teórico	23
1.7.2.1 Incursión en nuevos mercados	23
1.7.2.2 Marketing y comercio internacional	23
1.7.2.3 Elementos del plan de exportación.....	24
1.7.2.4 Análisis sectorial y competitividad “Diamante Competitivo”	26
1.7.2.5 Análisis de factores externos	27
1.7.3 Marco conceptual.....	31
1.8 DISEÑO METODOLOGICO.....	32
1.8.1 Tipo de estudio	32
1.8.2 Método de investigación	32
1.8.4 Técnica de recolección de información	34
2. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA PYME AGRO VENTAS Y SERVICIOS COMERCIALIZADORA S.A.S	36
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	36
2.1.1 Innovación del sector de snacks en Colombia:	38

2.1.2 Desarrollo y oportunidades del sector de snacks:.....	39
2.1.3 Competitividad en el sector de snacks en Colombia.....	40
2.1.4 Principales competidores en el sector.....	41
2.1.5 Rentabilidad del mercado	43
2.1.6 Estacionalidad.....	44
2.2 ANALISIS SITUACIONAL	44
2.2.1 Diamante competitivo.....	49
2.2.2 Análisis del diamante competitivo	59
2.2.3 Análisis PEST del sector	61
2.2.4 Análisis de los resultados PEST	64
2.3 ANALISIS INTERNO	64
2.3.1 Perfil de la empresa	64
2.3.2 Misión.....	64
2.3.3 Visión	65
2.3.4 Objetivos	65
2.3.5 Estructura organizacional.....	65
2.4 Situación y análisis financiero	67
2.5 PRODUCTOS	69
2.5.1 Snacks	73
2.6 DISEÑO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN	74
2.7 POLÍTICAS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN.....	76
2.7.1 Política de precios.....	76
2.7.2 Política de comercialización	77
3. ANALISIS DE OPORTUNIDAD DE MERCADO E IDENTIFICACION DE RUTA LOGISTICA QUE DEBE SEGUIR LA PYME AGROCOMERCIALIZADORA S.A.S PARA UN PROCESO EXPORTADOR	79
3.1 Mercado nacional.....	79
3.2 Mercado internacional.....	82
3.3 Análisis del mercado objetivo.....	92
3.3.1 Tendencias de consumo de Perú	93

3.3.2 Consumo per cápita de Snacks en Perú.....	94
3.3.3 Balanza comercial entre Colombia y Perú	96
3.3.4 Evolución de las importaciones peruanas.....	98
3.3.5 Principales exportaciones de Colombia al Perú.....	99
3.3.6 Principales canales de distribución	100
3.4 ALIANZA ESTRATÉGICA.....	101
3.4.1 Portafolio de productos del grupo Gloria.....	102
3.4.2 Negociación:	104
3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA EXPORTACIÓN	105
3.5.1 Embalaje	106
3.6 CONDICIONES DE LOGÍSTICA.....	109
3.6.1 Descripción de ruta	110
3.6.2 Transporte terrestre de Tuluá hacia:.....	111
3.6.3 Transporte aéreo	113
3.6.4 Servicios Aéreos	114
3.6.5 Transporte marítimo.....	116
3.6.6 Transporte terrestre	117
3.7 DESARROLLO Y COSTO DE LA SELECCIÓN	118
3.7.1 Análisis financiero	119
3.7.2 Descripción arancelaria del producto.....	122
4. REGLAMENTACIONES Y DOCUMENTACIONES LEGALES REQUERIDAS PARA LA EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, TANTO DE COLOMBIA COMO DEL PAÍS OBJETIVO.	123
4.1 ACUERDO COMERCIAL.....	123
4.1.1 Datos generales.....	124
4.1.2 Registro único tributario (Rut)	124
4.1.3 Factura comercial.....	125
4.1.4 Certificado de origen	126
4.1.5 Documento de transporte.....	126
4.1.6 Póliza de seguro de transporte (Opcional).....	127

4.1.7 Certificado sanitario	127
4.1.8 Certificado de calidad emitido en origen	127
4.1.9 Certificado de buenas prácticas de agricultura	128
4.1.10 Certificado HACCP	128
4.1. 11 El contrato de compra venta internacional	128
4.2 PROCEDIMIENTOS ADUANEROS PARA DESPACHO ANTE LA DIAN:.....	129
5. APOYOS GOBERNAMENTALES PARA LAS EXPORTACIONES	130
5.1 ASOCIACIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR	131
5.2 ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA	132
5.3 BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA.....	133
5.4 FIDUCIARIA COLOMBIANA DE COMERCIO EXTERIOR S.A.	134
5.5 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	135
5.6 PROCOLOMBIA	135
5.7 INNPULSA COLOMBIA	136
5.8 CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA	137
5.9 DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES	138
6. CONCLUSIONES.....	140
7. RECOMENDACIONES	142
ANEXOS	143
BIBLIOGRAFÍA.....	157

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos para el desarrollo de un plan de exportación	24
Figura 2. Esquema para el desarrollo de un plan de exportación	25
Figura 3. Incoterms 2010	28
Figura 4. Presentación de productos elaborados por Yupi	41
Figura 5. Presentación de productos Calima	42
Figura 6. Presentación de productos La Primavera	42
Figura 7. Comportamiento del mercado de snacks 2014 - 2016.....	43
Figura 8. Porcentaje de frutas más consumidas en Colombia	52
Figura 9. Diamante competitivo	60
Figura 10. Organigrama de Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S.....	66
Figura 11. Sugerencia de los investigadores para nuevo organigrama	67
Figura 12. Presentación del producto	73
Figura 13. Plano de la empresa	74
Figura 14. Proceso de distribución.....	78
Figura 15. Principales destinos de las exportaciones colombianas	80
Figura 16. Principales indicadores económicos de Costa Rica en los últimos años	83
Figura 17. Principales importaciones de Costa Rica.....	84
Figura 18. Balanza comercial entre Costa Rica y Colombia	85
Figura 19. Proyecciones macroeconómicas de Argentina 2017	86
Figura 20. Balanza comercial entre Colombia y Argentina	88
Figura 21. Proyección del PIB para Perú en 2017	89
Figura 22. Proyección de la variación anual del PIB.....	89
Figura 23. Comparativo de economías con países vecinos.....	90
Figura 24. Indicadores macroeconómicos de Perú	95
Figura 25. Balanza comercial entre Colombia y Perú	97
Figura 26. Importaciones de Perú en febrero - junio 2017	98
Figura 27. Empresa Gloria.....	102
Figura 28. Portafolio de productos ofertados por Gloria.....	103
Figura 29. Etiqueta y especificaciones del producto	106
Figura 30. Dimensiones de la unidad de carga	107
Figura 31. Tipos de vehículo terrestre	108
Figura 32. Diagrama de rutas para el transporte de Snacks a Perú	110
Figura 33. Ruta de Tuluá a aeropuerto de Bogotá (El Dorado).....	111
Figura 34. Ruta Tuluá - Aeropuerto de Medellín (Rionegro)	112
Figura 35. Ruta Tuluá - Aeropuerto Cali (Alfonso Bonilla Aragón).....	112
Figura 36. Acceso aéreo entre Colombia y Perú	113
Figura 37. Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Perú	114

Figura 38. Ruta Tuluá- Buenaventura (Puerto)	115
Figura 39. Acceso marítimo entre Colombia y Perú.....	116
Figura 40. Frecuencia y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos.....	117
Figura 41. Navieras prestadoras de servicio a Perú	117
Figura 42. Perfil de la mercancía	122
Figura 43. Datos Alianza del Pacifico	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Dofa	44
Tabla 2. Estrategias DOFA	45
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	46
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	48
Tabla 5. Análisis PEST del sector.....	61
Tabla 6. Estados de resultados años 2015 - 2017.....	68
Tabla 7. Caracterización de la fruta (Piña).....	70
Tabla 8. Caracterización de la fruta (Banano).....	71
Tabla 9. Caracterización de la fruta (Lulo)	71
Tabla 10. Diagrama de procesos de la producción de snacks.....	75
Tabla 11. Matriz de selección del mercado meta.....	90
Tabla 12. Precio de empaque	105
Tabla 13. Tabla precios adicionales.....	106
Tabla 14. Precio caja de cartón	107
Tabla 15. Cantidades de snacks por empaques	108
Tabla 16. Costo total del empaque y embalaje para exportación de snacks	109
Tabla 17. Transporte terrestre desde Tuluá a aeropuerto	111
Tabla 18. Transporte terrestre desde Tuluá a puertos nacionales.....	115
Tabla 19. Costo total de transporte de exportación de snacks a Perú.....	119
Tabla 20. Costos e ingresos de la exportación FOB.....	120

INTRODUCCION

En la actualidad, se han presentado situaciones que generan controversia al momento de exportar, esto debido a las limitaciones que personas u organizaciones enfrentan como son la falta de capacitación en materia de comercialización internacional, el poco o nulo conocimiento de algunos de los productores, los problemas de financiación y las barreras arancelarias. Es por ello que, al exportar un producto o servicio, es fundamental conocer, cuál es el proceso para realizar dicha exportación.

A su vez, el exportador debe contar con recursos humanos y financieros. No es suficiente conocer idiomas extranjeros, sino además de ello, es indispensable conocer culturas, negociaciones e investigar el lugar con el que se va a realizar dicha exportación. Por otra parte, no pueden ser pasados por alto aspectos que influyen en las exportaciones, como la situación financiera, política y económica de un país; debido que pueden abrir o cerrar mercados; conocerlos y efectuar un proceso de seguimiento y observación en la forma en que evolucionan es fundamental para llevar a cabo la exportación.

Este trabajo de grado, busca formular un plan de exportación con el propósito de encontrar nuevos mercados para la comercialización de snacks a base de piña, favoreciendo a la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S de Guadalajara de Buga (Valle del Cauca). Esto con el objetivo de incrementar las ventas y las negociaciones con el mercado internacional, lo cual pueda permitir el crecimiento y fortalecimiento de la pyme.

Además de las anteriores, otras razones por las cuales una pyme como la que se expone en el caso de estudio, toma la decisión de pasar a otros mercados a parte de los nacionales se relaciona con aspectos como: la existencia de un mercado nacional saturado, vender la sobre oferta de producción, y el aprovechamiento de la capacidad instalada, entre otras más. Entonces, a partir de ello, surge la necesidad de encontrar mercados beneficiosos para la comercialización de Snacks especialmente a base de piña.

La comercialización internacional hacia Perú es una interesante alternativa, que además de brindar la posibilidad de encontrar y explorar un nuevo mercado, ofrece amplias ventajas en cuanto a exenciones tributarias, gracias a los diferentes convenios internacionales de comercio exterior que Colombia posee con este país, y adicionalmente con un tratado de libre comercio entre las dos naciones; sin dejar

a un lado que geográficamente su ubicación es muy beneficiosa, ya que es un país cercano.

Un plan de exportación adecuadamente definido, permite establecer relaciones con nuevos mercados, sumándole a ello la ventaja de tener una visión amplia sobre lo que sucede internamente en la organización y sobre lo que ocurre en el ambiente externo tomando como referencia el desempeño económico de los países que se estudien. Teniendo en cuenta también, que el plan permite entender a la pyme cuáles son sus fortalezas y debilidades, que puede la empresa hacer para mejorar en sus rendimientos y reconocer si existen barreras que puedan entorpecer el trabajo de exportación.

Para el desarrollo del trabajo fue necesaria la interacción y puesta en práctica de conocimientos, valores éticos y morales, herramientas y experiencia adquiridas en las diferentes áreas durante la formación académica de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad del Valle, tales como comercio exterior, logística, recursos humanos, mercadeo, finanzas y producción.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad, el mundo despliega grandes desafíos para aquellos que buscan expandir su negocio más allá del panorama nacional y en esta situación el comercio internacional entra a jugar un papel fundamental. Las regulaciones buscan de diversas maneras eliminar algunas barreras comerciales entre las naciones, para lo que se requiere que las negociaciones comerciales entre las empresas sean de mutuo acuerdo y de ayuda. En un contexto como este, las organizaciones colombianas deben echar un vistazo más allá de su actual alcance, salir de su zona de confort añadiendo mejoras internas y tomando como referencia a los muchos de los países del mundo como un nuevo horizonte para incursionar.

Entrando en contexto, el sector agropecuario es uno de los principales sectores en la economía colombiana. Con respecto a las cifras del primer trimestre del 2017, el cultivo de productos agrícolas creció un 12%, mientras el cultivo de café en 11.5%. Adicionalmente, el crecimiento de cultivo de otros productos agrícolas en el 2017 ha sido el más alto en los últimos 15 años¹. Por otra parte, se debe tener en cuenta que, en el estado actual del proceso de paz en Colombia, el desarrollo del sector rural y agrícola es uno de los factores clave y uno de los mayores beneficiados.

Es importante mencionar, que según un artículo de la revista Dinero en 2016; el Valle del Cauca es líder en la industria de macro snacks. Según Esteban Piedrahita, presidente de la Cámara de Comercio de Cali, esta región cuenta con unas condiciones particulares al tener empresas líderes de varios tamaños que atienden al consumidor final, con una sofisticada cadena de valor que incluye productores de insumos, empaques y otros elementos que necesitan las empresas en sus procesos de producción.

“Colombina, por ejemplo, es el mayor exportador de productos industriales del país y Aldor es la primera empresa colombiana con una planta de producción en África”, precisa. En esta región se encuentra el clúster de macro snacks, compuesto por más de 170 empresas. El año pasado este departamento lideró las exportaciones nacionales de este tipo de productos, con una participación de 67%.

¹ (Hernández Salazar, 2017)

Según los estudios del equipo económico del Gobierno durante el primer año del posconflicto (2018), en Colombia se generarán alrededor de 200.000 nuevos empleos en el sector agroindustrial². Es por ello que hoy más que nunca la atención política pública se centra en el desarrollo y la generación de nuevas ayudas para el sector agro colombiano. Según la FAO, Colombia es uno de los países con mayor potencial de expansión de tierras para uso agrícola en el mundo.

En eso incide Francisco Lourido, director de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle (SAG) quien afirma que: “Cultivos como piña, aguacate, cacao, tienen potencial y se pueden sembrar en el valle geográfico del río Cauca. Estos no solo generarán riqueza, sino empleo y dinámicas económicas que harán de la región una despensa agrícola para el mundo”³.

Según empresarios y especialistas en el tema, el Valle del Cauca es una región muy importante para el país por su naturaleza y calidad de sus tierras. De igual forma, es un Departamento clave en el escenario del posconflicto y las oportunidades que este plantea a futuro para fortalecer el crecimiento económico, no solo de la región sino también del país, aprovechando su fortaleza en la producción agroindustrial.

Es justo aquí, donde juega un papel de gran importancia la situación de Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S, una pyme ubicada en el municipio de Guadalajara de Buga (Valle del Cauca), que se dedica a la producción de frutas y verduras y al procesamiento de las mismas, más específicamente a la transformación de frutas y verduras en productos tipo snacks, mermeladas y frutos deshidratados.

La pyme ha tenido un nivel de sostenibilidad económica estable por varios años, y ha obtenido niveles de ingresos relativamente buenos. A pesar de ello, en los últimos años, la sobreoferta de algunos productos agrícolas y frutícolas en la región ha impulsado a la baja los precios del productor, lo que ha disminuido sus ingresos. Esta realidad obliga a los empresarios a pensar en estrategias que les permita incursionar en nuevos mercados, hallando nuevas oportunidades para el crecimiento económico y organizacional. Teniendo en cuenta que generar un pensamiento evolutivo y el desear llegar más allá de lo esperado, va a ser siempre un punto a favor en la generación de valor y el alcance de nuevos retos.

Se debe tener presente, que en el departamento del Valle del Cauca y en grandes regiones del país; hay un extenso número de empresas dedicadas a la producción

² (PORTAFOLIO, 2016)

³ (Redacción de El País, 2017)

de frutas y verduras. Según un informe competitivo de la Cámara de Comercio de Cali de 2015, El Valle del Cauca cuenta con un total de uso del suelo de 884.168 hectáreas, de las cuales el 15,0%, es decir 132.284 hectáreas, tienen uso agrícola. Este porcentaje es superior al registro nacional, donde el 7,9% del uso total del suelo corresponde a actividades agrícolas⁴.

Todo lo anterior, son factores que influyen para que la pyme objeto de estudio tome la decisión de diversificar productos con fines de generar un proceso de exportación. Si la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S no realiza la identificación de pasos necesarios para generar un proceso de exportación le será complejo determinar su capacidad productiva, las ventajas y desventajas que tiene, tomar decisiones importantes sobre el proceso de exportación si le conviene o no, entre otras. De igual forma, es importante destacar las oportunidades que brindan programas y entidades nacionales como Procolombia, Plan Hortofrutícola del Valle del Cauca, La Agenda de Competitividad Regional, etc.

Por medio del desarrollo del trabajo de grado se busca la formulación del plan exportador para la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S basado en una exportación de productos a base de frutas específicamente Snacks de piña. Como valor agregado se busca que en el procesamiento de estos productos no se haga uso de insumos químicos, esto haciendo un lineamiento con las tendencias actuales de consumo de alimentos cultivados o procesados en modelos sostenibles.

Se plantea lo anterior, reconociendo que en la actualidad las tendencias alimentarias se dirigen hacia una cultura de alimentación más natural, menos procesada y que brinde al consumidor algo más que sólo alimento. Según Renata Segovia, Solutions Manager de Kantar Worldpanel, se trata de una tendencia global con impacto en toda la región que involucra “modificar hábitos alimenticios”, que traiga bienestar y promueva la alimentación saludable⁵.

Ahora bien, con el único fin de asegurar un proceso exitoso en la formulación del plan de exportación de los Snacks de piña, se formula el desarrollo de la investigación, de modo que se mitiguen los riesgos en su desarrollo.

⁴ (CAMARA DE COMERCIO DE CALI, 2014)

⁵ Estudio Kantar Worldpanel, Concern Monitor, n=1060 hogares a nivel nacional, Argentina, julio 2016.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los siguientes son, algunos de los trabajos consultados para la elaboración de la investigación:

“Plan de exportación de piña deshidratada con destino a Alemania” del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario en Bogotá. Estrada, Fonnegra & Martínez (2010)

El trabajo “PLAN DE EXPORTACIÓN DE PIÑA DESHIDRATADA CON DESTINO A ALEMANIA” tiene como fundamento principal el aprovechamiento de las relaciones comerciales con la Unión Europea y especialmente con Alemania, con lo que se busca abrir nuevos mercados a exportaciones no tradicionales en las que la materia prima haya pasado por un proceso de transformación, de igual modo se hace expresa la explotación de las potenciales condiciones geoespaciales del territorio colombiano como ventaja competitiva.

Por otra parte, se realiza todo un análisis de mercado en el que se involucra el comportamiento del consumidor alemán, sus ingresos per cápita, la competencia, los diversos mecanismos internacionales de exportación y la reglamentación necesaria para ingresar a este mercado.

Finalmente, se desarrolla la viabilidad financiera del proyecto en la que se realizaron las proyecciones correspondientes a los primeros años de funcionamiento y las tasas de rendimiento esperadas.

“Proyecto para exportar piña deshidratada tipo snack a los ángeles california estados unidos” del programa de Administración de Empresas – Especialización en Gerencia de la Universidad Externado de Colombia. Castellanos y Cepeda (2017)

Frutimax SAS, es una empresa colombiana ubicada en Villavicencio, Meta, fundamentada en la producción de piña deshidratada tipo snack para su exportación primeramente hacia los Estados Unidos, enmarcando la tendencia del consumo de productos más saludables ante la problemática mundial de salud como es la obesidad. El objetivo del plan de negocios se da brindando un producto de excelente calidad aprovechando el Tratado de Libre Comercio vigente con los Estados Unidos, sacándole provecho a un producto de los agricultores del Ariari, buscando una solución oportuna y provecho a su actividad productiva primaria.

La viabilidad del negocio se fundamentó en el éxito del desarrollo del producto a través de procesos eficientes, eficaces y productivos que arrojaron rentabilidad, la comercialización estratégica, contactos con los clientes, experiencia de los consumidores finales y la evaluación de los mercados.

Se contó con el apoyo del Estado colombiano hacia el impulso de las exportaciones como beneficio de la actividad económica, siendo este tipo de empresas el futuro, hacia una economía competitiva y activa respecto a tendencias globales.

El estado del proyecto está en la etapa de microempresa, con la proyección de crecer en infraestructura, teniendo en cuenta el crecimiento de mercados potenciales, previamente estudiados para ejecutar la misión de producir y comercializar piña deshidratada con altos estándares de calidad y asequibilidad. Este proceso se alinea con la visión de la microempresa pactada al año 2020, teniendo en cuenta que también se busca el reconocimiento de los consumidores de los mercados extranjeros alcanzados. Para que esta visión sea una realidad, es importante avanzar en los planes de inversión requeridos en materia de localización de la industria, materia prima, maquinaria pertinente y la satisfacción del cliente final.

“Formulación de un plan de negocios para la exportación de plátanos empacados” del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Castro & Olarte (2013)

El presente trabajo plasma el estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de Platanitos Empacados, por medio de la implementación de un estudio de mercado para establecer un mercado objetivo mediante una matriz de selección que tiene como bases variables como afinidad cultural, idioma, importaciones del mercado objetivo, exportaciones nacionales, entre otras; por otro lado, se establece cual será la estrategia de promoción, distribución y servicio.

También se muestra la proyección de ventas, proceso de producción del platanito, costos de producción, estructura organizacional, aspectos legales y financiación del proyecto.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Justificación practica:

Desde el punto de vista práctico, se pretende desarrollar la investigación con la idea de obtener como resultado un plan de exportación que vaya de la mano con un análisis minucioso y así identificar mecanismos estratégicos, comerciales, legales y financieros. Todo esto, en busca de que la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S obtenga beneficios económicos y sea más competitiva en el mercado.

La pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S lleva una trayectoria de 7 años en la producción de frutas y verduras para grandes plataformas a nivel regional, sin embargo, el deseo de aventurarse a la exportación y seguir creciendo es la meta para el próximo año, considerando que el mercado no es estático y que se debe innovar día a día para poder permanecer en el. Partiendo de esto, se encuentra una oportunidad de mercado en la producción de snacks a base de piña; teniendo en cuenta las posibilidades a nivel productivo de dicha fruta, ya que Colombia es uno de los países más ricos en recursos naturales y su principal fuente de ingresos proviene del sector primario. Todo el año es óptimo para la agricultura y los productos son de excelente calidad.

Las frutas ocupan un renglón importante en el consumo interno y en su exportación, ya sea en su forma natural o en productos a base de ellas. Según el DANE estas aportan el 20% del PIB del país. Por lo anterior este trabajo está enfocado en Snacks a base de piña, que es una de las frutas más cultivadas en las zonas agrícolas colombianas.

Por otra parte, se pretende aportar conocimiento y afianzar el que ya existe acerca del tema, generando una contribución al sector exportador colombiano. También fundamentar nuevas competencias construyendo un proyecto de un impacto social, cimentar la imagen, reconocimiento y prestigio de la institución universitaria.

Justificación Teórica:

Un plan de exportación es una herramienta fundamental en el proceso de internacionalización de mercados convirtiéndose en una guía básica e indispensable para alcanzar el objetivo deseado.

La investigación propuesta, busca determinar los elementos que debe tener en cuenta la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S para lograr una incursión en el mercado internacional. Para ello, se utiliza principalmente información suministrada por autores como Lerma y Márquez (2010) en su libro Comercio y Marketing internacional, en el capítulo 9 se plantea el modelo de esquematización de un plan exportador con los elementos y la secuencia que se requiere para la formulación del mismo.

También se abordan aportes complementarios, como es el caso de Kotler y Armstrong (2012) quienes exponen un acercamiento hacia el mercado internacional y estrategias competitivas. Por su parte Kirchner y Márquez Castro (2010) realizan un análisis detallado de temas donde resaltan el comercio internacional y presentan los elementos necesarios para la comercialización de productos a nivel nacional e internacional.

Los aportes realizados por los autores anteriormente mencionados, son bases y guías para la realización del plan exportador puesto que brindan a los investigadores los soportes y elementos necesarios que se deben tener en cuenta en el proceso investigativo. No obstante, también se recurre a la elaboración de herramientas de aplicación que permiten el análisis de la información recolectada acerca de la empresa y su entorno. Dichas herramientas son el análisis DOFA, la matriz MEFE y MEFI, análisis PEST y el diamante competitivo de Michael Porter. Cabe señalar que, para la aplicación del diamante competitivo se toma como referencia el libro de Benjamín Betancourt "Análisis sectorial y de competitividad".

Justificación Metodológica:

Para que una empresa logre internacionalizar su mercado se deben hacer una serie de actividades, las cuales debe contener el plan de exportación como son: el análisis interno y externo a nivel organizacional, la oportunidad de mercado internacional, las diferentes restricciones y requerimientos para exportar, la ruta exportadora y si es el caso analizar la ayuda de entidades y programas que colaboran en la agilización del proceso exportador.

Este trabajo es un avance importante en el proceso de exportación la cual busca identificar todos los aspectos que intervienen en este, con el fin de incursionar el mercado objetivo.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, se tiene en cuenta los elementos del plan exportador; entre los más relevantes se encuentran; la información interna y externa de la organización, información del mercado meta y su entorno, objetivos que se desean lograr a partir de la misión y visión de la empresa, producto a exportar y sus características, disponibilidad de recursos, análisis de los aspectos logísticos para exportar. Estos se convirtieron en un paso a paso y piezas clave para los investigadores en la elaboración del trabajo investigativo.

Por otra parte, se acude a información contenida en trabajos de investigación similares y sobre productos relacionados. Además de ello, se indagarán a personas con experiencia en el campo, con el fin de dar continuidad a la formulación del plan exportador de la Pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S para generarle un proceso de exportación, mediante una investigación descriptiva. Logrando determinar la factibilidad de la investigación y poder llevarla a cabo.

Mediante la observación se busca estudiar a fondo la organización, analizando cada uno de sus procesos, estructura y comportamientos. La revisión documental también juega un papel muy importante en el desarrollo de la investigación.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos técnicos, de comercialización, legales, organizacionales y económicos, debe de tener en cuenta la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S para exportar sus productos?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la empresa Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S a nivel interno y externo?

¿Qué oportunidad de comercialización tienen los productos de Snacks de la pyme Agroventas y Servicios Comercializado S.A.S en el mercado internacional

¿Cuál es la ruta logística más adecuada para el proceso de exportación?

¿Cuáles son los requerimientos legales y documentales para exportar desde Colombia al lugar de destino?

¿Qué apoyo brinda el gobierno colombiano a los exportadores?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

Formular un plan exportador para la empresa Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S, identificando los aspectos técnicos, económicos, y organizacionales.

1.6.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa Agroventas y servicios comercializadora S.A.S.
- Analizar la oportunidad comercialización de los productos de snacks en el mercado internacional.
- identificar la ruta logística que debe seguir la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S para un proceso exportador.
- Identificar las reglamentaciones y documentaciones legales requeridas para la exportación y comercialización desde Colombia al país objetivo.
- Identificar los diferentes apoyos gubernamentales para la exportación.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 Marco contextual

La pyme Agroventas y servicios comercializadora S.A.S, inicio sus actividades agrícolas en el año 1988; estructurada en las asesorías de cultivos e instalación de equipos de riego con el nombre de Luis Gabriel Agreda. Esto como persona natural.

En el año de 1990 la empresa da un giro inesperado, y se empieza a enfocar en actividades agrícolas sembrando tomate, piña, lulo. Realizando así, mercadeos en las galerías de Santa Elena (Antioquia) y La Mayorista en Medellín. Se avanzó en áreas significativas y por tal motivo se inicia con la comercialización en los almacenes de cadena como La 14, Surtifamiliar y Centrales Mayoristas.

En la actualidad Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S sigue siendo proveedor de almacenes de cadena, buscando también la estructuración para la empresa Frucar, que es filial de Agroventas como productora en la transformación de frutas y verduras.

Ahora bien, cabe mencionar que Agroventas y servicios comercializadora S.A.S es una de muchas empresas que buscan la introducción de sus productos a mercados nuevos. En el Valle del Cauca, Empresas como Bengala Agrícola, de la Organización Riopaila Castilla, proyecta contar con 800 hectáreas sembradas de piña oro miel en suelos Vallecaucanos el próximo año y en el 2019 llegar a las 1.200 hectáreas. En la actualidad dispone de 500. Entre tanto, el mundo demanda piña, y en Europa el consumo registra un crecimiento anual del 23 por ciento; en Estados Unidos, del 18 por ciento, y en Colombia sigue en aumento⁶.

Otra empresa fuerte en producción y exportación es Olmué ubicada en Palmira (Valle), que despacha a 12 países piña con valor agregado, en rodajas y trazas congeladas, en cuadritos y en proceso escalado para que no manche el queso ni el jamón como lo demanda la industria de la pizza.

Otros jugadores como Fructificar con oficinas ubicadas en Cali, también apuestan por la piña. En Zarzal, norte del Valle, ya tienen 70 hectáreas sembradas. La globalización es un fenómeno permanente, que no se detiene. Así que gran cantidad de empresas, buscan trasladar sus operaciones o enviar su portafolio de productos hacia países donde puedan adquirir ventajas competitivas.

Es evidente que el sector agroindustrial en el Valle del Cauca, y en muchas otras zonas de Colombia posee un gran potencial de crecimiento. Y que las empresas que trabajan en este sector deben mantenerse en un nivel competitivo estable para lograr su permanencia en el mercado, e incluso buscar nuevos campos de incursión como lo viene buscando Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S.

⁶ (Redacción EL TIEMPO, 2016)

1.7.2 Marco teórico

Hoy en día, la exportación cobra mayor trascendencia en las empresas, quienes toman la decisión y oportunidad de exportar como una exigencia para su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo. Es de suma importancia el reconocer que la actividad exportadora no es una actividad eventual o de corto plazo que responde a situaciones circunstanciales, por el contrario, es una actividad que exige una visión de mediano y largo plazo con una planeación detallada de los recursos.

1.7.2.1 Incursión en nuevos mercados

Por su parte, Kotler & Armstrong (2012), plantean una serie de factores que se hacen fundamentales al momento de querer acercarse un poco más hacia el mercado global, y así evaluar estrategias de marketing competitivas para generar valor a un posible mercado.

La empresa que toma la decisión de incursionar en mercados globales debe contar con motivos sólidos para llegar a la internacionalización. Se hace muy conveniente contar con el plan de exportación, que desde un punto de vista muy general es un plan de acción secuencial que precisa los objetivos, metas, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado. La elaboración de un Plan de Exportación es parte esencial para la preparación de una empresa que pretende participar con éxito en el mercado internacional.

1.7.2.2 Marketing y comercio internacional

Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010), exponen que su obra es resultado del análisis de los temas del marketing y el comercio internacional, que le permitirán al investigador formular un plan de exportación con los elementos necesarios para la comercialización de productos a nivel nacional e internacional, entre dichos elementos están: fortalecer la función exportadora de los países de habla hispana para lograr no sólo permanecer, sino desarrollarse en el mundo globalizado, con productos competitivos y formular estrategias de comercialización para posicionarse en el ámbito mundial.

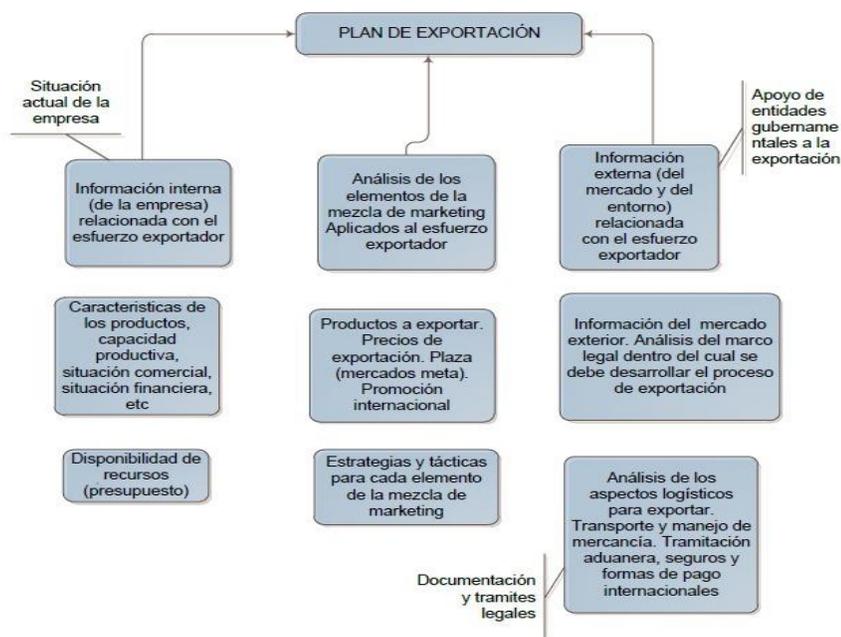
Finalmente, y después de todo lo anterior, se plantea una administración global del mercado desde la planeación donde se inician los objetivos y se toman en cuenta los recursos de la compañía, además de los beneficios de un mercado global. La

estrategia para entrar al mercado que se maneja a lo largo de la tesis es por medio de la exportación.

1.7.2.3 Elementos del plan de exportación

El siguiente es el esquema propuesto que cuenta con los elementos para llevar a cabo el plan de exportación:

Figura 1. Elementos para el desarrollo de un plan de exportación



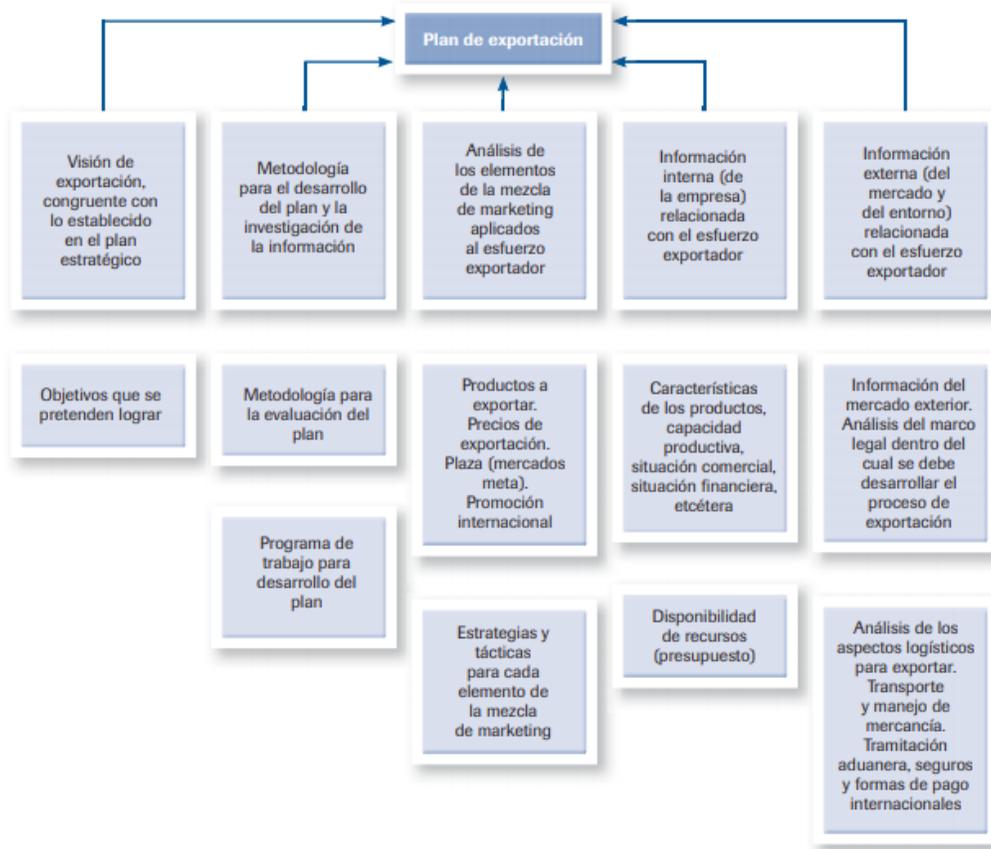
Fuente: Adaptado por los investigadores

El esquema anterior es tomado del libro Comercio y Marketing Internacional, donde Lerma & Márquez (2010) proponen un paso a paso acerca de lo que es la exportación y de cómo se debe desarrollar un plan exportador. Básicamente esquematizan un plan exportador, con los elementos, la secuencia y el orden requerido. Dando también un enfoque mercadológico logrando con ello el éxito comercial.

Ahora bien, los investigadores partieron de lo planteado por los autores y realizaron cambios en el esquema para que se ajuste con la empresa, considerando su tamaño, los recursos, su estructura y sus objetivos. Teniendo en cuenta también el propósito de la misma y la forma en la que se busca alcanzar cada meta.

A continuación, se presenta el esquema original propuesto por los autores en el libro Comercio y Marketing Internacional:

Figura 2. Esquema para el desarrollo de un plan de exportación



El esquema presentado anteriormente, muestra cada uno de los elementos que según Lerma & Márquez se deben tener en cuenta para llevar a cabo un plan exportador. Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación a realizar, no se tienen en cuenta algunos elementos como lo son: la visión de exportación con lo establecido en el plan estratégico, la metodología para la evaluación del plan y el programa de trabajo para el desarrollo del plan. La modificación se realizó debido a que la empresa no cuenta con un plan estratégico estructurado, por otra parte, la investigación a realizar es solo un modelo de propuesta de formulación de un plan de exportación para Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S.

Lerma & Márquez en el capítulo 9, señalan también que “la exportación es una actividad vital dentro de los negocios internacionales y consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país al que pertenece el oferente; junto con las importaciones integra el concepto de comercio internacional. Tener un negocio de alcance internacional representa oportunidades y riesgos, y un conjunto de actividades para desenvolverse en el contexto global”.

A su vez, se plantea que el plan de exportación es la guía o documento que le muestra al empresario hacia dónde debe dirigir su esfuerzo exportador, y cómo competir con sus productos y servicios en el mercado internacional a fin de lograr el éxito (exportaciones seguras, en incremento y rentables).

“Es uno de los documentos más complejos de la planeación estratégica, puesto que la empresa forma parte activa en los factores del entorno internacional, que antes se consideraban lejanos y con reducida relevancia para ella. En las exportaciones, la empresa se inserta en el ámbito exterior, lo cual supone una mayor capacidad de toma de decisiones acertadas, más información, mejor capacitación del personal, entre muchas otras exigencias”. Lerma & Márquez (2010).

1.7.2.4 Análisis sectorial y competitividad “Diamante Competitivo”

Por otro lado, se toma el libro de Benjamín Bentancourt “Análisis sectorial y competitividad” el cual brinda desde un enfoque teórico-práctico, la manera como se debe abordar un sector económico y su competitividad. La obra presenta, además, principios básicos, soporte teórico, apoyo metodológico y la aplicación práctica para llevar a cabo el análisis de un sector (industrial) y su competitividad. El conocimiento y el entendimiento de elementos que constituyen el fundamento de la estrategia competitiva, contribuyen significativamente a la toma de decisiones y aportan al desarrollo de competencias que faciliten a los estrategas empresariales la formulación e implementación de estrategias exitosas para la supervivencia de sus organizaciones. (BETANCOURT, 2014)

Este análisis servirá para el desarrollo de un proceso estratégico dinámico, desde la óptica de la relación de pertenencia de la empresa con el sector objeto de estudio, permitiendo estructurar, así, su estrategia competitiva. Especialmente, se toma como referencia este libro, para la aplicación del diamante competitivo.

El diamante competitivo como herramienta de análisis del ambiente competitivo y la manera en que las regiones de una nación contribuyen y estimulan a las industrias y sus empresas para que obtengan y sostengan ventajas estratégicas. Los cuatro

atributos generales de una nación o de una región que, en forma individual o como sistema constituyen el “diamante” de la productividad regional: 1) Las condiciones de los factores; 2) Las condiciones de la demanda; 3) Las empresas relacionadas y de apoyo, así como los encadenamientos productivos; 4) La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

1.7.2.5 Análisis de factores externos

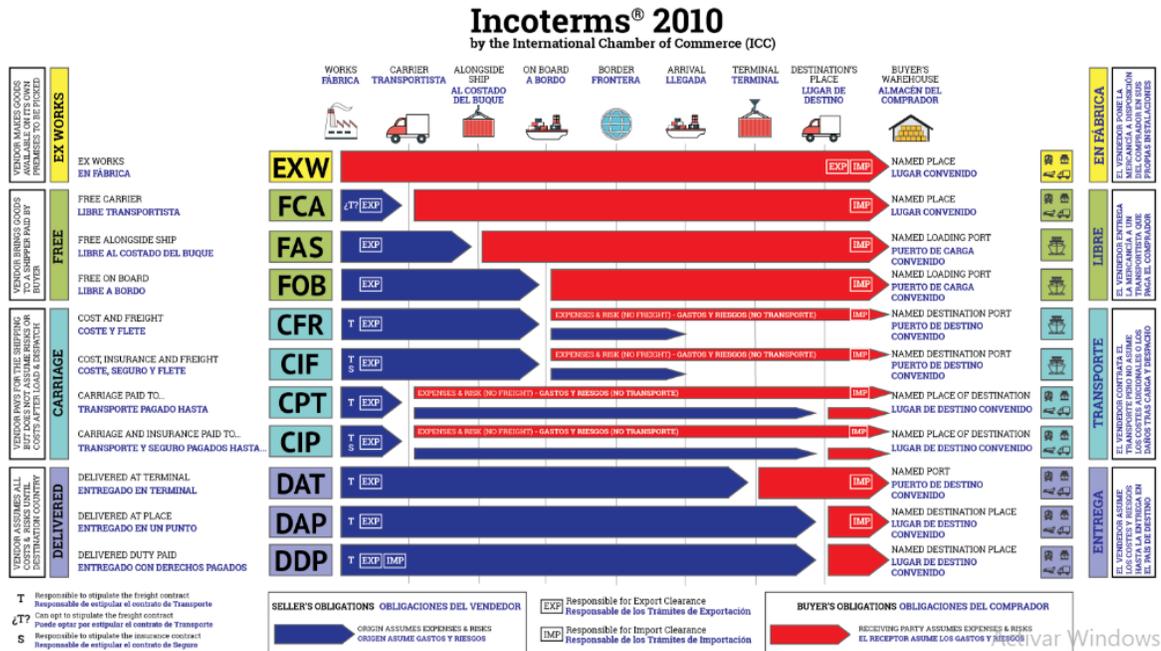
Ahora bien, mediante la realización de un análisis DOFA, se busca examinar las oportunidades y amenazas de la empresa, como también sus fortalezas (o potencialidades) y debilidades. Generalmente se utiliza para determinar los factores que inciden en la situación actual, y se realiza dándole la forma de una matriz donde se enuncian los factores internos y externos que corresponden a las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas de la empresa.

El entorno es un factor que condiciona el comportamiento de la organización, es por esta razón que los dirigentes están en la obligación de tener una visión sistémica en la cual comprenda que la organización está inmersa en un sistema que puede tener cambios y estos afectan de forma positiva o negativa los objetivos de la organización. Para contrarrestar estos cambios, se hace necesario emplear herramientas de análisis que permitan identificar y conocer los factores que afectan a la organización que provienen generalmente del sector que a su vez está compuesto por fuerzas internas y externas. En este sentido, se hace útil realizar la matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos) y la matriz EFI (matriz de evaluación de factores internos), estas matrices permiten resumir la información y evaluarla de manera cuantitativa.

Se destaca el análisis PEST, el cual describe los entornos que impactan a la empresa de manera general, se toma esta herramienta para analizar el sector en que se encuentra la empresa considerando los aspectos económicos, culturales, sociales, políticos y tecnológicos que impactan a la empresa.

Finalmente, para llevar a cabo una exportación hay que tener en cuenta los incoterms, según la cámara de comercio internacional (ICC) son las reglas utilizadas para la interpretación de términos comerciales en el comercio internacional, reconocidas internacionalmente. Los incoterms significan para el comprador lo que es y lo que no está incluido en el precio de venta. También indican dónde termina la responsabilidad del exportador y comienza la responsabilidad del importador con respecto a los bienes exportados.

Figura 3. Incoterms 2010



EXW-Ex Works: el vendedor 'entrega' cuando coloca los bienes a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor u otro lugar designado. La mercancía no habrá sido autorizada para la exportación ni cargada en ningún vehículo de recogida. En Ex-Works, el vendedor no tiene la obligación de cargar los bienes.

Portador sin FCA: el vendedor entrega la mercancía, despachada para su exportación, al transportista designado por el comprador en el lugar convenido. Cabe señalar que el lugar de entrega elegido tiene un impacto en las obligaciones de carga y descarga de los productos en ese lugar. Si la entrega ocurre en las instalaciones del vendedor, el vendedor es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

CPT: transporte pagado a: el vendedor entrega la mercancía al transportista designado por él o ella, pero el vendedor debe, además, pagar el costo del transporte necesario para entregar la mercancía al destino designado.

CIP: transporte y seguro pagados a: el vendedor entrega los productos al transportista designado por ellos, pero el vendedor debe además pagar el costo del transporte necesario para entregar los bienes al destino designado y también pagar el seguro necesario. Aquí el vendedor está obligado a proporcionar solo una cobertura mínima, es decir, cobertura por pérdida o daño entre el punto de partida y el destino estipulado.

DAT (nuevo) -Entregado en la terminal: se considera que el vendedor ha entregado cuando las mercancías, una vez descargadas del medio de transporte que llega, se ponen a disposición del comprador en una terminal determinada en la terminal indicada en el puerto o lugar de destino convenido. La terminal, en este caso, incluye cualquier lugar, ya sea cubierto o no, como un muelle, almacén, patio de contenedores o carretera, ferrocarril o terminal de carga aérea. Bajo este término, el vendedor debe asumir todos los costos y riesgos al llevar los bienes a la terminal y descargarlos en el puerto de destino designado. Además de estas obligaciones, el vendedor también debe despachar los bienes para la exportación bajo lo que generalmente se conoce como "Autorizaciones de exportación", cuando corresponda. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de liquidar las mercancías para la importación o pagar ningún arancel de importación o llevar a cabo formalidades aduaneras de importación.

DAP (nuevo) -Entregado en el lugar: se considera que el vendedor ha entregado cuando los bienes se ponen a disposición del comprador en el medio de llegada que llega listo para descargar en el lugar de destino convenido. La parte crítica de este nuevo Incoterm es que todas las partes bajo qué circunstancias deben especificar claramente lo más claramente posible el punto dentro del lugar de destino acordado, ya que los riesgos a ese punto son la cuenta del vendedor. En este sentido, también es muy importante tener en cuenta que dado que el vendedor bajo DAP es responsable de obtener el contrato del transporte, él o ella tiene que asegurarse de que él o ella obtenga los contratos de transporte que coincidan y se ajusten exactamente a los compradores. elección.

DDP-Delivered Duty Paid: el vendedor entrega la mercancía al comprador, se autoriza su importación y no se descarga desde cualquier medio de transporte que llegue al lugar de destino convenido. Bajo DDP existe una obligación máxima para el vendedor y, por otro lado, esta opción permite una obligación mínima para el comprador. La única responsabilidad del comprador bajo DDP es descargar en el lugar de entrega. La orientación general como vendedor es nunca contratar

bajo DDP. Si el vendedor no puede obtener directa o indirectamente autorizaciones de importación, se recomienda DAP. Cualquier IVA u otros impuestos pagaderos en el momento de la importación son para la cuenta del vendedor a menos que se acuerde expresamente lo contrario en el contrato de venta.

FAS-Free Alongside Ship: se considera que el vendedor ha entregado cuando los bienes se colocan junto al buque en el puerto de embarque designado. Esto significa que el comprador debe asumir todos los costos y riesgos de pérdida o daño de los bienes a partir de ese momento. El vendedor debe seleccionar un punto que no sea físicamente 'junto al buque', es esencial que bajo FAS el comprador indique un punto de carga en el puerto de embarque designado y notifique al vendedor con suficiente antelación el nombre del buque, punto de carga y, cuando sea necesario, tiempo de entrega seleccionado dentro del período acordado. En caso de que el comprador no brinde estos detalles, el vendedor puede usar su discreción para seleccionar el punto que mejor se adapte a sus propósitos; pero, en cualquier caso, ese punto debe estar junto al barco.

FOB-Free On Board: se considera que el vendedor ha entregado cuando los bienes se colocan a bordo del barco en el puerto de embarque designado. La mayoría ya no usará FOB / CFR / CIF para productos cargados en contenedores. Esto se debe a que, cuando los bienes en un contenedor se venden como FOB, el vendedor generalmente entrega el contenedor en un patio o almacén de contenedores, que en la práctica es el punto de entrega apropiado. Bajo FOB, el vendedor asume todos los costos, riesgos de pérdida y daño de los bienes hasta que sean entregados al ser embarcados, se recomienda que, para todos los bienes en contenedores, los compradores opten por Incoterms como FCA, CPT. o CIP.

CFR-Cost and Freight: se considera que el vendedor ha entregado cuando la mercancía se coloca a bordo del barco en el puerto de embarque. El vendedor debe, además, pagar el costo del transporte necesario para llevar la mercancía al destino designado. Aunque bajo este Incoterm, la cuestión de los seguros es silenciosa, se supone que el comprador compra su propio seguro.

CIF-Cost Insurance and Freight: el vendedor se considera entregado cuando la mercancía se coloca a bordo del barco en el puerto de embarque y también paga el flete y el seguro necesarios (CIF). Es importante señalar que los contratos

colocados CIF alivian al comprador de la tarea de hacer arreglos de seguro. Sin embargo, las desventajas son muchas: bajo CIF, el proveedor está obligado a comprar la cobertura de seguro más barata, con una cobertura y condiciones mínimas que pueden dificultar un reclamo.

Fuente: (Logistitrade Making Tomorrow Today, 2018)

1.7.3 Marco conceptual

Mercado: un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" (Kotler & Armstrong, 2012)

Marketing Internacional: es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicio, ayuda o proselitismo, que son el motivo de su acción y existencia. (Lerma Kirchner & Marquéz Castro, 2010).

Arancel: Un arancel es un impuesto que se paga por los bienes que son importados a un país de acuerdo con (Acosta Rico, 2005) Son los derechos de aduana que pueden ser específicos o "ad valorem": los específicos exigen el pago de una cantidad determinada por cada unidad del bien importado, por cada unidad de peso o por cada unidad de volumen; los ad valorem son los más usados, y son calculados como un porcentaje del valor de los bienes. Los aranceles aumentan el precio de los bienes importados.

Preferencia arancelaria: reducción o eliminación de los impuestos de importación, concedida por un país a otro en el marco de un acuerdo.

Partida arancelaria: unidades en que se divide la nomenclatura del sistema armonizado en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 10 dígitos.

Incoterm: sigla en inglés que corresponde a reglas internacionales para la interpretación de términos mercantiles. Recopilados por la cámara de comercio internacional.

Embalaje: cualquier medio material, que sirve para acondicionar, presentar, embalar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía. Todo aquello que agrupa, contiene y protege debidamente los productos envasados, facilitando el manejo en las operaciones de transporte y almacenamiento.

Importación: Consiste en la compra de mercancías en el exterior.

1.8 DISEÑO METODOLOGICO

1.8.1 Tipo de estudio

Según Méndez, la investigación descriptiva tiene el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. En este tipo de estudio se identifican características del universo de la investigación.

Partiendo de lo anterior, se plantea que la investigación es de tipo descriptivo cuyo objetivo principal es identificar los pasos a seguir para la formulación de un plan de exportación, expresando la situación actual de la empresa, el impacto que tendría llevar a cabo la exportación, y reconociendo cada uno de los desafíos que esta podría enfrentar al implementar la propuesta. Todo lo anterior, a partir de la revisión teórica y el análisis de brechas y necesidades en la economía nacional e internacional y temas que hacen parte de la investigación.

1.8.2 Método de investigación

El método inductivo, según Méndez, permite llegar a conclusiones que estén “en relación con premisas como el todo lo está con las partes”. A partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales. Partiendo de lo anterior, se pretende llevar a cabo este método, pues se emprende la investigación a partir de la revisión documental para llegar a conclusiones generales, esta investigación sirve de guía para que otras empresas con las mismas características que la empresa objeto de

estudio puedan diseñar un plan de exportación. También se implementa un método analítico, dado que lo que se busca conocer cada una de las partes que compone un plan de exportación, para así determinar el diseño.

Esta investigación se inicia con el planteo de una pregunta de investigación con la cual se pretende abordar la problemática a trabajar, la cual corresponde a ¿Cuáles son los aspectos técnicos, de comercialización, distribución física, legales, organizacionales y económicos, que debe tener en cuenta la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S ubicada en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca) para la formulación de un plan exportador de su producto (snack), esto como resultado del planteamiento del problema que hace con base a los síntomas que se determinan por medio de la observación no participante que se realiza en la empresa. Luego se procede a determinar los objetivos que son guía para el desarrollo del proyecto de investigación y que corresponden a los capítulos del derrotero de investigación para el plan exportador.

Posteriormente, se procede a buscar antecedentes que hicieran aportes significativos sobre la problemática abordada, con el fin de tener claro aspectos como autores o entidades que ya hayan tomado este tema a investigar, luego se hace el argumento teórico de la problemática, donde se toma como base el modelo de plan de exportación donde se nombra a los autores Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, el diamante competitivo de Michael Porter, también con respecto a los análisis de los entornos, se considera el análisis DOFA, PEST, MEFE y MEFI para identificar las variables a nivel interno y externo que impactan a la empresa de manera directa o indirecta, con este análisis de entorno se define un estudio importante de la empresa.

Se debe tener claro que esta investigación se desarrolla con base en un estudio descriptivo en el cual se recolecta información por medio de técnicas como la observación y cuestionarios, y un método de investigación inductivo con el cual se parte de aspectos específicos para llegar a casos generales. Seguido a esto, se inicia con el desarrollo de los objetivos específicos, comenzando con el análisis de la empresa a nivel interno y externo, considerando aspectos organizacionales, producción, mercadeo, condiciones del producto, entre otras. Esto por medio de la información que la empresa provee, donde como principal resultado se tienen un diagnóstico de la empresa con miras a la posibilidad de realizar una expansión de mercados en donde se concluye que la pyme tiene aspectos que fortalecen la idea de la exportación.

Luego se abarca el tema de la oportunidad de mercado e identificación de ruta, para esto se analizan factores como las tendencias de consumo, aspectos económicos

de diferentes países en donde se llega a la elección del país objetivo o mercado objetivo, para el siguiente paso, el cual es la definición de la ruta logística, se logra como resultado definir varias opciones de transporte definiendo así la más oportuna y que más beneficio presenta para la pyme.

Adicional a esto, se analizan las diferentes reglamentaciones y documentos legales que son requeridos para el proceso de exportación de los snacks, considerando su lugar de partida y destino, se definen términos de negociación. Finalmente, se entra a puntualizar cuales son los diferentes apoyos gubernamentales que de alguna manera u otra podría beneficiar a la empresa objeto de estudio.

1.8.4 Técnica de recolección de información

Fuentes primarias:

La observación es una de las principales fuentes, esta se plantea con el fin de estudiar a fondo la pyme, observando cada uno de sus procesos, estructura y comportamientos. Lo anterior es llevado a cabo con la colaboración del gerente de la pyme, esto se obtuvo mediante la realización tres citas formales en el municipio de Guadalajara de Buga, esto entre las fechas del 20 – 23 y 28 de febrero. En cada una de estas citas lo que se buscó fue saber a fondo sobre la empresa, su inicio, su estado actual y los procesos que en ella se realizan.

También se cumplió con una visita a los cultivos de piña que la empresa tiene en el Municipio de Restrepo Valle, realizada el día 3 de marzo del presente año. Se logró observar el manejo que se le da a la fruta, desde la siembra y cosecha hasta la recolección de la misma. Por otra parte, se formularon una serie de preguntas con el fin de obtener información puntual, sobre los aspectos de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se presenta las preguntas realizadas por parte de los investigadores al señor Luis Gabriel Agreda (Gerente de la Pyme) :

- Cuéntenos sobre la historia de la empresa
- ¿Cuál es la misión, visión y objetivos?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Quiénes conforman su capital humano?
- ¿Cuál es el portafolio de productos a exportar?
- ¿Con cuántos cultivos cuenta actualmente?
- ¿Los terrenos son propios o alquilados?

- ¿Cómo es su proceso de producción?
- ¿Cuál su valor agregado?
- ¿Con que propósito desea emprender la exportación?
- ¿Cómo surge la idea de incursionar en otro mercado?
- ¿Cómo sería la empresa o planta de producción?
- ¿Cuáles son sus activos fijos?
- ¿Cuáles son las características y presentación del nuevo producto?
- ¿Cómo es su estado financiero actual?
- ¿Conoce algún apoyo que el gobierno brinda a las pequeñas y medianas empresas que desean exportar?
- ¿Cuánto es el costo de producción?
- ¿Cuál es su capacidad de producción?

Fuentes secundarias:

Se realizó consulta de documentos y sitios web relacionados con la temática estudiada, en especial énfasis en páginas web de supermercados o cadenas de tiendas de Perú que comercializan productos tipo snacks, también páginas web de empresas similares al objeto de estudio, entidades como MINCOMERCIO, DANE, Procolombia, INVIMA y Cámaras de Comercio, Además, Revistas como Portafolio, Dinero, La República y El Tiempo.

De igual forma se consultó estudios realizados por: Prochile y Proexport, hoy Procolombia, relacionados con el producto a exportar, país destino, características de la demanda y oferta, principales países exportadores e importadores y precios de la competencia.

2. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA PYME AGRO VENTAS Y SERVICIOS COMERCIALIZADORA S.A.S

Se busca a partir de un análisis interno y externo, conocer las condiciones del ambiente al que se ve expuesta la empresa; sus propósitos, su estructura y las relaciones que se pueden llegar a establecer en el mercado. A continuación, se hace referencia a los principales aspectos que contribuyen a tal fin.

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El negocio de los snacks abarca una importante parte del sector de la industria a nivel global, Se estima que es una industria que ronda los 378 mil millones de dólares al año. Se debe que resaltar que en los últimos años ha crecido considerablemente a nivel mundial. Sin embargo, los hábitos de los snacks son diferentes en cada país.

De acuerdo con un reporte global de Nielsen,⁷ los países en vía de desarrollo son los lugares donde se produce un mayor incremento en el consumo de snacks. Un ejemplo de ello se presenta en Latinoamérica, aproximadamente un tercio de todas las ventas en snacks corresponde a galletas y pasteles pequeños. El 27 por ciento de los snacks son caramelos, el 23 por ciento son productos salados como papitas fritas y el 17 por ciento son productos refrigerados.

Ahora bien, el mercado de los snacks en América Latina representa un negocio de 30 mil millones de dólares. Y es un mercado que está en la mira de las grandes empresas fabricantes de este tipo de comida, ya que es la región geográfica con mayor crecimiento anual, 9 por ciento.

“El panorama competitivo en la industria de snacks es muy fuerte,” dijo Susan Dunn, VP Ejecutiva de Servicios Profesionales Globales de Nielsen. *“La demanda se basa primordialmente en sabor y salud, los consumidores no están dispuestos a renunciar a ninguno de estos atributos. El balance correcto lo decide el consumidor en el punto de venta. Entender el ‘porqué detrás de la compra’ otorga la visión necesaria para entregar el producto adecuado, al consumidor correcto, en el momento correcto”*⁸.

⁷ Líder global en conocimiento del consumidor, encuesta 2014.

⁸ El Estudio Global Online de Nielsen sobre Snacks fue realizado entre febrero 17 y marzo 7 de 2014, encuestando a más de 30,000 consumidores en línea en 60 países de Asia Pacífico, Europa, Latinoamérica, Medio Oriente, África y Norteamérica. De Latinoamérica se estudiaron: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú y Venezuela.

Las razones que motivan y llevan al consumo de snacks son variadas. Más de tres cuartas partes de los encuestados globales (76%) comen snacks con frecuencia o algunas veces para satisfacer su hambre entre comidas o bien por antojo, y 45% de los encuestados las consume como una alternativa a la comida, 52% para desayuno, 43% para almuerzo y 40% para cena.

Los latinoamericanos principalmente consumen snacks por placer (56%), para satisfacer un antojo (37%), para compartir en reuniones familiares o con amigos (33%), como premio (32%), por nutrición (29%) y para satisfacer el hambre entre comidas (28%).

Haciendo énfasis a nivel nacional, el consumo de dichos productos generó que las ventas de los mismos se incrementaran y representaran la nada despreciable suma de US\$7.540 millones en 2015, según cálculos de la Cámara de Comercio de Cali, con base en cifras de Euro monitor. Ese dato representó un crecimiento promedio anual de 3,8% entre 2010 y 2015.

Estudios de la consultora Nielsen también ratifican que el segmento de productos de ese tipo ha venido en aumento. Esta firma incluye en su canasta de confitería análisis del mercado de pasa bocas, ponqués, chocolatinas, dulces, gomas, postres, cereales en barra, entre otros, señala que la misma registró una variación de 3,5% en volumen durante 2015, sin incluir bebidas no alcohólicas, categoría que mide de forma independiente.⁹

Según la Cámara de Comercio de Cali, los segmentos de frituras, extruidos y frutos secos y el de panadería (productos horneados empacados) fueron los más dinámicos de la categoría durante 2015, con tasas de crecimiento de 5,5% y 4%, respectivamente.

En el primer segmento, los principales jugadores son Frito Lay, de la multinacional PepsiCo, que tiene una participación de 57,5%, seguido de Yupi, que cuenta con 7,6% del total. Esta última empresa participa con un portafolio de productos que van desde las papas chips, pasando por las tortillas, extruidos y la subcategoría de mixtos con su marca Golpe.

Por otra parte, en medio de la amplia oferta con la que cuentan los consumidores, una de las tendencias que destacan los analistas es hacia el consumo de productos saludables, por lo que las empresas enfocan sus esfuerzos en brindarles a los clientes nuevas opciones que se ajusten a estos requerimientos.

⁹ Camilo García, líder de la Industria de Alimentos de Nielsen, señala que, a pesar de las variaciones en precios, los volúmenes se mantienen y esto es resultado de que la gente no deja de comprar.

Adicionalmente, Liliana Aristizábal, manager asociada de la Industria de Alimentos de Nielsen, dice que la innovación juega un papel clave en esta categoría. Los cambios de empaques, en los tamaños de los productos y la tendencia a ofrecer productos más saludables han incidido en el crecimiento de la misma¹⁰.

Debido a la gran variedad de frutas existentes en Colombia, las compañías han logrado desarrollar una amplia gama de productos de frutas y hortalizas procesadas de mayor valor agregado, destinados a la industria alimenticia o al consumidor final. Dicha oferta comprende pulpas, concentrados, frutas deshidratadas, liofilizadas, enlatadas y congeladas.

2.1.1 Innovación del sector de snacks en Colombia:

En el mundo de hoy, lo único constante es el cambio. El conocimiento y la tecnología evolucionan rápidamente y esto es un gran desafío para distintas industrias tanto nacionales como internacionales.

La innovación tiene un papel importante para el tejido empresarial y el entorno tanto de los negocios como del marketing, pues tal como lo afirman Helfat et al. (2007) *este concepto hace parte de las capacidades dinámicas de la empresa y ella le permite crear, extender o modificar su base de recursos intencionalmente* (p. 4), pero esa intencionalidad de la empresa de ampliar su oferta mediante uno de estos tres caminos queda circunscrita a las expectativas de quienes utilizarán en su propio beneficio esa innovación, es decir: los consumidores.

Cuando se analiza la innovación de un producto, se debe visualizar que se está cambiando un satisfactor de una necesidad, la cual se hace manifiesta por parte del cliente. Por lo tanto, se hace necesario preparar un análisis desde la necesidad del cliente, en donde se descubran oportunidades ocultas que generen beneficios a la industria.

Ahora bien, la innovación en el sector de los snacks se ha venido impulsando en base a la salud y el bienestar, la conveniencia, la ética y también por los factores que tienen que ver con el estilo de vida de las personas. El estudio denominado “La revolución de los alimentos en América Latina”, además mostró que cerca del 70%

¹⁰ El Estudio Global Online de Nielsen sobre Snacks fue realizado entre febrero 17 y marzo 7 de 2014.

de los colombianos quiere ver en los supermercados alimentos 100% naturales y más de la mitad, el 59%, busca alimentos bajos en azúcar.¹¹

La salud y el bienestar es el principal motor de la innovación en el producto (el snack), incrementando el número de lanzamientos bajo un posicionamiento, con menor contenido en sal/grasas, “natural”, alta saciedad, de liberación lenta y los snacks funcionales. Los snacks de frutas y vegetales se perciben como la alternativa de snacks más saludables y, además, gozan de la aceptación de padres que quieren una mayor oferta de snacks saludables para los niños.

Un gran ejemplo de innovación en el sector de snacks en el país, es el de una empresa del departamento de magdalena; donde inicia el proceso de producción de uno de los emprendimientos más destacados de la región: Bananitas, empresa de alimentos que gracias al autóctono banano verde, logró ingresar y posicionarse en el mercado nacional e internacional.

Después de siete años de arduo trabajo y de alcanzar el reconocimiento como una de las industrias del departamento del Magdalena con los mayores estándares de calidad, gracias, entre otros aspectos, a la incorporación de tecnologías limpias en su proceso de producción, Bananitas lanzó en el 2016 una nueva línea de negocio.

Aprovechando el potencial de su cocina, lugar en el que se concentra la mayor actividad de su producción, pues allí se pela, corta y frita el banano verde y se transforman los demás insumos, Bananitas decidió ingresar al mercado del catering para suplir la creciente demanda de servicios relacionados con este sector que estaba registrando el departamento.

El continuo aporte que Bananitas hace al progreso de la región Caribe y, en general, al desarrollo del país, se ha construido gracias a productos e ingredientes cultivados y elaborados con los más altos estándares de calidad; incorporando tecnologías limpias en su proceso de producción; generando empleo y bienestar a diferentes hogares colombianos.

2.1.2 Desarrollo y oportunidades del sector de snacks:

Colombia es poseedor de un potencial para el desarrollo de productos snacks por su amplia oferta agrícola. Estos son productos de fácil adaptación para la apertura de nuevos mercados debido a la flexibilidad que tienen para su comercialización en grandes superficies, tienda a tienda o en tiendas de mayoristas. Las empresas

¹¹ <https://www.rcnradio.com/clicks/aumento-4-2-consumo-alimentos-saludables-colombia>

colombianas ofrecen estándares de calidad, innovación y tecnología indispensables para ser competitivas en mercados internacionales y muestran buenas prácticas de manufacturas.¹²

Dicho mercado está dominado por productos como papas fritas, patacones y chicharrones, sin embargo, cada vez cobra más fuerza lo que se denomina frutos secos (maní, nueces, ciruelas, pasas, entre otros), que tienen como características ser muy energéticos, ricos en grasas y proteínas. Informes de Euromonitor indican que los consumidores están más interesados en los productos que se consideran sanos y por ello las empresas han respondido a esa demanda mediante la ampliación de su oferta con frutos secos, frutas deshidratadas, semillas, así como productos bajos en sodio.¹³

A partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos la mayoría de estos productos pagarán un arancel del 0%. Algunas preparaciones a base de maní entrarán en la canasta D (desgravación a 15 años). Para algunas preparaciones con azúcar, mantequilla y lácteos el arancel está asociado a una cuota de importación.

2.1.3 Competitividad en el sector de snacks en Colombia

Las ventajas competitivas en el mercado de snacks se han centrado principalmente en las estrategias de mercadeo y los canales de comercialización, más que en estrategias asociadas a los costos o a los precios. En general el comportamiento de la industria de pasabocas ha sido el más destacado y positivo para el procesamiento nacional de papas, plátanos y yuca y el que mejor ha competido con los productos importados en el país.

De acuerdo con Brand Aid Team Colombia, especialistas en la planeación estratégica de mercados, en el país los snacks de mayor consumo son las papas fritas, les sigue los productos surtidos, los extruidos, las tortillas de maíz, el maní, los productos fabricados con harina de trigo y los plátanos. El 80% de las ventas tiene lugar en las tiendas y el 20% restante corresponde a las grandes superficies y supermercados.

¹² <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/pasabocas-o-snacks>

¹³ © Euromonitor International

Ministerio de Comercio Industria y Turismo

2.1.4 Principales competidores en el sector

Los competidores de la pyme en cuanto a la producción de snacks son principalmente comercializadoras fabricantes regionales de snacks. Donde principalmente se destacan empresas que son pioneras en el desarrollo del sector y que justamente son de origen vallecaucano, como es el caso de Yupi, y las que han venido incursionando en el mercado como son Productos Calima y Productos La Primavera.

En el caso de Yupi, es una empresa pionera en la producción de snacks, con más de 3.000 empleados, un perfil exportador (aproximadamente el 6% de sus ventas) e importador, y una trayectoria de 30 años. De su proceso de fabricación de pellets se destaca el cultivo de la papa que utilizan, buscando con ello generar mayores estándares de calidad. En la categoría de snacks a base de maíz y trigo compite en la categoría con sus productos de fabricación propia El Golpe, Palomitas, Tocinetas Fred, Tosti Arepa y Tosti Nachos.

Figura 4. Presentación de productos elaborados por Yupi



En cuanto a Productos Calima, su historia se trata del empuje de una familia vallecaucana que inició operaciones distribuyendo sus productos a pie, en los años 70. Con la experiencia adquirida ha logrado desarrollar cerca de 52 referencias de pasa-bocas fritos y horneados.

La comercialización de sus productos se realiza a través de mayoristas, distribuidores, tiendas de barrio, supermercados (como La 14, Éxito, Súper Inter, Carulla, Olímpica) y su canal de e-commerce disponible en su página web, a través del cual se pueden realizar compras a partir de \$15.000.

Figura 5. Presentación de productos Calima



A su vez, productos La Primavera ofrece una línea de pasa-bocas constituida por maduritos, picadas, chicharrón, tostadas de plátano, fosforitos de papa, y papas fritas. Sus productos se encuentran a disposición del cliente final en tiendas de barrio y una cifra considerable de supermercados en la ciudad de Cali.

Figura 6. Presentación de productos La Primavera



Hasta este punto se logra apreciar que los principales competidores de la pyme objeto de estudio, presentan características que dan cuenta de una segmentación del mercado, donde Productos La Primavera atienden principalmente las tiendas de barrio y supermercados, mientras que Yupi y Productos Calima, atienden no solamente estos segmentos y canales, sino también grandes superficies comerciales.

En términos de precios, Productos Calima y La Primavera presentan una oferta competitiva que les permite presentar al cliente precios más económicos que la marca Yupi, en las distintas presentaciones de snacks.

No obstante, la capacidad productiva y tecnológica de las empresas en mención, presenta marcadas diferencias, siendo Yupi la empresa cuyo esquema de

innovación es de vanguardia, lo cual le permite mantener un esquema permanente de diversificación del producto en su presentación y componentes.

2.1.5 Rentabilidad del mercado

El consumo promedio de snacks en Colombia es de 2.0 kg anuales por habitante¹⁴, siendo un consumo dinamizado por hábitos y motivos de compra que se relacionan con el consumo de productos saludables, y la buena relación entre el precio y la nutrición. Para el año 2016, proyecciones de la Cámara de Comercio de Cali daban cuenta de una expectativa de crecimiento que asciende a US\$7.700 millones, llegando a US\$7.900 millones en 2017¹⁵. Sobre el comportamiento de este sector, se pueden agregar datos como los siguientes:

Figura 7. Comportamiento del mercado de snacks 2014 - 2016



Fuente: Bebidas y frituras son líderes en snacks, un mercado que factura US\$7.500 millones. [En línea]. En: La República S.A.S. 2016.

¹⁴ PROECUADOR. Estudio Perfil Producto Mercado de Snacks en Colombia. [En línea]. Quito. PROECUADOR. 2015.

¹⁵ Bebidas y frituras son líderes en snacks, un mercado que factura US\$7.500 millones. [En línea]. EN: La República S.A.S. Bogotá 2016.

A partir de la gráfica se puede deducir que el sector muestra un comportamiento positivo en términos de rentabilidad, expresada en el volumen de ventas de las frituras que durante los últimos años ha mostrado una tendencia creciente.

2.1.6 Estacionalidad.

El consumo de snacks se ha posicionado como tradicional en la dinámica del consumo de alimentos en Colombia. Esto genera que, aunque su comportamiento está influenciado por eventos como la temporada escolar (teniendo en cuenta los snacks utilizados en loncheras), no hay una afectación considerable.

Las frituras son consumidas en muchas ocasiones como sustitutos de otros alimentos y entre las comidas principales. Así también influye la ocasión de consumo que está asociada a momentos de esparcimiento, entretenimiento, a pausas que se hacen en cualquier momento del día para consumir un pasa-boca, entre otros.

Estos elementos hacen del consumo de frituras, una práctica tradicional que además es favorecida por el acceso a los snacks en puntos de venta como las tiendas de barrio, lo cual redundará en un fácil acceso al producto, con márgenes de precio accesibles.

2.2 ANALISIS SITUACIONAL

Ahora bien, con base en la información analizada a partir de aspectos internos de la empresa, sus proveedores, clientes y competidores, se obtuvo elementos clave para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para ello, se hizo uso de herramientas como la Matriz DOFA, la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Tabla 1. Análisis Dofa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Ausencia de planeación estratégica.	Tratado de acuerdos comerciales con otros países, especialmente EE.UU.

Deficiente proyección comercial.	Tendencia de consumo de snacks saludables.
Desconocimiento de las condiciones logísticas para la exportación.	Apoyo de entidades nacionales, como Procolombia.
Poco personal para la delegación de funciones.	Producto que se acomoda a las diferentes mega-tendencias.
No hay contratación directa del personal.	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Experiencia y posicionamiento en el sector agroindustrial.	Estrategias de ventas de los competidores.
Permanente abastecimiento de materia prima (frutas y verduras).	Crisis en la economía mundial.
Innovación hacia productos nuevos.	Aumento de restricciones no arancelarias.
Eficiente capacidad productiva.	

La construcción de la matriz DOFA de la pyme ha permitido identificar una serie de estrategias cruciales para atender los desafíos que actualmente se afrontan. En este proceso se pudo constatar que la pyme cuenta con fortalezas y oportunidades que indudablemente le han permitido mantenerse en el mercado y sostener su nivel de ventas.

Tabla 2. Estrategias DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Matriz DOFA	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y posicionamiento en el sector agroindustrial. • Permanente abastecimiento de materia prima (frutas y verduras). • Innovación hacia productos nuevos. <ul style="list-style-type: none"> • Eficiente capacidad productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planeación estratégica. • Deficiente proyección comercial. • Desconocimiento de las condiciones logísticas para la exportación. • Poco personal para la delegación de funciones. • No hay contratación directa del personal.

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Tratado de acuerdos comerciales con otros países, especialmente EE.UU. • Tendencia de consumo de snacks saludables. • Apoyo de entidades nacionales, como Procolombia. • Producto que se acomoda a las diferentes mega-tendencias. 	<p>Teniendo en cuenta la experiencia en el mercado de producción de frutas, es vital que la producción se mantenga estable y así proveer materia prima para la fabricación de snacks. Aprovechar las tendencias del mercado, ya que el consumo de productos saludables está en auge.</p>	<p>Desarrollar un estudio que perfile el direccionamiento estratégico de la empresa pensando en su razón de ser, su visión, sus colaboradores y en su entorno.</p> <p>Considerar cada una de las oportunidades que brinda el mercado, así mismo aprovechar los apoyos que brinda el gobierno para el fortalecimiento de las empresas.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de ventas de los competidores. • Crisis en la economía mundial. • Aumento de restricciones no arancelarias. 	<p>Definir las estrategias a seguir considerando el mercado al que se va a incursionar, afianzar alianzas para reducir costos.</p>	<p>Preparar un modelo de seguimiento a las estrategias competitivas, para contrarrestar cualquier inestabilidad comercial.</p> <p>Tener en cuenta el movimiento de la economía tanto nacional como internacional, aprovechando beneficios y proyectándose a nivel comercial.</p>

Sin embargo, desde una perspectiva de mejoramiento continuo, la pyme requiere proyectar sus acciones hacia metas claras, concretas y realizables que puedan ayudar no solamente a incrementar el margen de utilidad, sino también a fortalecer su competitividad, dado el dinamismo del sector de snacks a nivel nacional e internacional.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tratado de acuerdos comerciales con otros países, con Perú se tienen 3 .	0,16	4	0,64
Tendencia de consumo de snacks saludables.	0,10	3	0,30

Apoyo de entidades nacionales, como Procolombia.	0,14	3	0,42
Producto que se acomoda a las diferentes mega-tendencias.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Estrategias de ventas de los competidores.	0,16	1	0,16
Crisis en la economía mundial.	0,18	2	0,36
Aumento de restricciones no arancelarias.	0,18	2	0,36
TOTAL	1		2,84

- **1. Amenaza mayor**
- **2. Amenaza menor**
- **3. Oportunidad menor**
- **4. Oportunidad mayor**

La oportunidad más importante u oportunidad mayor para la pyme son los tratados comerciales que se tienen con el país destino, en este caso Perú. Como oportunidad menor se encuentran la tendencia del consumo de snacks saludables y a su vez el apoyo de entidades de comercio nacionales como Procolombia. También se tiene que el producto, en este caso los snacks se acomodan a las diferentes mega-tendencias que propone el mercado tanto nacional como internacional.

Como amenaza de mayor relevancia se encuentran las estrategias de venta de los competidores, y en menor medida las amenazas relacionadas con las tendencias económicas.

De esta matriz se logra deducir que la empresa está influenciada por un entorno en constante dinamismo que presenta amplias oportunidades para una mayor participación de la pyme en el mercado. No obstante, la ponderación total (2,92) devela que la empresa está respondiendo medianamente a estos factores, principalmente por los factores que han sido identificados como las amenazas críticas.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia y posicionamiento en el sector agroindustrial.	0,16	4	0,64
Permanente abastecimiento de materia prima (frutas y verduras).	0,15	3	0,45
Innovación hacia productos nuevos.	0,11	3	0,33
Eficiente capacidad productiva.	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
Ausencia de planeación estratégica.	0,14	1	0,14
Deficiente proyección comercial.	0,13	1	0,13
Desconocimiento de las condiciones logísticas para la exportación.	0,12	2	0,24
No hay contratación directa del personal.	0,10	2	0,20
TOTAL	1		2,49

- **1. Debilidad mayor**
- **2. Debilidad menor**
- **3. Fortaleza menor**
- **4. Fortaleza mayor**

La fortaleza más importante de la pyme es la alta experiencia y el posicionamiento en el sector agroindustrial, sumando a ello la capacidad productiva. Mientras que sus debilidades más importantes son la deficiente proyección comercial, la ausencia de planeación estratégica y el desconocimiento de las condiciones logísticas para llevar a cabo la exportación.

La valoración total de los factores internos (2,5) permitió conocer que la pyme cuenta con capacidad instalada, procesos y actividades que le han permitido continuar establemente en el sector, a través de productos de calidad y de adecuar

su desarrollo organizacional a las exigencias que deben satisfacer las empresas que son clientes. Sin embargo, es conveniente que la pyme pueda tomar acciones encaminadas a potenciar su capacidad productiva bajo parámetros claros de planeación que implícitamente conducen a atender aspectos internos y externos.

Para realizar un análisis del entorno, se recurre a la aplicación del diamante competitivo de Michael Porter, siendo esta una importante herramienta de análisis y de reconocimiento de oportunidad, amenazas, debilidades y fortalezas, dictando las variables que pueden impactar al desarrollo de la empresa.

2.2.1 Diamante competitivo

Factores productivos: se dividen en: naturales (básicos) o creados (avanzados y especializados). Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura vial y energética, el personal altamente especializado (tales como ingenieros titulados y científicos, así como especialistas en información y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas). Betancourt, B. (2014).

Factores básicos (Alto)

- Clima privilegiado para la siembra de frutas: La diversidad de características geográficas, climáticas y biológicas, que moldean los diferentes ecosistemas en el país, la riqueza cultural, su ubicación ecuatorial y la interacción entre estos factores hacen de Colombia un territorio con la potencialidad de producir gran variedad de especies vegetales durante todo el año, entre ellas frutas y verduras (F&V), para el consumo interno como para el externo. “Colombia tiene 433 especies nativas de frutales comestibles identificados, que la hacen el primer país del mundo en biodiversidad de frutas por kilómetro cuadrado” (Tafur R, 2007). El Valle del Cauca cuenta con una temperatura de (23°C), es un clima en el cual se puede sembrar y cosechar en todo el año.¹⁶

¹⁶ (GAVIRIA URIBE, RUIZ GÓMEZ, MUÑOZ MUÑOZ, BURGOS BERNAL, & URQUIJO VELASQUEZ, 2013)

- Disponibilidad de terrenos para la siembra y cosecha de frutas: la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S cuenta con terrenos alquilados por contrato de arrendamiento de 5 años y también posee terrenos propios, es importante destacar que algunos de los terrenos alquilados tienen oportunidad de compra.
- Disponibilidad de agua: Para la siembra de frutas es importante contar con la disponibilidad de agua para el riego de estos. La pyme tiene esto muy en cuenta en todos sus cultivos, por tal motivo evalúa muy bien un terreno antes de tomarlo en arrendamiento.
- Ubicación de los cultivos y de la planta de producción: los cultivos están ubicados en varias partes del Valle del Cauca, en Yotoco, Restrepo, Tuluá y Salónica. La ubicación de los terrenos es estratégica ya que el Valle del Cauca cuenta con suelos de diferentes propiedades, por tal motivo, los cultivos están en diferentes lugares del Valle, cabe mencionar que la planta de producción está siendo ensamblada en Tuluá, es allí donde se producirán los snacks.
- Compromiso ambiental: La pyme reconoce la importancia de la conservación del medio ambiente, por tal motivo practica importantes reducciones en la aplicación de agroquímicos y eliminación de productos prohibidos, lo cual conlleva a ofrecer a los clientes un producto más limpio e inocuo,
- Mano de obra disponible: la pyme cuenta actualmente con 14 empleados, los cuales están laborando en los diferentes lugares donde están los cultivos, su remuneración está definida por jornal diario o por labor terminada.
- Vías de comunicación del Valle del Cauca: El departamento del Valle del Cauca centra su sistema vial en el eje norte - sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral Pacífico, y varios ramales que comunican al departamento con Bogotá D.C, Armenia, Ibagué, Neiva, Pereira, Medellín y Popayán; todos los municipios se comunican por carretera con las ciudades principales del departamento, con el área integrada de Cali y las ciudades más importantes del país. Es importante mencionar el acceso al principal puerto de Colombia que es Buenaventura y el aeropuerto de Palmira, estos dos constituyen un beneficio a favor de la Pyme para llevar a cabo su proyecto de exportación. (Andrés G. Martínez, 2018)

Factores avanzados (Alto)

- Ingeniero disponible: la pyme cuenta con ingeniero agrónomo, constituye la cabeza del organigrama de la pyme, se destaca su importancia en todo el desarrollo de la actividad agrícola.
- Capacidad de producción: la pyme cultiva diversos productos, como piña, banano, maíz, lulo, uchuvas, y tomate de árbol. Los cultivos en los que tiene más área es el de piña y banano. Estos producen semanalmente 35 toneladas. Cabe destacar que la piña es una de la materia prima para la elaboración de snacks. La meta de la empresa es destinar el 30% de la producción de piña a los snacks y el otro 70% a su comercialización.
- Planta de producción: la pyme tiene en proceso el ensamble de la planta de producción de snacks, salsa de frutas con aderezos y bocadillos en el municipio de Tuluá (Valle del Cauca).

Encadenamientos productivos y clúster: *Se hace referencia a la existencia en el mercado doméstico (nacional, regional o local) de industrias y actividades que obran como proveedores, como compradores o como sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector. Betancourt, B. (2014).*

Encadenamiento (Medio)

- Compradores: La pyme desde sus inicios enfoca sus actividades a la venta de frutas y verduras, empezó comercializando a las galerías de Santa Elena y mayoristas de Medellín, pasado unos años empieza a ser el proveedor de grandes plataformas como Surtifamiliar, Éxito y almacenes la 14. Para considerar estas grandes plataformas como compradores se debe contar con los siguientes lineamientos: factura de venta, certificado Invima y código de barras. Se puede decir que han sido compradores fijos por más de 5 años.
- Alianzas estratégicas: La pyme no tiene alianzas estratégicas, según información del gerente.
- Bancos: Tiene crédito con el banco agrario.

Condiciones de la demanda interna: *Una región y sus sectores obtienen ventaja competitiva cuando la demanda local es no solo exigente.*

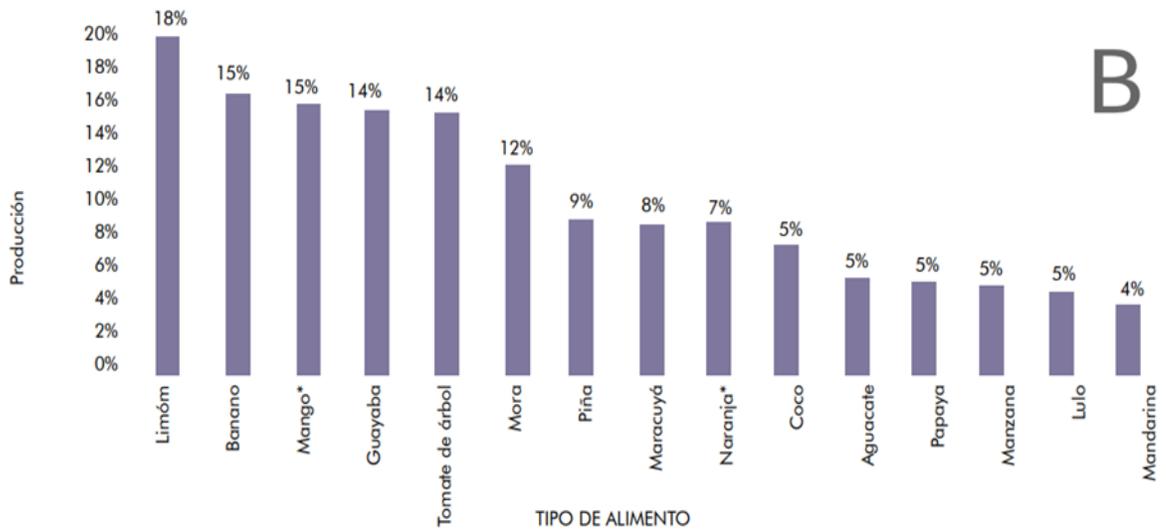
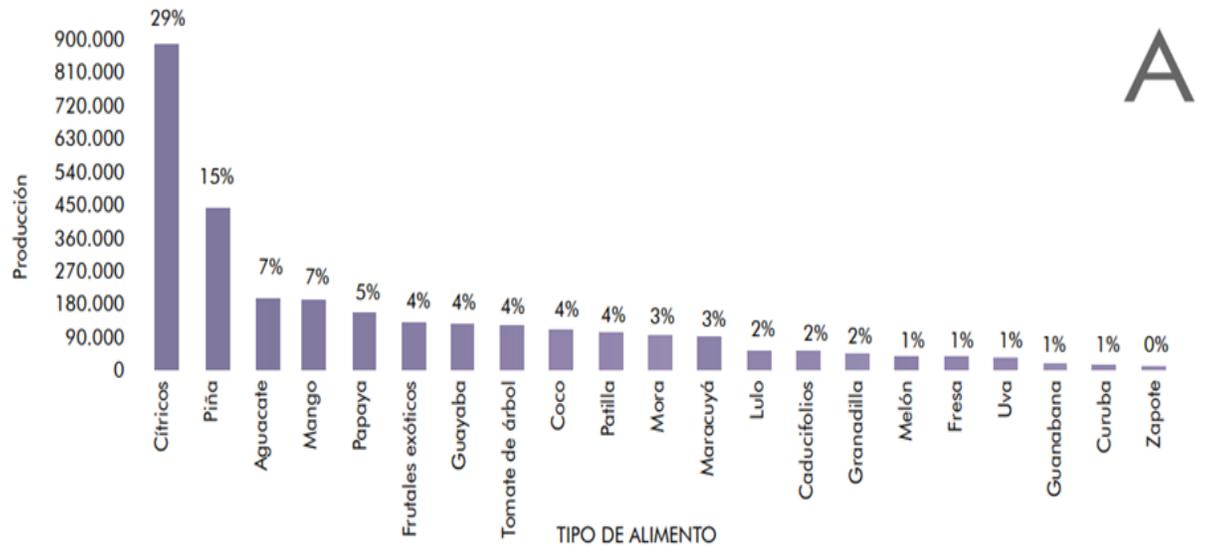
Compradores satisfechos y con capacidad adquisitiva presionan las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelante a los competidores de otras latitudes. Betancourt, B. (2014).

Demanda estable(Alta)

- En Colombia el abastecimiento de frutas y de los alimentos en general, está constituido por el volumen total de alimentos que ingresan al circuito económico de estudio (país, ciudad, región, localidad) para atender la demanda de los consumidores, la cual se suple con la oferta local y las importaciones que provienen tanto de otras regiones del país, como de otros países. La piña y el aguacate, son frutas que se encuentran entre las más producidas en el país y que de acuerdo a los productores agrícolas asistentes a los talleres de validación del documento Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras, manifestaron que están destinadas para la exportación, sin embargo se observa que están dentro de la canasta de las 15 frutas más consumidas, con lo cual sería beneficioso para la cadena de estas frutas, como para el sector de la salud, promover estrategias para promover su consumo interno.

A continuación, se presenta la producción nacional, consumo y lugares de producción departamental. Cabe destacar que, según la gráfica, el Valle del Cauca es uno de los mayores productores de piña, banano y papaya.

Figura 8. Porcentaje de frutas más consumidas en Colombia



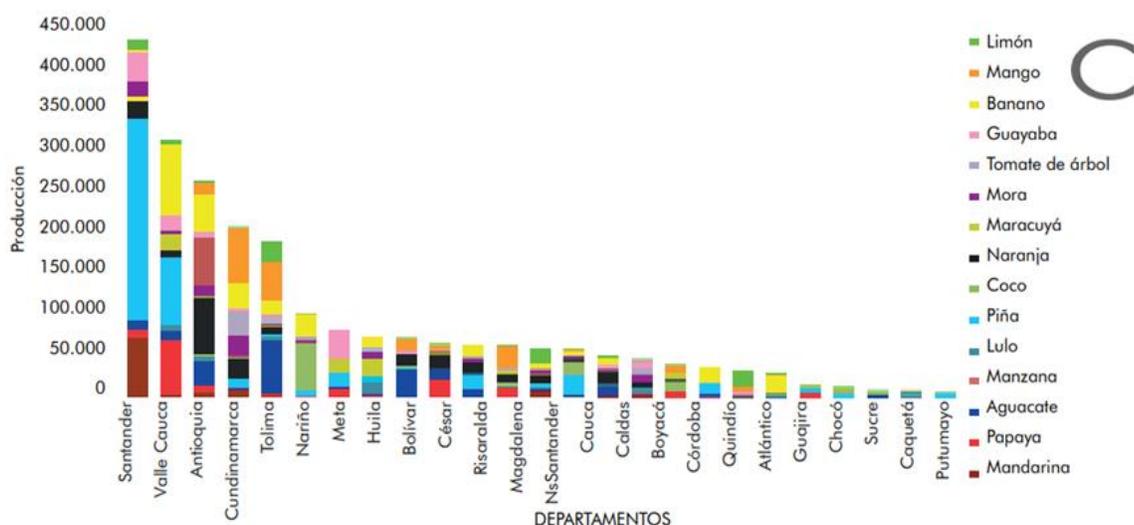


Gráfico 5. A) Producción nacional 2010, B) consumo 2005 y C) lugares de producción departamental 2010, de las frutas más consumidas en Colombia
 Fuentes: Agronet, 2012 y ENSIN 2005

- Crecimiento significativo del sector: En 2012 Colombia ocupó el puesto 33 en la venta de piña en el mundo, en un sector dominado por Costa Rica, que exporta 58% de producto fresco y tiene 40.000 hectáreas cultivadas. Le sigue Tailandia, con 11%, pero ese es un productor muy enfocado en la elaboración de procesados.

Se calcula que Colombia tiene unas 15.000 hectáreas de piña. Una de las variedades más relevantes es la Gold, de la cual el país puede alcanzar unas 3.500 hectáreas sembradas, con nichos de producción en el Eje Cafetero, Valle del Cauca, algunas zonas de la Costa Atlántica y los Llanos. (Dinero, 2016).

Varios son los efectos que ha tenido el proyecto de la empresa Bengala de Rio Paila Castilla en el cultivo de piña. Por un lado, la productividad se ha elevado a estándares internacionales de entre 110-115 toneladas por hectárea al año, cuando el promedio en el país está por debajo de las 100, y se ha ajustado a los requerimientos del mercado internacional con piña dulce y de alta calidad, con un peso de 1,8 kilos en promedio.

Por otro lado, la estrategia ha sido establecer el cultivo de la piña en zonas donde la caña es un cultivo marginal; es decir, hay suelos donde la caña no expresa un potencial agronómico, pero en sentido contrario la piña no es tan

exigente y en esas zonas donde la caña se queda baja, la piña ha mostrado su potencial. Además, permite que sea mecanizable, cuando otras producciones en lomas y laderas no lo pueden lograr. “Productividades por debajo de 100 toneladas por hectárea en azúcar son las que hemos buscado para el proyecto hortofrutícola”, dice Oscar Marulanda, miembro de la junta directiva de Bengala.

Ahora bien, cabe mencionar el sector de los snacks saludables a base de frutas, ya que este es el nuevo sector en que piensa incursionar la pyme para generar el proceso de exportación. Según datos de Procolombia, debido a la gran variedad de frutas existentes en Colombia, las compañías han logrado desarrollar una amplia gama de productos de frutas y hortalizas procesadas de mayor valor agregado, destinados a la industria alimenticia o al consumidor final. Dicha oferta comprende pulpas, concentrados, frutas deshidratadas, liofilizadas, enlatadas y congeladas. Los consumidores buscan productos funcionales, por ejemplo, con adición de vitaminas, minerales o antioxidantes que les ayude a mejorar la salud y a sentirse más saludables. Si bien, esta es una oportunidad para la pyme.

Estrategia: *Una región y sus sectores obtienen ventaja competitiva cuando la demanda local es no solo exigente. Compradores satisfechos y con capacidad adquisitiva presionan las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelante a los competidores de otras latitudes. Betancourt, B. (2014).*

Estrategia (Alto)

- Producción de diversas frutas y verduras
- Canales de distribución definidos
- Compromiso ambiental
- Se cuenta con producción todo el año
- La pyme está en un proceso de innovación con las frutas y verduras, tratando de incursionar en el sector de los snacks a base de fruta y verduras.
- Se cuenta con buen capital financiero
- Aprovechamiento de las ventajas competitivas y de innovación para incursionar en mercados internacionales

El papel del gobierno

Los gobiernos en ocasiones desempeñan en ocasiones un rol muy poderoso para inhibir o contrarrestar los efectos de la globalización al mismo tiempo que tratan de fomentar y proteger la industria doméstica. Además de esto, los gobiernos también desempeñan un papel positivo al alentar el desarrollo de industrias dentro de sus propias fronteras para que asuman posiciones globales. Betancourt, B. (2014).

El Gobierno Nacional cumple la función de regulador y promotor de condiciones propicias para garantizar el normal funcionamiento y desarrollo del sector agrícola o de un complejo productivo como el que existe en la región alrededor de la producción de frutas y verduras, también juega un papel importante de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

Si bien es indiscutible que en los últimos años se han ejecutado progresos, es mucho lo que falta por recorrer y no ha sido suficiente el ritmo con el que el país ha mejorado el entorno para hacer negocios. Uno de los elementos esenciales que estimula un ambiente apropiado para ello, es la capacidad de un país de originar su crecimiento, fundando los escenarios precisos para que un sector productivo sea competitivo en el ambiente nacional e internacional.

Colombia cuenta con un Sistema Nacional de Apoyo a las Micro Pequeña y Mediana Empresa, fue creado por el artículo 3o de la **ley 905 de 2004**, modificadorio del artículo 3o de la **ley 590 de 2000**, es una herramienta de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa y está conformado por:

1. Los Consejos regionales reglamentados mediante **resolución 3205 de 2008** del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
2. El Consejo Superior de microempresa, reglamentados mediante el **Acuerdo 001 de 2012** y el **Acuerdo 002 de 2013** expedido, por el Presidente de dicho consejo.
3. El Consejo Superior de pequeña y mediana empresa, cuyos estatutos internos fueron modificados, a través del **Acuerdo 001 de 2012 y Acuerdo 002 de 2013**. expedido por su presidente.
4. Los Consejos Superiores de Microempresa y de Pyme, en cumplimiento de la norma Andina (**Resolución 1487 de 2012** “*Reglamento de Funcionamiento del Observatorio Andino de la MIPYME (OBAPYME)*”), expidió el **Acuerdo 01 de 2013** “*Por el cual el Consejo Superior de Microempresa y el Consejo Superior de*

Pequeña y Mediana Empresa asume las funciones del Comité Nacional Interinstitucional OBAPYME'

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mi pyme incluye además de los 3 Consejos de los que trata el artículo 3o de la **Ley 905 de 2004**, las entidades mencionadas de manera explícita o implícita en el artículo 7o de la Ley 905 de 2004. Esta modificó el artículo 8o de la Ley 590 de 2000.

Esta herramienta brinda apoyo a los empresarios a través de los instrumentos financieros y no financieros de cada una de las entidades que forman parte del Sistema Nacional de Apoyo a través de sus respectivas páginas web.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la pyme tiene deseos de exportar, se tiene en cuenta los apoyos del Gobierno Nacional para este proceso, cabe mencionar que:

Independientemente de la coyuntura económica mundial, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del país están exportando y dando ejemplo de competitividad internacional, es el caso de empresarios que venden peces ornamentales (de acuario) e impresoras holográficas a China, panela orgánica y té a Corea del Sur, mango y piña a Rusia, calzado para alpinistas a Suiza y cápsulas para medicamentos a Reino Unido, entre otros.

En los últimos cinco años, 4.658 empresas hicieron negocios en 149 países y solo en el 2015, cada día, trece compradores internacionales cerraron negocios con alguna empresa colombiana. Por otra parte, la encuesta de Comportamiento Económico realizada por Acopi señala que, el 58 por ciento de las empresas exportadoras son medianas, 33 por ciento pequeñas y un 9 por ciento microempresas; los mercados a los que más se exporta son: América Latina y El Caribe 62 por ciento, Europa 22 por ciento y Norteamérica 15 por ciento. (Portafolio, 2016)

El Gobierno Nacional Colombiano brinda apoyo a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mediante entidades como Procolombia, ésta ofrece servicios que se ajustan a las necesidades de cada compañía. Existen programas de adecuación que ayudan a las empresas para que su producto responda a las exigencias internacionales, centros de información para capacitación, seminarios gratuitos y misiones de exploración, para que los empresarios conozcan los mercados y aprendan del proceso.

Además, desde el año pasado funciona el programa 'Mipyme Internacional', que apoya a las Pymes en la creación de su área de comercio internacional. Así como, el nuevo programa 'Mentor Exportador', el cual busca que las grandes compañías

apoyen a sus pequeñas y medianas proveedoras a exportar. Por su parte, Acopi está trabajando en la metodología de sentido empresarial, una iniciativa que busca incrementar la productividad de las empresas a través de tres grandes áreas: cultura del cambio, comunidad empresarial y fortalecimiento de la estructura empresarial. Para este trabajo se cuenta con la participación de 500 mentores empresariales dispuestos a asesorar a las Pymes en las regiones de Bolívar, Atlántico, Valle y Santander. (Portafolio, 2016)

El papel de la casualidad:

El azar: los acontecimientos casuales son incidentes que tiene poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control tanto de las empresas como del gobierno nacional. Betancourt, B. (2014).

- **Factores políticos:** El gobierno puede, por ejemplo, afectar la condición de los factores a través de los subsidios o actuar como comprador importante en algunas industrias. La política gubernamental, a su vez, puede ser influenciada por los determinantes. La demanda temprana doméstica para un producto, puede, por ejemplo, puede conducir a que el gobierno establezca también tempranamente estándares con relación a ese producto, entre otros.
- **Devaluación y revaluación de la moneda:** La revaluación es bien recibida por quienes tienen que hacer pagos en dólares puesto que entre más revaluado esté el peso, menos pesos tendrán que dar por los dólares requeridos para hacer sus pagos y en la devaluación del peso como los ingenios son exportadores y quienes reciben remesas del exterior. Son ellos quienes cada día ven como reciben menos pesos por los dólares recibidos, lo que indudablemente afecta sus finanzas.
- **Plagas fuertes:** Los cultivos de frutas y verduras, especialmente la piña y el banano que son las frutas en las que la pyme tiene un margen de productividad mayor, tienen alto margen de propagación de plagas, ya que este no se puede ejercer un control adecuado sobre esto, debido a que hoy el cultivo puedes estar en excelentes capacidades pero dentro de cierta cantidad de tiempo puede atacar una plaga de la cual se difícil su control y esto lleve a la propagación masiva del virus y no se ningún tipo de influencia sobre este.

- **El clima:** El clima es uno de los principales problemas que puede tener un productor de frutas y verduras, debido a que el valle del Cauca tiene un dren natural que es el río Cauca y cuando ha habido demasiadas lluvias este se rebosa y empieza a causar inundaciones a lo largo y ancho del departamento, también el fenómeno del niño puede causar la alteración de la temperatura haciendo que haya escases de agua e incendios por el cambio del clima.

2.2.2 Análisis del diamante competitivo

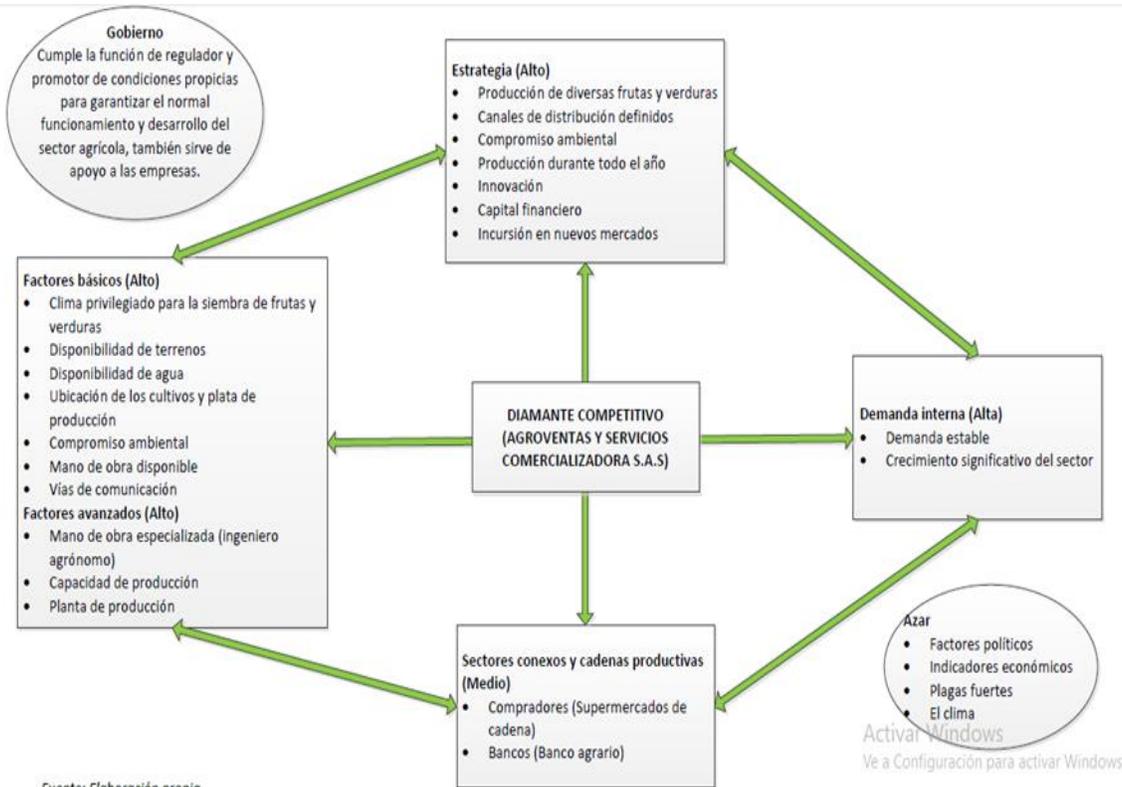
Hoy en día Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S es una pyme dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras para grandes compradores como almacenes la 14, éxito y Surtifamiliar, pero también provee a pequeños compradores como galerías y selectos clientes. La ubicación de sus cultivos es determinada de manera estratégica, tiene cultivos en Salónica, Restrepo, Yotoco y Tuluá. Cuenta con una nómina no muy grande, conformada 14 trabajadores, donde hay trabajadores de campo, gerente y representante legal, secretaria, conductor y contador. Cabe destacar, que el sector de los snacks donde va a incursionar la empresa, se muestra como un sector atractivo.

En síntesis, se puede decir que la pyme se ha caracterizado por tener a su vista un entorno netamente relevante y provechoso para su producción y desenvolvimiento, se destaca su crecimiento y sus intenciones de innovación, esto último determinado por la incursión en nuevos mercados y por sus deseos de exportación.

Al analizar el diamante competitivo de Agroventas y Servicios Comercializadora, se observa que este cuenta con unas amplias cualidades positivas, que de alguna manera u otra ayuda a posicionar a dicha Pyme como una empresa competitiva en el mercado.

Desde sus inicios, Agroventas y Servicios Comercializadora se ha estructurado de una manera muy organizada donde se evidencia el progreso, llevando consigo una excelente imagen de competitividad. Sin embargo, se tiene en cuenta que hay factores por mejorar en cuanto al entorno de la organización, en efecto teniendo en cuenta su visión, es una empresa líder que busca el mejoramiento continuo y el crecimiento.

Figura 9. Diamante competitivo



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se desarrolla un análisis complementario del sector, donde se estudia los factores del entorno que impactan a la empresa y en el cual ésta participa, para ello se determina la aplicación de la herramienta de análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos PEST, el resultado de este análisis se realiza a continuación:

2.2.3 Análisis PEST del sector

Tabla 5. Análisis PEST del sector

Aspectos Políticos	<p>A partir de las políticas gubernamentales orientadas al fortalecimiento de las PYMES, el clima y escenario político es favorable, dado que presenta oportunidad de fortalecimiento para las empresas en sus distintas etapas, un ejemplo claro de esto, las ventajas que brinda la entidad Procolombia para llegar a mercados internacionales mediante la exportación.</p> <p>El ambiente político es favorable en términos del fomento de la innovación a través de procesos de I+D+I y fortalecimiento tecnológico. Para motivar la inversión en Investigación y Desarrollo en las PYMES, el gobierno colombiano ha buscado desarrollar una política estructurada de ciencia y tecnología (Hoyos & Posada., 1996), con el apoyo y participación de diferentes entidades gubernamentales, tales como: Colciencias, Fomipyme (Ministerio de comercio, industria y turismo).</p> <p>A nivel Departamental, el Valle del Cauca está en el proceso de implementación del clúster de Macrosnacks como estrategia de crecimiento económico regional. En los análisis de información realizados por la Cámara de Comercio de Cali se identificó el clúster de Macrosnacks como uno de gran potencial, dadas las ventajas competitivas existentes y la densidad del tejido empresarial existente en la región. (Camara de Comercio de Cali, 2017).</p> <p>Adopción de políticas ambientales tendientes al cumplimiento de lineamientos como la ley 99 de 1993 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector publico encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental SINA.</p> <p>Implementación de lineamientos del INVIMA como lo dispuesto en el decreto 60 de 2002, por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de peligros y Puntos de Control Critico-Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso</p>
--------------------	---

	de certificación.
Aspectos Económicos	Según el programa de fortalecimiento legislativo (2005), la economía colombiana se sostiene en gran parte por pequeñas y medianas empresas, que fomentan el empleo nacional y dinamizan la economía del país. A pesar de esto las PYMES no tienen un papel significativo a nivel internacional, puesto que su porcentaje de participación es apenas el 20% de las exportaciones totales colombianas. (Gomez Rodriguez, Laguna Morales, & Sierra Angulo, 2010)
	La economía colombiana revela un entorno favorable, según la revista Dinero, existen beneficios fiscales que acoge la ley 1429 de 2010 y de otros apalancamientos estatales que busca incentivar el emprendimiento, dicha ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. (Dinero, 2015). Cabe destacar de dicha ley, que existen beneficios tributarios que pueden aprovecharse en el marco de exoneraciones que presenta el Gobierno Nacional.
	El sector de los Snacks en Colombia muestra un panorama positivo, según Cámara de Comercio de Cali entre el año 2014 y 2015 el sector creció en un 3,3%. (La República, 2016). Esto demuestra lo competitivo que está el sector de los snacks en Colombia.
	Colombia cuenta con 14 tratados de libre comercio vigentes, considerando este el principal mecanismo para negociar en el exterior. Según revista La república, Estados Unidos es el país que más destinó recursos a Colombia, en el primer semestre del año registró la mayor cifra de inversión extranjera, con US\$ 923 millones, un poco más de la mitad de la realizada en el mismo periodo del año pasado. (La República, 2017)
	Respecto al canal de distribución, las tendencias de distribución del sector se caracterizan por canales de venta a través de comercializadores nacionales e internacionales.

Aspectos Sociales	<p>Las tendencias de alimentación saludable están tomando cada vez más pujanza en el mercado alimenticio. Estamos en una sociedad en constante cambio que afecta a las necesidades del consumidor y fomenta la aparición de nuevas tendencias. Mientras tendencias como lo “natural y saludable” que analizábamos el año van a continuar marcando con fuerza el desarrollo de nuevos productos y evolucionan hacia nuevas formas, otras irrumpen en el panorama actual. (Pérez, 2017)</p> <p>Demanda creciente de snacks saludables, esto debido al cambio en los hábitos de consumo de alimentos y a la preocupación por la salud. En esto infiere la revista el Tiempo donde menciona: Los cambios de hábitos y las nuevas preferencias de los consumidores son algunas de las causas para que las empresas de bebidas y alimentos estén sumando a sus portafolios más marcas y líneas de productos saludables y ‘Premium’. (El Tiempo, 2016)</p> <p>Los consumidores globales gastaron \$347 mil millones de dólares en snacks al año entre 2013 y 2014, un incremento de 2% año contra año, de acuerdo con el nuevo reporte global de Nielsen. “El panorama competitivo en la industria de snacks es muy fuerte,” dijo Susan Dunn, VP Ejecutiva de Servicios Profesionales Globales de Nielsen. “La demanda se basa primordialmente en sabor y salud, los consumidores no están dispuestos a renunciar a ninguno de estos atributos. (Nielsen, 2014). Esto demuestra el cambio de mentalidad de los consumidores y su preocupación por la salud.</p>
Aspectos Tecnológicos	<p>La innovación tecnológica del sector de los Macrosnacks va de la mano con la evolución tecnológica del sector agrícola. La innovación tecnológica no es nueva en agricultura, se lleva aplicando más de 50 años en materia de mejora de semillas, riego o maquinaria. Pero la tecnología disponible hoy en día se une al agro para convertir los problemas en oportunidades y hacer frente a nuevas demandas, como la sostenibilidad. (América Retail, 2017)</p> <p>Las empresas de los sectores de snacks, harinera y molinería cuentan con condiciones de producción de talla internacional que les permite una gran capacidad de innovación y adaptación</p>

	desarrollando productos a la medida del cliente. (Procolombia, 2018).
--	---

2.2.4 Análisis de los resultados PEST

Del anterior análisis PEST (Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), se puede deducir que el sector de los snacks, en el cual participará Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S, es un sector atractivo que presenta posibilidades de crecimiento. Cabe mencionar que la empresa provee su materia prima, como lo son las frutas y verduras y este es un punto a favor de la empresa ya que cuenta con materia prima disponible. Siguiendo con el sector de los snacks, se debe tener en cuenta que, por ser un sector en crecimiento, está siendo muy competitivo y dinámico, esto puede impactar la empresa, depende de ésta “tomar las riendas” y salir adelante.

En este sentido, y teniendo en cuenta los resultados del análisis PEST, la empresa debe trazarse estrategias que considere el entorno económico, político, social y tecnológico dado que el entorno sugiere la configuración de un mercado, qué cómo lo desea la empresa, da paso a la exportación.

De manera general, el sector en el que va a incursionar puede verse muy competitivo, pero hay posibilidades de acceso con un producto innovador que brinde no sólo una identidad cultural colombiana, sino que brinde un producto saludable que traspasará fronteras.

2.3 ANALISIS INTERNO

2.3.1 Perfil de la empresa

Nombre: Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S

2.3.2 Misión

Nos caracterizamos por ser una empresa seria y responsable dedicada a la siembra y distribución de productos alimenticios frutas y verduras ofreciendo calidad y diversidad a todos nuestros consumidores a través de nuestras variadas y excelentes líneas de alimentos frescos.

2.3.3 Visión

Pretendemos ser una empresa líder, caracterizada por la distribución de productos alimenticios sanos frescos y transformados llegando a cada uno de los hogares y siendo reconocidos por nuestra calidad e innovación brindando bienestar comodidad y salud a nuestros consumidores. Destacándonos en el cumplimiento de nuestra misión hacia el mejoramiento continuo que permita el desarrollo integral de nuestra empresa.

2.3.4 Objetivos

- Asegurar la calidad de nuestros productos comercializados y distribuidos en búsqueda de la satisfacción de los clientes.
- Proveer mediante nuestros productos una gran variedad de alimentos que estén al alcance de la canasta familiar y a la vez que satisfagan las necesidades de los clientes o consumidores.
- Garantizar excelencia en el servicio con recursos humanos apropiados y altamente calificados de la empresa.

2.3.5 Estructura organizacional

Agroventas y Servicios Comercializadora posee una administración centralizada, la cual está compuesta por el representante legal y gerente quien es el que toma las decisiones, también genera toda la política de la empresa; el representante legal y gerente controla las actividades de la empresa y delega las actividades, entre ellas los días de cosecha, siembra, preparación de cultivo, entre otros. Si bien, el representante legal y gerente es el agrónomo de la empresa, tiene mucha responsabilidad en su cargo, es el dueño de la pyme.

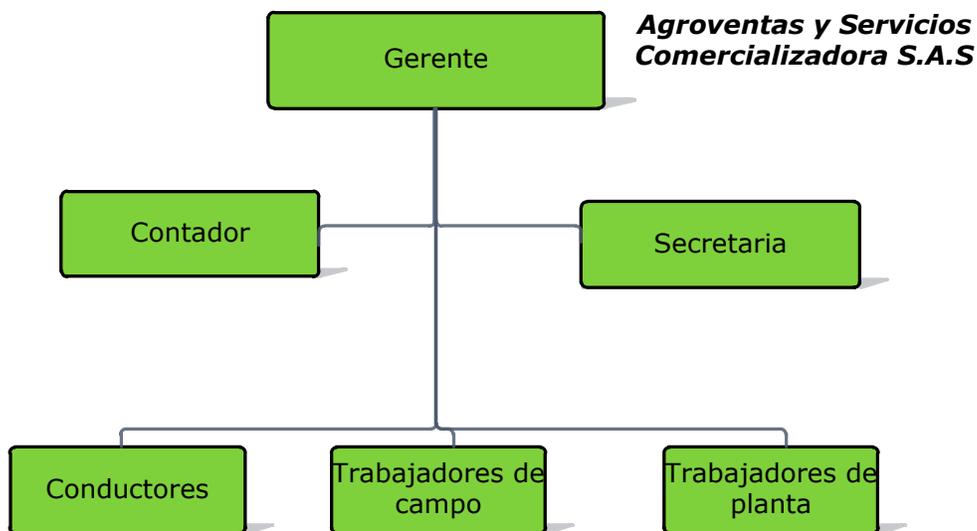
En la empresa la delegación y asignación de funciones claramente radica en el gerente, éste tiene mayor responsabilidad, ya que es el ingeniero agrónomo y direcciona su propia empresa.

En cuanto a la comunicación con el personal, se puede decir que es de tipo informal. La manera de llevar a cabo la comunicación entre los empleados y el gerente es directa, de forma oral donde las partes comprenden lo que se desea ejecutar de una manera directa y concisa.

La empresa está clasificada como Pyme (pequeña y mediana empresa) dado que cuenta con pocos trabajadores, solo tiene 3 empleados fijos y el resto, como los trabajadores de campo se les paga jornal diario o cuando se requiera.

Según su organigrama, no cuenta con un área comercial y administrativa, por sus condiciones, sin embargo, con los cambios próximos de la pyme toda esta situación cambia a un organigrama diferente, sin embargo, en el organigrama descrito anteriormente se menciona al personal de planta que serán las personas que laborarán en la planta de producción que se está ensamblando en el municipio de Tuluá.

Figura 10. Organigrama de Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S

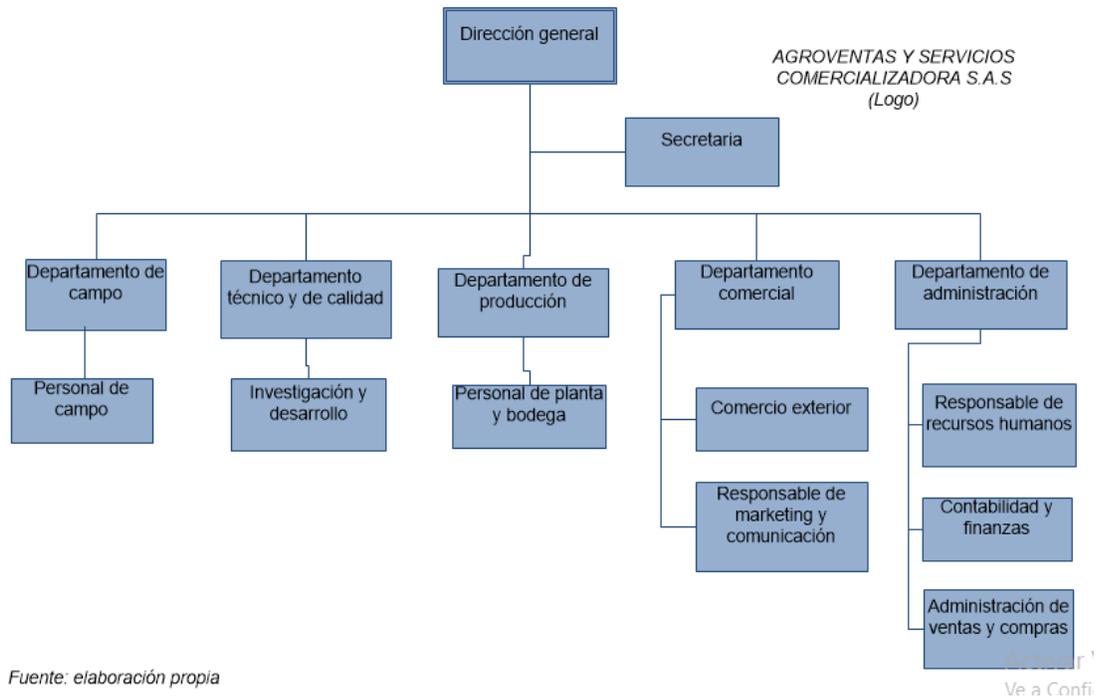


Fuente: Proporcionado por el gerente de la pyme

En este sentido, es importante sugerir el cambio de estructura organizacional y contar con los perfiles laborales, ya que la empresa al pretender crecer e innovar con un nuevo producto, y éste ir dirigido a un mercado exterior, debe contar con un personal directo que dé respuesta a la misión, visión y objetivos de la empresa. Así mismo, que se logre un éxito en la producción y comercialización de los nuevos productos. En dicho organigrama es indispensable contar con responsables de

recursos humanos, calidad, mercadeo, comercio exterior, logística, investigación y desarrollo y alimentos.

Figura 11. Sugerencia de los investigadores para nuevo organigrama



Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Dado lo anterior, se hace una propuesta para la descripción de los perfiles y/o cargos que a parecer de los investigadores son útiles y se ajustarían a la estructura de la empresa, aportando un reajuste interno que podría ser provechoso no solo ahora sino también futuramente. (Ver anexo 1).

2.4 Situación y análisis financiero

En este punto se analiza el estado de resultados que presenta la empresa en los años 2015- 2017, especificando los valores en las respectivas cuentas con un análisis vertical de cada periodo.

Tabla 6. Estados de resultados años 2015 - 2017

AGROVENTAS Y SERVICIOS COMERCIALIZADORA S.A.S						
ESTADO DE RESULTADOS						
ANALISIS VERTICAL						
	Año 2015		Año 2016		Año 2017	
	Millones de Pesos	%	Pesos	%	Pesos	%
Ventas netas	\$ 402.680.868,00	100,0%	\$ 588.635.190,00	100,0%	\$ 635.468.512,00	100,0%
IVA x Pagar	\$ 20.029.408,00	5,0%	\$ 13.526.178,00	2,3%	\$ 25.020.526,00	3,9%
Ventas netas	\$ 382.651.460,00	95,0%	\$ 575.109.012,00	97,7%	\$ 610.447.986,00	96,1%
Costo de ventas	\$ 230.116.993,00	57,1%	\$ 280.212.750,00	47,6%	\$ 290.270.586,00	45,7%
Utilidad bruta	\$ 152.534.467,00	37,9%	\$ 294.896.262,00	50,1%	\$ 320.177.400,00	50,4%
Gastos admón y ventas	\$ 150.832.596,00	37,5%	\$ 210.384.907,00	35,7%	\$ 230.400.291,00	36,3%
Utilidad operacional	\$ 1.701.871,00	0,4%	\$ 84.511.355,00	14,4%	\$ 89.777.109,00	14,1%
Gastos financieros	\$ 5.892.363,00	1,5%	\$ 10.636.979,00	1,8%	\$ 11.881.869,00	1,9%
Utilidad antes de impuesto	\$ (4.190.492,00)	-1,0%	\$ 73.874.376,00	12,6%	\$ 77.895.240,00	12,3%
Provisión para impuesto de renta	\$ -	0,0%	\$ 24.378.544,00	4,1%	\$ 25.705.429,00	4,0%
Utilidad neta	\$ (4.190.492,00)	-1,0%	\$ 49.495.832,00	8,4%	\$ 52.189.811,00	8,2%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el estado de resultados, se puede observar el incremento de las ventas año a año, esto debido al crecimiento de la empresa y a la expansión de su mercado en las diferentes ciudades del departamento. Adicionalmente, los costos de producción de la empresa son relativamente bajos, estos representan el 57,1% del valor de las ventas del año 2015, para los años 2016 y 2017 se ve una disminución algo considerable de 47,6% y 45,7%.

Los gastos de administración y ventas que presenta la empresa son elevados, esto debido a la ubicación de sus cultivos, ya que todos quedan en lugares diferentes, y también se tiene en cuenta la nueva inversión que tiene la empresa, en cuanto al porcentaje frente a las ventas de cada periodo se ha mantenido casi el mismo nivel, esto quiere decir que la empresa utiliza un apalancamiento operativo que demanda

una reinversión continua en la empresa, esto con el fin de que la empresa crezca en tamaño, operaciones y cubrimiento.

En cuanto a la utilidad bruta, se muestra una cantidad de dinero que deja la operación de la empresa luego de restar los costos en que incurren al funcionar, la utilidad bruta de la empresa expone un crecimiento sostenido en los tres años, el aumento más significativo se da entre el año dos mil quince y dos mil dieciséis, donde casi que se duplica. La utilidad operacional establece la influencia de los gastos operacionales y demás en la utilidad y cuánto dinero de la operación del periodo se tuvo para cubrir los acreedores financieros.

En el año dos mil quince, se ve claramente el bajo índice de utilidad que tiene la empresa, debido a los altos costos y gastos para el nivel de ventas que había alcanzado, por ende, en este año se vieron pérdidas en la empresa, a partir del siguiente periodo dos mil dieciséis y dos mil diecisiete, el incremento en las ventas permite que la utilidad operativa crezca en gran cantidad, incluso cuando los costos y gastos tuvieron un aumento.

De manera general, la empresa muestra un estado de resultados que presenta un mal tiempo, pero después de esto presenta un provechoso resultado. Cabe resaltar que no se tiene mucho conocimiento del porqué exactamente de los resultados dados.

2.5 PRODUCTOS

Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S produce frutas y verduras que oferta a varios supermercados a nivel del Valle del Cauca y otros departamentos cercanos, su portafolio de productos está enmarcado por frutas y verduras, sin embargo, la empresa ha desarrollado novedosos productos que enmarca un portafolio diferente bajo la marca FRUCAR, la cual oferta una variada línea de snacks, salsas y bocadillos a base de frutas y verduras.

Las frutas y verduras que produce son; piña, banano, lulo, maíz, uchucas y tomate de árbol. De las anteriores, las que más producción genera son la piña, banano y lulo.

Tabla 7. Caracterización de la fruta (Piña)

Piña	
Nombre científico.	Ananas Comosus.
Familia	Bromeliáceas
Origen	Zonas tropicales del Brasil
Composición	La piña es una fruta rica en azúcares, vitaminas del grupo A, B, C y E, sales minerales y ácidos orgánicos q
Temperatura	Promedio de 24 a 25°C, con valores extremos absolutos que no bajen de los 20°C, ni excedan los 35°C.
Altitud	hasta 250 metros, aunque en alturas mayores (hasta de 500 metros), sin excesos de nubosidad
Suelos	Con muy buen drenaje y profundidad de más de 1 metro, con textura arenosa, migajón-arenoso o migajón areno-arcilloso y pH entre 4.5 y 5.5.
Nutrientes	<ul style="list-style-type: none"> • Vitamina C: 721 % CDR (cantidad diaria recomendada). • Manganeso: 419 % CDR. • Vitamina B6: 51 % CDR. • Vitamina B1: 48 % CDR. • Potasio: 28 % CDR. • Magnesio: 27 % CDR. • Proteína: 4,9 g. • Fibra: 12,7 g. • Calorías: 452.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Es rica en manganeso. • Disminuye los síntomas de la osteoartritis. • Tiene propiedades antiinflamatorias. • Previene enfermedades cardiovasculares. • Mejora el sistema digestivo.

Fuente: elaboración propia. Obtenido de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/INFOCOMM_cp09_Pineapple_es.pdf

Tabla 8. Caracterización de la fruta (Banano)

Banano	
Nombre científico.	Musa acuminata
Familia	Musaceae
Origen	Es originario del Sudeste Asiático y las islas del Pacífico.
Composición	Los bananos tienen un considerable valor nutricional. Son conocidos por su alto contenido en carbohidratos, potasio y fósforo
Temperatura	Temperatura adecuada va desde los 18.5°C a 35.5°C.
Altitud	Se recomienda alturas sobre el nivel del mar entre 0 a 300 metros.
Suelos	Son aquellos que presentan una textura: franco arenoso, franco arcilloso, franco arcillo limoso y franco limoso; además deben poseer un buen drenaje interno y alta fertilidad, su profundidad debe ser de 1, 2a 1,5 mt, pH. de 5,5 hasta 7,5
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Asma • Cáncer • Salud cardiaca • Diabetes • Diarrea

Fuente: Elaboración propia. Obtenido de Manual para el cultivo de banano en la zona cafetera.

Tabla 9. Caracterización de la fruta (Lulo)

Lulo	
Nombre científico.	Salonum quitoense

Familia	Solnaceae
Origen	Originario de la cordillera de los Andes, ampliamente cultivado desde Chile a México, siendo los principales productores
Temperatura	Es una planta de trópico caliente y bastante húmedo, aunque no es del trópico bajo húmedo. Se adapta muy bien al trópico seco
Altitud	Altitudes de 500 a 1000 msnm
Suelos	Suelos francos bien drenados, ricos en materia orgánica y con un pH cercano a 6.
Nutrientes	<ul style="list-style-type: none"> • Hierro • Fósforo • Vitamina “a” • Vitamina “b” • Vitamina “c” • Calcio • Potasio • Fibra • Azucares
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene propiedades diuréticas • Aumenta cantidad y calidad de formación de cabello y uñas • Fortalece los huesos • Disminuye colesterol malo • Facilita eliminación del ácido úrico • Fortalece las defensas • Ayuda a mejorar enfermedades nerviosas.

Fuente: Elaboración propia. Obtenido de <http://huila.gov.co/documentos/M/manual%20tecnico%20del%20lulo%20en%20el%20Huila.pdf>

Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S desea llegar al mercado exterior con su nuevo producto Snack saludable a base de frutas y verduras.

2.5.1 Snacks

Son atractivos cortes de frutas, seleccionadas y originarias de una agricultura limpia, que, gracias a la aplicación de un proceso de deshidratación y buscar la textura adecuada a baja temperatura, por debajo de 46°, permite

- Conseguir una textura naturalmente crujiente, sin necesidad de liofilizar, ni freír, sin hornear y sin añadir algún tipo de aditivo
- Lograr un intenso sabor único y original, sin adicionar azúcar, ni sal y sin algún tipo de colorante o sabor artificial
- Preservar las propiedades nutricionales, manteniendo buena parte de contenido de antioxidante naturales y vitaminas presentes en el fruto fresco.

Snacks saludables perfectos para consumir en cualquier momento y lugar o como ingrediente para acompañar un yogurt, cereal, helado, ensalada, entre otros.

Para su desarrollo, la empresa está ensamblando la planta en el municipio de Tuluá, un municipio central, que garantiza el abastecimiento de materia prima, por la cercanía de los cultivos.

Ahora bien, para el proceso de exportación los snacks van empacados en un envase de plástico flexible con fondo estable y en cajas, que facilita su conservación y seguridad.

Figura 12. Presentación del producto



Elaboración propia



Para definir la etiqueta y rotulado de los snacks se debe tener en cuenta la normatividad regida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y

Alimentos (INVIMA), especialmente la resolución número 333 del 2011 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.

2.6 DISEÑO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S fundamenta su producción en las siguientes características del sistema de producción, tiene cultivos de piña, banano, lulo, uchuvas y tomate de árbol en diferentes lugares del Valle del Cauca ya mencionados anteriormente, todo el proceso de campo es basado en un sistema realizado por el recurso humano, procesos como la siembra, fertilización, riego, cosecha, entre otros. Cuenta con un proceso de logística de transporte en el municipio de Yotoco, donde hay una producción mayor de fruta.

Figura 13. Plano de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en la producción de snacks se utilizará un sistema de maquinaria especializado y también se contará con el personal capacitado para su manejo y la realización de cada proceso. La producción es en serie, las actividades o procesos son controlados por el recurso humano.

El plano anterior identifica los procesos para la producción de snacks y la misma distribución para la eficacia de los procesos productivos. El almacén de materia prima es el primer punto de calidad donde se selecciona los frutos que este sea apto según el tamaño y peso dispuesto por la empresa. Las frutas o verduras pasan al cuarto de máquinas, donde son lavadas, cortadas y se conserva el aspecto original del producto fresco para que sea reconocido como tal, de ahí pasa a pre-secado, donde el producto cortado, es pre-secado a una temperatura por debajo de 46° donde se elimina un 50- 60% de contenido de agua del producto evitando que se quemé y preservando las propiedades nutricionales.

Después, el producto a través de aire extra seco y presión, alcanza una estructura homogéneamente porosa que facilita la salida de agua, sin necesidad de incrementar temperatura y llegando a contenido residual de agua entre 1-2%, evitando una oxidación excesiva del producto, manteniendo un alto contenido nutricional y una textura crujiente totalmente natural, preservando la real esencia del producto fresco, sin aplicar algún tipo de aditivo ni conservante. Finalmente, se efectúa un secado con una temperatura por debajo de 46° para fijar la textura y se envasa.

Tabla 10. Diagrama de procesos de la producción de snacks

Proceso de producción de producción de los snacks	Operaciones	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenamiento	Descripciones
Recepción de materia prima	x					
Selección de materia prima			x			
Lavado de materia prima	x					
Pelado de la fruta	x					Se conserva el aspecto original de los productos frescos para que puedan ser fácilmente reconocibles

Envío a tratamiento de pulpas. Pre-secado		x				es pre-secado a temperatura suave (por debajo de 47°) para eliminar un 50-60% del contenido de agua y evitar que el producto se queme y al mismo tiempo preservando las propiedades nutricionales.
Texturación		x				El producto, a través de la aplicación de aire extra seco y presión, alcanza una estructura homogéneamente porosa que facilita la salida del agua sin la necesidad de incrementar la temperatura y llegando a un contenido residual de agua entre el 1-2%, evitando una oxidación excesiva del producto, manteniendo un alto contenido nutricional y una textura crujiente totalmente natural, preservando la real esencia del producto fresco, sin aplicar algún tipo de aditivo ni conservante.
Secado final	x					Por debajo de 47° para fijar la textura
Envío a máquina de empacado		x				
Empacado y sellado del producto	x					
Marcado y etiquetado	x					
Sección de embalaje		x				
Embalaje producto terminado	x					
Pesaje del producto final	x					
Envío producto terminado		x				El producto terminado es enviado a bodega

2.7 POLÍTICAS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Política de precios

- Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S mantendrá a disposición de sus clientes las políticas de precios que serán aplicadas a cada familia de productos dispuestos para su venta a nivel nacional e internacional.

- Los precios incluirán todas las tasas o impuestos que los graven, en cumplimiento del ordenamiento jurídico nacional, incluyendo, pero no limitado a la Ley Orgánica de Precios Justos o cualquier otra normativa legal aplicable.
- El cliente acepta que los precios contenidos en las políticas de precios de la empresa podrán experimentar eventuales cambios derivados de las modificaciones en el entorno económico y la estructura de costos.

2.7.2 Política de comercialización

- Ofrecer sus productos en el mercado nacional e internacional dentro del marco de las prácticas leales, equitativas y justas de libre comercio generalmente admitidas, sin otras restricciones que las establecidas en las leyes.
- Establecer una serie de condiciones comerciales objetivas y específicas que favorezcan en todo momento la eficiencia económica y la participación en el desarrollo nacional o regional de toda la cadena de comercialización, sin menoscabo de las leyes y reglamentos que regulan la promoción y protección de la libre competencia.
- Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S no aceptará devoluciones ni cancelaciones una vez que haya sido confirmado el pedido.
- En el caso de que se requiera una cancelación o devolución de un pedido, está deberá sustentar por escrito con oportunidad antes de que el pedido sea surtido y entregado; esta solicitud será evaluada por la Gerencia Administrativa para aceptar o rechazar esta solicitud. De ser aceptada la solicitud de cancelación o devolución de algún producto, se realizará un cargo del 30% del valor del producto que se aplicará vía nota de cargo a su cuenta.

Por otra parte, Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S, según datos de su director; realizó un estudio de mercadeo donde se hicieron pruebas piloto y se enviaron muestras a Centro América, España y Francia. Esto con apoyo de cámara y comercio de Buga. Los resultados de estas pruebas pilotos fueron positivas, el

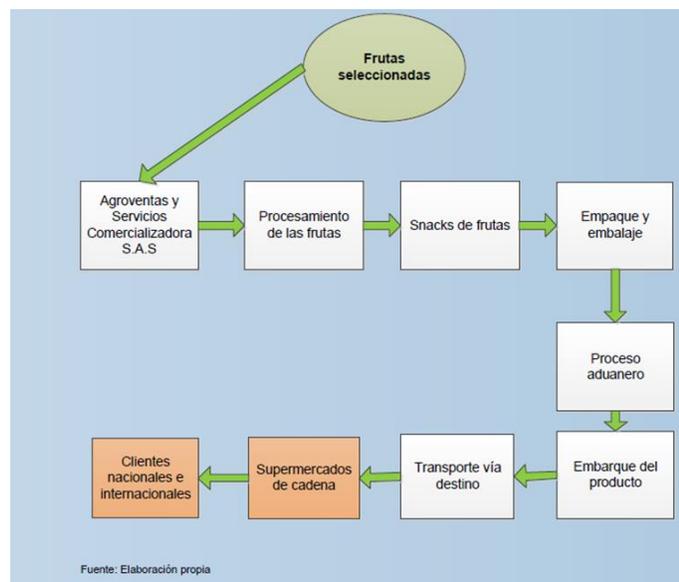
nivel de aceptación fue principalmente en los niños, seguido los jóvenes, adultos y ancianos.

Todo lo anterior, da efectiva respuesta a la empresa con su innovador producto. Los snacks a base de frutas y verduras están dirigido a todas las personas, desde niños, jóvenes y adultos que se interesan por su salud y por lo que consumen. Dirigido especialmente a personas deportista y niños con problemas de salud, como la obesidad, ya que los snacks sirven como alimento nutritivo para la salud. Clientes que demandan nutrición y salud por encima de precio. Snacks para todos los gustos.

Las principales motivaciones de dichas personas para consumir snacks: recomendaciones de expertos o nutricionistas a hacer esto para mantener peso saludable, saciar el apetito o ansiedad y mantener un alto nivel de energía durante la realización de actividades diarias.

En cuanto a la comercialización, se establecen clientes nacionales e internacionales; en cuanto a los nacionales, se debe establecer alianzas con los supermercados de cadena, a los cuales se les comercializa fruta fresca, estos pueden ser una línea clave para comercializar también el nuevo producto, los snacks. Por otro lado, los clientes internacionales, se sugiere una alianza con la empresa Gloria de Perú.

Figura 14. Proceso de distribución



Fuente: elaboración propia

3. ANALISIS DE OPORTUNIDAD DE MERCADO E IDENTIFICACION DE RUTA LOGISTICA QUE DEBE SEGUIR LA PYME AGROCOMERCIALIZADORA S.A.S PARA UN PROCESO EXPORTADOR

“Los investigadores prefieren utilizar más de un método cuando es posible, porque el pensamiento y la conducta humana son demasiado complejos para que uno solo pueda capturarlos por completo”

Gerald Zaltman

3.1 Mercado nacional

Colombia es un país que posee grandes beneficios si se habla del comercio exterior, la incursión del país en la economía internacional, el desempeño del comercio y los nuevos mercados internacionales, conseguidos a través de las políticas comerciales establecidas por el gobierno para la promoción del intercambio de bienes y servicios, inversión extranjera y la movilidad de los demás factores; hacen de Colombia un país fortalecido y proyectado hacia un posicionamiento de sus bienes y servicios en el comercio exterior.

Solano (2013) establece que el Plan Nacional de Desarrollo de 2002 fue el impulsor de la política comercial colombiana en torno al enfoque de las exportaciones y la atracción a la inversión extranjera; aspectos que sin duda pueden influir en el impulso de la economía que debe buscar la internacionalización en los mercados dada la influencia de la globalización misma.

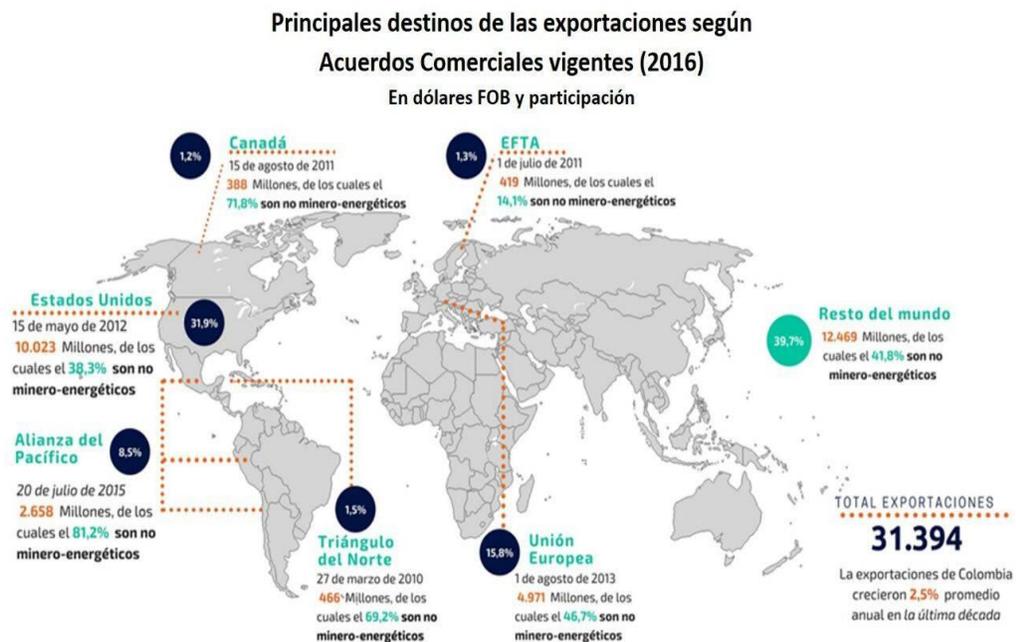
Asimismo González (2014) agrega que el desarrollo en Colombia, como las oportunidades que la apertura económica ha generado, son un punto clave para lograr los objetivos comerciales; en este sentido el país ha optado por crear un ambiente más propicio y tolerante que permita la comunicación y disposición hacia las demás economías (cambio de adentro, hacia fuera) logrando una mejor y mayor posibilidad de ingresar a la era globalizada, siendo competitivos en materia de: educación, salud, infraestructura física, balanza comercial, situación política y económica, consiguiendo de esta manera alcanzar mejores logros en desarrollo comercial y exportaciones.

Por otro lado, la revolución de las TICs, los avances tecnológicos, la posición geográfica y su clima, hacen de Colombia un país destacado en la producción de frutas tropicales; convirtiéndolo en una nación competitiva en este tipo de productos.

Así mismo, el cultivo de frutas, en especial las frutas del tipo de contextura como el de la piña podría convertirse en la mejor oportunidad de negocios y de empleo para varios sectores del país en tiempo del posconflicto, esto teniendo en cuenta que ya varias empresas de las regiones están exportando piña a varios mercados del mundo, faltando aun el dar ese mayor valor agregado.¹⁷ Para ello, se hace fundamental crear el ‘laso’ o negociación que permitirá asociar el producto a mercados internacionales; esto hallando la oportunidad más adecuada para llevar a cabo el proceso de lineamiento.

Es importante conocer los principales destinos de exportación que en los últimos años ha realizado el país, esto según los acuerdos comerciales vigentes:

Figura 15. Principales destinos de las exportaciones colombianas



Fuente: Creación propia de Nielsen con datos del Informe del Banco Mundial “Connecting to Compete 2016”.

A partir de enero del 2012, las estadísticas de exportaciones colombianas se agregaron en cuatro (4) grandes grupos: Agropecuarios, alimentos y bebidas, (que

¹⁷ EL PAÍS. Cultivo de frutas, una alternativa ideal para el posconflicto en el Valle, [en línea]. Infoabe Online. [Valle del Cauca, Colombia], Agosto 5 de 2016. [citado 4 febrero 2018].

incluye café, flores, banano, productos alimenticios, animales vivos, bebidas y tabaco, entre otros productos); Combustibles y productos de las industrias extractivas, (incluye el petróleo crudo, sus derivados, y carbón, entre otros); Manufacturas (contiene el ferróníquel, productos químicos, maquinaria y equipo de transporte, entre otros) y Otros sectores (incluye oro no monetario y no clasificados en las anteriores agrupaciones).¹⁸

De acuerdo a la información estadística, de naturaleza secundaria en este caso, suministrada por el DANE, en el año 2016 se exportó un total de 31.095 millones de dólares en todos los sectores económicos del país una cifra que evidencia una caída de las exportaciones totales respecto a años anteriores.

Cabe mencionarse también que en el año 2012 Colombia reportó el momento más importante en la historia de este rubro dentro del comercio exterior del país, ya que se alcanzó una más que notable cifra de 60.125 millones de dólares en las exportaciones totales, las cuales además estaban conformadas principalmente por el sector minero, el sector industria y el sector agropecuario.

Existen diferentes mercados potenciales de exportación, ya que sostiene que la cuenca del pacífico, podría ofrecer una serie de beneficios para el comercio exterior colombiano, lo cual en definitiva puede ayudar a superar el déficit en la balanza comercial con el que ha contado en los últimos años Colombia y que además podría ir en aumento. Motivo que en efecto obliga al país, a sus empresas y pymes a tomar una serie de medidas correctivas y optar además por la promoción de la industria, generar empleos y buscar incluso nuevos mercados dónde se logren generar ventajas competitivas.

Es por ello que se toma la decisión de analizar mercados internacionales, especialmente países que se relacionan en diversas formas con Colombia, y que puedan generar valor en cuanto al comercio internacional, generando ventajas para las organizaciones y el mismo estado; en donde incluso la dinámica de firmar acuerdos comerciales también puede influir positivamente para que las economías eleven su competitividad en la producción de bienes y servicios.

Colombia es un país que cuenta con 16 tratados de libre comercio con varios países del mundo, enfocando la investigación especialmente hacia países latinoamericanos tenemos por ejemplo que; un país como Costa Rica, es un país con estabilidad económica, política y social, lo que le permite que su población goce de ingresos y calidad de vida superiores a la de sus países vecinos, y por encima del promedio de América Latina. Además, tiene un peso fundamental en la

¹⁸ DANE. Boletín técnico Exportaciones - EXPO (diciembre 2017).

economía de América Central, y en 2013 explicó 10% de la producción de esa región.

Este país ofrece importantes facilidades para hacer negocios, como recurso humano calificado, infraestructura, instituciones sólidas y autónomas, acuerdos comerciales con varios países. Por ello Costa Rica ha logrado atraer importantes capitales extranjeros; y actualmente más de 200 empresas multinacionales operan en dicho país.

En este caso, también se tiene en cuenta la veracidad de un país como Argentina que es el segundo territorio más grande de América del Sur después de Brasil y el octavo en extensión de la Tierra. Limita con Chile, Bolivia, Paraguay, Brasil y Uruguay. Su geografía es muy variada, encontrándose mayormente llanuras en el este, serranías en el centro y montañas en el oeste. El país se encuentra atravesado, en su extremo occidental, de sur a norte por la Cordillera de los Andes, que marca el límite con Chile.

De acuerdo a datos definitivos del último censo del INDEC (2010) la población de la República Argentina asciende a 40.117.096 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km² (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur). Siendo este, un territorio atractivo para inversionistas y multinacionales extranjeras interesadas en incursiones en dichos mercados.

Ahora bien, los anteriores son dos países potenciales en su comercio, industria, turismo, economía y aspectos de carácter importante, que seguramente logrando incursionar allí con el pasar del tiempo dichas naciones pueden ser un puente para llegar a nuevos mercados, para ingresar a otros países.

3.2 Mercado internacional

Costa Rica se encuentra ubicada en América Central. Limita al norte con Nicaragua, por el sureste con Panamá, por el este con el Mar Caribe y por el oeste con el Océano Pacífico. La capital es San José. En cuanto a extensión territorial, Costa Rica ocupa la vigésimo primera posición en el continente americano y el lugar 129^a en el mundo con una extensión de 51 100km².

Costa Rica es un destino estratégico para la operación de empresas multinacionales en sectores como servicios, manufactura avanzada, ciencias de la vida y manufactura liviana. A la fecha, más de 250 empresas líderes a nivel mundial han elegido Costa Rica, como un lugar para expandir sus operaciones. Costa Rica se

convirtió en la locación preferida en Latinoamérica para las empresas líderes de la industria de alta tecnología que desean llegar a instalar nuevos proyectos de inversión. Muchas de las más renombradas empresas a nivel internacional confiaron en dicho país para atender clientes internos y externos desde esta ubicación estratégica.¹⁹

Datos relevantes del país:

- ✓ Es el país con el mayor potencial para innovación en América Latina -Reporte de Competitividad Global 2013-2014
- ✓ El quinto destino para servicios globales en América -AT Kearney 2011
- ✓ Su capital, San José es la primera ciudad para tercerización en América Latina. - Top 100 Outsourcing destinations 2013, Tholons
- ✓ Top 7 de las ciudades de Latinoamérica para la IED (San José) - Financial Times: FDI Intelligence, 2013.
- ✓ Costa Rica está clasificada dentro de los 5 mejores países en desempeño ambiental a nivel mundial.

Figura 16. Principales indicadores económicos de Costa Rica en los últimos años

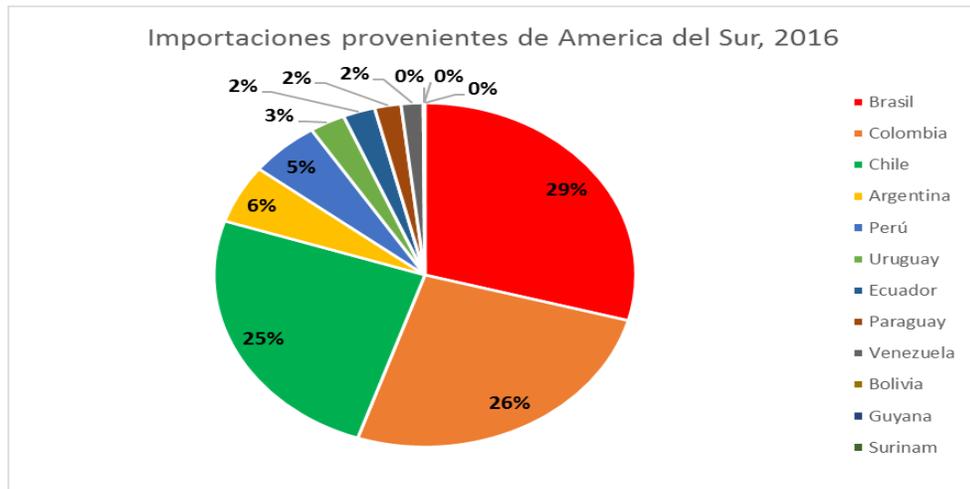
Datos Económicos	2014	2015	2016
<i>PIB a precios de mercado (millones de US\$)</i>	49.550	52.890	57.700
<i>PIB per cápita nominal (US\$)</i>	10.426	11.119	11.940
<i>Exportaciones (Millones de US\$)</i>	11.274	9.659	19.365
<i>Importaciones (Millones de US\$)</i>	17.188	15.479	15.913
<i>Inflación (%)</i>	4,5%	-0,92%*	0,6%
<i>Desempleo (%)</i>	10%	9,5%	9,5%
<i>Tasa de Cambio (moneda local por US\$) Precio compra</i>	528 (23 julio 2015)	531,69 (30 de mayo 2016)	563,79(10 de mayo 2016)

Fuentes: Banco Central de Costa Rica <http://www.bccr.fi.cr/>
 Procomer: www.procomer.com

En 2014, las exportaciones representaron el 23,2% del total del PIB, frente al 31,9% en 2008. Las exportaciones (en dólares) crecieron un 0,6% en 2014 y un crecimiento del 6,1% que se presentó en el año 2015.

¹⁹ Fuente: Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)

Figura 17. Principales importaciones de Costa Rica



Fuente: PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica)

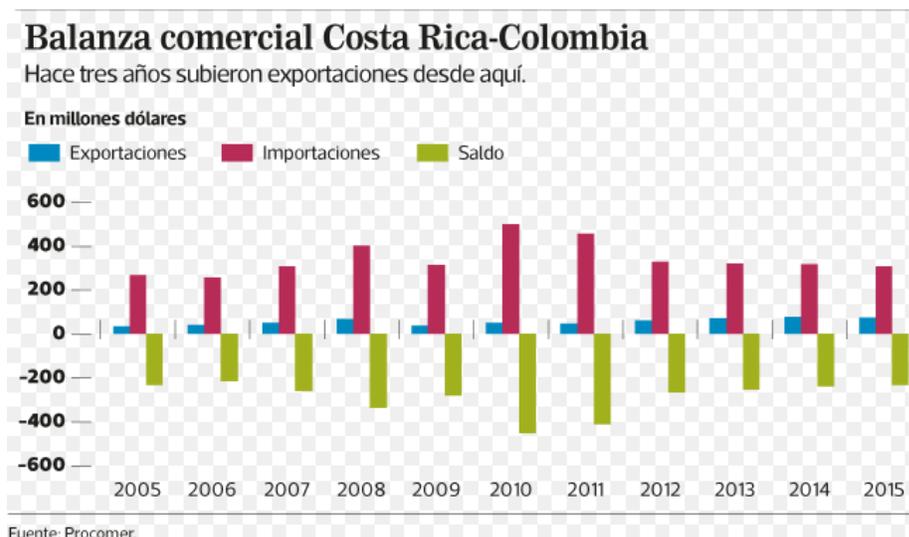
Gracias a la identificación de sectores con altos volúmenes de exportación de Costa Rica hacia los países que pertenecen a la comunidad andina (CAN), existe una gran oportunidad para que empresas costarricenses establezcan su centro de operación y se beneficien del acceso preferencial que otorga la CAN, en sectores como:

-Alimentos y Tabaco: con un monto superior a US\$ 13.300 millones en 2011 es el principal sector exportador de Costa Rica a CAN y adicionalmente, es un sector importante de inversión costarricense al mundo con 4 proyectos entre 2003 y 2011.

En los últimos diez años, el acceso de productos importados en Costa Rica ha mejorado enormemente con reducciones significativas en aranceles. Las tasas arancelarias se encuentran entre 0 – 15% a excepción de artículos de lujo tales como vehículos, bebidas alcohólicas, metales preciosos procesados, los cuales están sujetos a tarifas mixtas e impuestos²⁰.

²⁰ Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX)

Figura 18. Balanza comercial entre Costa Rica y Colombia



Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pasante/3-oportunidades-comerciales-en-centroamerica-sur-agroindustria>

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica, cuyas negociaciones iniciaron en el 2012, lleva poco más de un año de vigencia. Tras el Acuerdo se ha dado acceso preferencial a las manufacturas colombianas, donde más del 90% de los productos han sido beneficiados de la liberación arancelaria. Desde la puesta en vigor del Acuerdo ingresaron libres de arancel los combustibles, sostenes, algunas resinas petroquímicas en forma primaria, bisutería, partes de motocicletas y autopartes para remolques, sal, carbón, medicamentos, algunos cosméticos, cueros preparados; vehículos, automóviles, fibras e hilados y tejidos, repuestos para vehículos, juguetes, entre otros.

Además, el proceso de desgravación gradual, que culminará en 6 años, ha mejorado la posición de productos como perfumes y aguas de tocador, algunos agroquímicos, algunas resinas plásticas, el calzado de cuero, empaquetaduras y otros accesorios de caucho para el transporte.²¹

Con un año de vigencia del Acuerdo no se dilucidan grandes cambios en las exportaciones e importaciones con Costa Rica. El balance general de la situación comercial entre ambos países no permite concluir variaciones significativas de los productos nacionales exportados con destino costarricense y, respecto a las

²¹ <http://www.analdex.org/2017/08/08/balance-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y-costa-rica-despues-de-un-ano-de-vigencia/>

importaciones, el comportamiento se ha mantenido relativamente estable para el periodo posterior a la entrada en vigencia del acuerdo.

Por otra parte, Argentina vive una contracción de su economía tras la desaceleración iniciada a finales de 2014. Hasta entonces había vivido una década de crecimiento ininterrumpido y muy elevado por periodos (8,6% anual de media entre 2003 y 2007), aunque basado en los altos precios internacionales de sus principales exportaciones (Soja, Trigo, maíz). Las políticas distorsionadoras y las restricciones al comercio y flujos financieros impuestas por los gobiernos Kirchner, especialmente en 2012 y 2013, explican parte de las disfunciones de la economía e importantes desequilibrios macroeconómicos heredados. A ello se le ha sumado un contexto internacional y regional adverso (China y Brasil).

Figura 19. Proyecciones macroeconómicas de Argentina 2017

Argentina. Proyecciones Macroeconómicas para 2017

Dato	Fuente	
	FMI ¹	REM ²
Crecimiento (Var. % PBI)	2,7%	3%
Inflación (Var. % anual a dic-17)	20,5%	20,2%
Inflación Núcleo (Var. % anual a dic-17)		18,0%
Tasa de interés de Política Monetaria (Pases a 7 días)		18,3%
Tipo de Cambio Nominal (\$/u\$s a dic-17)		\$ 18,3
Resultado Primario del S. Público No Financiero (m.m. \$)		-441,8

¹ World Economic Outlook del Fondo Monetario Internacional. Octubre 2016

² Relevamiento de Expectativas de Mercado del BCRA (Mediana de los relevamientos)

Tomado de: www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/informativosemanal_noticias.aspx?PIDNoticia=444

En la actualidad, el PIB per cápita se ubica alrededor de los 14.000 dólares.

La UCA (Universidad Católica Argentina) estimó que en el primer trimestre de 2016 ha habido un fuerte empeoramiento de la indigencia y la pobreza. La tasa de indigencia habría pasado de 5,3% (finales de 2015) a 6,9% (marzo de 2016) afectando a no menos del 6,2% de la población a principios de abril de 2016 lo que equivale a 2,3 millones de personas indigentes. En cuanto a la tasa de pobreza, esta habría pasado de 29% (finales de 2015) a 34,5% (marzo de 2016) lo que significaría más de 13 millones de personas en situación de pobreza.

Argentina es un mercado de 42,9 millones de habitantes, con una renta per cápita cercano a los 14.000 dólares (2015), lo que le sitúa como un país de renta alta.

Este país, se caracteriza por tener una de las mayores tasas de urbanización del mundo: 90% de los argentinos viven en ciudades de más de un millón de habitantes, y alberga 8 ciudades con más de 500. 000 habitantes. Ello deja grandes espacios del país prácticamente deshabitados (con densidades de población de menos de 1 hab/km² en la provincia de Santa Cruz). Destaca "Gran ciudad de Buenos Aires" que alberga un tercio de la población del país (13 millones de habitantes).

Desde hace algunos años las grandes superficies y los supermercados están cobrando mayor importancia en la distribución. En la actualidad, el 70% de las ventas de productos de primera necesidad (alimentación, higiene, limpieza) se efectúan en supermercados, mientras que el número de pequeños comercios ('almacenes') se ha reducido drásticamente.

En los primeros siete meses de 2016, las exportaciones ascendieron a 32.700 millones de dólares y las importaciones a 31.945 millones, lo que representa una variación del -3,9% y -7,7% respecto al mismo período del año anterior. Así, la balanza comercial fue superavitaria en 754 millones de dólares, frente a un déficit de 585 millones de dólares en el mismo período del año anterior.

El total exportado en 2015 fue de 56.788 millones de dólares, mientras que las importaciones ascendieron a 59.757 millones. Estos datos muestran una caída del 17% para las exportaciones y del 8% para las importaciones, en comparación con el año 2014. El saldo comercial fue de - 2.969 millones de dólares, frente a un saldo positivo de 3.106 millones del año anterior.

El comercio con el MERCOSUR, principal socio comercial, concentró el 24% de las exportaciones argentinas y el 23% de las importaciones en 2015. El saldo comercial en los siete primeros meses de 2016 con este bloque resultó deficitario en 1.873 millones de dólares, frente a +595 millones en el mismo período de 2015, con exportaciones por valor de 6.506 millones e importaciones por 8.379 millones de dólares, lo que representa una variación del -26% y +1%, respectivamente.²²

²² Informe económico y comercial de Argentina 2017. <http://www.comercio.gob.es>

Figura 20. Balanza comercial entre Colombia y Argentina



Fuente: Dane y MinCIT. Recuperado de:
http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia_y_argentina_reimpulsaran_comercio.php#.WuFRhYjwblU

Argentina y Colombia destacaron en esa comisión el enorme potencial que existe entre ambas naciones para incrementar el comercio histórico de bienes en diversos sectores. Además, se intercambiaron propuestas para facilitar el acceso recíproco entre los mercados con el objetivo de reimpulsar la inversión bilateral.

Argentina es la tercera economía más grande de América Latina, con un mercado cercano a los 44 millones de habitantes. Gracias al ACE 59, que rige la relación comercial entre los dos países, cerca del 92% de los productos colombianos puede ingresar al mercado argentino sin pago de arancel.

Sin embargo, debido a varias restricciones que enfrentaba el comercio en el pasado y que se empiezan a resolver apenas ahora, el monto del comercio no ha logrado alcanzar su verdadero potencial.

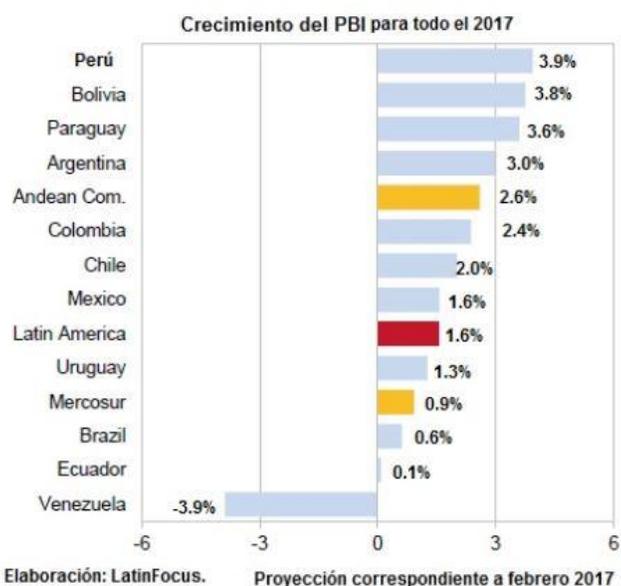
Ahora bien, realizando análisis al mercado de Perú se obtuvo que el país lideró el crecimiento económico en Sudamérica durante el 2017, de acuerdo a la última proyección de los analistas de LatinFocus Consensus Forecast.

En su último informe de febrero (2017), estimaron que el crecimiento del Perú fue de 3.9%, inferior a la anterior proyección de 4.2%.

El Perú se encuentra seguido de Bolivia (3.8%), Paraguay (3.6%), Argentina (3%), Colombia (2.4%), Chile (2.0%), México (1.6%), Uruguay (1.3%), Brasil (0.6%) y Ecuador (0.1%).²³

²³ <https://andina.pe/agencia/seccion-economia-2.aspx/img/noticia-latin-focus-mantiene-liderazgo-del-peru-crecimiento-economico-653996.aspx>

Figura 21. Proyección del PIB para Perú en 2017



También se proyectó un crecimiento de las exportaciones de 6.4% en el 2017 y un superávit en la balanza comercial de 1,700 millones de dólares. Para el 2018, el panel espera una expansión de 6.7% y un superávit de 2,100 millones de dólares.²⁴

Figura 22. Proyección de la variación anual del PIB

FOCUSECONOMICS

	Proyección de la variación anual del PIB en %						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Latin America	0.1	-0.7	1.6	2.5	2.7	2.9	3.1
Chile	2.3	1.6	2.0	2.6	2.7	2.9	3.0
Mexico	2.6	2.3	1.6	2.1	2.3	2.5	2.7
Mercosur	-2.3	-3.5	0.9	2.2	2.5	2.7	2.9
Argentina	2.5	-2.3	3.0	3.1	3.2	3.2	3.3
Brazil	-3.8	-3.5	0.6	2.2	2.4	2.6	2.7
Paraguay	3.1	4.0	3.6	3.7	3.8	3.9	4.0
Uruguay	1.0	1.0	1.3	2.3	2.5	2.8	3.0
Venezuela	-5.7	-11.4	-3.9	-0.6	1.0	2.3	3.6
Andean Com.	2.8	2.0	2.6	3.1	3.2	3.4	3.6
Bolivia	4.8	3.8	3.8	3.6	3.6	3.7	3.7
Colombia	3.1	1.9	2.4	3.1	3.3	3.5	3.6
Ecuador	0.2	-2.2	0.1	0.7	1.2	1.7	2.2
Peru	3.3	3.9	3.9	4.1	4.1	4.1	4.2

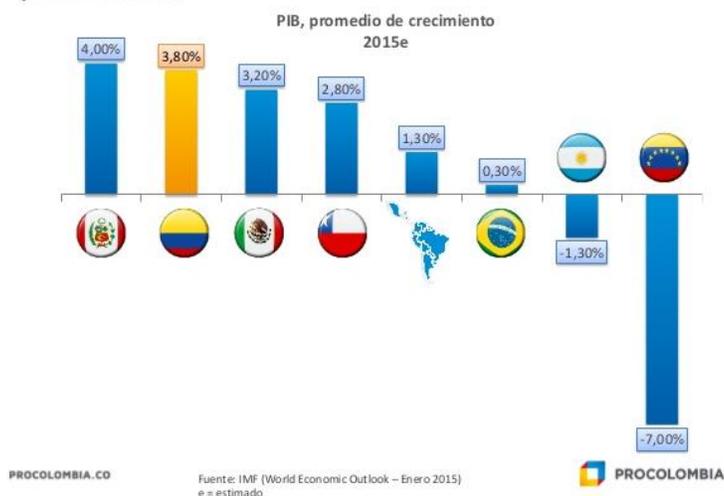
Fuente: Latin Focus Consensus Forecast
Estimaciones de febrero 2017

Fuente: Latin Focus Consensus Forecast – Estimaciones de febrero 2017

²⁴ ANDINA/Oscar Farje

Figura 23. Comparativo de economías con países vecinos

Perú y Colombia, las economías más importantes en los próximos años.



Fuente: IMF (World Economic Outlook – Enero 2015)

Se hace necesario la formulación de una matriz de selección de mercados para realizar una comparación y un análisis más detallado a los países objeto de estudio:

Tabla 11. Matriz de selección del mercado meta

Indicadores	Costa Rica	Argentina	Perú
Importaciones de la partida (miles USD)	\$14,7	\$55,8	\$ 38.6
Tasa de crecimiento PIB% (2017) ²⁵	3,2%	2,9%	2,5%
Ingreso per cápita USD 2016	\$11,824.64	\$ 12,449.22	\$ 6.571.65
Participación nacional	26 % Colombia	18,5% Colombia	29,1% Colombia
Colombia exporta hacia: (USD)	193,5 millones	\$135,9 millones	\$239,1 millones
Tratados y/o convenios	Alianza del pacífico	Mercosur – ALADI	CAN – Unión Europea – Alianza del pacífico

²⁵ © 2018 Grupo Banco Mundial. Reservados todos los derechos.

Arancel general	15%	14%	11%
Balanza Comercial general USD 2017	\$ 1,74 millones en las importaciones netas.	\$ 3,41 millones en las exportaciones netas.	\$ 5,29 millones en las exportaciones netas.
Facilidad de idioma	Si	Si	si
Facilidad de transporte	Regular	Excelente	Excelente
Priorización	3	2	1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Grupo Banco Mundial 2018 - <http://www.expocamacol.com> - <http://www.colombiatrade.com.co> - The Observatory of Economic Complexity: https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/cr/#Balanza_comercial - 2015 En Costa Rica - Información sobre Costa Rica.

Luego de ver los factores económicos principales cada nación y hacer una comparación de los países objeto de estudio, se puede evidenciar que tanto Argentina como Costa Rica cuentan con una economía que varía con el transcurso de los años, pero no se desestabiliza. Las exportaciones realizadas por Colombia a estos países tienen un alto potencial económico, sumando a ello las relaciones comerciales que el país tiene con las dos naciones.

Argentina se hace un mercado atractivo para incursionar, su ingreso per cápita anual específicamente en el año 2016 rondó entre los USD\$12,449.22 pero actualmente su economía ha tenido algunos estancamientos relacionados a la devaluación de su moneda, "Durante la última semana, a la Argentina se le ha recordado que cuando el capital puede fluir libremente, también puede fluir hacia afuera, creando profundas implicaciones económicas. Con los inversionistas extranjeros sacando su dinero en masa, el Banco Central de la República Argentina se vio obligado a tomar medidas drásticas para estabilizar la moneda del país", sostiene The New York Times uno de los principales medios de comunicación a nivel internacional.

Teniendo en cuenta esto y también analizando las exportaciones realizadas por Colombia a los países estudiados, se detecta que el país con mayores importaciones desde Colombia en los últimos años ha sido Perú, la fortaleza de los fundamentos macroeconómicos del Perú y las oportunidades que ofrece para el desarrollo de negocios en nuevos sectores hacen que el país destaque y se diferencie en América Latina para la atracción de nuevas posibles inversiones.

Por otro lado, se agrega que la cercanía entre Colombia y Perú se ha fortalecido en los últimos años gracias la estrategia de negociar en conjunto un acuerdo comercial con la Unión Europea y promover la Alianza del Pacífico. Todo lo estudiado

anteriormente hace que los investigadores tomen a Perú como mercado objetivo para realizar el plan exportador.

3.3 Análisis del mercado objetivo

Perú está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. Limita con el Océano Pacífico al oeste, hacia el sur limita con Chile, al oriente con Bolivia y Brasil y con Colombia y Ecuador hacia el norte. Posee una soberanía sobre el mar de 200 millas desde la costa peruana y cuenta con 1.285.215 km², siendo el tercer país de mayor extensión en América del Sur, después de Brasil y Argentina, situándose así entre los 20 países más extensos del planeta.

El Perú es un país de todas las sangres. A través de su historia, el Perú ha sido el punto de encuentro de diferentes razas y culturas. A la población nativa se sumaron, hace cerca de 500 años, los españoles. Producto de ese encuentro, enriquecido posteriormente con las migraciones de africanos, asiáticos y europeos, emerge el hombre peruano, representante de una nación cuya riqueza étnica constituye una de sus más importantes características. Contando así, con una población estimada en 30.135.000 habitantes²⁶ donde la población urbana juega un 75,9% mientras que la rural el 24,1%.

El país se encuentra en la posición 44 de la tabla de población, compuesta por 195 países y presenta una moderada densidad de población, 24 habitantes por Km².

Perú es la economía número 52 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 43.063 millones de euros, con una deuda del 24,38% del PIB. Su deuda per cápita es de 1.368€ euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Perú es de febrero de 2018 y fue del 1,4%.²⁷

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Perú, en 2016, fue de 5.608€ euros, con lo que ocupa el puesto 87 de la tabla, así pues, sus ciudadanos tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 195 países del ranking de PIB per cápita.

²⁶ <http://www.consuladoperubaires.org/sobrelperu.html>

²⁷ datosmacro.com

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los peruanos se encuentran en el puesto 86.

3.3.1 Tendencias de consumo de Perú

Las frutas no solo proveen vitaminas y minerales, necesarios para una vida saludable, sino también compuestos naturales con la potencialidad de proteger de enfermedades. Esto ha llevado a que estos alimentos sean considerados nutraceuticos o alimentos funcionales, es decir alimentos o sus partes que proveen beneficios médicos o de salud.

En general, el consumidor peruano demanda productos más innovadores y una comunicación más activa y sincera. Asimismo, el mercado de alimentos y bebidas tiene una trascendental batalla que enfrentar: Hoy los peruanos sienten desconfianza y escepticismo sobre la composición real de los productos que consumen.

Por otro lado, de acuerdo con el informe Global Food & Drink Trends 2018 de Mintel, una de las agencias de inteligencia de mercado más grandes del mundo; el cuidado personal también será una prioridad para muchos consumidores este 2018, y eso incluye la elección de alimentos y bebidas que satisfagan necesidades nutricionales, físicas y emocionales.

En todo el mundo, los consumidores están cada vez más interesados en productos saludables y nutritivos. Un estudio realizado para el informe Trends Around the World de Nielsen revela que para el 77% del total de encuestados globales “los ingredientes naturales fueron un factor muy o moderadamente determinante para elegir un snack”. Además, el informe señala que la tendencia es que los consumidores reduzcan el consumo de alimentos y bebidas que son típicamente altos en grasa, azúcar o sodio.

En el Perú, los consumidores también están adoptando una postura ‘back to basics’, centrándose en productos frescos y menos procesados.

El 62% de los latinoamericanos afirma seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos, según un reciente Estudio realizado por Nielsen Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, mismo que refleja al 35% de los peruanos encuestados poniendo en práctica una dieta baja en azúcar.

América Latina es la región donde se evita en mayor medida el consumo de grasas (39%), seguida de África/Medio Oriente (36%) y de Asia Pacífico (31%).²⁸

Los consumidores tienen claro qué prefieren y qué evitan, por eso 7 de cada 10 latinoamericanos confirma que le pone mucha atención a los ingredientes de las bebidas y los alimentos que consumen. Ingredientes naturales y comidas menos procesadas, son prioridad para la mayoría.

Los peruanos están en busca de nuevas maneras de consumir sus alimentos, los resultados de la encuesta muestran que el 39% de ellos buscan una nueva experiencia de sabor al comprar nuevas comidas formuladas para preferencias o necesidades específicas; los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%).

3.3.2 Consumo per cápita de Snacks en Perú

Durante el 2010 en el país las ventas de la industria de snacks (que comprendió productos como papas fritas, snacks extruidos, tortillas, chips de maíz, nueces y otros aperitivos dulces y salados) alcanzaron los US\$ 147 millones, según la empresa analista de mercados Euro-monitor.²⁹

El estudio, difundido por el diario Estrategia de Chile, también precisó que el consumo per cápita de estos productos fue de 0.5 kilos. Este nivel ubicó a Perú en cuarto lugar después de Colombia (2.6 kilos per cápita), Chile y Argentina, con 1.9 kilos y 0.8 kilos, respectivamente.

Respecto a los canales de distribución, a nivel nacional las ventas se realizaron a través de las bodegas o canales tradicionales (49.8%), mientras que en Chile el 49.5% de las ventas de snacks se efectuaron en almacenes, kioscos y confiterías.

Si bien aún el canal principal de compra de snacks para los limeños de entre 15 y 28 años son las bodegas, cada vez más estos consumidores tienden a adquirirlos en los supermercados, según reveló el estudio “Hábitos de compra y consumo en la categoría de snacks”, realizado por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).

El investigador de la carrera de Marketing de la USIL, Jaime Briceño, dijo que esta tendencia a comprar más snacks en los supermercados se da sobre todo en los

²⁸ <http://www.nielsen.com>

²⁹ Copyright Gestion.pe - Grupo El Comercio - Todos los derechos reservados.

segmentos A y B, en donde el 41% de ellos los adquieren en este canal versus un 31% de los segmentos C y D. Principalmente los consumidores aprovechan la ocasión de compra de productos para sus casas en los supermercados, para adquirir snacks, principalmente de formatos grandes, dijo.

Figura 24. Indicadores macroeconómicos de Perú

PERÚ: PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS Y PROYECCIONES

	2012	2013	2014	2015	2016	2017P	2018P
Sector Real (Var. % real)							
Producto Bruto Interno	8.9	5.9	2.4	3.3	4.0	2.5	3.7
<u>VAB Sectores Primarios</u>	18.9	5.2	-2.0	6.6	9.5	4.3	2.8
Agropecuaria	39.0	1.3	1.4	2.8	2.3	1.5	3.2
Pesca	-7.0	23.4	-28.4	15.9	-10.1	30.1	-2.8
Minería e Hidrocarburos	2.8	4.8	-0.5	9.5	16.3	3.4	3.2
<u>VAB Sectores No Primarios</u>	7.1	6.1	3.5	2.7	2.4	1.9	3.9
Construcción	15.9	9.6	1.8	-5.8	-3.1	-2.0	6.2
Industria No Primaria	3.1	3.5	-1.6	-2.7	-1.6	-1.4	2.7
Comercio	6.7	5.9	4.6	3.9	1.8	1.6	3.3
Servicios	7.3	6.3	5.6	5.2	4.4	3.2	4.0
<u>Demanda Interna</u>	7.3	7.3	2.2	2.9	1.0	1.0	4.0
Consumo privado	7.4	5.7	3.9	3.4	3.4	2.5	3.0
Consumo público	8.1	6.7	6.0	9.8	-0.5	1.2	4.0
Inversión privada	15.5	6.9	-2.3	-4.3	-5.9	-4.4	4.7
Inversión pública	19.9	10.7	-1.2	-9.5	0.6	4.3	15.4
PBI (US\$ miles de millones)	189.3	197.9	203.1	192.3	195.6	211.2	225.1
Población (Millones)	30.1	30.5	30.8	31.2	31.5	31.8	32.2
PBI per cápita (US\$)	6,281	6,493	6,592	6,173	6,211	6,635	6,999
<u>Empleo Formal Urbano</u>	4.0	2.8	1.9	0.9	0.4	0.5	2.0
Precios, tipo de cambio y tasas de interés							
Inflación anual (%)	2.7	2.9	3.2	4.4	3.0	2.8	2.8
TC promedio (S/. por US\$)	2.64	2.70	2.84	3.19	3.38	3.25	3.19
TC fin (S/. por US\$)	2.55	2.80	2.98	3.41	3.35	3.22	3.18
Tasa de Referencia BCR	4.25	4.00	3.50	3.75	4.25	3.50	3.50
Sector Externo (US\$ millones)							
Balanza Cuenta Corriente	-5,388	-9,387	-8,925	-9,169	-5,303	-3,942	-5,154
(% del PBI)	- 2.8	- 4.7	- 4.4	- 4.8	- 2.7	- 1.9	- 2.3
Balanza Comercial	6,393	504	-1,509	-2,916	1,888	5,289	4,826
Exportaciones de bienes	47,411	42,861	39,533	34,414	37,020	42,596	44,137
Tradicionales	35,869	31,553	27,686	23,432	26,137	31,075	32,284
Mineras	27,467	23,789	20,545	18,950	21,777	25,643	26,938
Resto	8,402	7,764	7,140	4,482	4,360	5,432	5,346
No Tradicionales	11,197	11,069	11,677	10,895	10,782	11,421	11,753

Fuente: BCRP Proyecciones: Estudios Económicos- Scotiabank

En lo que va del presente siglo, la economía peruana ha presentado dos fases diferenciadas de crecimiento económico. Entre 2002 y 2013, Perú se distinguió como uno de los países de más alto dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PIB de 6.1 por ciento anual.

La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza (US\$5.5 por día con un PPA

del 2011) cayó de 49.9 por ciento en el 2004 a 26.1 por ciento en el 2013. Esto equivale a decir que 5.6 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US\$3.2 por día con un PPA del 2011) disminuyó de 28.4 por ciento a 11.4 por ciento en ese mismo periodo.

Posteriormente, entre 2014 y 2017, la expansión de la economía se desaceleró, principalmente como consecuencia de la caída del precio internacional de los *commodities*, entre ellos el cobre, principal producto de exportación peruano. Esto generó una contracción de la inversión privada, menores ingresos fiscales y una desaceleración del consumo.

Así, en los últimos cuatro años, el PIB registró un crecimiento promedio de 3.1 por ciento. Dos factores atenuaron el efecto sobre el producto de este choque externo, permitiendo que, aunque más lentamente, el PIB siga aumentando. Primero, la prudencia con la que se habían manejado en años previos tanto la política fiscal, como la monetaria y cambiaria. Esto permitió, por un lado, sobrellevar la caída de los ingresos fiscales sin ajustes drásticos en el gasto, y por el otro, contar con las reservas internacionales para permitir un ajuste ordenado del tipo de cambio.

Segundo, el aumento de la producción minera, debido a la maduración de los proyectos que se habían gestado durante los años de auge, lo que impulsó las exportaciones y contrarrestó la desaceleración de la demanda interna. En este contexto, el déficit por cuenta corriente disminuyó rápidamente, de 4.8 por ciento del PIB en 2015 a 1.3 por ciento en 2017. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable y, a marzo de 2018, ascienden a 29 por ciento del PIB. La inflación general promedio se situó en 2.8 por ciento en 2017, dentro del rango meta del Banco Central.

3.3.3 Balanza comercial entre Colombia y Perú

La balanza comercial entre el Perú y Colombia es positiva. Sin embargo, los negocios, las inversiones y el flujo de capital podrían ser aún mejor si se revisaran ciertos acuerdos y decisiones legales.

Es una buena y estrecha relación. Por sus similitudes culturales, macroeconómicas y cercanía geográfica, Colombia y el Perú sostienen unos sólidos vínculos, que facilitan que entre ambos países haya una balanza comercial positiva.

Ahora bien, la coyuntura económica para Colombia no ha sido la mejor en los últimos años. Se observa que la tasa de crecimiento del PBI ha venido reduciéndose

de 6.6% en 2011 a 2.0% en 2016, mientras Perú bajó de 6.3% en 2011 a 3.9% en 2016.

En cuanto a la inflación, Colombia tuvo una variación de 7.5% el año pasado, mientras que el Perú reflejó un índice inflacionario de 3.2%. Por otra parte, el desempleo colombiano fue de 9.2%, en tanto que en el Perú ascendió a 6.7%³⁰

Revisando las estadísticas de la balanza de comercial entre ambos países, se aprecia que:

Figura 25. Balanza comercial entre Colombia y Perú

Balanza comercial Perú-Colombia (expresada en US\$)

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016	Var%	Var%
						16/15	16/12
Exportaciones	921	855	1230	879	712	-19.0	-6.2
Importaciones	1511	1415	1201	1250	1144	-8.6	-6.7
Balanza comercial	-590	-561	29	-372	-432	NA	NA
Intercambio comercial	2432	2270	2431	2129	855	-12.9	-6.5

Fuente: Sunat, Promperú

Ambos países están desaprovechando la facilidad comercial que representa la cercanía geográfica, con lo cual se reducen los costos de abastecimiento, además de la excelente oportunidad para que empresas pequeñas y medianas puedan incursionar en la exportación por cuanto su capacidad de producción y comercialización es apropiada al volumen comercial que desarrollan ambos países.

Colombia exporta hacia el Perú combustible, plástico, aceites esenciales, aparatos de grabación, jabones y productos farmacéuticos, mientras que el Perú vende al país norteño cobre, plástico, combustibles minerales, zinc y artículos de confitería.

³⁰ <http://blogs.upn.edu.pe> UPN · PUBLISHED 5 SEPTIEMBRE, 2017 · UPDATED 11 SEPTIEMBRE, 2017.

Según datos de ProColombia, más de 15 empresas peruanas invirtieron en Colombia alrededor de US\$ 2,700 millones entre 2010 y 2015, mientras Colombia tiene negocios por más de US\$ 5,000 millones en el Perú a través de 150 firmas.

3.3.4 Evolución de las importaciones peruanas

La Sociedad de Comercio Exterior (Comex Perú), destacó el repunte en el primer semestre del año 2017, de la importación de bienes intermedios y de consumo en el país, a diferencia de las de bienes de capital que aún no se recuperan. De acuerdo con cifras de la Sunat, entre enero y junio de 2017, las importaciones peruanas registraron un valor de 18,782 millones de dólares, lo que reflejó un crecimiento del 8.6% con respecto al mismo periodo de 2016.

El gremio empresarial indicó que esta expansión fue impulsada por la recuperación en la importación de los bienes intermedios (+20.4%) y los bienes de consumo (8.6%), mientras que las de bienes de capital registraron una variación de -6.2%. Hacia junio las principales importaciones del Perú provinieron de China por 4,132 millones de dólares, un monto mayor en 6.1% respecto al similar periodo de 2016, seguido de Estados Unidos (3,890 millones de dólares; +11.5%); Brasil (1,116 millones de dólares; +12.7%) y México (872 millones de dólares; +8.1%).

Figura 26. Importaciones de Perú en febrero - junio 2017



Fuente: Sunant. Elaboración: COMEXPERU

Entre enero y junio, las importaciones de bienes intermedios representaron el 46.9% de las compras peruanas al exterior y totalizaron 8,804 millones de dólares,

convergiendo al nivel alcanzado en 2015 (9,599 millones de dólares), el mayor en los últimos cinco años.

Los bienes intermedios para la industria concentraron el 62.3% del total del rubro, con 5,571 millones de dólares, es decir, un aumento del 10.8% respecto del mismo periodo en 2016.³¹

Cabe destacar que las importaciones de bienes intermedios para la agricultura mostraron un gran dinamismo al registrar un valor de 669 millones de dólares, lo que supuso no solo un aumento del 31% respecto de 2016, sino que, además, logró superar el nivel registrado en 2015 (661 millones de dólares), el mayor desde 2011.

Así, durante enero-junio, las compras en este sector han crecieron a una tasa promedio anual del 6.2% entre 2011 y 2017.

3.3.5 Principales exportaciones de Colombia al Perú

Las exportaciones de productos agropecuarios, alimentos y bebidas han incrementado más de un 21% llegando a los US\$584,4 millones.

El alza de las exportaciones de alimentos, según el DANE, se dio principalmente por el crecimiento en las ventas de bananas con 63,9% y de café sin tostar descafeinado o no con 11,6%.

El Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima informó que 10 países concentran alrededor del 85% del total de las importaciones de alimentos en el país siendo nuestro principal proveedor Colombia con una participación del 19% del total, siendo el principal producto el azúcar.³²

De los productos no minero energéticos que Colombia exporta a los países de la Alianza del Pacífico, la mayor parte se dirige a Perú (41,2% del 2016). Le siguen

³¹ Los proveedores más importantes fueron Estados Unidos (1,306 millones de dólares; +14.7%) y China (1,144 millones; +22.6%), de los que se importó el 44% del total de los bienes intermedios para la industria.

³² El 19% de las importaciones de alimentos provienen de Colombia, dijo la CCL. (Cámara de Comercio de Lima).

México (39,9%) y Chile (18,8%). Así, de los USD 2.159 millones que el país exportó en ese tipo de bienes en el 2016, hacia Perú se dirigieron USD 890,1 millones³³.

Entre enero y abril de este año, las exportaciones de bienes no minero energéticos a la Alianza del Pacífico sumaron USD 700,1 millones, de los cuales USD 277,1 millones se vendieron a Perú. Por tanto, se puede decir que de los países que integran la alianza del pacifico, Perú es al que se exportan más bienes no mineros.

3.3.6 Principales canales de distribución

En Perú los canales de distribución se están desarrollando a través del uso de la tecnología (Canal Moderno), lo cual implica mucha competencia en el mercado. Por ello las empresas están detrás de la implementación de creatividad e innovación en los productos o servicios disponibles, siendo esto representado por profesionales en ventas, marketing y otros especialistas, que tienen en sus principales objetivos el hacer expandir los productos y/o servicios en el mercado peruano.

Perú en la actualidad cuenta con tratados y aseguramiento de calidad de sus productos también facilidad en permisos de trámites para la venta de sus productos en el extranjero que es lo necesario, y el PBI en el 2017 lidero en 4.3% por la oferta del cobre según el (FMI, 2015), lo que hace que sea más confiable en el mercado para la toma de decisiones de distribuidores internos y exteriores, no solo se ha trata de estos sino que hay una buena combinación entre intuición y planificación de los productos hacia el cliente.

El canal tradicional frente al canal moderno ha sido un tema de discusión especialmente en los últimos años. Como se sabe, grupos como Cencosud, Supermercados Peruanos y Falabella lideran el canal moderno actualmente, con un crecimiento sin precedentes (aunque aún están lejos de los promedios latinoamericanos en cuanto a relevancia del autoservicio en el total del país).

Las personas que no están vinculadas al manejo de canales o la evolución del retail, usualmente generalizan su forma de consumo individual que los rodea, asumiendo que el canal tradicional está desapareciendo. Sin embargo, no es así. En el interior del país, las bodegas, mercados y mercadillos continúan en la cima, reflejando más del 90% de las ventas; y en el caso de la capital, un 70%.

³³ Tomado de:

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/38549/como_se_mueven_las_exportaciones_hacia_los_paises_de_la_alianza_del_pacifico

Por ello, aún se mantiene en pie, e incluso en la cima. Recientemente, en quincena de mes previo al inicio del año escolar, los supermercados, tiendas por departamento y centros comerciales estaban abarrotados de personas; no obstante, el canal tradicional estaba en una situación similar o incluso mayor. En el caso de la campaña por el Día de la Madre durante este mes (mayo del 2013) -considerada la segunda fecha que genera más ganancias después de Navidad- el 57% de las personas en Lima prefería realizar sus compras en el canal tradicional.

Las diferencias en el canal moderno y el tradicional se pueden ir atenuando con el tiempo a través de, por ejemplo, las constantes promociones y ofertas. Sin embargo, existe una predilección por los mercados que tiene que ver con temas de cercanía, bajos precios, compras pequeñas, atención rápida y calidad, y un 'peruanísimo' sentido de lo que es el producto fresco: el recién cosechado, el recién extraído del mar y no aquel que se conserva en una refrigeradora.

Muchas empresas redescubren el canal tradicional después de años de concentración de sus ventas en cadenas y grandes empresas de distribución.

Por su importancia en muchos mercados y el peso en la venta de muchos productos, el canal tradicional se ha convertido en un medio estratégico que permite participación, diversificación y rentabilidad.

3.4 ALIANZA ESTRATÉGICA

Los mercados comerciales de Colombia y Perú se han caracterizado siempre por su cercanía, esto hace que sea más viable un tipo de negociación con empresas o entidades del vecino país. Después de analizar el mercado nacional y hacer énfasis en el país objetivo, se logra obtener una propuesta rentable para ambos mercados y por su puesto muy provechosa para la pyme objeto de la investigación.

Se realizó una investigación de las organizaciones que hacen parte del mercado peruano y se obtuvo que hoy en día una de las principales empresas en ese mercado es el grupo Gloria. Este es un conglomerado industrial de capitales peruanos con negocios presentes en Perú, como también en Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina y Puerto Rico. Sus actividades se desarrollan principalmente en los sectores de lácteos y alimentos, en cemento, papeles, agroindustria, transporte y servicios; todos ellos focalizados en la calidad del producto o servicio que se entrega al consumidor en todo momento.

El crecimiento y fortalecimiento estratégico del Grupo Gloria se sustenta a base del liderazgo de sus marcas en los mercados donde operan. La variedad y calidad de los productos que fabrican y comercializa, aunado a la eficiente capacidad de distribución y transporte para llegar a todos los mercados que abastece, le permiten a dicho grupo generar sinergias que garantizan una estructura diversificada de negocios, capaz de desempeñarse con éxito en un entorno altamente competitivo.

Basados en ello, se decide que una negociación con Gloria es lo más conveniente para incursionar en el mercado del Perú, entrar en alianza con la venta y exportación de los snacks de piña marca Gloria, siendo Agroventas y servicios comercializadora su principal proveedor con marca blanca desde Colombia hasta Lima; y con esta negociación hacer que el mercado conozca el producto, para después en un futuro, abarcar a otros mercados; nuevos y de mayor rentabilidad.

Figura 27. Empresa Gloria



Fuente: www.gloriaperu.com

3.4.1 Portafolio de productos del grupo Gloria

Gloria es una empresa que se dedica a la producción, venta y distribución a nivel nacional de productos lácteos y derivados, principalmente. También participa en el mercado de consumo masivo a través de productos como conservas de pescado, refrescos, jugos, mermeladas, snacks, entre otros. Históricamente, Gloria ha sido la empresa líder en el mercado peruano de productos lácteos.

El Grupo Gloria cuenta con presencia en Perú, Bolivia, Ecuador, Argentina, Colombia, Uruguay y Puerto Rico. Con capital peruano, este conglomerado se mueve en diferentes industrias, además de los lácteos, como cementos, papeles, transporte y otros servicios. Dos de sus propietarios, los hermanos Vito y Jorge

3.4.2 Negociación:

Después de analizar la empresa y su portafolio de productos, se puede concluir que el grupo Gloria es uno de los más influyentes en el mercado de Perú, contando con una capacidad productiva elevada y una variedad en los productos que se distribuyen.

Para Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S. es un paso de gran importancia el concretar la alianza, es por esto que se busca un modelo de contrato por 4 años donde se especifica que el producto será enviado en marca blanca, y que, en su llegada a Perú, especialmente a la ciudad de Lima; será distribuido por el grupo Gloria y con su marca.

Inicialmente se pondrá un 70% del producto y la negociación será realizada en dólares, agilizando y dándole más viabilidad al proceso. **Ver anexo 3.**

Modelo de contrato de compra-venta internacional

El día 12 de julio de 2019 en el municipio de Tuluá la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S. a la que en adelante se identificara como el vendedor, domiciliada en Tuluá Valle del Cauca – Colombia ha vendido a el Grupo Gloria, a quien en adelante se identificara como el Comprador, domiciliado en la ciudad de Lima – Perú las mercancías que se detallan en este contrato y con sujeción a las estipulaciones que en el mismo se consignan.

- Mercancía: Paquete de snacks de fruta deshidratada
- Cantidad: 960 cajas que contendrán 36 paquetes de 120 gramos c/u
- Calidad: Paquete de snacks de piña crujiente
- Especificaciones: Paquetes de 120 gramos

- Precio unitario: 40,5\$US
- Precio FOB total: 39.68\$US
- Embalaje en: Cajas de cartón
- Entrega: FOB
- Fecha de embarque: Entre el 13 y 16 de Julio de 2019
- Seguro: A cargo del vendedor
- Formato de pago: Simultaneo a la entrega
- Pago: Desde la fecha de llegada al puerto de destino
- Medio de pago: Cobranza bancaria
- Gastos bancarios: Todos por cuenta del comprador
- Carta de crédito: Confirmada a la vista

Otras contrataciones específicas:

Los contratos se sujetan a las dispersiones establecidas en la convención de Viena de 1980 que regula los contratos de compra-venta internacional.

Las eventuales desavenencias que surjan de la interpretación del presente contrato serán resueltas por un tribunal arbitral desinado por la cámara de comercio de lima.

Firma:

Fecha:

El anterior fue el modelo de compra-venta internacional ya diligenciado por los investigadores, para la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S.

3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA EXPORTACIÓN

El empaque primario de los snacks es fabricado con residas de polietileno de alta densidad (PEAD) son más sustentables. Este tipo de empaque por su practico diseño, con cierre hermético, facilita su empleo, conservación y consumo de los snacks, características que para el consumidor son relevantes para la decisión de compra. Es un empaque con gran funcionalidad, ya que, si el consumidor consume un poco del producto y desea guardar un poco para más tarde, el empaque por su cierre hermético lo permite. El empaque ha ganado popularidad en los mercados, en razón de su presentación, bajo costo, versatilidad y protección del producto.

En cuanto a la presentación, la porción de consumo personal es de 120 gramos, razón por la cual se utilizará un empaque de 10 x 14 cm. Actualmente, existen varios proveedores nacionales que fabrican este empaque, un ejemplo es la empresa Microplast.

Tabla 12. Precio de empaque

VALOR UNITARIO	RANGO DE CANTIDADES
\$290	1.000 – 10.000 Unidades
\$270	11.000 - 30.000 Unidades
\$ 250	31.000 – Más

Adicional al empaque, la etiqueta también es un factor de promoción para el producto, por lo que la empresa debe darle igual importancia. Para definir la etiqueta y rotulado de los snacks se debe tener en cuenta la normatividad regida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), especialmente la resolución número 333 del 2011 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.

La etiqueta va adherida al empaque, esta brinda información nutricional, y da especificaciones del producto.

Figura 29. Etiqueta y especificaciones del producto

Información Nutricional	
SEGMENTO A	Tamaño por porción 1 taza (228 g) Porciones por envase 1
SEGMENTO B	Cantidad por porción Calorías 260 Calorías de grasa 120
SEGMENTO C	Valor Diario*
	Grasa Total 13 g 20%
	Grasa Saturada 5 g 25%
	Grasa Trans 2 g
	Colesterol 30 mg 10%
	Sodio 660 mg 28%
	Carbohidrato Total 31 g 10%
Fibra dietaria 0 g 0%	
Azúcares 5 g	
Proteína 5 g	
SEGMENTO D	Vitamina A 4% Vitamina C 2%
	Calcio 15% Hierro 4%
	* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.
	Calorías 2000 2500
SEGMENTO E	Grasa Total Menos de 65 g 80 g
	Grasa Sat. Menos de 20 g 25 g
	Colesterol Menos de 300 mg 300 mg
	Sodio Menos de 2400 mg 2400 mg
	Carb. Total 300 g 375 g
Fibra dietaria 25 g 30 g	
	Calorías por gramo: Carbohidratos 4 Proteína 4

Fuente: (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (INVIMA), 2011)

Para la impresión de la etiqueta en el empaque se considera precios adicionales.

Tabla 13. Tabla precios adicionales

VALOR UNITARIO	RANGO DE CANTIDADES
\$ 12	10.000 – 20000 Unidades
\$ 4	250.000 – Más

3.5.1 Embalaje

Para la exportación de los snacks se define un valor por paquete de \$6500 Cop (EXW-Ex Works). El empaque secundario o embalaje es una caja de cartón, esta brinda facilidad de manipulación, bajo peso, posibilidad de reciclado y son adaptables a todos los modos de transporte.

Figura 30. Dimensiones de la unidad de carga



La caja que se presenta, es un tipo de embalaje que se usa actualmente para el transporte de productos comestibles, dado que brinda unas condiciones de ambiente normal, y de acuerdo al diseño y medidas está capacitada para llevar 36 paquetes de snacks de 120 gramos.

El modelo de transporte tiene un costo unitario de mil pesos, para el envío de 36 unidades de distribución al por mayor.

- **Características**

Las medidas de la caja tipo exportación son de 33,5 x 26 x 27,5. El peso por caja con 36 unidades es de 4.570 gramos teniendo en cuenta el peso de la caja. La facilidad que brinda el producto para acomodarse a las medidas del tipo de embalaje permite optimizar los costos. Serán selladas con cinta de embalaje. Finalmente, el nivel de resistencia de cada caja indica que soportan un apilamiento de hasta 7 niveles.

Tabla 14. Precio caja de cartón

VALOR UNITARIO	RANGO DE CANTIDADES
\$780	3.000 Unidades
\$760	5.000 Unidades

Una vez identificadas las diferentes alternativas de sistema de empaque y embalaje a utilizar para la exportación de Snack, se evalúa las cantidades a exportar. Teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa, que es de 32.000

Unidades semanales, se toma como referente la exportación de 34.560 unidades quincenales. Se presenta la cifra anterior, considerando que la capacidad del vehículo que transportara los productos no es mayor, y que lo que se busca es aprovechar su máxima capacidad. También se tiene en cuenta, que los vehículos son de propiedad de la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S.

A continuación, se hace la presentación de los tipos de vehículos, para lo que se decidió utilizar el más pequeño que en este caso es un turbo.

Figura 31. Tipos de vehículo terrestre

Tipo de vehículo	Peso de la carga	Alto	Largo	Ancho	Cubicaje
 Vehículo Turbo	Hasta 4.5 Toneladas	Entre 2.20 y 2.30 metros	Entre 4 y 5 metros	Entre 2.20 y 2.30 metros	Entre 22 y 23 metros cúbicos
 Camión Sencillo Peso bruto vehicular: 16 toneladas Camiones de 2 ejes	Hasta 8.5 Toneladas	Entre 2.40 y 2.60 metros	Entre 6 y 7 metros	Entre 2.40 y 2.50 metros	Entre 35 y 45 metros cúbicos
 Doble Troque Peso bruto vehicular: 28 toneladas Camión rígido de 3 ejes	Hasta 17 Toneladas	Entre 2.40 y 2.60 metros	Entre 7 y 8 metros	Entre 2.40 y 2.50 metros	Entre 38 y 50 metros cúbicos
 Cuatro Manos Peso bruto vehicular: 36 toneladas	Hasta 22 Toneladas	Entre 2.40 y 2.60 metros	Entre 7 y 7.60 metros	Entre 2.40 y 2.50 metros	Entre 38 y 50 metros cúbicos

Fuente: (TCC, 2018)

Tabla 15. Cantidades de snacks por empaques

1 empaque (paquete)	120 gramos
1 caja de cartón	36 paquetes
	4320 gramos
Cajas por vehículo turbo	960
Peso aproximado total	4,387 toneladas

Ahora bien, basados en el supuesto que Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S. exporte al país destino 4.387 toneladas quincenales. Se define los costos totales de empaque y embalaje, se presentan a continuación.

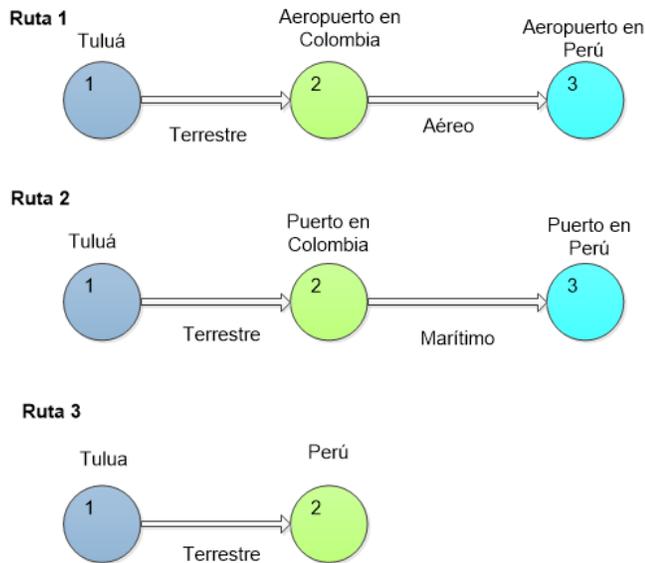
Tabla 16. Costo total del empaque y embalaje para exportación de snacks

Elementos del costo	Valor unidad (COP)	Cantidad (Unidades)	Valor total
Empaque primario (paquete)	\$ 250	34560	\$8.640.000
Etiqueta	\$ 12	34560	\$ 414.720
Empaque secundario (embalaje)	\$ 760	960	\$ 729.600
Total			\$9.784.320

3.6 CONDICIONES DE LOGÍSTICA

Para la exportación de Snack a Perú existen tres opciones para su distribución: por vía marítima, por vía aérea y por vía terrestre. Contar con estas vías de transporte da a la empresa oportunidad de tomar la opción más beneficiosa para ella, en términos de tiempo, costo, riesgo, entre otros. Ahora bien, por vía aérea, es posible desde el aéreo puerto de Bogotá, Medellín o Cali. Esta alternativa de transporte brinda rapidez en el envío, logrando así un proceso de exportación más eficiente. Otra alternativa es vía marítima, es un transporte más económico, sin embargo, es más utilizado para la exportación de grandes cantidades de productos. Finalmente, está el transporte terrestre, donde se hace el envío en camión de país a país, teniendo en cuenta que Perú está cerca a Colombia.

Figura 32. Diagrama de rutas para el transporte de Snacks a Perú



Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las rutas de transporte para la exportación de snack a Perú, se consideran las distancias representadas en tiempo que cada puerto de destino ofrece según su punto de origen.

Cabe especificar, que la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S. cuenta con vehículos (turbo) de uso propio, que son utilizados para el transporte de las frutas y/o productos en vía terrestre a nivel nacional.

3.6.1 Descripción de ruta

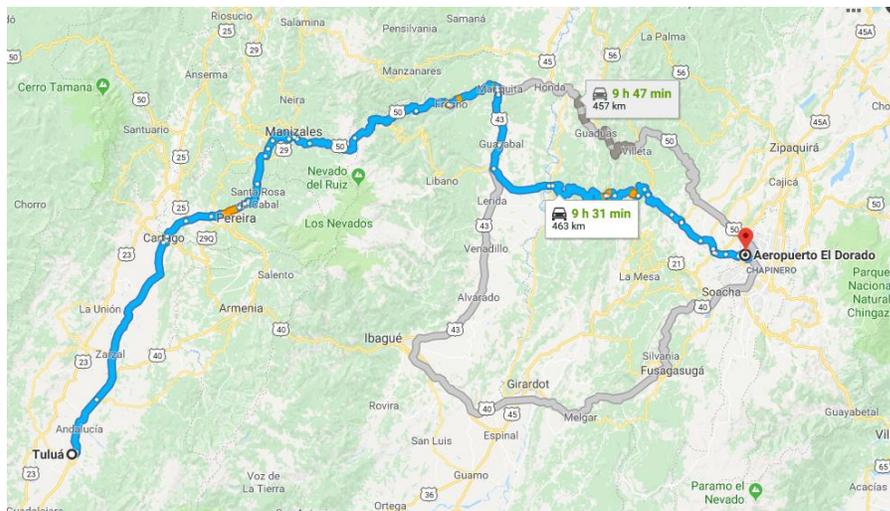
Consiste en transportar los Snack desde el centro de acopio de Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S, en Tuluá, por vía terrestre en camión con destino al aeropuerto y de allí tomar destino directamente a Perú. También considerar el transporte vía marítima y terrestre teniendo en cuenta distancias y tiempo promedio de la ruta.

3.6.2 Transporte terrestre de Tuluá hacia:

Tabla 17. Transporte terrestre desde Tuluá a aeropuerto

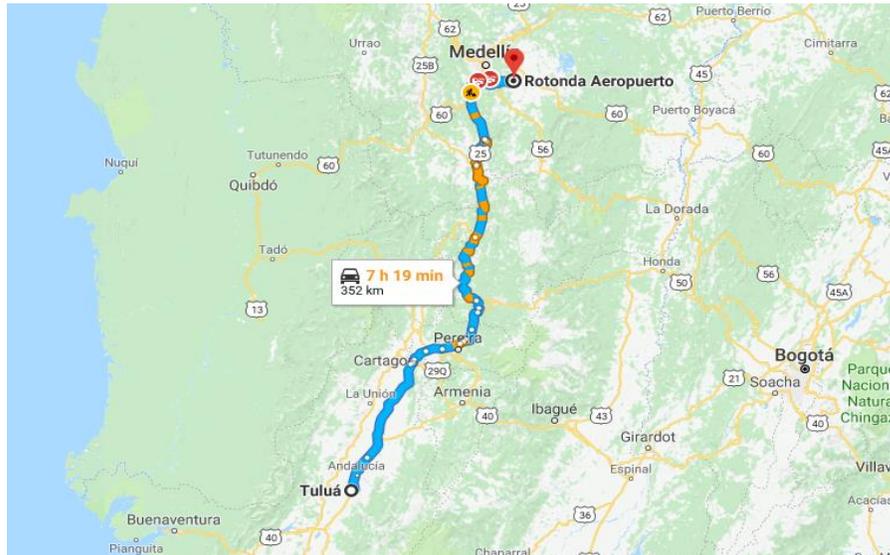
	Distancia (Kms)	Tiempo ruta horas promedio
Bogotá	582 km	10 a 11 horas
Medellín	332 km	7 a 8 horas
Cali	82 km	1 a 2 horas

Figura 33. Ruta de Tuluá a aeropuerto de Bogotá (El Dorado)



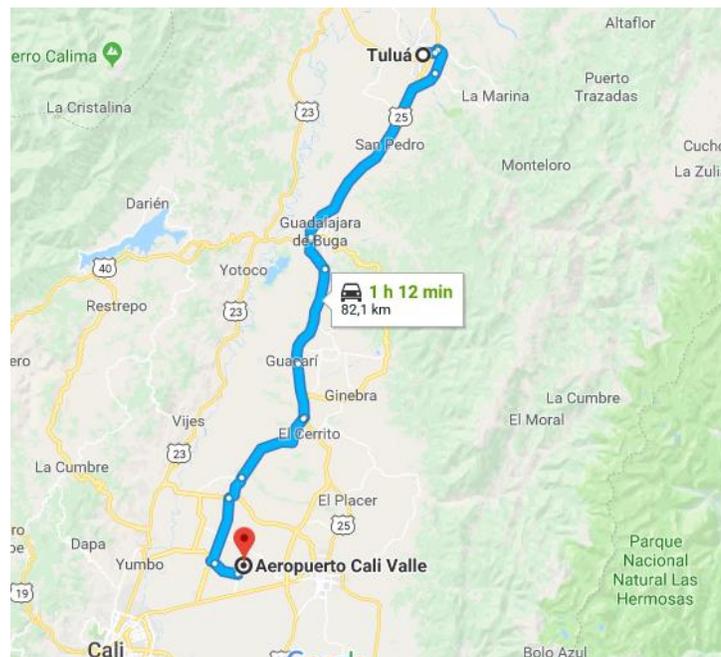
Fuente: Google maps Obtenido en:
<https://www.google.com.co/maps/dir/Tulu%C3%A1,+Valle+del+Cauca/Aeropuerto+El+Dorado,+Bogot%C3%A1/@4.6305122,-75.1989785,9z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x8e39c5c6c761990d:0x4b91b4e5ee425e42!2m2!1d-76.1914991!2d4.089869!1m5!1m1!1s0x8e3f9cba0705077b:0xc0b7599bd3922a7f!2m2!1d-74.1404999!2d4.6971783!3e0>

Figura 34. Ruta Tuluá - Aeropuerto de Medellín (Rionegro)



Fuente: Google maps Obtenido en:
<https://www.google.com.co/maps/dir/Tulu%C3%A1,+Valle+del+Cauca/Rotonda+Aeropuerto,+Rionegro,+Antioquia/@5.2617161,-75.4227139,8z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x8e39c5c6c761990d:0x4b91b4e5ee425e42!2m2!1d-76.1914991!2d4.089869!1m5!1m1!1s0x8e469e778563398b:0x8f43485b485eebb8!2m2!1d-75.432586!2d6.1730335!3e0>

Figura 35. Ruta Tuluá - Aeropuerto Cali (Alfonso Bonilla Aragón)



Fuente: Google maps. Obtenido en:
<https://www.google.com.co/maps/dir/Tulu%C3%A1,+Valle+del+Cauca/Aeropuerto+Cali+Valle,+Palmira,+Valle+del+Cauca/@3.8155637,-76.5749844,10z/data=!3m1!4b1!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x8e39c5c6c761990d:0x4b91b4e5ee425e42!2m2!1d-76.1914991!2d4.089869!1m5!1m1!1s0x8e3a06bf274b20e7:0xd2bbb7ff3a7e521c!2m2!1d-76.3840645!2d3.5439613!3e0>

3.6.3 Transporte aéreo

Perú cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 211 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio, de los cuales 58 están pavimentados y 153 se encuentran sin pavimentar. Existen varios aeropuertos internacionales, ubicados en las ciudades de Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Puerto Maldonado y Chiclayo que están diseñados para el manejo de carga, almacenaje en frío, manejo de valores y nacionalización.

El transporte aéreo es un medio muy rápido y seguro que, por lo general, necesita poco embalaje y con poco capital asociado a la mercancía; a pesar de todo es el medio de transporte más costoso.

Figura 36. Acceso aéreo entre Colombia y Perú



Fuente: (PROEXPORT, 2018)

Desde Colombia, el tráfico aéreo se concentra en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado entre Lima y Callao. Es considerado como el principal aeropuerto del Perú y la puerta de entrada al país.

3.6.4 Servicios Aéreos

Pese a que la oferta de servicios aéreos desde Colombia se concentra en el Aeropuerto Internacional el Dorado, en Bogotá, también se prestan servicios desde Medellín y Cali, donde el destino final es la ciudad de Lima en Perú. La oferta de servicios está compuesta por 2 aerolíneas que arriban Perú, directamente y 2 aerolíneas que llegan después de hacer conexión en aeropuertos internacionales de Estados Unidos y Panamá; la mayoría de estas aerolíneas, ofrecen frecuencias diarias, distribuidas en los cupos para carga en vuelos de pasajeros y servicios cargueros, directos y con escalas.

Figura 37. Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Perú

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
	Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
		Domingo	Carga
		Todos los días	Pasajeros
		Todos los días	Pasajeros y Carga

Fuente: Rutas Aéreas procesadas por Proexport

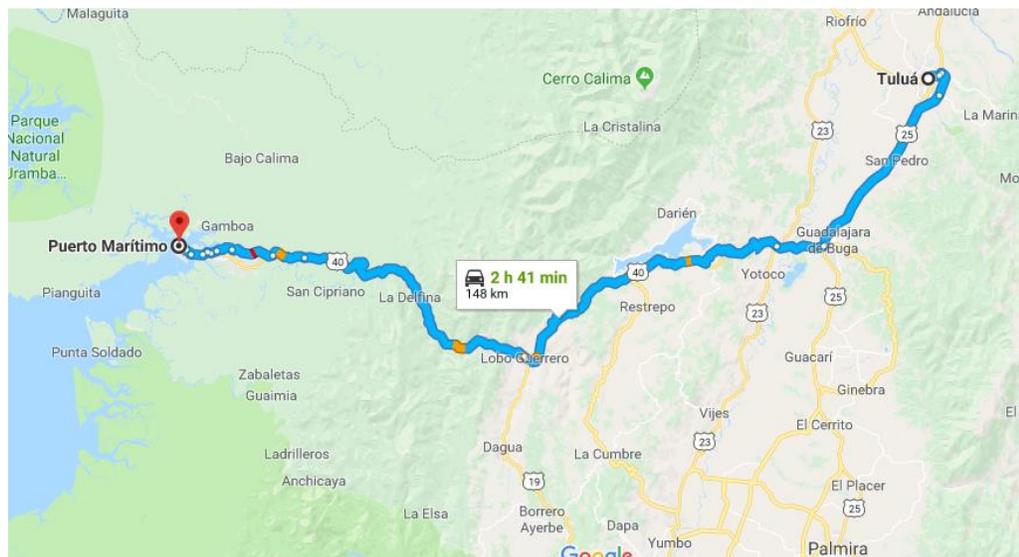
* La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Tabla 18. Transporte terrestre desde Tuluá a puertos nacionales

	Distancia (Kms)	Tiempo ruta horas promedio
Santa Marta	990 km	20 horas
Barranquilla	1218 km	20 horas
Buenaventura	148 km	2 a 3 horas
Cartagena	1115	19 a 20 horas

Por su cercanía se representa la ruta de Tuluá al puerto de Buenaventura:

Figura 38. Ruta Tuluá- Buenaventura (Puerto)



Fuente: Google maps. Obtenido en: <https://www.google.com.co/maps/dir/Tulu%C3%A1,+Valle+del+Cauca/Puerto+Mar%C3%ADtimo,+Buenaventura,+Valle+del+Cauca/@3.9051464,-76.5799633,10z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x8e39c5c6c761990d:0x4b91b4e5ee425e42!2m2!1d-76.1914991!2d4.089869!1m5!1m1!1s0x8e37247f209f7413:0x5a9f14b77c1e4fc4!2m2!1d-77.0712624!2d3.8928868!3e0>

3.6.5 Transporte marítimo

Perú cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por catorce puertos ubicados en el Litoral Pacífico, tres de estos son fluviales, destacando el puerto de Iquitos como uno de los más importantes del país. Los restantes son puertos marítimos dentro de los cuales se encuentra Callao; principal puerto de Perú que adicionalmente cuenta con tres puertos fluviales; además el país cuenta con los puertos marítimos de ILo y Paita Servicios Marítimos Desde Colombia, existen diferentes opciones, en su gran mayoría en ruta directa, desde los puertos de Buenaventura y Cartagena, hacia los puertos de Callao y Paita. Los tiempos de transito promedios de 10 días desde la Costa Atlántica, mientras desde Buenaventura los tránsitos llegan en promedio a 7 días.

Figura 39. Acceso marítimo entre Colombia y Perú



Fuente: (PROEXPORT, 2018)

Las ofertas se soportan en siete (7) navieras que cubren los trayectos directos desde Buenaventura a Perú y cuatro (4) navieras que cubre los servicios directos desde la Costa Atlántica, la oferta se complementa con tres (3) navieras que recalcan en Panamá antes de arribar a costas peruanas.

Transportar una mercancía por este medio puede tomar entre 1 y 2 semanas aproximadamente. La carga que se maneja en contenedores completos se maneja

vía marítima. Este medio de transporte es importante considerarlo para la exportación de grandes cantidades y se debe tener en cuenta el tipo de producto por su periodo de caducidad, es un medio que no asegura rapidez.

Figura 40. Frecuencia y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos

Origen	Destino	Tiempo De Tránsito (días)Directo	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Callao		13	Semanal
	Callao	3-11		Semanal
Buenaventura	Ilo	9		Semanal
	Paita	14		Semanal
Cartagena	Callao	6-9	13	Semanal
	Paita	12	5-16	Semanal
Santa Marta	Callao		13	Semanal
	Paita		15	Semanal

Fuente: Rutas marítimas procesadas por Proexport
 *No se tiene en cuenta Consolidadores de Carga/ Tiempos mínimos y máximos de Tiempos de Tránsito.

Figura 41. Navieras prestadoras de servicio a Perú



Fuente: (PROEXPORT, 2018)

3.6.6 Transporte terrestre

Al estudiar la ruta 3, se consideraría el envío Tuluá – Perú (figura 32 – pag.110) mediante vía terrestre, este tipo de envío permite que el producto llegue a su destino en condiciones estables, esto teniendo en cuenta la cercanía que hay entre los dos países y las condiciones de embalaje del producto. Por otra parte, se haría la entrega directamente del depósito del vendedor al comprador, por lo general es bastante rápido y seguro. Los precios varían mucho dependiendo de la empresa que haga el transporte.

Es importante considerar los tiempos y si es necesario realizar trasiegos (cambio de camión o contenedor), esto desde luego afectará el tiempo y posiblemente costo de cuadrilla para carga y descarga.

3.7 DESARROLLO Y COSTO DE LA SELECCIÓN

Al evaluar las 3 rutas propuestas anteriormente, se define que la ruta 2 Tuluá – Puerto Buenaventura – Puerto en Lima (Figura 36 – Pág. 113) es la más conveniente para el proceso de exportación que se desea realizar. Esto considerando los costos, sacando provecho del transporte propio y aunque tome tiempo el recorrido, el producto a exportar es un producto no perecedero.

Sumado a lo anterior y teniendo en cuenta los Incoterms, se presentan dos opciones para formalizar la logística de transporte. Son los siguientes:

- EXW-Ex Works (en fabrica): Este tipo de incoterms puede determinarse como si no fuese una exportación, ya que el vendedor, en este caso Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S realiza la entrega de los productos cuando los pone a disposición del comprador en su propio establecimiento, sin necesidad de realizar algún tipo de despacho de exportación, carga, o transporte. Todos los costos o riesgos los asume el comprador (importador), o se puede pactar acuerdos entre las dos partes.

Esta modalidad de exportación limita la responsabilidad del exportador, puesto que solo debe poner a disposición sus productos (snacks) en su establecimiento, para ser recogida por el comprador.

Es importante tener en cuenta que el comprador de los snacks es el responsable de contratar el seguro de los productos, el agente de aduanas para realizar los despachos de exportación (en origen) e importación (en destino) y también contratar y gestionar todas las etapas de transporte internacional de la mercancía hasta su destino. Dado lo anterior, se concluye que la empresa Gloria de Perú asumiría todos los costos del proceso logístico en la exportación y se desplazarían a recibir el producto directamente en Colombia.

- FOB: para este tipo de incoterms se definen los costos e ingresos de la exportación que la empresa debe asumir para llevar a cabo el proceso. Esto se evidencia a continuación, en la tabla 24.

Con el fin de realizar una selección de transporte que ofrezca beneficios para la empresa, se analizaron diferentes puertos colombianos, encontrándose que el punto de embarque más conveniente por su cercanía es el puerto Buenaventura.

En resumen, la alternativa de transporte seleccionada para la exportación de snack al país destino (Perú) es Tuluá – Buenaventura- Perú.

Tabla 19. Costo total de transporte de exportación de snacks a Perú

	Origen	Destino	Días	Valor (COP)
Transporte Nacional	Tuluá	Buenaventura	1	\$1.250.000
Transporte Internacional ³⁴	Buenaventura	Perú	3 a 4	\$8.450.000
Total				\$9.700.000

El costo del transporte nacional se obtuvo teniendo en cuenta, gastos de peaje, combustible, salario a conductor y ayudante. En cuanto al transporte internacional, se referencia el reporte de tarifas de transporte marítimo por ruta, esto según datos de Procolombia.

El tiempo de duración de la distribución estará dado por un día de transporte nacional, teniendo en cuenta la cercanía que hay entre Tuluá y Buenaventura. Por otro lado, se debe considerar el tiempo que estará en el Puerto en fila para su embarque, finalmente, se cuentan de 3 a 4 días de transporte internacional de Buenaventura a Perú.

3.7.1 Análisis financiero

El análisis financiero para la exportación de Snack con destino a Perú de la Pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S. se basa sobre el supuesto que la empresa exporta 4.387 toneladas quincenales, teniendo en cuenta su capacidad de producción. El reto de exportar Snack consolida la necesidad de desarrollar alianzas entre los exportadores actuales con el fin de mejorar su competitividad.

Todos los análisis de costos se realizaron con base en las cantidades de Snack que puede contener un vehículo turbo.

³⁴ <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/tarifas-por-rutas>.

Tabla 20. Costos e ingresos de la exportación FOB

Valores para la exportación de 4.387 toneladas			
Tasa de cambio	2840		
Gastos de exportación		\$COP	US\$
Snacks		\$ 93.312.000	\$ 32.856
Empaque	Paquete por 120 gr	\$ 8.640.000	\$ 3.042
	Etiqueta	\$ 414.720	\$ 146
	Caja de cartón	\$ 729.600	\$ 257
Transporte nacional		\$ 1.250.000	\$ 440
Documentos de exportación	Certificado de origen	\$ 10.000	\$ 4
	Certificado fitosanitario	\$ 7.100	\$ 3
Manipuleo pre embarque	Uso de instalaciones portuarias	\$ 278.250	\$ 98
	Cargue	\$ 32.800	\$ 12
	Bodega de almacenamiento	\$ 1.560.000	\$ 549
	Sellos de seguridad	\$ 20.000	\$ 7
Naviera	Flete marítimo	\$ 4.450.000	\$ 1.567
	Documentación conocimiento de embarque	\$ 135.000	\$ 48
	Flete prepago	\$ 108.000	\$ 38
Agentes	Inspección ICA	\$ 40.000	\$ 14
	Aduana Perú	\$ 120.000	\$ 42
TOTAL		\$ 111.107.470	\$ 39.122
<i>Gastos de centro de acopio</i>			
Mano de obra temporal		\$ 400.320	\$ 141
Gastos fijos		\$ 1.200.000	\$ 423
TOTAL		\$ 1.600.320	\$ 563
GASTOS TOTALES		\$ 112.707.790	\$ 39.686
INGRESO TOTAL		\$ 224.640.000	\$ 79.099

A continuación, se hace una breve descripción de los costos relevantes en el proceso de exportación de Snack a Perú:

Gastos de exportación:

- Snack: El costo de producir 34650 unidades es de \$2700 por unidad para un costo total de \$93.312.000 COP.
- Respecto al empaque, se tiene en cuenta el costo del empaque, la etiqueta y el embalaje, para un costo total de \$ 9.784.320 COP.
- El transporte nacional de Tuluá – Buenaventura en vehículo turbo tiene un costo de \$ 1.250.000 COP incluido el cargue desde el centro de acopio de Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S y el descargue en el puerto.
- Certificado de origen, este documento certifica que los snacks que se van a exportar son originarios de cultivos de frutas colombianos. Sirve para aplicar medidas de control comercial y/o arancelarias.
- Certificado fitosanitario, este documento certifica que el producto es apto para el consumo humano.
- Uso de instalaciones portuarias, es el costo pagado a la sociedad portuaria de Buenaventura por el uso de las instalaciones.
- Bodega de almacenamiento, es el costo de mantener los productos en el puerto, el uso de bodegas depende del tiempo, si es posible o no enviar los productos el día que se llegue al puerto.
- Flete marítimo, es el costo de transporte de Buenaventura a Perú, su costo promedio es de \$4.450.000
- Agente aduanero, este costo se refiere al aviso de llegada del cargamento a las autoridades peruanas.
- Inspección ICA, es el pago que se efectúa por realizar la inspección de los productos. También se tiene en cuenta el pago a la Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), quienes realizan trámites ante la DIAN.

Gastos centro de Acopio:

- Mano de obra temporal, corresponde al costo de 2 días de trabajo para 10 operarias, cada hora por un valor de \$1.668 COP.
- Gastos fijos, teniendo en cuenta los gastos que tiene la empresa mensual aproximadamente de \$18.000.000, de los cuales dos días de trabajo equivalen a \$1.200.000 invertidos en la exportación.

Ingresos:

Bajo el supuesto de que los Snacks se vendieran a US\$2,28, la empresa tendría ingresos de US\$79.099 traducidos a pesos colombianos \$ 224.640.000, y restando

los gastos de exportación \$ 112.707.790, la utilidad total aproximadamente sería de \$111.932.210 COP, en dólares US\$ 39.413. dando como resultado un margen de utilidad 77,5%.

3.7.2 Descripción arancelaria del producto

La posición arancelaria es un código único del sistema armonizado de codificación y designación de mercancías, más conocido como sistema armonizado, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. dicho código consta de 10 dígitos.

El sistema armonizado, estipula que la codificación de las mercancías debe ser uniforme hasta los primeros 6 dígitos para todos los países, del séptimo al décimo dígito, pueden ser utilizados por cada país para desglosar, separar y clasificar las mercancías y asignarles impuestos de importación, cuotas, impuestos específicos, entre otros, de acuerdo con los intereses de su política comercial.

Es importante aclarar, que la DIAN es el único ente autorizado para determinar posiciones arancelarias, según el Decreto 2685 de 1999, Art.236 y la Resolución 4240/00, Art. 154 al 157 de la DIAN – División de aranceles).

Para definir la posición arancelaria, teniendo en cuenta el producto, snacks de fruta, se encuentra:

Código de nomenclatura 0804, en el que se describen frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías, como dátiles, higos, piñas aguacates, guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.

Se ubicaron los snacks a base de fruta en este código de nomenclatura, dado que los snacks son principalmente de piña, estos sufren un proceso de deshidratación y texturación para quedar crujientes “secos”.

Figura 42. Perfil de la mercancía

Perfil de la mercancía						
DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	0804.30.00.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos. - Piñas (ananás)			01-ene-2007	...	
Unidad física	kg - Kilogramo			01-ene-2007	...	

4. REGLAMENTACIONES Y DOCUMENTACIONES LEGALES REQUERIDAS PARA LA EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, TANTO DE COLOMBIA COMO DEL PAÍS OBJETIVO.

Una vez analizada la oportunidad de mercado y la ruta logística, se determinan las reglas especiales que debe tener en cuenta la Pyme Agroventas y Servicios Comercializadora a la hora de exportar, así mismo, se determinan cada uno de los documentos que debe diligenciar para proceder con el flujo logístico de manera exitosa.

Los documentos que se deben tener en cuenta al momento se exportar, sirven para llevar a cabo los trámites reglamentarios del proceso de exportación, esto siguiendo el conducto regular de las entidades reglamentarias de Colombia y el país destino. Según lo estudiado en el capítulo número dos, el país destino es Perú.

4.1 ACUERDO COMERCIAL

Perú y Colombia son socios en la Alianza del Pacífico junto a Chile y México. En Perú existe libertad para importar, a partir del Decreto Legislativo 668, norma que liberalizó el comercio exterior de bienes y servicios, eliminando los registros de importadores, y todas aquellas barreras que impidan la libre importación y exportación.

El ingreso y salida de bienes hacia y desde el Perú lo controla la Administración Aduanera de la SUNAT. Es así que el régimen aduanero de Importación está regulado por la Ley General de Aduanas, aprobada por el Decreto Legislativo N° 1053.

La norma establece tres tipos de regímenes de importación:

- Importación para el consumo.
- Reimportación en el mismo estado.
- Admisión temporal para reexportación en el mismo estado (antes llamada importación temporal).

Para efectos de impuesto de arancel, por la integración de la Alianza del Pacífico entre Colombia y Perú, el costo del gravamen arancelario es 0%.

Figura 43. Datos Alianza del Pacifico

153-Alianza Pacifico - Perú Cód. 153	PERU	GRAVAMEN ARANCELARIO	0.00 %	29-abr-2016	...	
--------------------------------------	------	----------------------	--------	-------------	-----	---

Fuente: (DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018)

Según información de Procolombia, en cuanto al perfil logístico de exportación a Perú se tiene:

4.1.1 Datos generales

Posee una red de carreteras de 137.327 km; El sistema ferroviario se extiende a lo largo de 1.906 km. Durante el primer semestre de 2017, se exportaron a Perú 587.805 toneladas, que correspondieron a US\$ 491,37 millones en valor FOB.

Según datos del Ministerio de Comercio Exterior de Perú, se describen a continuación los documentos y tramites que son necesarios para realizar la exportación:

El responsable de realizar estos trámites es el encargado de marketing y comercialización junto con la secretaria y gerente.

4.1.2 Registro único tributario (Rut)

Es el mecanismo único para identificar ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes ante la Dian. Sirve para avalar e identificar la actividad económica ante terceros con quien se sostenga relación comercial, laboral o económica, en general, y ante los diferentes entes de supervisión y control.

Esto le permite a la Dian contar con información veraz, actualizada y clasificada para determinar quiénes son los sujetos de los diferentes impuestos. Agroventas y Servicios Comercializadora, es una pyme que se encuentra registrada en la DIAN, el Rut se encuentra diligenciado en sus oficinas. Al momento de exportar se requiere para que el comprador y las demás entidades a cargo de la exportación, tengan la certeza de que es una empresa que se encuentra debidamente registrada ante la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales).

4.1.3 Factura comercial

Documento privado que el exportador extiende al importador como constancia de venta, en la cual se indican los pormenores de la mercancía embarcada (descripción, precio, cotizaciones, número de bienes, etc.). La factura comercial (commercial invoice), base de la negociación comercial, es preparada por el vendedor y describe en forma clara la transacción, el consignatario y el sistema de pago.

La factura comercial debe ser tan detallada como sea posible y estar claramente redactada, con el fin de que la información sea comprensible hasta con un conocimiento limitado del idioma utilizado.

Este documento se utiliza principalmente para: inspección de la aduana en los puntos de exportación e importación; inspección por el comprador al recibo de la mercancía y pago de la mercancía por el comprador. A falta de un contrato de compra-venta separado, la factura, aunque no constituye por sí misma un contrato, cobra una especial importancia como confirmación de las condiciones del acuerdo entre las partes. (Procolombia, 2016)

Mediante la Resolución 1112 de la CAN, desde el 6 de noviembre de 2007, se establecieron los requisitos que deben cumplir las facturas comerciales como soporte del valor de transacción de las mercancías y se resaltan algunas novedades:

Reflejar los pagos directos efectuados o por efectuar del comprador al vendedor y los pagos indirectos realizados o por realizar del comprador a terceros en beneficio del vendedor. Ser un documento original y definitivo. No se acepta una factura pro forma. Ser expedida por el vendedor de la mercancía. Carecer de borrones, enmendaduras o adulteraciones.

Contener como mínimo los siguientes datos:

- a) Membrete o logotipo del vendedor.
- b) Número y fecha de expedición.
- c) Nombre y dirección del vendedor.
- d) Nombre y dirección del comprador.
- e) Descripción de la mercancía.
- f) Cantidad.
- g) Precio unitario y total.
- h) Moneda de la transacción comercial.

i) Lugar y condiciones de entrega de la mercancía, según los INCOTERMS

La factura comercial puede tomar la forma de un mensaje electrónico, en cuyo caso deberá cumplir con los requisitos antes señalados, aplicándose lo establecido en la legislación nacional sobre regulación del comercio electrónico.

Cuando las facturas comerciales se presenten en un idioma diferente al español, la autoridad aduanera podrá exigir al importador que adjunte la traducción correspondiente.

4.1.4 Certificado de origen

Este documento tiene por finalidad garantizar el origen de las mercancías, permitiendo a los importadores acogerse a las preferencias arancelarias que otorga el país exportador, en virtud a los acuerdos bilaterales o unilaterales los cuales los concede el país (CAN, ALADI, CEE, ALIANZA DEL PACIFICO, ENTRE OTRAS.). Ver anexo 5.

Al igual que el Rut, el certificado de origen es expedido por la DIAN. El costo del certificado esta entre 30 y 50 mil COP.

4.1.5 Documento de transporte (Conocimiento de Embarque, Guía Aérea, Aviso Postal o Carta Porte, según el medio de transporte utilizado)

Este documento es uno de los de mayor importancia dentro de la importación por constituir el documento que acredita la propiedad de la mercadería, siendo a la vez contrato de transporte entre el cargador y el transportador, como la prueba del cargamento de la mercadería a bordo de la nave.

Teniendo en cuenta que el transporte es marítimo, se debe tener contar con:

- ✓ Recibo de abordaje: es un recibo provisional que demuestra que el cargador ha efectuado el embarque de las mercancías.
- ✓ Lista de embarque: lista completa del número de paquetes y de su contenido. Sirve para simplificar el trabajo de los inspectores de aduanas.
- ✓ Póliza de flete: recoge las condiciones en que se establece el contrato de transporte. Es importante cuando se contrata un barco por un tiempo o por

una serie de servicios determinados. No se acostumbra a utilizar en el transporte de mercaderías en régimen normal.

Los documentos de transporte son diligenciados con la empresa transportadora.

4.1.6 Póliza de seguro de transporte (Opcional)

Documento emitido por la compañía de seguro o su agente, en virtud de la cual la mercancía quedará cubierta contra determinados riesgos de transporte especificados en la póliza y hasta un determinado importe que no puede ser superior al valor facturado. Si la empresa desea obtener una póliza de seguros, se debe dirigir a una agencia de seguros para que allí tramiten un seguro para la mercancía a exportar, esto en miras de asegurarla, en caso de pérdida, robo, entre otras.

4.1.7 Certificado sanitario

De aplicación generalmente para mercaderías de uso o consumo humano solicitado por el comprador y emitido por una autoridad competente, confirman que las mercancías con- signadas no están afectas a ninguna enfermedad o insectos nocivos si se tratara de productos alimenticios y que han sido elaborados de conformidad con las normas prescritas.

El invima es la entidad encargada de proveer este certificado. Para obtener este certificado, es necesario el registro sanitario que autoriza a la empresa a comercializar.

4.1.8 Certificado de calidad emitido en origen

La exportación de productos alimenticios podrá contar con un Certificado de Calidad cuando lo requiera el importador. En Colombia, dicho documento puede ser otorgado y emitido por INCOTEC, dictando la acreditación de la empresa en Normas ISO.

La negociación que se piensa llevar a cabo con la empresa Gloria, se deja abierta para que la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora lleven a cabo acuerdos

con dicha empresa. En cuanto al certificado de calidad si la empresa importadora lo requiere se puede pactar un tiempo prudente para obtener la acreditación de calidad. Esto, teniendo en cuenta que es una empresa que está en un proceso de cimentación y desarrollo.

4.1.9 Certificado de buenas prácticas de agricultura

Las BPA van desde la siembra del cultivo hasta la cosecha de los productos con el fin que todos los predios productores de frutas y hortalizas del país estén certificados y de esta manera se asegure la inocuidad alimentaria, mediante la prevención de los riesgos asociados a la producción primaria.

Este certificado lo expide el Instituto Colombiano Agropecuario- ICA.

4.1.10 Certificado HACCP

Sistema de Análisis de Peligros y Puntos críticos de control, para garantizar la inocuidad de los alimentos, basado en la prevención. Este certificado lo expide el Instituto Colombiano Agropecuario- ICA.

4.1. 11 El contrato de compra venta internacional

Es el acuerdo entre exportador y el importador, determinando cuáles son las responsabilidades de ambas partes, el objeto de la negociación de este contrato, cuál es el producto que se está comercializando, a qué precio, etc. Es vital que haya un acuerdo entre las dos partes.

Por otra parte, se debe consultar a la DIAN si el producto requiere permisos previos para la autorización de la exportación. Luego de tramitarlos, debe presentar la Solicitud de Autorización de Embarque ante el sistema informático de la DIAN.

4.2 PROCEDIMIENTOS ADUANEROS PARA DESPACHO ANTE LA DIAN:

- Cuando tenga lista la mercancía verifique términos de negociación.
- Puede utilizar un agente de carga o marítimo para la contratación de transporte internacional.
- En la DIAN del Puerto, Aeropuerto o Paso de Frontera, puede solicitar la Solicitud de Autorización de Embarque.
- Si la exportación tiene un valor superior a USD10.000, este procedimiento se debe hacer a través de una Agencia de Aduanas.

Teniendo en cuenta que la exportación que desea realizar la empresa es superior a USD 10.000, se debe dirigir a la agencia de aduana más cercana y presentar los documentos mencionados anteriormente, para que esta de la aprobación de exportación, ahí se solicita el embarque de exportación. Se les debe dar un poder autenticado, junto con certificado de Cámara de Comercio, RUT y fotocopia de la cédula del representante legal y ellos elaboran la Declaración Juramentada. Se deben tener claras las normas de origen del país al cual se va a exportar. Este criterio de origen tiene vigencia de dos (2) años a partir de su aprobación.

Finalmente, se destaca la importancia de todos los documentos, ya que son vitales en el comercio internacional. Se deben diligenciar correctamente, cerciorándose de que no falte ninguno y asegurando que la mercancía este claramente detallada para que no haya ningún problema o inconveniente a la hora de exportar el producto.

5. APOYOS GOBERNAMENTALES PARA LAS EXPORTACIONES

La preocupación por fomentar y promover la internacionalización se ha vuelto un tema muy especial para la iniciativa Clúster,³⁵ que cada día busca que más empresas tengan la oportunidad de exportar sus productos a diferentes destinos en todo el mundo y reconozca, cada vez más, a Colombia como un origen de mucha calidad en su producción y distribución.

Este capítulo, tiene el fin único de proponer y/o mostrar a la pyme las ventajas que hoy en día brindan entidades nacionales para fomentar e incentivar a los empresarios a la exploración de nuevos mercados, especialmente brindando apoyo al momento de salir al mercado internacional. Se exponen diferentes programas y entidades para que sea analizado por el gerente de la empresa, y este finalmente decida la afiliación con alguna de las entidades o por el contrario implementar el plan exportador de forma independiente.

Los investigadores, centraron su análisis en una entidad que hoy en día brinda total apoyo a empresarios del país. Procolombia, es la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país³⁶.

A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Es relevante mencionar que esta entidad, realiza alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios.

Esto sin dejar a un lado, que la Cámara de comercio de Buga ha sido una entidad comprometida con las pequeñas y medianas empresas de la región. Esta entidad ha apoyado a la pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S en estudios de mercado realizados con anterioridad, donde se realizó un envío de pequeñas

³⁵ Las iniciativas clúster, son esfuerzos deliberados para catalizar el desarrollo de las aglomeraciones económicas. Un ejemplo de ello son las Rutas Competitivas que han desarrollado iNNpulsa junto a Cámaras de Comercio locales, por medio de las que se construyen hojas de ruta y proyectos para dinamizar algunas de las apuestas productivas regionales.

³⁶ <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>

muestras a países como España y Francia, lo cual resultó beneficioso, pero por cuestiones financieras y de inconvenientes con interesados no se logró ir mas allá de lo alcanzado en ese momento.

Dado lo anterior, se tiene que a opinión de los investigadores Procolombia es una entidad estratégica de convenio para el desarrollo del plan exportador, no solo por su experiencia y grandes aportes en el tema de desarrollo e incursión en nuevos mercados; sino también porque esto sería un apoyo a la iniciativa de la pyme y un medio para realizar la exportación.

Ahora bien, las siguientes son algunas de las entidades, instituciones, programas e incitativas de apoyo a la exportación colombiana:

5.1 ASOCIACIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR



La asociación nacional de comercio exterior, fundada el 10 de febrero de 1971. ANALDEX es una entidad privada, creada con el propósito de fomentar y fortalecer la actividad exportadora de Colombia, promover la imagen del país en el exterior, y apoyar el diseño y ejecución de las políticas de exportación nacionales.

ANALDEX asesora a los empresarios para que las exportaciones sean un mejor negocio y ayuda en la definición de estrategias de comercio exterior. De igual manera, incentiva la cultura exportadora y la competitividad por medio de la realización de talleres.

En ANALDEX podrá encontrar:

- o Planes de Estructuración
- o Auditorías
- o Capacitación en cambios internacionales
- o Capacitación en el nuevo cambio aduanero
- o Capacitación en origen
- o Estudio de mercado

Como misión tienen, Liderar en Colombia el desarrollo de una cultura de comercio exterior, que permita afrontar los retos que impone para el país la internacionalización de la economía

Como visión, la Asociación Nacional de Comercio Exterior, ANALDEX, es el gremio líder del Comercio Exterior en Colombia. Sus servicios modernos y efectivos serán determinantes para lograr que, en la próxima década, las exportaciones y el comercio exterior sean el principal motor de desarrollo, empleo y riqueza nacional.

5.2 ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA



La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros.³⁷

La Gerencia de Asuntos Internacionales está encargada de articular los intereses sectoriales y regionales de la Asociación que acompañe los intereses de internacionalización de los empresarios colombianos a través de un conjunto integral de servicios. La Dirección fomenta el encuentro entre afiliados con el fin de promover el conocimiento del entorno internacional, incentivar a los afiliados a acceder a oportunidades comerciales y a interactuar con actores relevantes.

La ANDI, como miembro del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico, participa de manera activa en la formulación de recomendaciones a los gobiernos del bloque sobre temas de interés para la industria. En la actualidad, la ANDI lidera

³⁷ Tomado de: <http://www.andi.com.co/>

el proyecto de Bolsa de prácticas de la Alianza del Pacífico fomentando la movilidad e integración en la región.

En la ANDI se puede encontrar:

- o Asuntos relacionados con la inversión
- o Relacionamiento empresarial
- o Buenas prácticas empresariales

5.3 BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA



El Banco de Comercio Exterior de Colombia - BANCOLODEX asesora para disminuir los riesgos en las negociaciones coordinando actores internos y externos. Además, pone a disposición de los usuarios, la experiencia en comercio exterior y un equipo comercial que ofrece asesoría integral para el desarrollo de los negocios internacionales.

BANCOLDEX ofrece directamente diferentes servicios para cerrar exitosamente transacciones comerciales, tales como, confirmación o aviso de cartas de crédito de exportación, gestión y negociación de cobranzas documentarias, confirmación de garantías bancarias y gestión de órdenes de pago, entre otros.

Igualmente, BANCOLODEX ofrece la compra de títulos valores (cartas de crédito a plazo, letras avaladas, pagarés, entre otros) generados en los servicios de operación bancaria internacional, provenientes de un negocio de compra venta a plazo y garantizados por un intermediario financiero elegible, domiciliado dentro o fuera del país del importador.

También, se pueden encontrar temas que ayudan a obtener conocimiento sobre el financiamiento al comprador de bienes y servicios, la compra de títulos valores, los servicios de operación bancaria internacional y coberturas cambiarias, entre otras.

5.4 FIDUCIARIA COLOMBIANA DE COMERCIO EXTERIOR S.A.



La Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. – FIDUCOLDEX, es una filial de BANCOLDEX que presta servicios fiduciarios seguros y confiables con énfasis en comercio exterior.

FIDUCOLDEX se ha caracterizado por establecer estructuras fiduciarias, que le permiten a las entidades y organismos públicos actuar de forma más dinámica, ajustándose al rigor y las normas que se deben tener para el cumplimiento de sus funciones misionales.

Sus principales objetivos son, ser el socio estratégico del país para el diseño de soluciones fiduciarias de alto impacto y valor para los actores del sector de Comercio, Industria y Turismo y del sector público en general.

También, provechar todas las ventajas del Conglomerado BANCOLDEX para ofrecer una propuesta de valor robusta y ampliada que atienda eficazmente las necesidades de sus clientes. Después, desarrollar operaciones altamente eficientes para incrementar la productividad y la competitividad de la entidad.

Y por último contar con un equipo humano altamente motivado, comprometido y competente para prestar un servicio diferenciado, oportuno y de altísima calidad a sus clientes.

La entidad ofrece apoyos en:

- o Fiducia de inversión
- o Carteras colectivas
- o Fiducia pública
- o Fiducia de administración

5.5 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO



El MinCIT apoya la actividad productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales.

En el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se encuentra el viceministerio de Comercio Exterior donde se puede encontrar una guía completa sobre ¿Cómo Exportar? con todos los pasos y procedimientos que se deben tener en cuenta.

5.6 PROCOLOMBIA



PROCOLOMBIA ofrece una gama de servicios variados, para facilitar a los empresarios colombianos la incursión en nuevos mercados a nivel mundial.

Además, la entidad pone a disposición de todos los interesados varios recursos para que las empresas se hagan presente en todo el mundo, mediante dichos servicios, los empresarios colombianos son acompañados durante todo el proceso exportador por gente capacitada y asesoría específica para su negocio.

Estos son los tres tipos de servicios que presta PROCOLOMBIA a los exportadores:

- **Información**

A través de los Centros de Información, así como en la página web, PROCOLOMBIA pone a disposición de los empresarios información de mercados,

documentos sectoriales y análisis de tendencias orientados al aprovechamiento de oportunidades en el exterior.

- **Formación exportadora**

A través de los Centros de Información se ofrecen programas de capacitación a los empresarios que deseen incursionar en los mercados internacionales.

- **Promoción**

La Vicepresidencia de Promoción de Exportaciones por medio de sus gerencias (Agroindustria, Manufactura e Insumos, Prendas de vestir y Servicios) ayuda a la promoción y oferta de los bienes y servicios en el exterior, para esto organiza ruedas y macro ruedas de negocios, hace alianzas con ferias y exhibiciones y promueve la participación en eventos internacionales entre otras actividades.

El objetivo de PROCOLOMBIA es que empresas como Propilco apoyen a otras en el proceso de encadenamientos productivos para aumentar así las exportaciones y que los empresarios colombianos estén más preparados y con mayores fortalezas para conquistar los mercados internacionales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Republica de Colombia., 2004)

5.7 INNPULSA COLOMBIA



Es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia.

Trabajan y se esfuerzan para forjar las empresas del futuro empresas innovadoras y productivas que son fuente de riqueza y prosperidad para el país– para que alcancen su máximo potencial y sean los protagonistas del crecimiento económico de Colombia.

Los empresarios y emprendedores de iNNpulsa son todos los colombianos que hacen empresa. Desde los más pequeños hasta los que se han hecho grandes con

mucho esfuerzo, todos tienen el poder para generar crecimiento económico y prosperidad para el país.

En 2014, fue seleccionada por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) como caso destacado por la pertinencia y flexibilidad en la tarea de acompañar y apoyar a empresas y organizaciones emprendedoras e innovadoras.

En el Área de Desarrollo Empresarial se trabaja por el crecimiento rentable y sostenido de las empresas, fomentando la sofisticación, la productividad, la adopción de nuevas tecnologías y la inclusión productiva de las comunidades. Todo esto con el fin de incrementar la competitividad de las empresas colombianas, apoyar el cierre de brechas para acceder a nuevos mercados y fortalecer las capacidades a nivel regional.

5.8 CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA



Las Cámaras de Comercio fueron creadas por los comerciantes cuando vieron la necesidad de organizarse. Desde sus inicios han cumplido con los mismos objetivos: defender y promover los derechos de los comerciantes.

La Cámara de Comercio de Buga cumple 90 años ejerciendo jurisdicción en los municipios de Calima El Darién, El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Yotoco, San Pedro y Restrepo. Su labor ha sido provechosa, pues en su momento ha brindado el soporte, la ayuda y las intervenciones necesarias para defender ante los poderes centrales iniciativas como la construcción de una vía al mar y la apertura de sedes en Buga de los Bancos El Comercio, Bogotá, Colombia y la Caja de Crédito Agrario, lo cual generó un importante desenvolvimiento económico, que otorgó a este municipio una destacada posición a nivel nacional. Coadyuvó la Cámara al asentamiento posterior de otras entidades bancarias que aún hoy están establecidas en Buga.

La Cámara de Comercio es consciente de que las apuestas socioeconómicas deben realizarse a partir de un esfuerzo conjunto, buscando abordar de manera efectiva las necesidades de las empresas de la región, avanzando en un modelo de articulación que ha permitido concretar iniciativas como la Corporación Río Guadalajara, gracias a la participación de usuarios, propietarios y amigos de la cuenca y la Incubadora Alianza Nueva Empresa y la Corporación APIS Futuro.

5.9 DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES



La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La DIAN existe, para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano y la protección del orden público, económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduanera y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel

nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

En la actualidad, la tipología de los procesos asumida en la DIAN es la siguiente: Estratégicos, Misionales, de Apoyo, Evaluación y Control.

- **Procesos estratégicos:**

Tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.

- **Procesos misionales:**

Tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

- **Procesos de apoyo:**

Proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

- **Procesos de evaluación y control:**

Permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de la forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

6. CONCLUSIONES

- El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del estado externo e interno de la Pyme Agroventas y Servicios Comercializadora, para el año 2018, develó que la empresa está inmersa en un sector dinámico con potencialidades de crecimiento que son afianzadas por el desarrollo y producción de una nueva variedad de Snacks en el país, así como también, por diversificar los productos que se ofrecen al cliente final a base de piña fresca y totalmente natural.
- Realizando el análisis externo de la empresa, se lograron evidenciar tanto las oportunidades de exploración de comercio exterior como a su vez situaciones que complicaban el estado de la pyme, la situación económica y financiera actual no da cuenta de un escenario muy favorable para iniciar un proceso de exportación por si solos, por tanto, se entró en alianza con la empresa Gloria de Perú que es el mercado objetivo. Sin embargo, incursionar con marca propia es una opción de crecimiento y de expansión que la empresa puede contemplar, una vez haya logrado incrementar su nivel de ventas y su participación en el mercado nacional.
- Al analizar la empresa internamente, se deduce que carece de un direccionamiento estratégico; debido a la falta de estrategias y seguimiento de las mismas mediante planes de acción. Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S. es una pyme que tiene como fin incursionar en nuevos mercados, específicamente el internacional, sin embargo, por su estructura empresarial y su carencia estratégica se puede decir que aún queda un camino largo que recorrer en cuanto a mejoras internas, que logren dar respuesta a las exigencias del mercado, que cada día son mayores y evolucionan en gran medida.
- El estudio de mercado dio a conocer los diferentes convenios y tratados que Colombia tiene con diferentes países del mundo, en este caso haciendo énfasis en Perú. Es un país cercano, de fácil acceso y con un mercado atractivo para incursionar, por otro lado, es la economía número 52 por volumen de PIB. El consumidor peruano demanda productos más innovadores y una comunicación más activa y sincera, por ello la alianza con

el grupo Gloria para proveerle Snacks de piña es un atractivo comienzo de incursión en ese mercado.

- Para llevar a cabo una exportación se debe tener en cuenta los incoterms, según la cámara de comercio internacional (ICC) son las reglas utilizadas para la interpretación de términos comerciales en el comercio internacional, reconocidas internacionalmente. La investigación realizada propone usar el incoterms FOB ya que permite tener mayor control sobre el flete y los costos.
- El análisis financiero para la exportación de Snack con destino a Perú de la Pyme Agroventas y Servicios Comercializadora S.A.S. se basó en el supuesto de que la empresa exporta 4.387 toneladas quincenales, teniendo en cuenta su capacidad de producción. El reto de exportar Snack consolida la necesidad de desarrollar alianzas entre los exportadores actuales con el fin de mejorar su competitividad.
- Colombia cuenta con programas y entidades que apoyan de gran manera al exportador nacional, brindando asesorías, capacitaciones; fomentando en ellos el conocimiento sobre los principales temas y acciones que tienen que tener en cuenta en un proceso de exportación, en algunos casos asegurando la mercancía y colaborado para hacer más ágil el proceso.
- El desarrollo de la investigación impacta de forma positiva, debido a que se preocupa por la generación de empleo a los pobladores de la zona de influencia, zonas rurales. Así como se enfatizó en promover un mayor consumo de frutas como la piña, no solo en snacks, conllevando a mayores ingresos para las comunidades nacionales productoras de la fruta.

7. RECOMENDACIONES

- Más que recomendable, es indispensable para la pyme, estudiar la implementación de un plan de acción y de direccionamiento estratégico. Para ello, no solamente es importante considerar la situación actual de la evolución en ventas, sino también acciones complementarias que hacen parte de un cambio en la dinámica organizacional y administrativa.
- Este cambio, implica tomar acciones desde los niveles con poder de decisión, como la Gerencia que se orienten a atender los aspectos críticos más relevantes que fueron identificados en los análisis interno y externo de la pyme. Entre los más relevantes, se puede considerar la implementación del proceso de Planeación Estratégica, de manera que se pueda evitar la realización de tareas “sobre la marcha”, sin un esquema de planeación que permita analizar factores de incidencia positiva y negativa, como también, establecer acciones preventivas y correctivas.
- También, es recomendable para la pyme enfatizar en el proceso de comercialización de manera que las ventas se conciban como un proceso integral, donde además es pertinente explorar los canales de distribución inexplorados hasta el momento.
- Antes de incentivar la competencia entre los comercializadores de la actualidad, lo que se debe hacer es incentivar la alianza para hacer parte de consorcios, que hoy por hoy se dedican conjuntamente al desarrollo de exportaciones hacia otros mercados, buscando así una reducción en costos y una mayor posibilidad de penetración en los mismos. A todos les conviene exportar y no habiendo suficiente demanda por cada cliente, esta es una buena oportunidad para que los snacks de piña colombiana tengan aún más cabida.
- Por otra parte, es necesario una modificación de la estructura organizacional. Asignar nuevos cargos y así dar lugar a una mejora interna, contrarrestando cualquier tipo de inconveniente que se pueda generar en el desarrollo de la exportación.

ANEXOS

Anexo 1. Sugerencia de perfiles para la empresa

Perfil Gerente general

1. IDENTIFICACION	
CARGO: Gerente general	PROCESO O AREA: Dirección
2. MISION DEL CARGO	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad	
2. Dirigir y controlar el desempeño de las áreas	
3. Liderar la gestión estratégica	
4. Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y	
5. los programas de inversión, mantenimiento y gastos.	
6. Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que	
7. la regulan. Entre otras.	
4. ENTORNO	
El entorno en que se desenvolverá es con varias personas, en oficina.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS: Con los trabajadores de la empresa.	
EXTERNAS: Con los clientes.	
5. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Administrador de empresas, ingeniero industrial	
EXPERIENCIA: Mínimo un (1) año en puestos afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: dirección y planeación estratégica, programas administrativos, conocimiento de técnicas de administración y contabilidad, office, entre otros.	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Capacidad de planificar y negociar • Autocontrol • Trabajo en equipo • Liderazgo 	

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas • Responsabilidad 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Perfil Secretaria

1. IDENTIFICACION	
CARGO: secretaria	PROCESO O AREA: Administrativa
2. MISION DEL CARGO	
Brindar a la empresa un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de ella.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad	
2. Preparar y archivar la documentación y la correspondencia	
3. Buscar y sintetizar información, dentro o fuera de la empresa, sobre los objetivos a ella encomendados	
4. Preparar, redactar y mecanografiar informes a partir de tan sólo unas pautas marcadas por su superior.	
5. Atender y organizar llamadas telefónicas	
6. Realizar tareas propiamente ejecutivas por delegación de su superior	
4. ENTORNO	
El entorno en que se desenvolverá es con varias personas.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS: Con los trabajadores de la empresa.	
EXTERNAS: Con los clientes.	
5. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Técnico laboral en administración, técnico en archivo, curso en secretariado gerencial	
EXPERIENCIA: Mínimo un (1) año en puestos afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Office (Word, Excel, PowerPoint) conocimientos básicos de programas administrativos y contables. Bilingüe (Conocimientos medio-básico de ingles)	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad proactiva y equilibrada • Capacidad de crear, innovar e implementar 	

<ul style="list-style-type: none"> • Tacto y prudencia para manejar situaciones adversas • Habilidades comunicativas y de escucha • Responsabilidad 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Fuente: Elaboración propia

Perfil Trabajador de Campo

1. IDENTIFICACION	
CARGO: Trabajador de campo	PROCESO O AREA: Operativo
2. MISION DEL CARGO	
Servir a la empresa en todas las labores de campo, de una manera social y responsable	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
7. Preparar tierras para siembras y trasplantes.	
8. Aplicar tratamientos fitosanitarios.	
9. Cosechar y acondicionar la misma.	
10. Manejar la post cosecha	
11. Realizar el mantenimiento y cuidado de herramientas.	
12. Manejar el acopio y acondicionado de los insumos que se utilizan, granos, fertilizantes semillas etc.	
13. Manejar herramientas agrícolas sencillas, tractores, sembradoras, entre otras.	
14. Colaborar en el mantenimiento general del establecimiento.	
15. Realizar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del supervisor	
4. ENTORNO	
Deberá poseer condiciones físicas necesarias para permanecer caminando la mayor parte de la jornada, encorvarse, agacharse, trabajar en posiciones difíciles, subir escaleras, manipular químicos, levantar y transportar pesos y manejar maquinaria agrícola.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
Supervisado por el jefe de operaciones y/o el equipo de jefatura. No tiene personal a su cargo. Mantiene relaciones de colaboración con otras áreas afines	
5. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Técnico de campo mínimo	
EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses de experiencia	

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Conocimientos básicos en labores agrícolas.	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas. • Capaz de trabajar sin supervisión • Habilidades practicas • Cumplir con las normas y programas de seguridad y la salud en el trabajo establecidos para su área de competencia. • Actuar con profesionalismo y demostrar interés por la formación continua. 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Perfil Contador

1. IDENTIFICACION	
CARGO: Contador	PROCESO O AREA: Administrativa
2. MISION DEL CARGO	
Encargado de la planificación contable y mejoramiento de los procesos contables	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas establecidas en Colombia.	
2. Clasificar operaciones registradas, como medio para obtener objetivos propuestos.	
3. Preparar la información financiera para ser presentada a las entidades que lo requieran.	
4. Alimentar los módulos del software que se requieran para obtener información estadística o de otra índole, en forma oportuna y veraz.	
5. Preparar comprobantes de Depreciación.	
6. Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.	
7. Demás funciones inherentes a su condición de contador público.	
4. ENTORNO	
El entorno en que se desenvolverá es con varias personas, en oficina.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS: Con los trabajadores de la empresa.	
5. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Contabilidad y finanzas	

EXPERIENCIA: Mínimo un (1) año en puestos afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Office (Word, Excel, PowerPoint) conocimientos básicos de programas contables.	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Habilidad numérica • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Innovador • Comunicación 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Perfil Jefe de Recursos Humanos

1. IDENTIFICACION	
CARGO: Jefe recursos humanos	PROCESO O AREA: Administrativa
2. MISION DEL CARGO	
Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la administración de la gestión y de las remuneraciones del talento humano.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Planificar y emitir directrices y lineamientos técnicos requeridos para la administración de talento humano.	
2. Proponer mejoras y actualización del marco legal, políticas y procedimientos aplicables a la Normativa Interna, respecto de la administración del Talento Humano y sus remuneraciones	
3. Definir lineamientos y proponer políticas en materia de remuneraciones del personal	
4. Supervisar que el proceso de contratación se haya realizado de acuerdo a la	
5. normatividad aplicable.	
6. Supervisar el proceso de elaboración de la nómina de sueldos a través de la información generada por las diversas fuentes, con la finalidad de garantizar su correcta aplicación.	
4. ENTORNO	
El entorno en que se desenvolverá es con varias personas, en oficina.	

5. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS: Con todas las áreas de la empresa.	
5. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Administración de empresa, administración de recursos humanos o Coaching	
EXPERIENCIA: Mínimo un (1) año en puestos afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Office (Word, Excel, PowerPoint).	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad • Iniciativa • Dinamismo • Creatividad • Trabajo en equipo • Habilidad de comunicación • Comprometido con la empresa y con los empleados 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Perfil Responsable de Calidad

1. IDENTIFICACION	
CARGO: Responsable de calidad	PROCESO O AREA: Investigación y desarrollo
2. MISION DEL CARGO	
Conocer las normas establecidas en la industria para cumplir los estándares de calidad en los productos, además de gestionar, dirigir y planificar la actividad de fabricación que se realizará	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Capacidad de síntesis, objetividad y agilidad para tomar decisiones.	
2. Debe ser ordenado y meticuloso en la inspección y elaboración de registros.	
3. Capaz de establecer de forma asertiva la trazabilidad de un producto.	
4. Capacidad y habilidad en la planeación de la documentación necesaria para asegurar y controlar la calidad e inocuidad de los productos elaborados.	

5. Aprender y adaptarse a los cambios del mundo y de la industria, ofreciendo mejoras continuas al proceso.	
6. Habilidad para la programación de auditorías e inspecciones que contribuyan al aseguramiento de la calidad e inocuidad y conformidad del producto elaborado.	
7. Capacidad y habilidad para gestionar, planificar y dirigir las actividades del sistema de gestión	
8. Manejo Sistemas de Calidad	
4. ENTORNO	
El entorno en que se desenvolverá es con varias personas, en oficina.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS: Con los trabajadores de la empresa.	
5. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Ingeniero Químico, Ingeniero en Alimentos o en carreras afines o.	
EXPERIENCIA: Mínimo un (1) año en puestos afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Office (Word, Excel, PowerPoint)	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Habilidad de comunicación • Comprometido con la empresa y con los empleados • Visión estratégica • Capacidad de organización 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Perfil Personal de Planta

1. IDENTIFICACION	
CARGO: Personal de planta	PROCESO O AREA: Producción
2. MISION DEL CARGO	
Transformación de la materia prima en producto, siguiendo los requisitos de calidad impuestos por el cliente. Para realizar su trabajo correctamente se apoyan en los documentos de producción como pueden ser especificaciones técnicas	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Realizar todos los procesos como ingresar los productos, lavar, pelar, picar, cocinar, envasar, etiquetar y cargar en el camión.	

2. Realizar los trabajos en los tiempos establecidos por la empresa.	
3. Preparar y ensayar materias químicas.	
4. Preparar instalaciones y operar servicios auxiliares para el proceso	
5. Controlar el proceso de los productos.	
6. Actuar bajo normas de correcta fabricación de seguridad y ambientales.	
4. ENTORNO	
El entorno en el que se desenvolverá es con varias personas, el lugar de trabajo puede ser ruidoso.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS: Con los trabajadores de la empresa, especialmente jefes y directivos.	
5. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Operador de planta, técnico en manejo de maquinaria especial, bachiller técnico, o estudios afines.	
EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses de experiencia en puestos afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Poseer ciertos conocimientos de mecánica para trabajar con máquinas, Tener habilidad manual.	
COMPETENCIAS Y CAPACIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para sobrellevar un trabajo rutinario. • Capaz de levantar y cargar objetos pesados. • Capaz de seguir procedimientos establecidos. • Capaz de trabajar con rapidez. • Capaz de utilizar herramientas. • Habilidades prácticas. • Mantiene limpia la zona de trabajo. • Opera maquinaria de una cadena de producción. 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Perfil Marketing y Comercio

1. IDENTIFICACION	
CARGO: Marketing y comercio	PROCESO O AREA: Coordinador de comunicación y comercio.
2. MISION DEL CARGO	
<p>Gestionar todo el trámite para la exportación de productos requeridos dentro de los parámetros de tiempo, costo, servicio y calidad esperada, operando bajo el marco legal vigente, servir de negociador internacional.</p>	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Evaluar las propuestas de compra	
2. Control de los costos logísticos	
4 Velar por cumplir con los requisitos establecidos por la DIAN	
5 Analizar los precios, cantidades y oportunidades que brinden los compradores del exterior y apoyar con el análisis del costo logístico proyectado	
6 Coordinar el despacho de la mercancía, aprobando términos de negociación, precios, fechas estimadas de despacho acorde con lo negociado por el Área Comercial.	
7. Hacer seguimiento al cumplimiento de las fechas pactadas con el comprador en el exterior y asignar embarcador según el Incoterm negociado.	
8. Mantener contacto y responder por la negociación con el agente logístico, agente de aduanas y transportadores y demás proveedores de servicio de la cadena de comercio exterior	
4. ENTORNO	
El entorno en que se desenvolverá será con varias personas.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
Relaciones Externas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Compradores del exterior • Aduanas • Agentes logísticos • Empresas de transporte • Organismos de control aduanero (DIAN, Ministerio, entre otros) • Demás proveedores asociados al proceso de comercio exterior 	
INTERNAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe comercial • Jefe administrativo • Gerente 	
5. PERFIL DEL CARGO	

EDUCACIÓN: Profesional con conocimientos de comercio exterior, administrador de empresas con especialización en comercio exterior	
EXPERIENCIA: Experiencia mínimo 1 años en puestos afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Manejo de herramientas ofimáticas, logística internacional, e inglés hablado y escrito.	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia y Eficiencia • Iniciativa • Orientación al cliente • Orientación al logro de objetivos • Orientación al mejoramiento continuo • Trabajo metódico • Liderazgo y Dirección • Pensamiento estratégico 	
ELABORADO (Nombre y cargo)	Aprobado (Nombre, cargo y firma)
	Fecha:

Anexo 2 – Trabajo de campo realizado por los investigadores



Foto tomada por los investigadores en su visita a los cultivos de piña en el municipio de Restrepo – Valle.



Fotos tomadas por los investigadores en su visita a los cultivos de piña en el municipio de Restrepo – Valle.

Anexo 3. Contrato de compraventa internacional

MODELO DE CONTRATO DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL	
El.....(fecha) y en(lugar) la firma.....(nombre) a la que en adelante se identificará como el Vendedor, domiciliada en.....(lugar, ciudad, país) ha vendido a(nombre), a quien en adelante se identificará como el Comprador, domiciliado en.....(lugar, ciudad, país) las mercancías que se detallan en este contrato y con sujeción a las estipulaciones que en el mismo se consignan:	
Mercancía...	(Por ejemplo, melocotones enlatados).
Cantidad...	(Dos mil cajas que contendrán 24 latas 460 gramos c/u).
Calidad...	(Marca o tipo de melocotón) (Nunca consignar de "primera" o de segunda").
Especificaciones...	(Partidos por mitades y conservados en almíbar) (indicar el porcentaje de azúcar y agua).
Precio....Unitario...	(US \$...por caja).
Precio FOB total...	(US \$).
Embalaje en...	(Cajas de cartón zunchadas, reunidas en grupos de 50 cajas).
Entrega...	(FOB Callao, versión 2010).
Fecha de embarque...	(Entre el...y el...de...de 2012).
Seguro...	(A cargo del comprador).
Forma de pago...	Simultáneo a la entrega (o en el momento de embarque), (antes de la entrega), (a la recepción de la mercancía) (después de la entrega).
Pago...	(A la vista, a 30, 60, 90 días, contados desde la fecha del embarque o desde la fecha de llegada al puerto de destino).
Medio de pago...	(Crédito documentario, cobranza bancaria, etc.).
Gastos bancarios...	(Todos por cuenta del comprador, o sólo los originados en el país del comprador a cargo de éste).
Carta de Crédito...	(Irrevocable, confirmada, a la vista, aperturado por el Banco X y confirmado por el Banco Z).
Otras Condiciones Especiales:	
Los contratantes se sujetan a las disposiciones establecidas en la Convención de Viena de 1980 que regula los Contratos de Compra-Venta Internacional.	
Los términos comerciales indicados en el presente contrato se entenderán referidos a los Incoterms 2010 y la legislación peruana.	
Las eventuales desavenencias que surjan de la interpretación del presente contrato serán resueltas por un tribunal arbitral designado por la Cámara de Comercio de Lima.	
Cláusulas especiales de premio, de penalización, condicionales (sujeto a licencia), de fuerza mayor, etc. Firmado en 2, 4, 6 ejemplares el día.....en.....	

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú., 2013)

ALIANZA DEL PACÍFICO

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL CERTIFICADO DE ORIGEN (No será necesario reproducir las instrucciones de llenado del certificado de origen)

Para los efectos de solicitar el tratamiento arancelario preferencial correspondiente, este documento deberá ser llenado en forma legible por el productor o exportador de la mercancía o su representante autorizado, deberá ser emitido por la autoridad competente para la emisión de certificados de origen a la cual puede delegar dicha función en entidades habilitadas. Llenar a máquina o con letra de imprenta o molde.

Este documento no será válido si presenta alguna raspadura, tachadura o enmienda.

Para los efectos de llenado de este certificado de origen:

Certificado N°: corresponde a un número de serie consecutivo que la autoridad competente o la entidad habilitada para la emisión de certificados de origen asigna. Este campo sólo debe ser llenado por dicha autoridad o entidad.

Número de Registro Fiscal:

En el caso de Chile, corresponde al Rol Único Tributario (RUT);

En el caso de Colombia, corresponde al Registro Único Tributario (RUT);

En el caso de México, corresponde al Registro Federal de Contribuyentes (RFC), y

En el caso del Perú, corresponde al número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o a cualquier otro documento autorizado para realizar operaciones tributarias o aduaneras de conformidad con la legislación nacional.

- Campo 1:** Indique el nombre del país de exportación del cual la mercancía es originaria.
- Campo 2:** Indique el nombre del país de importación de la mercancía.
- Campo 3:** Indique el nombre completo o razón social, domicilio (incluyendo ciudad y país), número de teléfono, fax o correo electrónico y el número del Registro Fiscal del exportador.
- Campo 4:** Indique el nombre completo o razón social, domicilio (incluyendo ciudad y país), número de teléfono, fax o correo electrónico y el número del Registro Fiscal del productor.
En caso que este certificado ampare mercancías de más de un productor, señale: "VARIOS" y anexe una lista de los productores, incluyendo el nombre completo o razón social, la dirección (incluyendo la ciudad y el país), número de teléfono, fax o correo electrónico y el número del Registro Fiscal, haciendo referencia directa a la mercancía descrita en el Campo 8. Cuando se desee que la información contenida en este Campo sea confidencial, podrá señalarse de la siguiente manera: "DISPONIBLE A SOLICITUD DE LA AUTORIDAD COMPETENTE". En caso de que el productor y el exportador sean la misma persona, indique la palabra "MISMO".
- Campo 5:** Indique el nombre completo o razón social, domicilio (incluyendo ciudad y país), número de teléfono, fax o correo electrónico y el número del Registro Fiscal del importador.
- Campo 6:** Indique el número de ítem de la mercancía de manera consecutiva; este campo se utiliza únicamente para enumerar las mercancías amparadas por este certificado (1, 2, 3, etc.). En caso que se requiera de mayor espacio se podrá adjuntar una Hoja Anexa.
- Campo 7:** Para cada mercancía descrita en el Campo 8, identifique los seis dígitos correspondientes a la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado (SA).
- Campo 8:** Proporcione una descripción completa de cada mercancía. La descripción deberá ser lo suficientemente detallada para relacionarla con la descripción de la mercancía contenida en la factura, así como con la descripción que le corresponda a la mercancía en el Sistema Armonizado (SA).
- Campo 9:** Para cada mercancía descrita en el Campo 8, indique el criterio de origen aplicable (A, B o C). Las reglas de origen se encuentran en el Capítulo 4 y en el Anexo 4.2 del Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico.
Criterios de origen:
A: La mercancía sea totalmente obtenida o producida enteramente en el territorio de una o más Partes, de conformidad con el Artículo 4.2 (a).
B: La mercancía sea producida enteramente en el territorio de una o más Partes, a partir exclusivamente de materiales que califican como originarios, de conformidad con el Artículo 4.2 (b).
C: La mercancía sea producida en el territorio de una o más Partes, a partir de materiales no originarios, de conformidad con el Artículo 4.2 (c).
- Campo 10:** Para cada mercancía descrita en el Campo 8, indique el número de la factura. En el caso de que la mercancía sea facturada por un operador de un país no Parte y no cuente con la factura comercial, se deberá señalar en este campo el número de factura comercial emitida por la Parte exportadora.
- Campo 11:** Indique cantidad y unidad de medida.
- Campo 12:** Este Campo deberá ser llenado en caso de existir alguna observación y/o aclaración que se considere necesaria, además de las siguientes:
La facturación de la mercancía por un operador en un país no Parte del Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, indicando el nombre completo o razón social y domicilio (incluyendo ciudad y país).
Si para la determinación del origen de la mercancía se utilizó alguna de las siguientes disposiciones, indique: "DMI" (*De Minimis*), "MAI" (materiales intermedios), "JOS" (juegos o surtidos) y "ACU" (acumulación).
Cuando la mercancía esté sujeta a un requisito de valor de contenido regional, indique (CN) si el método de cálculo utilizado es el Costo Neto o (FOB) si el método de cálculo utilizado es FOB.
Cuando el certificado de origen sea emitido de acuerdo a lo establecido en el Artículo 4.17.2 (a) debe indicar "Emitido a Posteriori", y cuando sea emitido de acuerdo al Artículo 4.17.2 (b) debe indicar "Reemplaza Certificado de Origen N°".
- Campo 13:** Este Campo deberá ser firmado y fechado por el exportador o su representante autorizado. La fecha deberá ser aquella en que el certificado se llenó y firmó. En caso de que sea un representante autorizado quien llene y firme el presente certificado, la responsabilidad de la información contenida seguirá siendo del exportador. La fecha deberá ser aquella en que el certificado se llenó y firmó.
- Campo 14:** Este Campo deberá ser llenado, firmado y fechado por la autoridad competente para la emisión de certificados de origen.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. (2007). *Marketing internacional*. México: Trillas.
- Acosta Rico, F. (2005). *CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE LAS MERCANCÍAS*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- América Retail. (2017). Innovación: Agricultura del siglo XXI tiende la mano a la tecnología. *América Retail*. Obtenido de <http://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/innovacion-agricultura-del-siglo-xxi-tiende-la-mano-a-la-tecnologia/>
- Andrés G. Martínez. (25 de 03 de 2018). *Toda Colombia*. Obtenido de <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca.html>
- Anónimo. (2009). Globalización Económica y su Incidencia en Colombia. *Zona Económica*. Obtenido de <https://m.zonaeconomica.com/colombia/globalizacion>
- BETANCOURT, B. (2014). *Analisis Sectorial y Competitividad*. Cali: Ecoe Ediciones.
- CAMARA DE COMERCIO DE CALI. (2014). *Enfoque Competitivo*. Cali: Publicaciones Camara de Comercio de Cali. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/file/2014/03/Enfoque-competitivo-marzo.pdf>
- Camara de Comercio de Cali. (2017). Macrosnacks. *Cámara de Comercio de Cali*. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/macrosnacks/>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (20 de Abril de 2018). *Consulta de arancel*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>
- Dinero. (2015). En Colombia sí paga crear empresa. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/5000-empresas-2015/articulo/en-colombia-si-paga-crear-empresa/209544>

- Dinero. (2016). El Valle ve nacer un nuevo y poderoso negocio agrícola. *Dinero*, 1-7. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/bengala-una-iniciativa-de-produccion-de-pina-en-el-cauca/220996>
- El Tiempo. (2016). Crece "apetito" por lo alimentos saludables. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables-35579>
- GAVIRIA URIBE, A., RUIZ GÓMEZ, F., MUÑOZ MUÑOZ, N. J., BURGOS BERNAL, G., & URQUIJO VELASQUEZ, L. E. (2013). *PERFIL NACIONAL DE CONSUMO*. Bogotá D.C: Diseño y diagramación: DaVinci Publicidad y Medios. Obtenido de http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf
- Gomez Rodriguez, D., Laguna Morales, L., & Sierra Angulo, N. (2010). *Programas y políticas gubernamentales de fomento a la investigación y desarrollo en pymes*. Bogota D.C: Escuela de negocios -CIEN.
- Hernández Salazar, G. A. (2017). El agro saca la cara por la economía del país. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/situacion-del-agro-en-colombia-96246>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (INVIMA). (10 de Febrero de 2011). RESOLUCIÓN NÚMERO 333 DE 2011. Colombia: Ministerio de la protección social. Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/Res_333_de_feb_2011_Rotulado_nutricional.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- La República. (2016). Mercado de snacks en Colombia factura USD\$ 7500 millones. *América Retail*. Obtenido de <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/mercado-de-snacks-en-colombia-factura-usd-7-500-millones/>
- La República. (2017). Colombia tiene 13 acuerdos de inversión y alista otros cuatro adicionales. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-tiene-13-acuerdos-de-inversion-y-alista-otros-cuatro-2556117>

- Lerma Kirchner, A. E., & Marquéz Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Logistitrade Making Tomorrow Today*. (22 de 03 de 2018). Obtenido de <https://logistitrade.com/incoterms%C2%AE-2010>
- Melo, O. J. (2014). COLOMBIA HOY. *Biblioteca Familiar de la Presidencia de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo9.htm>
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *METODOLOGIA: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa S.A.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú. (2013). Guía práctica del importador. *El ABC del comercio exterior*, 40.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Republica de Colombia. (2004). Guía para exportar en Colombia. *Exportaciones*, 95.
- Nielsen. (17 de 10 de 2014). *The Nielsen Company (US)*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Ospina Morales, D. S. (2014). Configuración y transformación el agro en Colombia. Antecedentes del paro agrario. *Revista Divergencia*. Obtenido de [file:///C:/Users/Laura%20Grajales/Downloads/3736-14031-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Laura%20Grajales/Downloads/3736-14031-1-PB%20(1).pdf)
- Pérez, B. (04 de 04 de 2017). *Ainia*. Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- Portafolio. (2016). A ´maletear` para vender en el exterior. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/ayudas-exportacion-pymes-496839>
- PORTAFOLIO. (2016). El agro es la gran esperanza. *PORTAFOLIO*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/el-agro-es-la-gran-esperanza-500563>
- Procolombia. (25 de 03 de 2018). *Alimentos procesados*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/node/1253>
- PROEXPORT. (28 de Abril de 2018). PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PERU (P.P). COLOMBIA. Obtenido de <http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Peru.pdf>

Redacción de El País. (2017). Estos diez cultivos podrían transformar al Valle del Cauca. *El País*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/estos-diez-cultivos-podrian-transformar-al-valle-del-cauca.html>

Redacción EL TIEMPO. (2016). El valle del río Cauca reacomoda sus cultivos y mira hacia las frutas. *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/produccion-de-frutas-en-valle-del-rio-cauca-48914>

Tafur R, T. J. (2007). *Frutas tropicales de Colombia para el mundo: producción, agroindustria, comercialización y cadena productiva*. Santiago de Cali: Produmedios.

TCC. (25 de 04 de 2018). *TCC Cumple*. Obtenido de <https://www.tcc.com.co/logistica/servicios-on-line/cotizar-envio/>