

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE PLÁTANO EN EL  
CORREGIMIENTO EL VILLAR DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO  
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

**OSCAR ALEJANDRO ALZATE CÓRDOBA  
DIEGO ALEXIS TREJOS GAVÍRIA**

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE PLÁTANO EN EL  
CORREGIMIENTO EL VILLAR DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO  
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

**OSCAR ALEJANDRO ALZATE CORDOBA  
DIEGO ALEXIS TREJOS GAVIRIA**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**Asesora  
Mtr. Beatriz Elena Londoño Valencia**

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

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Cartago, Valle del Cauca, mayo de 2018

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, dedico este logro a Dios que me protege y bendice en todo momento, proveyendo las herramientas y condiciones que me permiten lograr las metas propuestas, realizar mis sueños y seguir escalando peldaños en la vida.

A mi madre María del Carmen Córdoba, que siempre estuvo presente en mis logros, de quien me siento inmensamente orgulloso y agradecido por todo su amor, su apoyo, su educación, y que desde el cielo me acompaña siempre. Y a John Armando Solarte, por asumir con amor y compromiso la responsabilidad de ser mi padre y darme una niñez inolvidable.

A mi amada esposa Marisol Hincapié Orozco, a quien agradezco inconmensurablemente su apoyo incondicional y por regalarme momentos inolvidablemente felices.

Y en general a mis tías, mis amigos y amigas que de una u otra forma contribuyeron en la conquista de esta victoria.

**Oscar Alejandro Álzate Córdoba**

Primeramente, a Dios por darme la vida y permitirme terminar con éxito este proceso formativo como administrador de empresas.

A mi hijo Dilan Andrés Trejos Muñoz, quien es la bendición más grande que haya podido recibir, motor que me impulsa cada día a ser mejor persona y a levantarme fortalecido después de cada caída, porque al tenerlo en los brazos me reinventó y dio las fuerzas necesarias para cambiar el rumbo de mi vida. A su madre Ana Lucia Muñoz por su paciencia y dedicación al hogar, porque cuando necesitaba quien diera sentido a mi vida llegó para quedarse.

A mi familia especialmente a mi madre y mi abuela por apoyarme incondicionalmente en todos y cada uno de mis proyectos, y a mi padre, que, aunque no me engendro, ha sabido ocupar un lugar muy especial en mi vida, ganándose ese título con honores.

**Diego Alexis Trejos Gaviria.**

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo queremos agradecer profundamente a Dios, nuestro padre todopoderoso por darnos las bendiciones y las fuerzas que nos permitieron alcanzar esta meta y cumplir nuestro sueño de ser profesionales, al mismo tiempo que cumplir con nuestras demás responsabilidades. Por acompañarnos a lo largo de este trayecto como en todos los demás, brindándonos apoyo para afrontar y superar los obstáculos que en él se presentaron.

A nuestros familiares y amigos que durante el transcurso de este camino aconsejaron y apoyaron de una u otra forma, haciendo posible este logro que hoy desborda de alegría tanto nuestros corazones como los de ellos.

También queremos agradecer de manera especial a nuestra profesora y asesora de trabajo de grado; Beatriz Elena Londoño Valencia, que se ganó nuestro cariño y respeto a través del transcurso de la academia, aportando sus conocimientos de manera oportuna en diferentes áreas administrativas con una pedagogía formidable, y por su entero compromiso en la elaboración de este trabajo de grado como si fuera suyo.

Por último, agradecer a nuestra Alma mater por darnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente en una de las mejores academias del país, compartir con compañeros irremplazables y aprender de docentes con la experiencia y el conocimiento suficiente para guiar el camino de los futuros profesionales del país. Por esto y mucho más, **GRACIAS “UNIVERSIDAD DEL VALLE, LA MEJOR PARA LOS MEJORES”**.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	13
1. PROBLEMA .....	15
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2 OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo general.....	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3 JUSTIFICACIÓN.....	19
4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	22
4.1.1 Exploratorio.....	22
4.1.2 Descriptivo .....	22
4.2 ENFOQUE .....	23
4.2.1 Cualitativo .....	23
4.2.2 Cuantitativo .....	23
4.3 DISEÑO .....	24
4.4 MÉTODOS.....	24
4.5 Fuentes de recolección de información .....	25
4.5.1 Primarias.....	25
4.5.2 Secundarias .....	25
4.6 Instrumentos para la recolección de información.....	26
4.7 Población .....	26
4.8 Consecución de los objetivos específicos.....	26
4.9 MODELOS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	27
5. MARCO REFERENCIAL.....	29
5.1 MARCO TEÓRICO .....	29
5.1.1 Teoría general de los sistemas .....	29
5.1.2 Toma de decisiones (Herberth Simón 1950).....	30
5.1.3 Planeación estratégica (Chandler 1962. K. Andrews, 1963).....	31
5.1.4 Plan de negocio (1998).....	32
5.1.5 Gestión de proyectos .....	34
5.1.6 Responsabilidad social corporativa.....	35
5.1.7 Desarrollo sustentable (1987).....	36
5.1.8 Administración financiera.....	37
5.2 MARCO CONCEPTUAL .....	41
5.3 MARCO CONTEXTUAL .....	44
5.4 MARCO LEGAL.....	50
5.5 MARCO HISTÓRICO.....	54
6. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	56

6.1	Visión general del sector agrícola en Colombia .....	56
6.2.	Análisis principales zonas productoras de plátano. ....	58
6.3.	ANALISIS DEL MACRO ENTORNO .....	60
6.3.1	Entorno demográfico.....	61
6.3.2	Entorno económico .....	62
6.3.3	Entorno social .....	72
6.4.	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	79
6.4.1	Matriz DOFA de la situación actual del plátano en el Valle del Cauca.....	81
6.4.2	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	83
7	ANALISIS DE MERCADO .....	86
7.1	Análisis del mercado propiamente dicho .....	89
7.1.1	Producto.....	89
7.1.2	Canales de distribución del plátano en la actualidad. ....	92
7.1.3	Análisis de la demanda .....	96
7.1.4	Clientes y tamaño de mercado identificado para el desarrollo del proyecto	98
7.1.5	Análisis de la oferta.....	104
7.1.6	Competencia.....	106
7.2	PLAN DE MERCADEO .....	107
7.2.1	Precio.....	107
7.2.2	Distribución y comercialización .....	108
8.	ESTUDIO TÉCNICO .....	110
8.1	Tamaño.....	110
8.2	Localización .....	110
8.2.1	Macro localización .....	110
8.2.2	Micro localización.....	111
8.3	Ingeniería del proyecto .....	112
8.3.1	Tipo de plátano .....	113
8.3.2	Labores del proceso productivo del plátano.....	115
8.3.3	Listado de equipos insumos y herramientas .....	118
8.3.4	Mano de obra requerida para el establecimiento del cultivo .....	120
8.3.5	Mano de obra requerida para el mantenimiento del cultivo .....	120
8.3.6	disposición de residuos.....	120
9.	DISEÑO ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	121
9.1	Principios corporativos .....	121
9.1.1	Razón social y actividad de la empresa: .....	121
9.1.2	Misión.....	121
9.1.3	Visión .....	121
9.1.4	Objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo .....	121
9.1.5	Valores corporativos .....	122
9.1.6	Logotipo .....	122
9.1.7	Constitución de la empresa.....	123
9.1.8	Organigrama de la empresa .....	124
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	126
10.1	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA.....	126
10.1.1	Resultados obtenidos .....	135

11. ANÁLISIS DE RIESGO..... 136  
11.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO..... 136  
12. CONCLUSIONES ..... 142  
13. RECOMENDACIONES..... 144  
BIBLIOGRAFÍA..... 145



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Alcance de los objetivos específicos.....	27
Tabla 2. Teorías implicadas en el marco teórico en orden cronológico .....	40
Tabla 3. Matriz de impacto legal .....	52
Tabla 4. Población económicamente activa a febrero 2018 .....	62
Tabla 5. Producción de plátano en el Valle del Cauca en los últimos años .....	64
Tabla 6. Análisis de factores externo - matriz EFE .....	84
Tabla 7. Entrevista a representantes legales de las asociaciones.....	88
Tabla 8. Características diferenciadoras del plátano dominico .....	89
Tabla 9. Consumo de plátano en Colombia. ....	96
Tabla 10. Principales Empresas industrializadoras de plátano en Colombia.....	97
Tabla 11. Principales centrales de abastos y supermercados en Colombia .....	98
Tabla 12. Relación de asociaciones nortevallecaucanas acopiadoras de plátano	99
Tabla 13. Datos básicos de las asociaciones aliadas .....	101
Tabla 14. Asociados activos por entidad y entrega de producción promedio al mes. .....	103
Tabla 15. Principales productores nacionales.....	104
Tabla 16. Descripción técnica del producto. ....	112
Tabla 17. Ficha técnica plátano dominico .....	114
Tabla 18. Requerimientos edafoclimáticos. ....	115
Tabla 19. Actividades y labores para el establecimiento y mantenimiento del cultivo .....	116
Tabla 20. Equipos, insumos y herramientas necesarias para el establecimiento. .....	119
Tabla 21. Equipos, insumos y herramientas necesarias para el mantenimiento del cultivo.....	119
Tabla 22. Mano de obra requerida por hectárea para la instalación del cultivo. ..	120
Tabla 23. Mano de obra requerida para mantenimiento por hectárea .....	120
Tabla 24. Aporte de los accionistas .....	123
Tabla 25. Gastos de constitución de la empresa .....	124
Tabla 26. Nómina de la empresa. ....	125
Tabla 27. Matriz gestión de riesgos .....	137

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo desarrollo del plan de empresa.....	27
Ilustración 2. Ciclo del proyecto .....	28
Ilustración 3. Área, producción y rendimiento a nivel mundial .....	44
Ilustración 4. Principales exportadores de plátano a nivel global.....	45
Ilustración 5. Principales importadores de plátano en el mundo .....	46
Ilustración 6. Empleo generado por producción de plátano .....	47
Ilustración 7. Área, producción y rendimiento del plátano en Colombia.....	48
Ilustración 8. Importaciones de plátano en toneladas .....	48
Ilustración 9. Zonas productoras de Colombia.....	49
Ilustración 10. Principales productores de plátano en Colombia 2016.....	60
Ilustración 11. Población ocupada, desocupada, inactiva y desempleada .....	61
Ilustración 12. Comportamiento del precio del plátano Corabastos .....	66
Ilustración 13. Precio promedio del plátano en los últimos años canasta familiar. 67	
Ilustración 14. Mercados de las principales centrales de abasto del país en los que bajaron y subieron los precios de tubérculos raíces y plátanos. ....	68
Ilustración 15. Variación porcentual año corrido de los precios de los tubérculos 69	
Ilustración 16. Balanza de pagos de Colombia .....	69
Ilustración 17. Identificación de oportunidades y amenazas – Micro entorno .....	80
Ilustración 18. Matriz DOFA cruzada .....	82
Ilustración 19. Plátano Dominicó en racimo.....	90
Ilustración 20. Canales de comercialización plátano .....	94
Ilustración 21. Comercialización del plátano entre las asociaciones y la industria .....	102
Ilustración 22. Área, producción y rendimiento en Colombia. ....	105
Ilustración 23. Promedio de precio de compra al productor anual. ....	107
Ilustración 24. Modelo de canal de distribución .....	109
Ilustración 25. Localización del proyecto .....	111
Ilustración 26. Localización de la empresa, finca la Emilia .....	112
Ilustración 27. Partes del plátano.....	113
Ilustración 28. Composición nutricional del plátano .....	114
Ilustración 29. Ciclo vegetativo del plátano.....	115
Ilustración 30. Diagrama de flujo del proceso .....	116
Ilustración 31. Logotipo.....	123
Ilustración 32. Organigrama de la empresa .....	124
Ilustración 33. Inversión Inicial .....	129
Ilustración 34. Mano de obra por hectárea .....	129
Ilustración 35. Inversión en equipos de oficina .....	130
Ilustración 36. Sostenimiento del primer ciclo .....	130
Ilustración 37. Liquidación costos de sostenimiento mano de obra por ciclo.....	131
Ilustración 38. Resumen costos de instalación y sostenimiento .....	131
Ilustración 39. Proyección de ingresos por ciclo .....	132

Ilustración 40. Administración del proyecto.....	132
Ilustración 41. Cálculos financieros.....	133
Ilustración 42. Financiación del crédito .....	133
Ilustración 43. Análisis financiero del proyecto .....	133

## Resumen

El presente plan de negocios propone la creación de una empresa dedicada al cultivo de plátano teniendo en cuenta que es uno de los productos más importantes en el mundo, no solo por su contribución alimenticia, sino también por su alta generación de empleo, lo que convierte este producto en un impulsador de la economía nacional. Es uno de los principales productos de la canasta familiar y su demanda de consumo en fresco e industrial aún insatisfecha, aumenta cada día a nivel nacional e internacional.

Por lo anterior, el presente proyecto apunta a la siembra de plátano dominico, dadas las condiciones técnicas del mismo, buscando la especialización en este tipo de cultivo, cumpliendo con los requerimientos y estándares requeridos en el mercado, para abastecer principalmente el sector industrial a través de las asociaciones como respuesta a la creciente demanda de este producto en el sector industrial colombiano.

Para demostrar la viabilidad de dicho plan de negocios se hizo necesario realizar los estudios del sector, mercado, técnico, administrativo, económico y financiero, así como el análisis de riesgos los cuales arrojaron resultados positivos haciendo de esta una propuesta atractiva para la inversión.

**Palabras clave:** plan de negocios, gestión y evaluación de proyectos, estudio de factibilidad, responsabilidad social y factor de riesgo.

## INTRODUCCIÓN

El plátano es uno de los productos más importantes en el mundo, no solo por su contribución alimenticia, sino también por su alta generación de empleos e ingresos económicos a las familias dedicadas a este cultivo, lo que convierte este producto en un impulsador de la economía nacional. El plátano es uno de los principales productos de la canasta familiar y su demanda de consumo en fresco e industrial aún insatisfecha, aumenta cada día a nivel nacional e internacional, por lo que se hace necesario incrementar y tecnificar las superficies destinadas a la producción y siembra.

En lo relacionado al incremento de la demanda industrial, este se debe a la gran aceptación y consumo internacional de productos con alto valor agregado derivados del plátano, como los snacks (pasabocas), patacones, harinas y otros para consumo humano y animal, lo cual genera un mercado potencial y oportunidades para el crecimiento de los productores existentes y la creación de nuevos proyectos de producción de plátano.

Haciendo un análisis de las oportunidades que tienen los productores de plátano se destaca que Colombia actualmente es el cuarto productor de plátano a nivel mundial, con un área de siembra de 486.724 hectáreas registradas en 2017, las cuales generaron durante el año 4.964.588 toneladas, con un rendimiento por hectárea de 10,2 toneladas. De su producción se destinaron para el mercado exportación principalmente a la Unión Europea y Estado Unidos un total 68.124 toneladas, pero para poder suplir la demanda interna se hizo necesario importar desde Ecuador un total de 6.320 toneladas, aunque todo muestra que el país disminuye sus importaciones, ya que en el año 2015 las mismas fueron de 38.546, es decir, hubo una reducción superior al 80% entre los años 2015 y 2017.

Por todo lo anterior se puede concluir, que existe una gran necesidad de aumentar las áreas dedicadas a la siembra de plátano, con el fin de abastecer la demanda insatisfecha de los diferentes mercados, lo que genera oportunidades a nuevos productores, las cuales se plantea con el siguiente proyecto aprovechar, dando origen al plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de plátano en el Corregimiento El Villar del municipio de Ansermanuevo Departamento del Valle del Cauca, que tiene como objetivo demostrar, a través del desarrollo de un análisis del sector, de mercado, administrativo, técnico, económico, financiero y de riesgo, la viabilidad de crear una empresa productora de plátano, que inicialmente tiene como alcance abastecer a las asociaciones de la región y se proyecta aprovechando la experiencia una segunda fase en la cual llegue directamente a empresas

industrializadoras de plátano e ingreso al mercado en fresco mediante la venta a las principales plazas de mercado y supermercados en el país.

## 1. PROBLEMA

### 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia la agricultura, tiene grandes oportunidades debido a que cuenta con una situación privilegiada para incrementar su producción en el campo, gracias a que tiene suficiente tierra para ampliar la frontera agrícola y goza de privilegios naturales que le permiten ser el tercer país con mayores recursos de agua y con diversidad climática. Lo anterior, acompañado de la alta demanda de alimentos a nivel mundial demuestra que el gran desafío es potencializar el agro y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. Sin embargo, Colombia actualmente no alcanza a suplir el 100% de la demanda interna en productos como el plátano, ya que, a pesar de ser el país de mayor producción en Latinoamérica, debe importar un porcentaje de lo que se consume o requiere en el mercado interno, de países como Ecuador.

Lo expresado anteriormente, se soporta con reporte entregado por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), donde se retoman datos del Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola –FIDA y muestran cómo la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050, debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que se presupuesta alcanzará las 9.000 millones de personas.

Por tanto, se puede evidenciar que en Colombia se requieren programas de siembra que permitan aumentar la capacidad de producción, aprovechar la demanda del producto a nivel local e internacional en los diferentes mercados y eliminar la importación de plátano. Seguidamente, con el fin efectuar un análisis en el volumen de siembra actual y haciendo un recorrido en las zonas de producción se pudo encontrar que la misma se concentra en los departamentos de Antioquia, Arauca, Valle del Cauca, Meta y Quindío, quienes son los mayores productores en el orden que se mencionan y donde está concentrada el 48% del área sembrada del país. Según datos de Agronet, en el 2017 se identificaron 486.724 hectáreas sembradas donde el Valle del Cauca participa con un 8% del área total nacional, equivalente a 39.000 hectáreas sembradas<sup>1</sup>, lo que indica que hay un potencial de siembra y crecimiento en la región.

---

<sup>1</sup> AGRONET. Cadena de plátano, noviembre 2017. {En línea}. {28 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

En consecuencia, los programas de siembra para cubrir la demanda del mercado no solo permitirán que Colombia tenga la capacidad de abastecer su demanda interna, también le permitirá incrementar su participación en el mercado externo con exportación de plátano en su estado natural para la canasta familiar y productos con alto valor agregado mediante la transformación industrial, desarrollo que será la continuidad de la alta producción y garantía a los procesadores de plátano sobre la existencia de materia prima suficiente y de calidad requerida para desarrollo de nuevos productos y presentaciones. Al mismo tiempo, surgen oportunidades de generación de empleo y aprovechamiento de tierras, lo que genera un gran impacto social y económico para la región y se convierte en una alternativa para el desarrollo agrícola.

Los requerimientos de programas de siembra anteriormente mencionados para cubrir la demanda interna y generar mayor oportunidad en procesos de internacionalización y el alto impacto sobre la empleabilidad de la región que esto conlleva, se soporta con cifras presentadas por La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): *“Cubrir la demanda interna no satisfecha por la producción nacional de plátano podría significar la generación de aproximadamente **3,6 millones de jornales**, en el ciclo de producción de dos años”<sup>2</sup>.*

Al mismo tiempo, en lo relacionado con el aprovechamiento de tierras productivas aptas para cultivar, en Colombia se tienen según datos del Instituto de Geografía Agustín Codazzi (IGAC), *“9 millones de hectáreas aptas para la agricultura, pero se utilizan para este fin únicamente 5 millones”<sup>3</sup>.*

Finalmente, se puede evidenciar que la principal problemática del cultivo de plátano es la necesidad incrementar la siembra y por consiguiente la producción, para cubrir la demanda actual y aprovechar el potencial que genera el crecimiento del mercado, lo que soporta la necesidad de desarrollar proyectos de siembra y en el Corregimiento El Villar del municipio de Ansermanuevo, ubicado en el Departamento del Valle del Cauca, donde existen predios que se encuentran improductivos, tierras aptas para la siembra y mano de obra disponible con experiencia en el cultivo.

---

<sup>2</sup> PIEDRAHÍTA YEPES, Jaime. Colombia es el segundo importador de plátano del mundo. {En línea}. 10 de octubre de 2011. {3 de abril de 2017} disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-segundo-importador-platano-mundo-150300>).

<sup>3</sup> FAJARDO, Darío. La tierra y el poder político; la reforma agraria y la reforma rural en Colombia. {En línea}. {3 de abril de 2017} disponible en: (<http://www.fao.org/docrep/004/y3568t/y3568t02.htm>).



Por lo anterior y en la búsqueda de planteamientos que contribuyan a determinar cuáles con las condiciones que debe cumplir la formulación del plan de negocios, se da origen a la siguiente formulación del problema.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las condiciones necesarias para la evaluación y formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de plátano en el Corregimiento El Villar del Municipio de Ansermanuevo Departamento del Valle del Cauca?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de plátano en el Corregimiento El Villar municipio de Ansermanuevo departamento del Valle del Cauca, con el propósito de aprovechar las oportunidades del mercado, terrenos disponibles para siembra y generar empleo en la zona de influencia del proyecto.

### **2.2 Objetivos específicos.**

- A.** Conocer el sector agrícola de la región, específicamente del cultivo de plátano, con el fin de evaluar las tendencias del cultivo.
- B.** Efectuar un análisis de mercado que permita la identificación de su tamaño, conformación y posibles oportunidades de comercialización.
- C.** Elaborar estudio técnico para determinar la factibilidad operativa del proyecto.
- D.** Diseñar una estructura administrativa que permita la puesta en marcha y organización de la empresa.
- E.** Realizar un estudio económico y financiero para determinar la viabilidad y sostenibilidad de la inversión que requiere el establecimiento de la empresa.
- F.** Identificar cuáles son los factores de riesgos en la creación de la empresa dedicada a la explotación y comercialización de plátano en el norte del valle del cauca, con el propósito de definir las estrategias que permitan minimizar el impacto.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Con el fin de seguir aumentando el porcentaje de áreas sembradas de plátano en el país y aprovechar las oportunidades que hay en el mercado nacional en lo referente a suplir una parte de la demanda insatisfecha, restar las toneladas de producto importado y proveer a las industrias por medio de las asociaciones de la región que se dedican al acopio y comercialización del plátano y que a su vez compran a los campesinos que siembran este producto, se procedió a efectuar un análisis completo para la siembra de tres (3) hectáreas de plátano y un acercamiento con los campesinos de la región, encontrando que las prácticas agrícolas de los mismos en las fincas no son las mejores y que existe poco desarrollo agrícola, ya que siembran plátano conjuntamente con otros cultivos como el café, buscando diversificar su producción, sin tener en cuenta que son productos diferentes y por ende sus requerimientos no son los mismos, lo que causa que se disminuya su producción por hectárea y por consiguiente incrementen los costos.

Adicionalmente, se encontró que los actuales productores de plátano no cuentan con recursos monetarios que les permitan hacer inversión, tienen problemas como el inexistente desarrollo tecnológico, la falta de conocimiento y capacitación. En consecuencia, *“El poco desarrollo agrícola, puede ser la causa de la migración de los campesinos, incluyendo pobreza rural, inseguridad alimentaria, desigualdad, desempleo y falta de protección social”*<sup>4</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto de siembra de plátano, tiene principios intrínsecamente relacionados con la responsabilidad social y ambiental, ya que se pretende llevar a cabo los procesos de producción teniendo en cuenta las buenas prácticas agrícolas (BPA) establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), las cuales buscan reducir los riesgos químicos, físicos y/o biológicos que puedan afectar el medio ambiente, las personas involucradas en el proceso productivo y al consumidor final. promoviendo así el desarrollo de las actividades en espacios limpios e inocuos, la disposición correcta de residuos sólidos y líquidos y la protección de los ecosistemas en la zona de influencia del proyecto.

Además, busca contribuir al desarrollo y crecimiento socioeconómico de la región, mejorando las condiciones de vida de los campesinos, brindándoles la oportunidad de tener un empleo digno en el que puedan contar con todas las prestaciones de ley y seguridad social, garantizando mejoramiento de sus condiciones de vida,

---

<sup>4</sup>FAO. FAO y la migración. {En línea}. {3 de abril de 2017} disponible en: ([http://www.fao.org/migration/es/?utm\\_source=faohomepage&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=featurebar](http://www.fao.org/migration/es/?utm_source=faohomepage&utm_medium=web&utm_campaign=featurebar)).

motivando así a los demás campesinos que fueron desplazados por múltiples problemas, a que regresen a trabajar la tierra, ejerciendo sus conocimientos, saberes ancestrales y buenas prácticas en la producción del plátano.

Por lo anterior, el presente proyecto apunta a la siembra de plátano dominico, dadas las condiciones técnicas del mismo, buscando la especialización en este tipo de cultivo, cumpliendo con los requerimientos y estándares requeridos en el mercado, obteniendo un producto competitivo y de buena calidad para abastecer principalmente el sector industrial a través de las Asociaciones, como respuesta a la creciente demanda de este producto en el sector industrial colombiano.

De igual forma, el proyecto evidencia que para el establecimiento de siembras es posible aprovechar los apoyos gubernamentales que se derivan del Plan Frutícola del Valle del Cauca, el cual muestra una gran oportunidad para quienes están iniciando sus empresas en el sector primario, ya que incluye la necesidad de acompañamiento técnico y capacitación para la explotación de la tierra sin afectarla y promoviendo el desarrollo sostenible de la región vallecaucana, por lo cual, este proyecto busca acogerse al plan frutícola no solo con el ánimo de obtener los beneficios que brinda esta apuesta frutícola, sino también para contribuir en el desarrollo de la región, lo que se sustenta en lo dicho por El señor Angelino Garzón, ex-gobernador del departamento, quien expresó acerca del plan frutícola:

*“En general, la apuesta frutícola hace parte de una estrategia de competitividad y desarrollo integral denominada Biorregión, que apunta a aprovechar sosteniblemente las potencialidades de la biodiversidad del Valle del Cauca, a través de la generación, difusión y apropiación social de conocimientos, tecnologías y esquemas de asociatividad innovadores”.*<sup>5</sup>

Adicionalmente, el ingeniero agrónomo, Francisco Lourido sustentó que "El Valle y el país tienen las condiciones para ser una verdadera despensa alimenticia"<sup>6</sup>.

Por otro lado, es importante resaltar que a la doctora Dilian Francisca Toro *“le fueron aprobados \$18.850.000.000, para el proyecto ‘Fortalecimiento Organizativo, Agroempresarial y Tecnológico a Productores Frutícolas en 29*

---

<sup>5</sup> ASOFRUCOL. Plan Frutícola Nacional Valle del Cauca, tierra de frutas. {En línea}. {5 de abril de 2017} disponible en: ([http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_117\\_PFNValledelCauca.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_117_PFNValledelCauca.pdf)).

<sup>6</sup> EL TIEMPO. Francisco José Lourido es el nuevo presidente de la SAG. {En línea}. 23 de mayo de 2008. {24 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4205266>)

*Municipios del Valle del Cauca’, además el Plan Frutícola del Valle, el cual cuenta con \$ 11.190.770.279, para un valor total de \$ 30.040.770.279,”<sup>7</sup>, recursos con los cuales se pretende “aumentar la producción frutícola del Valle del Cauca en un 15 % de cultivos como plátano, mora, aguacate, piña, uva, chontaduro, guayaba, lulo y cítricos (naranja y limón Tahití).”<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> VALLE DEL CAUCA. Aprobados \$18.850 millones de regalías para el plan frutícola del valle. {En línea}. 2 de junio de 2017. {24 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=37963>)

<sup>8</sup> *Ibíd.* Disponible en: (<http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=37963>)

## 4 DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se presentará la metodología por medio de la cual se desarrollará el presente plan de negocios

### 4.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo se realiza bajo un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, ya que se busca tener una visión general de la situación actual de las variables de estudio y realizar una investigación profunda sobre el problema de investigación, también determinar y entender el cómo y el porqué del comportamiento de dichas variables y de qué manera dicho comportamiento afectaría la puesta en marcha del plan de negocios.

#### 4.1.1 Exploratorio

Una de las funciones del estudio exploratorio es *“la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”*.<sup>9</sup>

La elaboración del plan de negocios parte de un estudio de tipo exploratorio ya que permitirá determinar las tendencias del cultivo de plátano en la región norte del Valle del Cauca, el comportamiento del mercado y la relación que existe entre las variables analizadas en el estudio de mercado, también buscar información confiable que permita medir y analizar dichas variables.

#### 4.1.2 Descriptivo

De igual forma, se efectuará un estudio de tipo descriptivo ya que, permitirá medir el comportamiento de las variables estudiadas y describir su comportamiento, también se describirán las características del plátano y el mercado del mismo en el Norte del Valle del Cauca, se utilizarán conceptos y definiciones que permitirán la comprensión del presente estudio de factibilidad.

Según Méndez Álvarez: el estudio descriptivo tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, lo cual permite:

1. Establecer las características demográficas de unidades de investigadas.

---

<sup>9</sup> MENDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá: Mc Graw Hill.p.134

2. Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que hacen parte del problema de investigación. Como comportamientos sociales, preferencias de consumo, decisiones de compra, entre otras.
3. Establecer comportamientos concretos, como cuáles son las necesidades de los clientes y cuantas personas consumen un producto.
4. Describir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación, como la relación entre el precio y el consumo de un producto<sup>10</sup>.

## 4.2 ENFOQUE

El enfoque abordado por la siguiente investigación es mixto, ya que se asumieron variables cualitativas y cuantitativas. Este enfoque permite obtener mejores resultados en la investigación, recolectar, analizar y tratar datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

### 4.2.1 Cualitativo

La investigación cualitativa permite analizar datos en profundidad para convertirlos en información y contextualizarla con el entorno, mientras que la cuantitativa impide generar resultados a partir de la información recolectada que responden a las hipótesis planteadas y establecer patrones de comportamiento en las variables estudiadas.

*“El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones”<sup>11</sup>.*

### 4.2.2 Cuantitativo

*“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuencia en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”<sup>12</sup>.*

---

<sup>10</sup> Ibíd. Pág.136

<sup>11</sup> SAMPIERI, Hernández. COLLADO F., Carlos y LUCIO B., Pilar. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Bogotá: Mc Graw Hill. 2003. Pág. 10.

<sup>12</sup> Ibíd., Pág. 10.

Por otro lado, los señores Fernández y Díaz fortalecen los conceptos del enfoque cualitativo y cuantitativo con la siguiente afirmación:

“La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada”<sup>13</sup>.

Este estudio de factibilidad es mixto, ya que ambos métodos se complementan entre sí, el cuantitativo que trata datos numéricos que permiten estudiar la oferta y la demanda, costos administrativos y de producción necesarios para llevar a cabo el proyecto, y el cualitativo que ayudó a comprender la dinámica del mercado del plátano, las necesidades y preferencias de los clientes.

### 4.3 DISEÑO

El presente estudio abordó un diseño transeccional o transversal porque se recolectó información una sola vez, con el fin de proyectar su comportamiento en el tiempo y determinar que tanto influye dicho comportamiento en la organización, ya que como lo expresa Hernández Sampieri, “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”<sup>14</sup>.

### 4.4 MÉTODOS

La combinación de ambos enfoques permite utilizar los métodos inductivo y deductivo. Para Carlos Eduardo Méndez el método inductivo *“tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares concluimos verdades generales”*<sup>15</sup>. Con la información suministrada por las asociaciones y productores mediante la aplicación de los instrumentos, podemos llegar a conclusiones generales sobre la situación actual del mercado y todas aquellas variables que puedan influir positiva o negativamente en el proyecto, y de esta manera definir las

---

<sup>13</sup> PITA FERNÁNDEZ, S; PÉRTEGAS DÍAZ, S. Investigación cuantitativa y cualitativa. {En línea}. 27 de mayo de 2002. {15 de febrero de 2018} disponible en: ([https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp))

<sup>14</sup> Sampieri Hernández Roberto. Metodología de la investigación. pág 154. {En línea} disponible en <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-herandez-sampieri.pdf>

<sup>15</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Óp. Cit., p 144



estrategias organizacionales teniendo en cuenta los resultados y conclusiones de la investigación.

También, argumenta que *“a partir de situaciones generales se puede llegar a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”*<sup>16</sup> por medio de la deducción. En este caso se utilizará información sobre el comportamiento del mercado mundial del plátano para poder llegar a entender su dinámica y cómo afecta esto el mercado local, con el fin de generar estrategias que permitan cumplir con las exigencias del mercado global.

#### **4.5 Fuentes de recolección de información**

Las fuentes y técnicas para la recolección de la información son determinantes a la hora de recopilar los datos necesarios para llevar a cabo la investigación y poder obtener información confiable que permita analizar, describir y explicar hechos o fenómenos que puedan influir directa o indirectamente sobre las variables de investigación. Según Méndez: *“la información es la materia prima por la cual puede llegarse a exportar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”*<sup>17</sup>, en este caso se hace necesario contar con información tanto de fuentes primarias, como secundarias.

##### **4.5.1 Primarias**

En las fuentes primarias se encuentran diferentes técnicas, en este caso se utilizó la entrevista en profundidad a las asociaciones vinculadas al proyecto, la cual permitió obtener información de primera mano concerniente al presente trabajo y que sirve para el desarrollo del mismo. *“Los encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”*<sup>18</sup>.

##### **4.5.2 Secundarias**

En las fuentes secundarias se utilizaron Estadísticas e información disponible relacionada con los mercados y sus perspectivas, diferentes textos, revistas,

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, Pág.145

<sup>17</sup> *Ibíd.*, Pág. 153

<sup>18</sup> BOGDAN, Roberto. Introducción a los métodos cualitativos en investigación: La entrevista en profundidad. {En línea}. {25 de febrero de 2018} disponible en: (www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL\_DE\_CURSOS/Entrevista\_en\_profundidad\_Taylo\_y\_Bogdan.pdf).

prensa, documentos físicos o virtuales, que suministraron información básica que permitió fundamentar el trabajo teóricamente y apoyarnos en datos que otras personas han recopilado.

#### **4.6 Instrumentos para la recolección de información**

Según el enfoque establecido por el estudio, los principales instrumentos para la recolección de la información están determinados por la entrevista en profundidad. La entrevista utilizada como instrumento permitió no solo tener respuesta a las preguntas planteadas destinadas a ampliar la información acerca de las asociaciones con las que se desea vincular la empresa, sino también, información adicional y pertinente que los representantes de cada asociación entrevistada suministraron para el desarrollo del presente trabajo. Para la entrevista, se desarrolló un cuestionario que permitió conocer algunas condiciones del mercado del plátano en el norte del valle. Además, se logró conocer la capacidad que tiene cada una de las asociaciones de vincular personas nuevas a su negocio. Esta última arrojó un resultado positivo, el cual motivó a la continuación del plan de negocios.

#### **4.7 Población**

En Colombia las industrias como PepsiCo - Frito Lay y Yupi, son las principales transformadoras de plátano en snack, o como se conocen popularmente; "platanitos". Estas industrias representan el mercado objetivo de este plan de negocios, al cual se pretende llegar a través de las asociaciones quienes consolidan la producción de diferentes productores, aprovechando los vínculos comerciales y contratos que tienen con la industria. Por tanto, las asociaciones Asproagro, Asovillar y Agroaguila, se convierten en informadores clave para el desarrollo del proyecto.

#### **4.8 Consecución de los objetivos específicos**

A continuación, se presenta la relación de los objetivos específicos con sus respectivos alcances, que permitirán el desarrollo del presente trabajo:

**Tabla 1. Alcance de los objetivos específicos.**

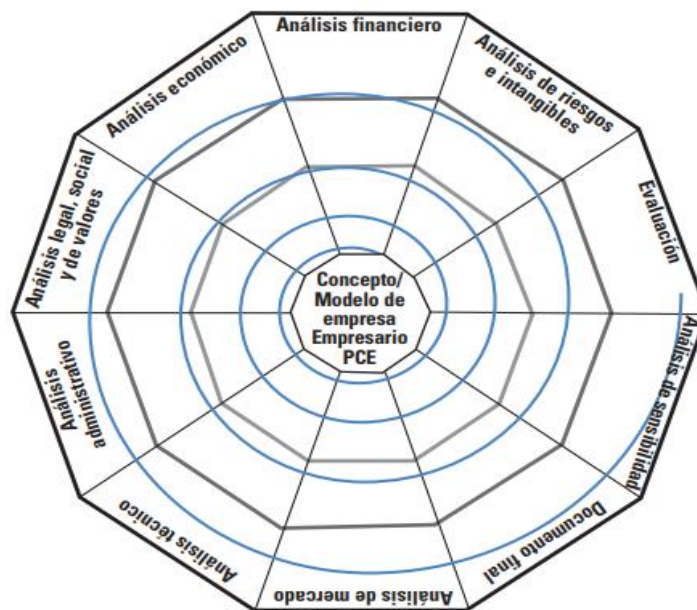
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCE
Efectuar un análisis del sector agrícola de la región, específicamente del cultivo de plátano, con el fin de analizar las tendencias del cultivo	Este análisis permitirá tener una visión amplia a cerca el desarrollo del cultivo de plátano en la región e identificar los aspectos que se deben mejorar y las oportunidades del sector.
Análisis de mercado que permita la identificación de su tamaño, conformación y posibles oportunidades de comercialización	Este estudio ayudará a comprender el comportamiento de la oferta y la demanda del plátano y los canales de comercialización, lo que permitirá tomar decisiones sobre cómo se debe llevar el producto al mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.
Elaborar estudio técnico para determinar la factibilidad operativa del proyecto	En este estudio se identificarán los requerimientos de recursos tales como: equipo y maquinaria, infraestructura, recurso humano, materias primas y capital de trabajo, con el fin de determinar los costos de operación y funcionamiento para ejecutar proyecto.
Diseñar una estructura administrativa que permita la puesta en marcha y organización de la empresa.	Esta estructura permitirá controlar eficientemente la empresa de manera que se conduzca al buen desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la misma en el tiempo, a través de procesos que conlleven al logro de los objetivos.
Realizar un análisis económico y financiero para determinar la viabilidad y sostenibilidad de la inversión que requiere el establecimiento de la empresa	Este estudio definirá el monto de la inversión para poner el proyecto en marcha y a partir de este, definir si económicamente es viable el establecimiento de la empresa.
Identificar cuáles son los factores de riesgos en la creación de la empresa dedicada a la explotación y comercialización de plátano en el norte del valle del cauca, con el propósito de definir las estrategias que permitan minimizar el impacto.	Este análisis identificara los posibles factores que podrían afectar el normal funcionamiento de la empresa, además de proporcionar la información necesaria para generar planes de contingencia que ayuden a contrarrestarlos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9 MODELOS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para el desarrollo del proyecto se toma el modelo planteado por Rodrigo Varela para el desarrollo del plan de empresa, el cual se ilustra a continuación:

**Ilustración 1. Modelo desarrollo del plan de empresa**

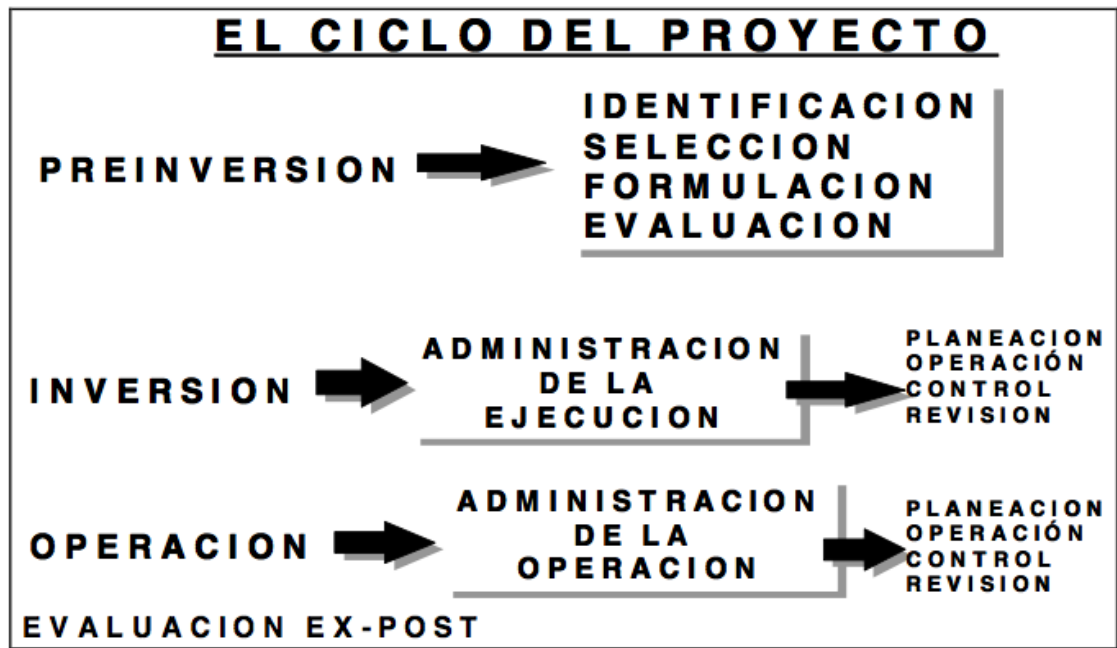


Fuente: Rodrigo Varela (2008) – Innovación Empresarial

El modelo muestra que para para crear un plan de negocios o empresa es necesario tener en cuenta en primer lugar el análisis del mercado, el cual permite ver los requerimientos y oportunidades del mismo, si este es viable se continua con la etapa el análisis técnico, administrativo, legal, social, económico, financiero y de riesgos, finalizando con la evaluación.

El modelo de Rodrigo Varela se complementa con el modelo planteado por Juan José Miranda en su libro Gestión de Proyectos, en el cual sustenta metodología para la identificación, formulación y evaluación financiera económica, social y ambiental de los proyectos, el cual se ilustra a continuación:

**Ilustración 2. Ciclo del proyecto**



Fuente: modelo de ciclo del proyecto tomado de gestión de proyectos. Juan José Miranda Miranda

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El paradigma neo-clásico inicia en 1940 con la teoría general de los sistemas del biólogo Ludwig Von Bertalanffy, posteriormente en 1950 Herberth Simón aportó su teoría acerca de la toma de decisiones también llamada “racionalidad limitada”, y en 1963 Andrews desarrolló un modelo de planeación estratégica, además se incluirá la teoría del señor Rodrigo Valera acerca del plan de negocio que ofrece unas bases para el óptimo desarrollo de este proyecto, la teoría de gestión de proyectos de Juan José Miranda, la administración financiera de Oscar León García, por último se abordará la teoría de responsabilidad social corporativa Elisabet Garriga y Doménech.

#### 5.1.1 Teoría general de los sistemas

Esta teoría considera la organización como un sistema abierto que recibe del medio ambiente externo los recursos necesarios para procesarlos y sacarlos al mercado en forma de productos y/o servicios.

Katz y Kahn, los cuales son citados en el libro “Teorías Clásicas De La Organización y El Management” definen una organización como:

Sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia - energía de su ambiente y después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto sobre su ambiente<sup>19</sup>.

Por otro lado, para Ludwig Von Bertalanffy un sistema es *“un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema.”*<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo. ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. MARTÍNEZ CRESPO, Jenny. ÁVILA DAVALOS. Hernán. SALAS PÁRAMO, Jairo. LÓPEZ ARELLANO, Hernán. TEORIAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANAGEMENT. Paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo. Colombia: Ecoe Ediciones, 2008. p. 17

<sup>20</sup> *Ibíd.* Pág.4

Con la teoría de sistemas propuesta por Bertalanffy se empieza a mirar la organización como un sistema vital dentro de una sociedad ya que, fue el punto de partida para empezar a ver los sistemas organizacionales como medios de comunicación, que le permiten a la organización tomar información del medio ambiente interno y externo con el fin de estar actualizado sobre las tendencias del mercado nacional e internacional.

También se ha convertido en una herramienta que desde su enfoque contingencial les permite a las organizaciones generar sistemas de respuesta a posibles acontecimientos futuros con el fin de minimizar los impactos negativos que dichos acontecimientos pudieran generar sobre la organización y su entorno. En otras palabras, este enfoque le ayuda a la organización a identificar patrones de comportamiento claves para entender situaciones específicas y brindar soluciones adecuadas para cada imprevisto o problema que se pueda generar.

### **5.1.2 Toma de decisiones (Herberth Simón 1950).**

March y Símon *“conciben la organización como mecanismo de solución de problemas que confrontan la incertidumbre y que están mediados por el limitado conocimiento humano”*<sup>21</sup>, en otras palabras, si una organización quiere ser eficiente debe confrontar y disminuir la incertidumbre con la ayuda de sus colaboradores, quienes aplicando sus conocimientos median con el entorno para tomar decisiones con certeza.

En una organización el administrador todo el tiempo está tomando decisiones que lo conduzcan al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, ya sean programadas o no programadas es por eso que este proceso como lo plantea Herbert Simón es tan importante que puede llegar a determinar el éxito o fracaso de la misma. También, Es muy importante tener en cuenta como hace una integración de personas y estructuras, en este punto le da su lugar al trabajador, ya que no lo considera como una maquina sino como una persona que puede hacer parte del logro de los objetivos de la organización, que siente y posee habilidades únicas, que puede reflexionar y tomar decisiones programadas o actuar en el acto tomando decisiones bajo presión.

A diferencia de otras escuelas, HERBERT SIMON en su escuela la toma de decisiones hace un aporte muy importante al concepto de una empresa, considerándola como un sistema de toma de decisiones en el cual todas las personas participan. Explica que estas personas viven escogiendo y

---

<sup>21</sup> *Ibíd.* Pág. 5

seleccionando decisiones de las cuales se basan en una serie de alternativas, es decir, que las decisiones no las toma el gerente, sino cada uno de los miembros de la empresa.

Se puede concluir que HERBERT SIMON y la escuela de toma de decisión, dejaron progresos y conceptos importantes dentro de la administración, tales como: el poder de la toma de decisiones ejercido por los empleados, el concepto de empresa (sistema abierto), se destaca el papel fundamental que toma el empleado en los procesos administrativos y de toma de decisiones, la motivación, la planeación y el control que puede ser tomados por cada uno de los miembros de la organización.

### **5.1.3 Planeación estratégica (Chandler 1962. K. Andrews, 1963).**

Hoy en día tanto el medio ambiente interno como el externo se han vuelto más agresivos ofreciendo un futuro incierto a las organizaciones haciéndolas más vulnerables a los cambios, la planificación estratégica es una herramienta que le permite a la organización cumplir sus metas y objetivos a corto y largo plazo.

Alfred D. Chandler plantea un enfoque donde propone una “estrategia inicial” que está constituida por metas y objetivos a corto y largo plazo donde se debe tener en cuenta las actividades a realizar y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Este enfoque plantea que para formular una buena estrategia primero se debe realizar un proceso de búsqueda de ideas que permitan implementar una buena estrategia, se deben enfocar en como formular la estrategia y cuál es el resultado que se espera de ella, tener en cuenta las acciones a llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos y más importante aún dejar atrás la creencia de que la relación entre un negocio y su entorno es más o menos estable y predecible.

A partir de la definición de Chandler, la percepción de planeación estratégica que tenían las organizaciones ha evolucionado, los administradores contemporáneos han entendido las causas del estancamiento del crecimiento provocada por los productos estancados en el mercado, descubrieron que los avances tecnológicos la mejora en las vías y el transporte aceleraban los ciclos de vida de la demanda y la tecnología debido a la constante innovación.

En 1962 Chandler se hizo famoso cuando dijo “la estructura sigue a la estrategia” esta frase marco la ruta de muchos teóricos tanto así que Mintzberg planteó un total de diez escuelas del pensamiento estratégico las cuales categorizo en dos

tipos; primero las escuelas que centran su atención en la forma en que debería concebirse la estrategia, más que cómo se realiza o escuelas de enfoque normativos, y las escuelas con un enfoque descriptivo que tienen en cuenta cada aspecto relacionado con la elaboración de la estrategia. Entre estas últimas escuelas se encuentra la escuela cultural, esta escuela desarrolla una perspectiva de competencia y posicionamiento a partir de la creación de una cultura muy fuerte asociada a una estrategia la cual busca integrar todas las partes de la organización, cooperándose entre sí para generar estrategias que permitan crear estructuras sólidas, crear valor y lo más importante estructuras que se adapten al entorno.

La Planeación Estratégica es un producto del pensamiento estratégico, como dice Keniche Ohmae en su obra "La mente del Estratega", en otras palabras, esto implica que la planeación estratégica es una forma de pensar en el futuro basándonos en información y datos del presente. Además, esta se puede definir como un:

“Proceso que facilita a las organizaciones diseñar un futuro deseado y encontrar formas de llegar a él, teniendo en cuenta las limitaciones u oportunidades que les brindan su ambiente externo y las capacidades y debilidades de su ambiente interno. La planeación estratégica es un proceso dinámico, ya que debe estar en permanente revisión y aplicación. La dinámica generada en su desarrollo probará la capacidad de adaptación y aprendizaje de una organización”<sup>22</sup>.

Según J-P SALLENAVE *“La gerencia estratégica de la empresa moderna requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma”*<sup>23</sup> a la misma, convirtiéndose en una de las herramientas más importantes para que una organización se mantenga en el tiempo, cumpla sus objetivos, que ayuda a comprender y anticipar posibles situaciones futuras.

#### **5.1.4 Plan de negocio (1998).**

Según RODRIGO VARELA en su libro “Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo”: un plan de negocios implica llevar a cabo una serie de etapas o componentes interrelacionados:

---

<sup>22</sup> SERNA, Gloria; MIRANDA, Juan. Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación: Planeación estratégica. {En línea}. 30 de octubre de 2003. {6 de mayo de 2017} disponible en: ([https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/125/1273](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/125/1273))

<sup>23</sup> OHMAE, Keniche. La mente del estratega. Madrid. 2ª edición. Mac Graw Hill/Interamericana de España. .2004. p. 216.



“El primer componente de análisis es el denominado “análisis de mercado”, que tiene como objetivo central el determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes para los bienes o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas. etc. Este análisis es con gran frecuencia el más difícil del proceso. Y es la piedra angular de cuyos resultados se desprenden muchos otros análisis.

El segundo componente del análisis es el “análisis técnico” que tiene como objetivo central el definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad y con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control. Etc.

El tercer componente del proceso es el “análisis económico” que tiene como objetivo central la determinación de los métodos económicos del proyecto y para ello hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad y la rentabilidad del proyecto.

El cuarto componente del proceso que tiene efecto directo sobre el anterior es el “análisis financiero”, cuyo objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas y las posibilidades reales de tener acceso a esas fuentes.

El quinto componente del proceso es el análisis administrativo, que señala las necesidades de estructura administrativa y de personal que el negocio exige, y las posibilidades reales de satisfacerlas.

El sexto componente es el “análisis de valores personales”, que busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en si misma o las condiciones operativas que exige el negocio.

El séptimo componente es el “análisis social” que se refiere a la determinación de la incidencia que tiene el negocio sobre el conglomerado social en el cual se va a llevar a cabo, y las probabilidades reales de evitar incidencias negativas sobre la comunidad pues ellas pueden afectar las posibilidades de éxito del proyecto.

El octavo componente del análisis es el “análisis de intangibles” que considera todos aquellos aspectos no cuantificables que no han sido incluidos en las etapas anteriores y determina las dificultades que ellos pueden crear en el futuro del negocio y de la organización.

El noveno componente del proceso es el “análisis de riesgos” que trata de analizar los efectos que cambios potenciales en las variaciones básicas del proyecto pueden generar en la factibilidad del mismo”<sup>24</sup>.

## **5.1.5 Gestión de proyectos**

### **5.1.5.1 Estudio de factibilidad.**

Para Juan José miranda, según la magnitud e importancia del proyecto. El estudio de factibilidad debe conducir a:

- Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización, y tecnología apropiada.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos y operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.
- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

En efecto, del estudio de factibilidad se puede esperar, o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial.

---

<sup>24</sup> VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial un nuevo enfoque de desarrollo. 5ª edición. Mac Graw Hill, 1998. p. 149-150.

En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- a. Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- b. Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- c. Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.<sup>25</sup>

## **5.1.6 Responsabilidad social corporativa.**

### **5.1.6.1 Teorías éticas**

Según Elisabet Garriga y Doménech en su libro “Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio” existen cuatro grupos de teorías en las que se centra la responsabilidad social corporativa, entre ellas las teorías éticas “que se centran en los requisitos éticos que consolidan la relación entre el negocio y la sociedad”<sup>26</sup>.

### **5.1.6.2 La teoría de la normativa de las partes interesadas**

“La gestión de las partes interesadas se ha incluido en el grupo de teorías integradoras porque algunos autores consideran que esta forma de gestión es una forma de integrar las demandas sociales. Sin embargo, la gestión de las partes interesadas se ha convertido en una teoría basada en la ética, principalmente desde 1984, cuando Freeman escribió Gestión estratégica: un enfoque de las partes interesadas. Entendió como partes interesadas aquellos grupos que tienen una participación o una demanda en la empresa (proveedores, clientes, empleados, accionistas y la comunidad local), no sólo los intereses de los accionistas de la empresa.

### **5.1.6.3 Derechos universales**

Los derechos humanos se han tomado como base para la CSR, En los últimos años se han propuesto algunos enfoques de responsabilidad corporativa basados

---

<sup>25</sup> MIRANDA, Juan José. GESTION DE PROYECTOS. Estudio de factibilidad. 4ª edición. MM editores 2001. P 35-36.

<sup>26</sup> Elisabet Garriga y Doménech. responsabilidad social corporativa. © 2004 Kluwer Academic Publishers. Impreso en los Países Bajos. Pág 6

en los derechos humanos. Uno de ellos es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que incluye nueve principios en las áreas de derechos humanos, trabajo y medio ambiente cuyo objetivo es apoyar la justicia económica, social y política por parte de las empresas en las que operan.

#### **5.1.6.4 Desarrollo sostenible**

Otro concepto basado en los valores, que se ha vuelto popular, es el "desarrollo sostenible". El término fue ampliamente utilizado en 1987, cuando la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Naciones Unidas) publicó un informe conocido como "Informe Brundtland". En este informe se afirma que "el desarrollo sostenible" busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer a las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".

#### **5.1.6.5 El enfoque del bien común**

Este tercer grupo de enfoques, menos consolidado que el enfoque de las partes interesadas, pero con potencial, sostiene el bien común de la sociedad como el valor referencial de la CSR. Este enfoque sostiene que el negocio, como cualquier otro grupo social o individuo en la sociedad, tiene que contribuir al bien común, porque es una parte de la sociedad.

#### **5.1.7 Desarrollo sustentable (1987).**

En 1987 las Naciones Unidas mediante el informe de Brundtland proponen el desarrollo sustentable como una alternativa para hacerle frente a la crisis ambiental y el cambio climático, lo plantea como un proceso multidisciplinario donde, según Informe Brundtland, *"Dicho proceso debía de ser capaz de generar un desarrollo no sólo sostenible en términos ecológicos, sino también sociales y económicos. Esto es que además de asegurar su armonía con el medio ambiente, eran inherentes a un desarrollo con este calificativo, transformaciones institucionales que permitiesen el cambio social gradual y un crecimiento económico auto sostenido"*<sup>27</sup>

Este informe nos muestra la necesidad de buscar nuevos métodos de producción que satisfagan las necesidades, sean amigables con el medio ambiente, que sean

---

<sup>27</sup> Mercadeo sostenible. {en línea} {01 junio de 2017} disponible en: [http://www.icesi.edu.co/blogs/mercadeosostenible2012\\_02/files/2012/08/Sesion-II.pdf](http://www.icesi.edu.co/blogs/mercadeosostenible2012_02/files/2012/08/Sesion-II.pdf)

viabiles ahora y en el futuro. Con este fin el desarrollo sustentable tiene los siguientes objetivos:

1. Satisfacer las necesidades humanas básicas. Esto se enfoca directamente hacia lo alimentario, para evitar el hambre y la desnutrición. De esta forma se garantizará la "durabilidad de la especie humana", que de no ser así se estará poniendo como un límite no deseado al desarrollo.
2. Lograr un crecimiento económico constante. Lo cual se considera una condición necesaria, pero no suficiente. En esto se persigue que la economía brinde una cantidad de bienes y servicios para atender a una creciente población. Lo deseable siempre es que el crecimiento económico sea igual o superior al demográfico, con lo cual se puede mejorar su capacidad productiva, el potencial de recursos humanos y tecnológicos.
3. Mejorar la calidad del crecimiento económico. En especial a las posibilidades de tener un acceso equitativo a los recursos naturales y al beneficio del crecimiento, en términos de mejor distribución de la renta, beneficios sociales, protección del ambiente o su incremento.
4. Atender a los aspectos demográficos. En especial reducir las altas tasas de crecimiento poblacional hacia uno mesurado que permita aumentar la disponibilidad de recursos, aprovechamiento para todos y evitar la concentración poblacional.
5. Seleccionar opciones tecnológicas adecuadas. Esto se debe a los problemas que crea la transferencia tecnológica, básica para el desarrollo sustentable de los países en desarrollo, pero que tiene fuerte impacto sobre el ambiente. Esto deberá estimular la investigación y la capacidad técnica para lograr tecnologías sustitutivas, mejorar los procesos tradicionales y culturales y adaptar las importadas.
6. Aprovechar, conservar y restaurar los recursos naturales. Se debe evitar la degradación de los recursos, proteger la capacidad límite de la naturaleza, favorecer la restauración y evitar los efectos adversos sobre la calidad del aire, agua y tierra, con el fin de perpetuar la oferta ambiental de los ecosistemas<sup>28</sup>.

## **5.1.8 Administración financiera**

### **5.1.8.1 Objetivo básico financiero**

En la actualidad, para que una empresa tenga éxito permanezca en el tiempo no solo se debe generar ingresos, existen otros factores determinantes entre las funciones empresariales los cuales se deben integrar para general valor y crear organizaciones donde toda su estructura trabaje como una sola y tengan el mismo horizonte. Para Oscar León García en su libro administración financiera "las

---

<sup>28</sup> PNUD. Objetivos de desarrollo sostenible, Colombia. {En línea}. {6 de mayo de 2017} disponible en: (<http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/post-2015/sdg-overview.html>.)

*actividades o funciones empresariales se pueden clasificar en cuatro grupos: mercadeo, producción, Gestión del talento Humano y finanzas”<sup>29</sup>*

En este caso se hará referencia al objetivo básico financiero donde comúnmente por falta de información y de conocimiento no se tienen en cuenta opciones para su cumplimiento como *“son la generación de ingresos y la eficiencia en el manejo de los recursos”<sup>30</sup>*, opciones que se toman en este proyecto para lograr un crecimiento continuo, generar valor, reconocimiento, poder permanecer en el tiempo y por ende que todo esto se traduzca en valorización de la empresa, valorización que solo es posible si a parte de lo mencionado anteriormente la empresa es capaz de generar rentabilidad y *“además, que dicha rentabilidad se traduzca en flujo de caja”<sup>31</sup>*.

### **5.1.8.2 La rentabilidad y el EVA**

Según el autor la rentabilidad es la medida de la productividad de los recursos invertidos en la empresa. Rentabilidad que debe ir de la mano con la liquidez para alcanzar los objetivos. A veces, *“en los problemas a corto plazo puede llegar a ser más importante la liquidez que la rentabilidad y así, esta última se sacrificará en aras de buscar una solución que garantice la supervivencia de la empresa. Cuando se enfrentan a problemas de largo plazo siempre se dará más importancia a la rentabilidad pues al hacerlo estará garantizando la liquidez fuera del negocio. Es por ello que debe tenerse siempre presente que las empresas deben crecer tanto con rentabilidad como con flujo de caja”<sup>32</sup>*. Teniendo en cuenta lo anterior la empresa deberá tener claro sus objetivos a corto y a largo plazo con el fin de definir las estrategias que le permitan penetrar el mercado nacional y extranjero del plátano, generar rentabilidad, valor a los socios y flujo de caja que garantice el sostenimiento de la misma en el tiempo y permita generar recursos disponibles para realizar inversiones que contribuyan al crecimiento de la empresa y de su capital.

Por otro lado, el indicador de valor económico agregado (EVA) *“o también denominada Ganancia Económica es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos y la mínima que debería obtener”<sup>33</sup>*, servirá para entender y conocer que tanto valor crea la empresa con la inversión realizada y determinar que tanto éxito está teniendo la empresa con cada una de sus inversiones.

---

<sup>29</sup> Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones. Pag 2 cuarta. edición impreso por PRENSA MODERNA IMPRESIONES S.A CALI-COLOMBIA

<sup>30</sup> Ibid pág. 4

<sup>31</sup> Ibid. Pág. 7

<sup>32</sup> Ibid. Pág. 130

<sup>33</sup> Ibid. Pág. 147

### 5.1.8.3 Uso de los costos en la toma de decisiones

Hoy en día quizás una de las funciones más importantes que tienen los gerentes y que puede llegar a determinar el rumbo de la empresa es la toma de decisiones y el sistema de Costeo Variable facilita este proceso y presenta sus más importantes aplicaciones.

Una de ellas está relacionada con el cálculo del punto de equilibrio que permite establecer cuantos kg de plátano se deben producir para que los ingresos igualen los costos y la empresa no pierda ni gane. *“lo anterior conduce a la presentación de otro índice financiero: el “Margen de seguridad”, que muestra el porcentaje de disminución de las ventas presupuestadas que podría soportar la empresa sin incurrir en pérdidas”*<sup>34</sup> este sistema de costeo también permitirá realizar las proyecciones y la planificación financiera.

### 5.1.8.4 Proyecciones y planeación financiera

La toma de decisiones en una empresa puede llegar a determinar el éxito o fracaso de la misma por ello se hace necesario conocer la realidad actual de la empresa en el momento de tomar alguna decisión, la planeación financiera ofrece un paquete de información basado en *“la técnica de proyección de estados financieros, el presupuesto de efectivo y el proceso general de presupuestación”*<sup>35</sup>, como apoyo en la toma de decisiones de la empresa.

En este caso ayudara en la identificación de la inversión necesaria para poner en marcha el proceso productivo, llevar un control de las operaciones, a realizar proyecciones de requerimientos a corto y largo plazo, realizar proyecciones “en cada una de las cuentas del estado de resultados, el balance general y el presupuesto de efectivo, definir una estructura financiera solidad y medir los posibles efectos de la toma de decisiones sobre la situación financiera de la empresa.

En la planeación financiera también se hace imprescindible la elaboración en primera instancia del presupuesto de producción el cual permitirá proyectar la producción total de plátano en el tiempo y establecer la inversión necesaria en inventarios.

---

<sup>34</sup> Ibid pág. 288

<sup>35</sup> Ibid pág. 310

**Tabla 2. Teorías implicadas en el marco teórico en orden cronológico**

AUTOR	TEMA	APORTE	PLANTEAMIENTOS
Ludwig Von Bertalanffy (1940)	Teoría general de los sistemas	Esta teoría considera la organización como un sistema abierto que recibe del medio ambiente externo los recursos necesarios para procesarlos y sacarlos al mercado en forma de productos y servicios.	- Un sistema es "un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes. -Los sistemas organizacionales son, en esencia, sistemas de comunicación. - Su enfoque contingencia permite a las organizaciones generar sistemas de respuesta a posibles acontecimientos futuros.
Herberth Simón (1950)	Toma de decisiones	Concibe la organización como mecanismo para enfrentar problemas que confrontan la incertidumbre	- Toda organización debe confrontar y disminuir la incertidumbre con la ayuda de sus colaboradores, quienes aplicando sus conocimientos median con el entorno para tomar decisiones con certeza. - La administración por proyecto donde cada uno de ellos es objeto de una atención específica, donde los colaboradores son indispensables para el logro de los objetivos. - Considera la organización como un sistema de toma de decisiones donde todos los colaboradores participan activamente.
ALFRED D. CHANDLER, 1962	Planeación estratégica	La estructura sigue a la estrategia	- Metas y objetivos a corto y largo plazo donde se debe tener en cuenta las actividades a realizar y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.
K. Andrews, 1963	Planeación estratégica	Ventajas competitivas	- Toda organización se debe enfocar en la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas que les permita continuar en el mercado, fidelizar clientes y crecer económicamente.
INFORME Brundtland, 1987	Desarrollo sustentable	El desarrollo sustentable nace como consecuencia del agotamiento de los recursos naturales y la incapacidad de la sociedad para procesar los residuos del planeta sin degradar el medio ambiente	- Busca brindar herramientas que le permitan a las organizaciones llevar a cabo procesos productivos sin comprometer los recursos naturales. - Generar desarrollo sostenible en términos ecológicos, sociales y económicos.
RODRIGO VARELA, 1998	Innovación empresarial.	Plan de negocios	- Dicho plan permite hacer una evaluación del real potencial del negocio, brinda la posibilidad de explicar, justificar y evaluar los supuestos en la creación del negocio. - Un plan de negocios consta de nueve etapas. Análisis de mercado, técnico, económico, financiero, administrativo, de valores personales, análisis social, de intangibles y por último el análisis de riesgos.



**Continuación Tabla 2. Teorías implicadas en el marco teórico en orden cronológico**

Elisabet Garriga, Dome' necMele' (2004)	Responsabilidad social corporativa.	Teorías éticas	Para Garriga y NecMele' este grupo de teorías "se centran en los requisitos éticos que consolidan la relación entre el negocio y la sociedad. Se basan en principios que expresan lo correcto o la necesidad de lograr una buena sociedad" como lo son La teoría de la normativa de las partes interesadas, derechos universales, desarrollo sostenible, y el enfoque del bien común.
Juan José Miranda. (2010)	Gestión de proyectos.	Estudio de factibilidad.	En la gestión de proyectos, el estudio de factibilidad, es determinante a la hora de tomar decisiones ya que como lo expresa Miranda, "Cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales, se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación."
Óscar León García	Administración Financiera	Proyecciones y planeación financiera	La administración financiera ofrece un paquete de información basado en los presupuestos y proyecciones financieras los cuales son un pilar fundamental para guiar la toma de decisiones en busca del cumplimiento básico financiero. Presenta resultados apoyada en indicadores Como lo son el VPN, la TIR, el EVA, la RR entre otros.

**Fuente:** Elaboración propia.

**5.2 MARCO CONCEPTUAL**

Es necesario ampliar los conceptos de algunas palabras incluidas en el desarrollo de este trabajo, con el fin de dar mayor claridad al mismo, y su entendimiento sea unívoco para quienes lo lean. Estos son: plan de negocio, gestión y evaluación de proyectos, estudio de factibilidad, responsabilidad social y factor de riesgo.

El plan de negocios para Rodrigo Varela es *"un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones"*. Según Varela el plan de negocios busca resolver las siguientes preguntas: *"Qué es y en qué consiste el negocio, cuáles son las causas y razones de éxito, cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos, y, por último, quién dirigirá el*

*negocio*<sup>36</sup>. Además, afirma que: *“la complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio”*<sup>37</sup>.

Por otra parte, Juan José Miranda, sostiene que para la elaboración del plan de negocios es importante efectuar un estudio de factibilidad, que permita estudiar analizar y realizar “un trabajo inteligente” de recolección de información con la que se pueda llegar a definir si el proyecto debe o no ser ejecutado según su viabilidad. Miranda expresa al respecto que:

“Cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales, se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar del estudio de pre factibilidad al estudio de factibilidad debe ser tomada por las altas jerarquías, pues siempre implica su elaboración altos gastos financieros y consumo de tiempo”<sup>38</sup>

En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos según Miranda:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio<sup>39</sup>.

Es decir, el análisis riguroso que se hace de los datos obtenidos de todos los ámbitos que puedan afectar positiva como negativamente el plan de negocios, arroja en últimas si es viable o no invertir en los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa.

---

<sup>36</sup> Op. Cit. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Prentice hall, 2001., pág.160.

<sup>37</sup> *Ibíd.*, pág. 160

<sup>38</sup> *Ibíd.*, pág. 35.

<sup>39</sup> *Ibíd.*, pág. 36.

Seguidamente, es importante efectuar evaluación de proyectos, la cual se ejecuta durante y después de la gestión del mismo, busca en últimas determinar los cambios generados en el avance del proyecto, teniendo en cuenta lo que se ha logrado actualmente y lo que se planificó para ese momento o etapa. En otras palabras, se pretende conocer cuánto el proyecto ha alcanzado su meta o qué capacidad posee para cumplirlos. Además, estas evaluaciones brindan información para tomar decisiones que mejoren la eficacia de la realización del proyecto como también la eficiencia en la entrega de materiales, por lo que se puede aseverar que la evaluación de proyectos es una herramienta que brinda la oportunidad de gestionar los proyectos de la mejor manera.

Por consiguiente, la evaluación y la gestión de proyectos permite planear, organizar, coordinar, motivar y controlar los procesos, con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y lograr un crecimiento continuo que garantice la permanencia de la empresa en el tiempo, optimizando el uso de los recursos con que cuenta la empresa, teniendo en cuenta que algunos de ellos son escasos y no renovables, lo que puede llegar a limitar el uso de los mismos y por ende el normal funcionamiento de la empresa. Por ello, se hace necesario:

“identificar los requerimientos de materia prima, insumos, equipos, herramientas y recurso humano y analizarlos minuciosamente antes de tomar decisiones de inversión a través de un proceso inteligente conocido como "identificación, formulación, evaluación y gestión de proyectos", que se enfoca en la "planeación" donde se busca orientar la utilización adecuada de los recursos hacia el crecimiento económico y social, para lo cual se requiere mayor información sobre la rentabilidad (financiera, económica y social) de los proyectos e idear mecanismos que permitan programar la inversión”.<sup>40</sup>

Otro tema supremamente importante es la identificación de los factores de riesgos, que son las variables externas o internas que pueden afectar gravemente la empresa en un momento dado, y que si no se tuvieron en cuenta en la investigación y planeación de cualquier proyecto son capaces de llevar al cese total y definitivo de las actividades de una organización. Es importante conocer e implementar una gestión de riesgos que permita prevenir y/o mitigar aquellos factores que afectan la empresa. La gestión de riesgos es *“una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades”*<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos: Estudio de factibilidad. 4ª edición. Bogotá: MM editores 2001., p. 23-24.

<sup>41</sup> DGAC. Gestión de riesgos. {En línea}. {7 de mayo de 2018} disponible en: (<http://www.dgac.gob.bo/>)

Por último, la responsabilidad social empresarial son las contribuciones voluntarias que hace una empresa para el mejoramiento de las condiciones sociales, laborales, ambientales, entre otros aspectos de las comunidades en la cuales influye. El centro virtual de noticias de educación la define como:

“Los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes”, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general”<sup>42</sup>

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

Durante años a nivel mundial el plátano ha sido uno de los principales productos agrícolas que ha generado ingresos y empleos, además de contribuir con la mitigación del hambre y la pobreza de países subdesarrollados.

El país más productivo del mundo según informe de Agronet es; Uganda, ubicado en el continente africano, mientras que Colombia que se ubica en la cuarta posición de los países más productivo a nivel mundial como se mostrara a continuación.

**Ilustración 3. Área, producción y rendimiento a nivel mundial**

PAIS	AREA	REND (Tn/Ha)	PRODUCCIÓN	% AREA	% PROD.
Uganda	1.937.884	5,4	6.790.164	30,1	23,60
Camerún	328.346	13,2	6.822.133	5,1	9,70
Ghana	399.165	10,8	5.581.745	6,2	9,70
Colombia	463.547	10,2	4.728.179	7,3	8,70
Rwanda	437.794	8,7	3.986.504	6,8	8,60
Nigeria	527.929	6,1	2.665.129	8,2	8,20
Peru	193.145	11,3	3.010.391	3,0	5,00
Côte D'Ivoire	508.614	3,7	847.705	7,9	4,30
Rep. Dem. Del Congo	354.098	4,5	863.156	5,5	3,60
Otros	1.281.192	6,7	6.961.197	19,9	19,50
<b>TOTAL</b>	<b>6.431.715</b>	<b>7,9</b>	<b>42.256.305</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

<sup>42</sup>. {En línea}. 25 de enero de 2006. {7 de marzo de 2018} disponible en: (<https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>)

Haciendo comparaciones de otros productos frente a el plátano, Infoagro manifiesta que *“el plátano es la fruta tropical más cultivada y una de las cuatro más importantes en términos globales, sólo por detrás de los cítricos, la uva y la manzana”*<sup>43</sup>, además; *“el plátano es uno de los cultivos más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz”*<sup>44</sup>. Es decir; la industria del plátano es una fuente importante de ingresos, generación de empleos y ganancias para las principales naciones exportadoras, como es el caso Uganda, Camerún, Colombia y Ecuador, quienes proveen a los importadores más relevantes del mundo, que son Estados Unidos y Europa (Bélgica, Holanda, Francia y España).

#### Ilustración 4. Principales exportadores de plátano a nivel global

Posición	Region	Cantidad (Ton/mes)	Participación %
1	Guatemala	116.870	22,29%
2	Ecuador	111.649	21,30%
3	Colombia	109.410	20,87%
4	Peru	65.500	12,49%
5	Costa Rica	30.635	5,84%
6	Nicaragua	23.553	4,49%
7	Países Bajos	20.115	3,84%
8	Belgica	18.780	3,58%
9	Venezuela	10.410	1,99%
10	Reino Unido	7.151	1,36%
11	Rep. Dominicana	3.649	0,70%
12	Panamá	1.533	0,29%
13	Guyana	1.194	0,23%
14	Dominica	1.129	0,22%
15	España	969	0,18%
16	Lituania	724	0,14%
17	Italia	514	0,10%
18	Ghana	175	0,03%
19	Irlanda	174	0,03%
20	Francia	154	0,03%
	Totales	524.288	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia tomado de: Bullet's de plátano junio de 2015. Disponible en (<http://www.agronet.gov.co>)

A su vez dentro de los cinco (5) principales importadores de plátano tenemos a Estados Unidos, Colombia, Salvador, Reino Unido, Países bajos quienes en conjunto consumen un total de 490.542 toneladas mes, lo que corresponde al 81.73% de las importaciones. Colombia se encuentra en el puesto número 2 con 82.981 toneladas importadas.

<sup>43</sup>INFOAGRO. El cultivo del plátano (banano): Importancia económica y distribución geográfica. {En línea}. {13 de abril de 2017} disponible en: ([http://www.infoagro.com/documentos/el\\_cultivo\\_del\\_platano\\_\\_banano\\_.asp](http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_platano__banano_.asp))

<sup>44</sup> Ibid., disponible en: ([http://www.infoagro.com/documentos/el\\_cultivo\\_del\\_platano\\_\\_banano\\_.asp](http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_platano__banano_.asp))

**Ilustración 5. Principales importadores de plátano en el**

Posición	País	Cantidad (Ton/mes)	% participación
1	Estados Unidos	255.005	42,49%
2	Colombia	82.981	13,83%
3	El Salvador	65.501	10,91%
4	Reino Unido	49.310	8,22%
5	Países Bajos	37.745	6,29%
6	España	27.516	4,58%
7	Belgica	19.883	3,31%
8	Macedonia	14.756	2,46%
9	Francia	12.027	2,00%
10	Honduras	8.857	1,48%
11	Irlanda	5.962	0,99%
12	Lituania	4.890	0,81%
13	Italia	3.667	0,61%
14	Eslovaquia	2.815	0,47%
15	Rumania	1.881	0,31%
16	Finlandia	1.823	0,30%
17	Bahamas	1.782	0,30%
18	Bulgaria	1.447	0,24%
19	Checa Rep	1.263	0,21%
20	Dinamarca	1.064	0,18%
	<b>TOTAL</b>	<b>600.175</b>	<b>100,00%</b>

**mundo**

**Fuente:** Elaboración propia tomado de: Bullet's de plátano junio de 2015. Disponible en (<http://www.agronet.gov.co>).

En el mercado internacional, los países que se destacan por las importaciones de la producción mundial del plátano son países con altos ingresos económicos; Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos y algunos países europeos, y cada año su consumo aumenta, lo que genera una gran oportunidad para los productores emergentes. El mercado de los Estados Unidos registra el más alto volumen de demanda (255.000 ton/año), frente al promedio de demanda del mercado internacional (30.000 ton/año) y tienen un consumo per cápita de plátano que se estima en 9.7 kg al año y se abastecen de Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Colombia, Honduras y México.

La importancia del plátano a nivel global, ha despertado el interés de cultivarlo a mayores escalas y aprovechar lo lucrativo que este se ha convertido en el mercado mundial, pues la demanda cada vez es mayor como también lo es el número de hectáreas sembradas de este. Además, el plátano no es solo fuente generadora de ingresos para los campesinos y empresarios del agro, también es

un cultivo que genera empleo a campesinos, solo en Colombia en el año 2017, según cifras de Agronet, “el plátano generó alrededor de 0.7 empleos directos por hectáreas y 1.8 empleos indirectos por hectáreas.

A continuación, se muestra el área sembrada en Colombia y su requerimiento de mano de obra.

#### Ilustración 6. Empleo generado por producción de plátano

AÑO	AREA	EMPLEOS DIRECTOS	EMPLEOS INDIRECTOS	EMPLEOS TOTALES
2.013	396.624	277.637	713.923	991.560
2.014	426.247	298.373	767.245	1.065.618
2.015	441.998	309.399	795.596	1.104.995
2.016	463.547	324.483	834.385	1.158.868
2.017	486.724	340.707	876.103	1.216.810

**Fuente:** Cadena de plátano noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>)

Con el creciente consumo internacional del plátano, en especial de los países pertenecientes a la Unión Europea y Estados Unidos, podemos definir que Colombia cuenta con una gran oportunidad en el mercado internacional, teniendo en cuenta que *“el dinamismo de los mercados internacionales y los cambios estructurales de los últimos años en la economía agrícola mundial, hacen de Colombia una alternativa de inversión interesante, más aun si se considera el potencial de desarrollo agrícola del país frente al crecimiento sin precedentes de la demanda mundial de alimentos, el desarrollo y auge de los biocombustibles, el incremento de los precios de los principales insumos agrícolas y el cambio climático”*<sup>45</sup>.

Colombia *“tiene amplias alternativas de producción agropecuaria gracias a la posición astronómica sus características geográfica y disponibilidad de recursos. De igual forma, cuenta con una gran variedad de pisos térmicos que van desde los nevados hasta las extensas sabanas de la Orinoquía al oriente y del Caribe al norte del país”*<sup>46</sup>. Estas características propias de Colombia, hacen de este país un lugar interesante con muchos atractivos y con un potencial de desarrollo bastante amplio en términos agropecuarios.

<sup>45</sup> INVIERTAENCOLOMBIA. Sector Agroindustrial Colombiano. {En línea}. {28 de febrero de 2018} disponible en: ([http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf))

<sup>46</sup> Ibíd. Disponible en: ([http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf))

En los últimos 5 años el plátano en Colombia ha presentado la siguiente variación con respecto a su área, producción y rendimiento:

**Ilustración 7. Área, producción y rendimiento del plátano en Colombia**

Variable	2013	2014	2015	2016	2017
Área (ha)	396.624	426.247	441.998	463.547	486.724
Producción (Ton)	3.306.740	3.595.324	3.908.986	4.235.478	4.964.588
Rendimiento (Ton/ha)	8,3	9,7	9,8	10,2	10,2

**Fuente:** Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

El número de áreas sembradas de plátano ha aumentado por lo que cada vez se requiere importar en menos cantidades, principalmente de Ecuador, que ha sido durante muchos años quien ha introducido al mercado nacional su producto, como se mostrara a continuación, el país paso de importar 17.995 toneladas en 2013 a 6.320 en 2017 lo que registra una disminución del 35%.

**Ilustración 8. Importaciones de plátano en toneladas**

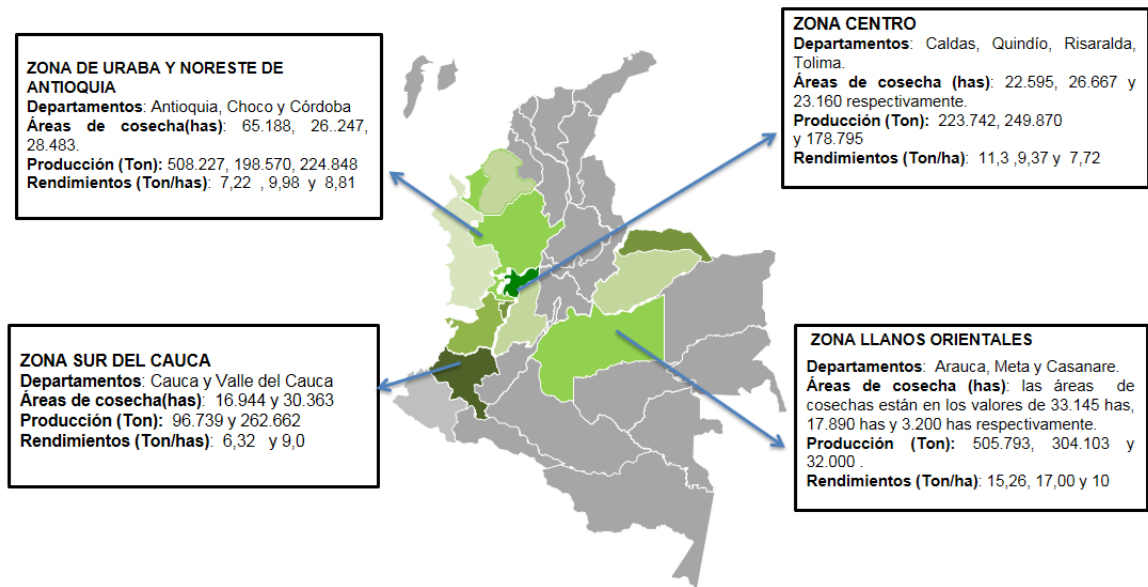
PAÍS DE ORIGEN	2013	2014	2015	2016	2017
Ecuador	17.995	31.130	38.546	29.366	6.320
Otros	6	12	3	1	2
<b>Total</b>	<b>17.884</b>	<b>31.130</b>	<b>38.546</b>	<b>22.465</b>	<b>6.322</b>

**Fuente:** Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

En Colombia las 4 zonas productoras principales son: Zona De Urabá y Noreste De Antioquia, Zona Centro, Zona Llanos Orientales Y Zona Sur Del Cauca, donde identificamos al valle del cauca en esta última, el cual tuvo una participación del 7% de la producción nacional para el año 2016, pero con el plan frutícola del valle se espera que tanto las áreas sembradas como la producción y rendimiento de las áreas aumente.



## Ilustración 9. Zonas productoras de Colombia



**Fuente:** Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

El departamento del Valle del Cauca para el año 2012 y principios del 2013, tenía 22.863 hectáreas sembradas en cultivo de plátano lo cual equivale a una producción de 197.912 toneladas al año, y en 2016 tenía 32.195 hectáreas sembradas con alrededor de 282.693 toneladas al año, lo que significa que es un territorio altamente productivo no solo para el plátano, pues también es fuerte productor de otras frutas como papaya, piña, melón, maracuyá, mango, banano, al igual que fresas, mandarina, naranja tangelo y limón, entre otras frutas, y a pesar de que el Valle del Cauca hace parte de los departamentos que exporta poca fruta, tiene el mayor potencial nacional según el reconocido periódico diario “El País” en uno de sus reportes.

El Valle del cauca, es un departamento que tiene una tierra extremadamente fértil capaz de producir una gran variedad de especies frutales que circulan en el país con una gran demanda. Según el último Censo Nacional Agropecuario el valle del cauca se está consolidando como la despensa agrícola de Colombia “ya que en el 2014 participó con el 9,6% de la producción nacional, es decir, unos 3,07 millones de toneladas.

Por otro lado, “se destaca que del total de la producción el 64,8% del total del área agrícola sembrada en tubérculos y plátano en el área rural correspondió a cultivos de plátano. En el Valle del Cauca esa proporción fue de 67,2%”<sup>47</sup>.

#### **5.4 MARCO LEGAL**

Esta empresa, como cualquiera que se desarrolle en Colombia, debe ajustarse a las normas legales, jurídicas, comerciales y operativas que la arropen, para ejecutar sus actividades comerciales sin ningún problema. Entre esas normas, relacionamos a continuación las de mayor relevancia:

**Constitución Nacional.** La Constitución Nacional y sus reformas, es la norma de normas y como tal todas las acciones de la empresa deben estar ajustadas a su mandato.

**Ley 905 de 2004.** A pesar de los avances en materia de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, la Ley 590 presentaba varios problemas a los cuales se les pretendió dar solución a través de la sanción de la Ley 905 de 2004 la cual tiene como principal función la promoción al desarrollo de las Mipymes, creando herramientas administrativas que ayuden a la promoción y el progreso de las MIPYMES.

**Ley 1258 de 2008.** Por medio de esta Norma, el Congreso de la República creó la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Esta Ley no solo da las pautas para la creación de este tipo de empresas, sino que determina las condiciones exigidas para su operación.

**Ley 1429 de 2010.** El objeto fundamental de la Ley 1429 de 2010, consiste en la formalización y generación de empleo, para lo cual creó incentivos en las etapas iniciales de creación de pequeñas empresas.

**Decreto 410 de 1971.** Mediante el decreto 410 de 1971 o Código de Comercio, se guiarán las actuaciones comerciales de la empresa, por ser este la herramienta legal específica por la cual se guían todas las actividades empresariales en el país.

---

<sup>47</sup> EL PAÍS. Lo dice un estudio del Dane: el Valle del Cauca es mucho más que azúcar. {en línea}. 12 de noviembre del 2015. {14 de abril de 2017} disponible en: (<http://www.elpais.com.co/economia/lo-dice-un-estudio-del-dane-el-valle-del-cauca-es-mucho-mas-que-azucar.html>).

**Decreto 624 de 1989.** El decreto 624 del 30 de marzo de 1989 o Estatuto tributario y sus reformas, regulan las actuaciones tributarias y fiscales de las personas naturales y jurídicas que se encuentran dentro del territorio nacional.

**Ley 344 de 1996,** Norma para la creación de empresa, trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.

**Decreto 1449 de 1977,** ARTICULO 7. En relación con la protección y conservación de los suelos.

**Decreto 843 de 1969,** evitar la contaminación de la corrientes y depósitos de agua para uso humano o animal, o aquellas que tengan especial valor científico o económico con residuos tóxicos provenientes de la aplicación de abonos o fertilizantes químicos simples, compuestos, orgánicos, naturales y reforzados, enmiendas y acondicionadores del suelo.

**Decreto 2811 de 1974,** Código Nacional de Recursos Renovables y de Protección al medio ambiente, que tiene como fin tomar en cuenta el impacto de las dinámicas sociales sobre los ecosistemas, así como la repercusión del medio ambiente en la vida social.

**Resolución 074 de 2002,** Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaquetado, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos.

**Norma Técnica Colombiana 1190,** Define los criterios para la clasificación del plátano con destino al mercado nacional y para exportación.

**Resolución ICA 30021 de abril de 2017,** establece los requisitos para la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas, BPA, en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano.

**Decreto 3075 de 1997,** establece los requisitos para aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), relacionadas con las practicas preventivas utilizadas en la preparación, manipulación, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para asegurar su inocuidad en el consumo humano.

**Resolución 448 de 2016**, Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco.

**Resolución 1769 de 2017** por medio de la cual se modifica el artículo 3 y se derogan los numerales 5, 6 y 6.1 de la resolución ICA 3330 de 2013: (Artículo 3 por medio de la cual se establecen medidas fitosanitarias tendientes a prevenir la diseminación en el territorio nacional de la enfermedad conocida como Moko del plátano y el banano, ocasionada por la bacteria *Ralstonia solanacearum*).

Estas normas se deberán cumplir por la empresa durante su funcionamiento, igualmente todas las que el gobierno establezca posteriormente, modifique o derogue las existentes, para evitar conflictos con las autoridades que regulan los temas concernientes a la operación de la empresa. En la actualidad puede que existan empresas que no cumplan todas las formalidades legales, pero no están exentas de una sanción, problemas jurídicos o incluso el cierre de la empresa que impida su continuidad en el mercado, por ello es recomendable cumplir todas las leyes y normas para el buen funcionamiento de la empresa y evitar dichas consecuencias.

**Tabla 3. Matriz de impacto legal**

NORMA	OBJETO	IMPLICACIÓN PARA LA EMPRESA
Constitución Nacional	Regular todas las actividades realizadas en el país, en este caso, las relaciones comerciales entre todas las personas naturales o jurídicas.	Carta magna, todas las actividades comerciales que se realicen en la empresa deben estar bajo los mandatos de esta.
Ley 905 de 2004	Reforma a la Ley 590 de 2000. Ley MIPYME. Mejorar las condiciones del entorno para el establecimiento y buen funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Acoger la ley para Disfrutar de los beneficios que tienen para la empresa.
Ley 1258 de 2008	Creación de la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.	Esta es la figura de sociedad con la que se constituirá la empresa para su estructura legal y administrativa.
Ley 1429 de 2010	Crear estímulos para las pequeñas empresas que generen empleo.	Acoger la ley para Disfrutar de los beneficios que tienen para la empresa.

### Continuación Tabla 3. Matriz de impacto legal

NORMA	OBJETO	IMPLICACIÓN PARA LA EMPRESA
Decreto 410 de 1971	Crea el Código de Comercio que guía las actuaciones comerciales de las empresas.	Acoger lo estipulado en este código para garantizar las buenas prácticas comerciales en la empresa.
Decreto 624 de 1989.	Crea el Estatuto tributario que regula las actuaciones tributarias y fiscales de las personas naturales y jurídicas del país.	Acoger lo estipulado en el estatuto para evitar sanciones y garantizar el funcionamiento de la empresa.
Ley 344 de 1996	Crea el apoyo económico para proyectos empresariales que concursan en estos programas del SENA.	Acoger lo establecido y presentar el proyecto para concursar por los recursos disponibles para creación de empresa.
DECRETO 1449 DE 1977, ARTICULO 7	Relaciona el cuidado con el que se debe realizar actividades operativas para evitar la destrucción del suelo.	Respetar esta norma para mantener el suelo productivo y en óptimas condiciones.
Decreto 843 de 1969	Protección a las aguas que tienen como fin abastecer personas y animales.	Respetar este decreto para favorecer la conservación del ambiente.
Decreto 2811 de 1974	Crea Código Nacional de Recursos Renovables y de Protección al medio ambiente, que tiene como fin regular las relaciones de la sociedad con la naturaleza.	Acoger este decreto para que los procesos agrícolas no perjudiquen el ecosistema.
Resolución 074 de 2002	Reglamentación para los ejercicios de producción, procesamiento y comercialización de productos agropecuarios ecológicos.	Respetar este reglamento para contribuir y favorecer el desarrollo sostenible del sector.

### Continuación Tabla 3. Matriz de impacto legal

NORMA	OBJETO	IMPLICACIÓN PARA LA EMPRESA
Norma Técnica Colombiana 1190	Esta norma establece los requisitos que deben cumplir los plátanos destinados a ser consumidos frescos.	Cumplir con la norma para garantizar un producto de calidad y que cumpla los requisitos nacionales e internacionales.
Resolución ICA 30021 de abril de 2017	Reglamentación para realizar buenas prácticas en la producción del plátano	Acoger esta norma con el fin de certificar la empresa como productora agrícola con prácticas responsables.
Decreto 3075 de 1997.	Por medio del cual se establecen las medidas para aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), relacionadas con el aseguramiento de la inocuidad en el producto para el consumo humano.	Aplicar este decreto para una buena cosecha y poscosecha del plátano, asegurando la inocuidad y calidad del producto.
Resolución 448 de 2016	Reglamentación para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco.	Cumplir con los requisitos del ICA para establecer la empresa como una organización certificada para la exportación de su producto.
Resolución 1769 de 2017	Por medio de la cual se establecen medidas fitosanitarias tendientes a prevenir la diseminación en el territorio nacional de la enfermedad conocida como Moko del plátano y el banano, ocasionada por la bacteria <i>Ralstonia solanacearum</i> .	Llevar un control permanente del cultivo, para evitar la propagación del Moko en el plátano y el banano.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.5 MARCO HISTÓRICO

A continuación, se presenta un breve recorrido histórico del plátano, donde se evidencia la importancia que ha tenido este producto agrícola, no solo en la alimentación humana, sino también, en la economía mundial:

Por las diferentes formas de participar en la alimentación, por su doble función: alimento y medicina; por haber mitigado el hambre al ser humano durante siglos y haber conquistado el mundo, la especie del Plátano es considerada el rey de los vegetales. Se considera que el banano, como se conoce internacionalmente al fruto del Plátano, fue una de las primeras frutas cultivadas por el hombre; las referencias más antiguas concernientes al Banano aparecen en El Panayana, un poema épico escrito en sánscrito hace siglos.

La teoría sobre la llegada del Plátano a Colombia tiene dos líneas: la primera dice que la planta fue llevada por los árabes a España y, de ahí directamente a América, o por la vía de las Canarias, con los colonizadores españoles; entra por la zona del Darién y se difunde por toda la costa Pacífica. Otros dicen que lo trajeron los Padres Dominicos por el Orinoco, entró a los Llanos Orientales y fue sembrado primero en el municipio de San Martín, en el actual departamento del Meta.<sup>48</sup>

Aunque no se conoce con exactitud su origen todo apunta a que viene de la región Indomalaya, de donde se expandió por el sur para luego llegar en el siglo dieciséis a Sudamérica cuando los portugueses lo llevaron a Santo Domingo.

No se conoce con exactitud el origen del plátano, la anterior información se basa en hipótesis, y es lo que se tiene plasmado en la historia, pero sin importar su origen no hay duda de que el plátano es un producto que durante muchos años atrás ha sido de suma importancia no solo para el ser humano quien se ha aprovechado de sus propiedades y los beneficios que este aporta, sino también, para la economía, porque juega un papel importante en el mercado mundial, ya que su demanda no decae, al contrario, se mantiene o aumenta.

---

<sup>48</sup> VERGARA CANTILLO, Ernesto. ORIGEN E HISTORIA DEL PLATANO Musa paradisiaca L. {En línea}. 11 de diciembre del 2010. {11 de abril de 2017} disponible en: (<http://apiciusysuslibros.blogspot.com/2010/12/origen-e-historia-del-platano-musa.html>).

## 6. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 6.1 Visión general del sector agrícola en Colombia

En el año 2017, Colombia tuvo un crecimiento económico de 1.8% según información del DANE, cifra no muy alentadora dado a que está por debajo de la que se presentó al finalizar el año anterior que fue de 2.7%. No obstante; se destaca la participación del sector agropecuario que fue el principal protagonista impulsador de la economía del país, con un crecimiento del 4.9%. En el primer trimestre del año, este sector lideró el crecimiento del producto interno bruto (PIB) con un aumento del 7.7%, en el segundo trimestre con un 4.4% y en el tercero con un 7.1%.

Estas cifras sorprendieron al país dado a los bajos resultados que el sector venía presentando en años anteriores con respecto a los demás sectores económicos, los cuales para este año no presentaron mayor crecimiento, lo que convirtió al campo en el principal impulsador de la economía nacional para el 2017. Cabe resaltar que la agricultura continúa destacándose como una de las actividades económicas con mayor generación de empleo. Según el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario; Finagro, *“cada peso que se invierte en el agro se traduce en empleo y, por lo tanto, en estabilidad social”*<sup>49</sup>, palabras que corrobora el Banco Mundial cuando expresa que *“el crecimiento económico originado en la agricultura es 2,7 veces más efectivo para reducir la pobreza, que el que se presenta en otros sectores. Esto se debe al efecto multiplicador que tienen las inversiones en la agricultura, según El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; FIDA, éstas impactan entre el 30% y el 80% el resto de la economía”*<sup>50</sup>.

El sector agrícola lucha por fortalecerse cada día y posicionarse como el sector más importante de Colombia, cuyas tierras son lo suficientemente aptas para permitir que éste alcance tal logro y de paso seguir disminuyendo las toneladas de productos agrícolas que se importan cada año, como, por ejemplo; el plátano de Ecuador. Los resultados que mostró el sector en el año 2017 son prueba de que hay un gran potencial de crecimiento y que la falta de apoyo técnico y tecnológico, aprovechamiento de tierras abandonadas o no utilizadas, inversión económica, reducción de las tasas para financiación, protección y prioridad al producto interno, formalidad en la tenencia de la tierra y en los canales de comercialización, regulación de costos logísticos y del conflicto armado, entre otros factores, le dificultan al sector tener mejores resultados que lo mantenga como el principal

---

<sup>49</sup> FINAGRO. EL MOMENTO DEL AGRO. {En línea}. {20 de marzo de 2018} disponible en: (<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>).

<sup>50</sup> *Ibíd.*, disponible en: (<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>).



“jalonador” de la economía del país, y que a su vez logre posicionar la nación como una de las grandes despensas del mundo.

Y es que Colombia puede llegar a serlo, ya que la FAO manifiesta que “se necesitarán más de 100 millones de hectáreas nuevas sembradas para alimentar al mundo en 2050, las cuales estarían, un 55%, en África Subsahariana, y el 45% restante en países latinoamericanos como Colombia”<sup>51</sup>.

Según la FAO “Colombia es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables”<sup>52</sup>. Además, la FAO afirma que “entre 223 países en los que se evaluó el potencial de expansión del área agrícola –sin afectar el área del bosque natural– esta nación ocupó el puesto 25, ya que, de los 22 millones de hectáreas cultivables, solo están sembradas 4.8, sin incluir el potencial de la Altillanura, estimado en 3.5 millones de hectáreas”<sup>53</sup>.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que el auge del sector agrícola será impulsado por el inminente crecimiento de la demanda externa al cual hace referencia la FAO y que el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola; FIDA, corrobora cuando expresa que “la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará las 9.000 millones de personas”<sup>54</sup>, Colombia cuenta con las condiciones necesarias para sacar el máximo provecho a esta oportunidad, y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario; Finagro, por su parte lo asevera sosteniendo que “el potencial productivo del país es muy promisorio por la amplia disponibilidad de tierras con vocación agrícola, espacio para mejorar la productividad y el manejo poscosecha de los alimentos, oferta de recursos naturales como agua y biodiversidad, además de las condiciones climáticas tropicales que permiten la producción de alimentos durante todo el año”<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> AGRONET. LA AGROINDUSTRIA ES UNA OPORTUNIDAD PARA EL CAMPO COLOMBIANO. {En línea}. 6 de septiembre de 2016. {23 de marzo de 2018} disponible en: (<http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/La-agroindustria-es-una-oportunidad-para-el-campo-colombiano---06-de-agosto-de-2016.aspx>)

<sup>52</sup> EL DINERO. COLOMBIA PUEDE CONVERTIRSE EN UNA DE LAS GRANDES DESPENSAS DEL MUNDO. {En línea}. 29 de septiembre de 2016. {20 de marzo de 2018} disponible en: (<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-a-ser-el-futuro-agropecuario-de-colombia/232363>).

<sup>53</sup> *Ibíd.*, disponible en: (<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-a-ser-el-futuro-agropecuario-de-colombia/232363>).

<sup>54</sup> *Óp. Cit.*, disponible en: (<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>).

<sup>55</sup> *Ibíd.*, disponible en: (<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>).

Departamentos como Antioquia, Valle del Cauca, Quindío, Arauca, Caldas, Córdoba, Tolima, Magdalena, Vichada y Meta; los cuales son resaltados por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi; (IGAC), como los mejores suelos para cultivar, son los que poseen el mayor potencial para que el sector agrícola no solo siga siendo el principal impulsador de la economía, sino también, los que logren postular a Colombia como una de las despensas del mundo, que a su vez permita que los pequeños, medianos y grandes productores aprovechen y se beneficien de las inmensas oportunidades que acarrea el inminente aumento de la demanda de alimentos agrícolas en el mundo.

## 6.2. Análisis principales zonas productoras de plátano.

Según la cámara de comercio de Cali *“La actividad económica en el Valle del Cauca no fue ajena a la desaceleración de la economía nacional en 2017. Sin embargo, varios de los principales indicadores de la dinámica productiva mostraron un desempeño sobresaliente. Dicho comportamiento, fue impulsado principalmente por los sectores agropecuario, construcción y financiera”*<sup>56</sup>.

El sector agrícola colombiano *“sigue al alza y según el balance presentado por Asohfrucol, el país pasó de producir 8,2 millones toneladas de frutas y hortalizas en 2011 a 10,4 millones de toneladas en 2016, es decir, un 25 % en ese lapso”*<sup>57</sup>. *“Para el 2017 “Con una producción anual de 600.000 toneladas en frutas y 76.000 toneladas de hortalizas, el Valle del Cauca se convierte en el segundo productor de frutas y hortalizas en el país.”*<sup>58</sup> *“Los cultivos más productivos hasta ahora en el Valle son piña, mora, limón, aguacate y plátano”*<sup>59</sup>, donde *“La mayor producción se concentra en el plátano con 37 %, seguido de los cítricos con 12 %, la piña con 8 % y el tomate con 6 %. Donde el 61 % de la producción de estos alimentos se realiza en las regiones central, Pacífica y cafetera, con 6,4 millones de toneladas”*<sup>60</sup>. La secretaria de agricultura del valle del cauca María Milena Banguero, *“indicó que el objetivo es ocupar el primer puesto y convertirse en la gran despensa hortifrutícola del país”*<sup>61</sup>.

---

<sup>56</sup> Informe económico Balance Económico 2017 y Perspectivas 2018 Valle del Cauca. {En línea}: 14 de febrero 2018 disponible en: <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>

<sup>57</sup> Valle del cauca la región donde más se produce fruta en Colombia. {En línea} 23 de julio de 2017. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/valle-del-cauca-la-segunda-region-donde-mas-se-produce-fruta-en-colombia.html>

<sup>58</sup> Con plan ambicioso el valle busca ser el primer productor de fruta en el país. {En línea} 24 de julio de 2017. Disponible en: <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=38551>

<sup>59</sup> Ibíd. <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=38551>

<sup>60</sup> Óp. Cip <http://www.elpais.com.co/economia/valle-del-cauca-la-segunda-region-donde-mas-se-produce-fruta-en-colombia.html>

<sup>61</sup> Óp. Cip. <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=38551>

Según Jorge Castro Bucheli, presidente de Asohofrucol “las exportaciones de frutas y hortalizas en fresco y procesado crecieron 10,4 % en el país, destacando al plátano, bananito, naranja y uchuva que llegan a Estados Unidos, Canadá y algunos países de la Unión Europea y Reino Unido”<sup>62</sup>.

Por otro lado, en Colombia, *“El plátano fresco llega a la mayoría de las plazas de mercado, proveniente de su misma región, excluyendo a Bogotá que es abastecido por el Meta y el Eje Cafetero”*<sup>63</sup>. “la industria la provee productores del Eje Cafetero y del Norte de Valle. Sus precios están regulados por contratos de suministro de un año, lo que garantiza estabilidad”<sup>64</sup>.

*“En términos de áreas productoras, encabezan la lista las regiones Centro, Pacífica y Cafetera concentrando cerca del 61% de la producción Hortifrutícola nacional, equivalente a 6,4 millones de toneladas. En cuando a la participación por departamentos sobresalen Antioquia, Santander, Valle del Cauca y Cundinamarca, en donde se aglutina el 36% de la producción total”*<sup>65</sup>

Para el 2016 en Colombia entre las principales zonas productoras de plátano se encuentran los departamentos de Antioquia con un área sembrada de 59.382 hectáreas y una producción de 449.685 toneladas, Arauca con un área sembrada de 32.226 hectáreas de las cuales producen 481.304 toneladas, siendo este departamento uno de los que más rendimiento obtienen por hectárea sembrada en Colombia con 14,9 ton/ha , el Valle del Cauca con 32.195 hectáreas sembradas producen 282.693 toneladas y Quindío que con 26.667 hectáreas produce 249.870 toneladas, los cuales representan el 41% de la producción total nacional de plátano en Colombia con un 14, 12, 8 y 7% de participación respectivamente. Estos departamentos junto a otros que también producen plátano en Colombia como el Meta, Caldas, Córdoba y otros suman un área total sembrada de 463.547 hectáreas y una producción de 4.235.478 toneladas.

---

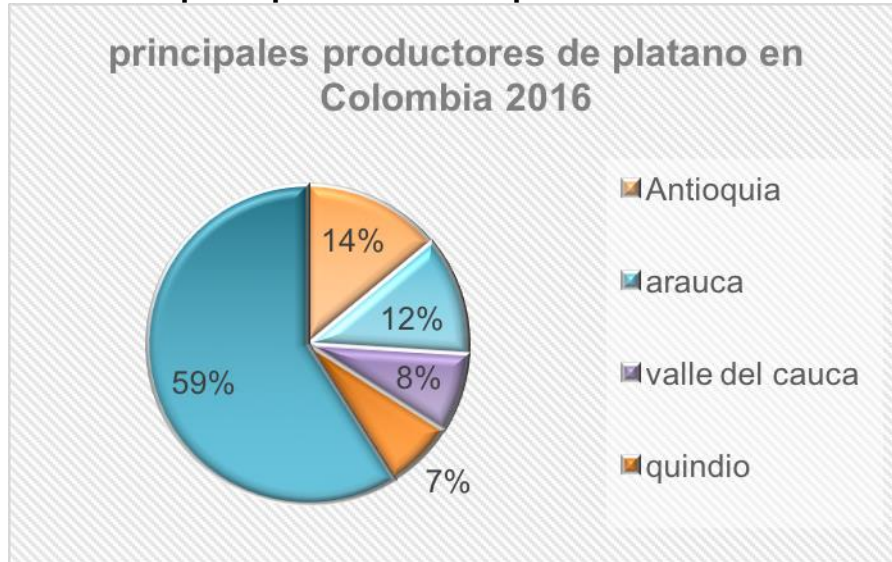
<sup>62</sup> Óp. Cip <http://www.elpais.com.co/economia/valle-del-cauca-la-segunda-region-donde-mas-se-produce-fruta-en-colombia.html>

<sup>63</sup>Sistema de información de gestión y desempeño de organizaciones de cadena. disponible en: [sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/D.C.%202014%20Octubre%20-%20Indicadores%20platano.pdf](http://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/D.C.%202014%20Octubre%20-%20Indicadores%20platano.pdf)

<sup>64</sup> Ibíd.

<sup>65</sup> Balance sector hortifrutícola {En línea} diciembre 2017. Disponible en : <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=3&scat=45&act=1>

**Ilustración 10. Principales productores de plátano en Colombia 2016**



**Fuente:** Elaboración propia. Tomado de cadena del plátano noviembre del 2018.

Como se puede apreciar en la gráfica, para el 2016 el Valle del Cauca aportaba el 8 % de la producción total del país con 282.693 toneladas de 32.195 hectáreas sembradas en todo el país.

### 6.3. ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

“Se considera como macro ambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macro ambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas.<sup>66</sup>

El análisis del macroambiente trata de: a) Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector; b) analizar el grado y la naturaleza de la influencia de dichas fuerzas y c) hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

<sup>66</sup> Guía Práctica de Planeación Estratégica” Autora: Marta Pérez [http://uasf.edu.pe/includes/archivos\\_pre/20162/62928.pdf](http://uasf.edu.pe/includes/archivos_pre/20162/62928.pdf). Editor, Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se efectuará un análisis completo retomando los puntos a y b como base para la realización de un análisis del macro ambiente el cual involucra diferentes variables:

### 6.3.1 Entorno demográfico

**Tasa de crecimiento de la población colombiana:** según proyecciones del DANE para junio del 2018 la población colombiana será de 49.834.240, y se estima que para el 2020 sean 50.912.429 habitantes con un crecimiento exponencial de 1,09%, de los cuales 25.155.094 son hombres y 25.757.335 son mujeres.

Evaluando el nivel de ocupación de la población según último informe del DANE, tenemos que solo 21.840.000 están ocupados, datos que se detallan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 11. Población ocupada, desocupada, inactiva y desempleada**

Población Total Nacional	Febrero		Variación	
	2017	2018	Absoluta	%
Ocupados	21.851	21.840	-11	-0,1
Desocupados	2.565	2.645	80	3,1
Inactivos	13.751	14.183	432	3,1
Subempleados Subjetivos	6.345	5.853	-492	-7,8
Subempleados Objetivos	2.584	2.317	-267	-10,3

Fuente: DANE - GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

**Fuente:** [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_feb\\_18.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_18.pdf) tomado

### Tasa de desempleo

Según el DANE en el último trimestre comprendido entre diciembre de 2017 y febrero de 2018, la tasa de desempleo en Colombia fue de 10,8 y 20 millones 840 mil personas estaban ocupadas.

## Población económicamente activa

**Tabla 4. Población económicamente activa a febrero 2018**

<b>población económicamente activa a febrero 2018</b>	
tasa ocupación (TO)	56,50%
tasa global de participación (TGP)	63,30%
población en edad de trabajar	37.177.703
PEA=(TGP)*(PET)	(63,30%)*(37177703)
PEA=	23.533.486

**Fuente:** elaboración propia tomado de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

En Colombia de un total de 49.834.240 habitantes un 47% que equivalen a 23.533.486 constituyen la fuerza laboral.

### 6.3.2 Entorno económico

Según el DANE, para el 2017 el producto interno bruto de Colombia creció 1,8%, con un valor de 139 billones de pesos. *“impulsado principalmente por el sector agropecuario que registró un crecimiento de 4,9% y la actividad financiera y de seguros con 3,8%”*<sup>67</sup>.

Por un lado, *“Según cálculos de la Universidad Javeriana Cali y el Banco de la República, que se están consolidando, en el 2017 la economía regional habría crecido 2,2 %, más que el 1,8 % que registró Colombia”*. A lo que Esteban Piedrahita, presidente de la Cámara de Comercio de Cali, se refirió diciendo *“Tenemos muchos retos, pero hemos crecido por encima del promedio nacional y creemos que seguirá así este año, según los indicadores que estamos viendo”*<sup>68</sup>. Por otra parte, la revista acción reconoce que el *“tejido empresarial de Cali, el*

<sup>67</sup> PIB 2017 mejor de lo esperado y señales ópositivas para el 2018. {En line} 15 de febrero 2018. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/pib-2017-mejor-de-lo-esperado-y-senales-positivas-para-el-2018-514321>

<sup>68</sup> Economía del valle abría crecido 2,2% en 2017. {En línea} 22 de febrero de 2018. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/del-valle-habria-crecido-un-2-2-en-2017.html>

*Valle y el norte del Cauca, conforman la segunda estructura productiva más diversificada y sofisticada del país*<sup>69</sup>.

Para el fondo monetario internacional (FMI) en su última revisión proyecta un avance del 2,7 %, por encima del 1,8 % con el que cerró el 2017.

El banco mundial es más optimista, basando su análisis en la construcción de las vías de cuarta generación (4G), el aumento de las exportaciones y las remesas que llegan del exterior entre otros, argumenta que la economía colombiana crecerá 2,9 %, proyección que para el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas Santamaría *“es otra buena razón para el optimismo. “En especial porque está mostrando que vendrá una recuperación que seguirá hacia adelante, porque para el 2019 esperan un crecimiento aún mayor”, es que además de prever un crecimiento económico del 2,9 % este año, la entidad calculó crecimientos de 3,4 % para Colombia en los años 2019 y 2020*<sup>70</sup>.

### **6.3.2.1 Crecimiento y perspectivas del sector agrícola**

Según la Cámara de Comercio de Cali *“La actividad económica en el Valle del Cauca no fue ajena a la desaceleración de la economía nacional en 2017. Sin embargo, varios de los principales indicadores de la dinámica productiva mostraron un desempeño sobresaliente. Dicho comportamiento, fue impulsado principalmente por los sectores agropecuario, construcción y financiera*<sup>71</sup>”.

Por otro lado, *“El Ministro Cárdenas resaltó que el sector agrícola jugó un papel fundamental en el crecimiento del país durante 2017, confirmando su importancia, al presentar un incremento de 4,9%, el segundo más alto desde 1995*<sup>72</sup>, incremento que estuvo muy por encima que el crecimiento de la economía colombiana.

*“En los últimos 3 trimestres, el sector agropecuario ha sido el motor de crecimiento del país con un ritmo de expansión muy superior al de toda la economía colombiana. Según el DANE, en el periodo julio-septiembre de 2017 la actividad agropecuaria creció 7,1 por ciento, mientras que el producto interno bruto (PIB)*

---

<sup>69</sup> Conocernos para crecer. {en línea} 16 de agosto de 2017. Disponible en: [http://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/conocernos-para-crecer/](http://www.ccc.org.co/categoria_articulo/conocernos-para-crecer/)

<sup>70</sup> Actividades que impulsaron la economía colombiana en 2018. {En línea} 11 de enero de 2018. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia-colombia-2018-claves-de-crecimiento-AH7988839>

<sup>71</sup> Op. Cip. <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>

<sup>72</sup> *Ibíd.*

total lo hizo en 2 por ciento. Un comportamiento similar se presentó en el primer y segundo trimestre de este año”<sup>73</sup>.

“De acuerdo con un informe del Ministerio de Hacienda, el 2018 será el año de mejores rendimientos económicos para el país, pues se espera una proyección de crecimiento del PIB del 3,3%, logrando un mayor consumo en los hogares colombianos y una baja en la inflación, que traería consigo una disminución significativa del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del 3%”<sup>74</sup>. También En ese lapso las captaciones de la banca aumentaron 9,8 % al alcanzar los \$26,5 billones, el ahorro regional en Certificados de Depósito a Término, CDT, creció 8,8 %, mientras los saldos de las cuentas de ahorro aumentaron 13,1 %.

Este resultado señala que en la región continúan creciendo los recursos disponibles de los agentes económicos, empresas y hogares, para demandar bienes y servicios.”<sup>75</sup>.

**Tabla 5. Producción de plátano en el Valle del Cauca en los últimos años**

Producción de plátano en el valle del cauca				
Municipio	Producción toneladas por año			Rendimiento (T/ha) 2017
	2015	2016	2017	
Sevilla	18.250	19.739	16.782	4,7
El Cairo	31.320	34.530	35.355	9,3
Trujillo	34.030	34.714	45.883	12,7
Riofrio	34.210	35.592	40.235	11,9
Caicedonia	24.723	22.785	25.922	9,7
El águila	6.808	16.743	13.194	8,7
Argelia	18.552	12.015	30.305	19,8
Yotoco	9.930	6.280	12.977	9,9
Dagua	26.400	29.663	22.889	20,4
Alcalá	5.275	5.927	5.713	5,7
Restrepo	3.888	3.888	4.586	6,7
Ansermanuevo	8.280	8.784	6.854	19,2
Bolívar	4.992	5.931	3.921	14
Tuluá	3.696	4.311	3.678	8,2

<sup>73</sup> El agro de cenicienta a líder {en línea} 18 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/articulo/crece-actividad-economica-del-sector-agropecuaria-en-colombia/547670>

<sup>74</sup> Retos y proyecciones de la economía nacional para el 2018 {en línea}17 de enero del 2018. Disponible en: <https://www.cvn.com.co/proyeccion-ipc-colombia-2018/>

<sup>75</sup>Economía del valle continúa impulsando su crecimiento. {en línea} 10 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/del-valle-continua-impulsando-su-crecimiento.html>



**Continuación Tabla 5. Producción de plátano en el Valle del Cauca en los últimos años**

Producción de plátano en el valle del cauca				
	Producción toneladas por año			
Municipio	2015	2016	2017	Rendimiento (T/ha) 2017
Versalles	1.824	1.752	5.276	11
Obando	3.990	4.568	1.983	16,4
La cumbre	2.152	2.066	1.566	6,2
La victoria	1.842	1.769	4.011	5,1
Florida	2.856	2.856	2.127	15,9
Buga la grande	1.960	2.120	4.693	8,9
Ulloa	5.200	5.953	1.652	19
Calima el Darién	1.560	1.560	1.305	8,2
Vijes	1.225	1.176	1.194	7,7
Buenaventura	910	928	1.307	6,9
Guacari	735	720	1.316	8,8
Cartago	1.440	1.680	1.368	8,6
Palmira	1.368	1.235	682	12
Ginebra	666	640	1.224	9,6
Jamundí	714	728	980	13,7
Toro	1.000	922	565	9,9
Andalucía	500	490	849	5,8
El Dovio	850	833	574	10,3
Roldanillo	624	741	407	11,4
La Union	171	181	172	11,9
Cali	173	162	63	7,6
Yumbo	75	84	202	4,8
Buga	210	198	155	13,7
Zarzal	99	103	103	14,4
Candelaria	95	93	63	10,4
Pradera	70	66	78	9,5
<b>total, producción</b>	262.663	274.526	302.209	

**Fuente:** Elaboración propia tomado de <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Pl-tano-Area-Producci-n-Y-Rendim/uw9z-pgwy/data>

Como se puede apreciar en el cuadro para el 2017, en el valle del cauca se produjeron 302.209 toneladas de plátano en comparación con las 274.526 que produjo en el 2016 presentando un incremento del 10,1 % aproximadamente donde municipios con influencia comercial en la zona norte del valle del cauca,

como el águila, la Argelia y Ansermanuevo produjeron 13.194, 30.305 y 6.854 toneladas respectivamente.

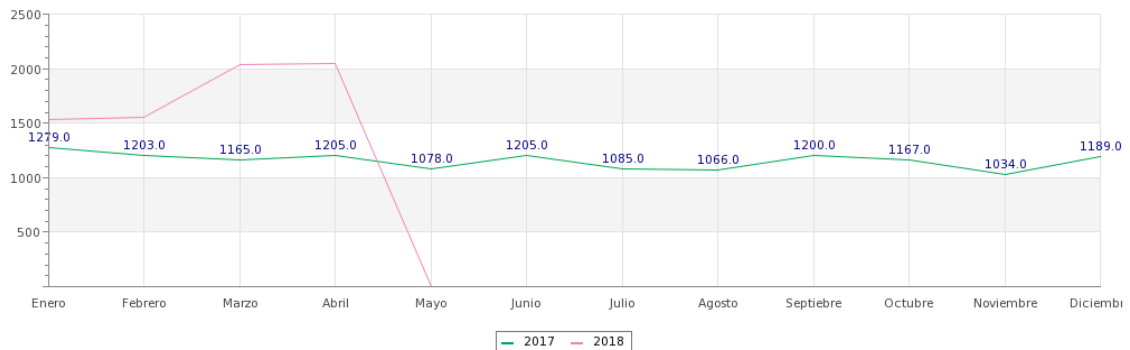
Según información publicada por datos abiertos gobierno digital Colombia, para el 2017 el área sembrada de plátano en el águila fue de 1541 de las cuales solo cosecharon 1.510 presentando rendimientos de 8,7 (t/ha). Por otro lado, en la Argelia el área sembrada en plátano fue de 1.531 (ha), con igual número de hectáreas cosechadas con rendimientos de 19,8 (t/ha) siendo el municipio con mayor rendimiento por hectárea en el norte del valle del cauca, seguido por Ansermanuevo con un rendimiento de 19,2 (t/ha) en un área sembrada de 531 (ha)

### 6.3.2.2 Sistema de información de precios

#### Ilustración 12. Comportamiento del precio del plátano Corabastos

Año/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2017	\$1279	\$1203	\$1165	\$1205	\$1078	\$1205	\$1085	\$1066	\$1200	\$1167	\$1034	\$1189
2018	\$1529	\$1559	\$2041	\$2045	0	0	0	0	0	0	0	0

Informe Comparativo Meses a Mes



**Fuente:** Tomado de <http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/prueba.php>

Como se puede apreciar en la imagen, en el primer trimestre del año en curso el precio del plátano esta al alza en comparación con el último trimestre del año pasado, según Corabastos se cerró el año 2017 con un precio de 1189 pesos por kilogramo, actualmente su precio se ubica por en sima de los 2000 pesos.

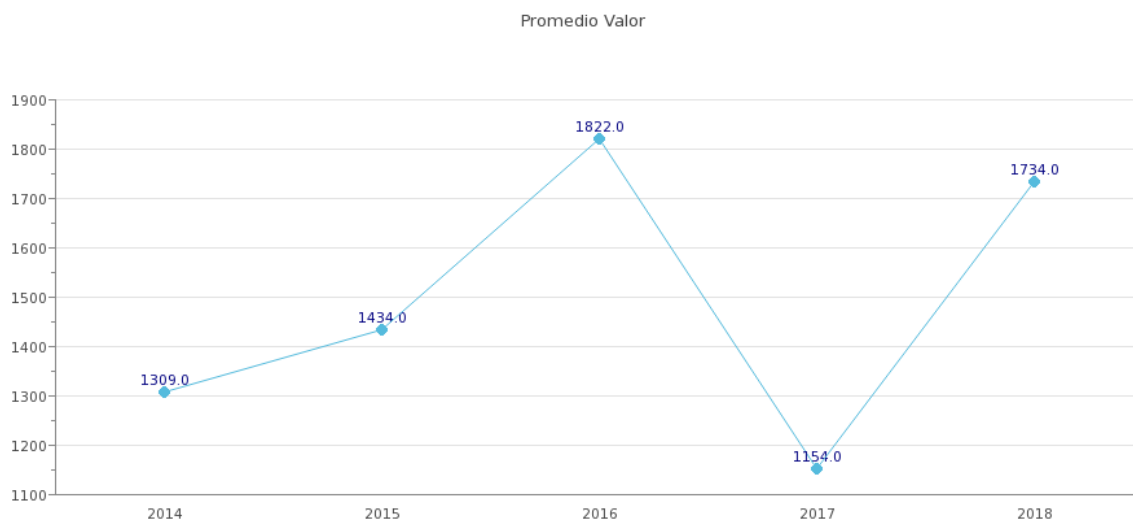
Según, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), por medio del Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector

Agropecuaria (Sipsa), “En el mes de febrero respecto a enero, se incrementaron las cotizaciones mayoristas de las verduras y hortalizas, las frutas frescas y las carnes y los pescados. En contraste, descendieron los precios de los tubérculos, raíces y plátanos, los granos y cereales, los lácteos y huevos y los productos procesados”.

En el grupo de los tubérculos, raíces y plátanos “disminuyeron los precios mayoristas de las papas parda pastusa, suprema, única, capira y superior, el plátano guineo y la yuca llanera”<sup>76</sup>. “En cambio, este mes subieron los precios mayoristas de la papa criolla limpia y el plátano hartón verde.”<sup>77</sup>

**Ilustración 13. Precio promedio del plátano en los últimos años canasta familiar**

2014	2015	2016	2017	2018
1309	1434	1822	1154	1734



**Fuente:** Tomado de <http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/prueba.php>

Como se puede observar en la imagen, en los últimos cinco años el precio promedio del plátano ha conservado una tendencia al alza en lo que va corrido del año 2018, el precio promedio se ubica sobre los 1734 pesos por kilogramo, lo que genera un panorama favorable en el mercado.

<sup>76</sup> Boletín técnico {en línea} 6 de marzo de 2018. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/sipsa/Bol\\_mensual\\_feb\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/sipsa/Bol_mensual_feb_2018.pdf). Pág. 7

<sup>77</sup> Ibíd. Pág. 8

**Ilustración 14. Mercados de las principales centrales de abasto del país en los que bajaron y subieron los precios de tubérculos raíces y plátanos.**

Producto	Mercados*		
	Total	Bajó	Subió
Papa parda pastusa	26	24	2
Papa suprema	26	23	3
Papa única	28	19	9
Papa capira	29	18	11
Papa superior	11	9	2
Plátano guineo	12	9	2
Yuca llanera	9	8	1
Plátano hartón maduro	9	0	9
Papa criolla sucia	11	0	11
Plátano hartón verde	40	9	30
Papa criolla limpia	44	1	43

\* Información correspondiente al conteo de mercados del mes de febrero de 2018

Fuente: SIPSA-DANE

Nota: el total incluye mercados que no registraron variación

**Fuente:** Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (SIPSA). Febrero de 2018. Disponible en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol\\_mensual\\_feb\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_mensual_feb_2018.pdf)

Como se puede apreciar en la imagen anterior en el mes de febrero de 2018, aunque en las principales centrales de abasto del país bajaron los precios de la papa, las raíces y la yuca, no fue así el caso del plátano ya que subió sus precios en 30 de los 40 mercados donde se transó con dicho producto.

Por otro lado, en lo corrido del año hasta febrero del 2018, “En el grupo de los tubérculos, raíces y plátanos, subió de precio la papa criolla; el mayor aumento se presentó en Cúcuta donde los precios registraron una variación del 59,47%. También aumentaron las cotizaciones del plátano hartón verde; en Barranquilla se observaron las mayores alzas con 39,18%.

En cambio, se registró una reducción en las cotizaciones de la papa negra, la mayor reducción en los precios se presentó en 22,50% en la ciudad de Cali”<sup>78</sup>,

Según el DANE, en su boletín técnico, de la familia de los tubérculos lo que más sube de precios en las centrales de abastos de Cali son, “la arracacha amarilla, plátano hartón verde. En Pereira la papa criolla y nevada, plátano hartón maduro y en Armenia los plátanos hartón maduro y verde, yuca ICA”<sup>79</sup>.

<sup>78</sup> Ibíd. pág. 13

<sup>79</sup> Ibíd. pág. 17

### Ilustración 15. Variación porcentual año corrido de los precios de los tubérculos

Producto	Barranquilla	Bogotá	Bucaramanga	Cartagena	Call	Cúcuta	Medellín	Pereira
Arracacha*	-	20,89	19,42	-	14,45	6,28	-21,91	-9,68
Papa negra*	-3,09	-17,17	-14,26	-8,80	-22,50	2,81	15,99	-19,06
Papa criolla	24,93	11,81	25,42	15,47	-14,79	59,47	10,36	-1,55
Plátano hartón verde	39,18	39,15	21,02	7,97	15,28	26,31	5,86	12,30
Yuca*	0,29	9,25	-4,89	-10,43	20,32	16,65	22,11	4,88

\*Variedad predominante en el mercado

-: no es posible calcular la variación

Fuente: SIPSA-DANE

**Fuente:** Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (SIPSA). Febrero de 2018. Disponible en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol\\_mensual\\_feb\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_mensual_feb_2018.pdf)

### 6.3.2.3 Análisis economía colombiana

#### Balanza de pagos

*“Durante 2017, la cuenta corriente de la balanza de pagos del país registró un déficit de US\$ 10.359 millones (m), inferior en US\$ 1.770 m al registrado en 2016 (Cuadro 1). Como proporción del PIB de 2017, el déficit fue de 3,3%, menor en 1,0 puntos porcentuales (pp.) en comparación con el observado en un año atrás. Esta disminución (1.0 pp.) se originó en la reducción en dólares del déficit de la cuenta corriente (0.6 pp), el crecimiento del PIB nominal en pesos (0.3 pp) y del efecto de la apreciación del peso frente al dólar en la medición del PIB nominal en dólares (0.1 pp).”<sup>80</sup>*

### Ilustración 16. Balanza de pagos de Colombia

#### Balanza de pagos de Colombia

	2016 (p)		2017 (p)		Variación (US\$ millones)
	US\$ millones	% del PIB	US\$ millones	% del PIB	
Cuenta Corriente	-12.129	-4,3%	-10.359	-3,3%	-1.770
Cuenta Financiera incluyendo variación de reservas internacionales	-12.682	-4,5%	-9.694	-3,1%	-2.989
Errores y omisiones	-553	-0,2%	665	0,2%	
<b>MEMO ITEM:</b>					
Cuenta Financiera sin variación de reservas internacionales	-12.848	-4,6%	-10.239	-3,3%	-2.609
Variación de reservas internacionales	165	0,1%	545	0,2%	380

<sup>80</sup> Evolución de la Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional Enero - diciembre 2017. {en línea} marzo de 2018. Disponible en: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp\\_ene\\_dic\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_dic_2017.pdf)

Fuente: banco de la república disponible en [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp\\_ene\\_dic\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_dic_2017.pdf)  
Balanza comercial

“El comercio exterior de bienes durante 2017 registró un balance deficitario de US\$ 4.766 m, inferior al de un año atrás cuando fue de US\$ 9.160 m. Las exportaciones del país durante el período de análisis totalizaron US\$ 39.474 m, con un aumento anual de 15,8% (US\$ 5.395 m). El crecimiento exportador se originó principalmente en las mayores ventas externas de carbón (US\$ 2.751 m), de petróleo y sus derivados (US\$ 2.263 m) y, en menor medida, por el incremento en los despachos de productos industriales (US\$ 643 m), de café (US\$ 322 m) y de banano y flores (US\$ 90 m). En contraste registraron reducciones las ventas externas de oro no monetario (US\$ 781 m).

Por su parte, el valor importado de mercancías en 2017 sumó US\$ 44.241 m (Cuadro 2), con un incremento anual de 2,3% (US\$ 1.002 m). Este aumento fue generalizado, destacándose las mayores importaciones de insumos y de bienes de capital para la industria (US\$ 892 m, 4,1%), de equipo de transporte (US\$ 205 m, 6,2%) y de bienes de consumo (US\$ 47 m, 0,5%). Sobresale la disminución de las compras externas de combustibles y lubricantes (US\$ 545 m, 12,0%)”<sup>81</sup>.

#### 6.3.2.4 Programas para el desarrollo económico

“Colombia continúa en la implementación de estrategias que permitan el desarrollo económico regional y el fortalecimiento de su papel en el mercado internacional. La nueva apuesta: priorizar sectores y aumentar la productividad de las empresas. Para alcanzar tal meta, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) ha trazado una nueva ruta para poner en marcha el Plan de Desarrollo Productivo, que busca robustecer los sectores con mayor potencial económico en las regiones, generando innovación y productividad de la puerta de la empresa hacia adentro.

La estrategia consiste en focalizar los productos que más impacto tienen en el mercado internacional, en el producto interno bruto (PIB), en la generación de empleo, nuevos conocimientos e innovación. De igual manera, pretende aumentar la eficiencia de los procesos de las empresas, a través de intervenciones y diagnósticos directos, capacitaciones, cofinanciación y potenciación en el comercio”<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> Ibíd. Pág. 4-5

<sup>82</sup> Focalizar sectores, la nueva estrategia para mejorar la productividad <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/estrategia-del-ministerio-de-comercio-para-mejorar-la-productividad-61780> {en línea} 26 de febrero de 2017. Disponible en ://www.eltiempo.com/economia/sectores/estrategia-del-ministerio-de-comercio-para-mejorar-la-productividad-61780

En la actualidad también, se cuenta con programas como familias en acción que brinda apoyo económico a personas de bajos recursos del país permitiéndoles suplir algunas de sus necesidades básicas, por ende, se dinamiza la economía ya que al obtener recursos compran, pagan sus cuentas y demandan servicios. Otro programa al que le ha venido apostando el gobierno es el Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente (DEI) el cual busca “potenciar las capacidades productivas de la población en pobreza y vulnerabilidad y ampliar sus oportunidades en materia de generación de empleos e ingresos, para que puedan ejercer con autonomía sus derechos como ciudadanos y mejorar su calidad de vida”<sup>83</sup> y tiene como objetivos el fortalecimiento institucional, el empleo, desarrollo empresarial y el acceso a mercados inclusivos.

Por otro lado, la Red Unidos Para la Superación de la Pobreza la cual “se constituye como una Estrategia Nacional de intervención integral y coordinada, que busca contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias objeto de su intervención, la acumulación de capital social y humano y, en consecuencia, a la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema en el país”<sup>84</sup>. “La estrategia de intervención de la Red está basada en contribuir a que las familias beneficiarias alcancen los 45 Logros Básicos de las 9 Dimensiones de Desarrollo Humano (Ingresos y trabajo, Habitabilidad, Bancarización y Ahorro, Nutrición, Dinámica Familiar, Salud, Identificación, Acceso a la Justicia, Educación) que son aspectos del bienestar de las familias, definidas como áreas de intervención por UNIDOS, a fin de contrarrestar las trampas de pobreza existentes entre las familias más vulnerables”<sup>85</sup>.

En el valle del cauca se cuenta con el programa Banco social el cual tiene como objetivo la reactivación económica, la superación de la pobreza y la inclusión social “Esta iniciativa apoyará el fortalecimiento de personas naturales, nanoempresas, famiempresas, microempresas, organizaciones comunitarias y de la economía solidaria; que adelanten actividades productivas tanto en las zonas rurales como urbanas del departamento del Valle del Cauca, a través de pequeños créditos, capacitaciones y asesorías”<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> Proyecto Desarrollo Económico Incluyente. {en línea}. disponible en: [www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty\\_reduction/desarrollo-economico-incluyente--dei-.html](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty_reduction/desarrollo-economico-incluyente--dei-.html)

<sup>84</sup> red unidos para la superación de la pobreza extrema. {en línea} 03 de mayo de 2018. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/red-unidos-para-superacion-de-la-pobreza-extrema.aspx>

<sup>85</sup> Ibíd.

<sup>86</sup> Programa Banco Social, Una Alternativa de Emprendimiento. {en línea} 27 de febrero de 2018. Disponible en: <http://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones.php?id=41143>

### 6.3.3 Entorno social

La población colombiana se caracteriza por estar concentrada en su mayoría en la zona urbana, con 97 hombres por cada 100 mujeres con una esperanza de vida al nacer de 76 años. *“El grupo étnico más numeroso de Colombia es el mestizo, que conforma 58% del total de la población. El segundo grupo es el de los blancos con 20%, seguido por el afrocolombiano que con 10,6% representa la tercera población negra más grande de América, después de los Estados Unidos y Brasil. Los indígenas conforman 3,4% de la población nacional y los gitanos, 0,001%”*<sup>87</sup>.

Para el gobierno *“El principal objetivo de la Política Social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento y a mecanismos de promoción social efectivos, de esta manera, se pretende generar las condiciones necesarias para que cualquier habitante, sin importar su condición, pueda generar y proteger los activos que posibiliten su desarrollo personal y social”*<sup>88</sup>.

#### 6.3.3.1 Salud

Para muchos el sistema de salud colombiano está colapsando y nos enfrentamos a una posible crisis ya que *“antes de que finalizara el año 2016, 250 hospitales públicos de los 947 existentes en el país, se encontraban en alto y mediano riesgo financiero”*<sup>89</sup>, *“las clínicas y hospitales se han visto en la obligación de reducir el número de camas, así como de cerrar algunos servicios primordiales como pediatría, cirugía general, obstetricia y cardiología, entre otros. Lo anterior repercute de manera directa en la calidad del servicio y en el acceso a la atención que, según cifras de la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (Acemi), cada día tiene más demanda pues, de acuerdo con la entidad, entre 2010 y 2015 el número de afiliados creció en 9,2%”*<sup>90</sup>.

En Colombia la desigualdad y la corrupción han corroído el sistema de salud según una publicación en el portal del Tiempo *“la Fiscalía General ha judicializado en el último año, por los que 203 personas entre funcionarios públicos y particulares están vinculadas, y que le han costado a la nación \$ 451.225 millones que eran para la salud de los colombianos.*

---

<sup>87</sup> etnografía de Colombia. {en línea} disponible en: [http://markipedia.mex.tl/988946\\_Etnografia-de-Colombia--AOM-.html](http://markipedia.mex.tl/988946_Etnografia-de-Colombia--AOM-.html)

<sup>88</sup> Desarrollo social {en línea} 03 de mayo de 2018. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx>

<sup>89</sup> Colombia se enfrentará a una crisis de salud en 2018. {en línea} 21 de diciembre del 2017. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/colombia-se-enfrentara-a-una-crisis-de-salud-en-2018-2584060>

<sup>90</sup> Ibíd.



Y, aunque ha generado alarma e indignación en el país la aparición de carteles como el de la hemofilia, del síndrome de Down y el sida –y la Fiscalía ya descubrió el cartel de las gafas y de los tratamientos odontológicos–, lo cierto es que el desangre no solo compromete a poderosos políticos regionales, también en hospitales de pequeños municipios se han armado organizaciones para esquilmar el sistema de salud.

El fiscal general de la nación, Néstor Humberto Martínez, considera que la corrupción en el sector hizo metástasis y pone en riesgo el sistema de salud del país. La cobertura universal en materia de salud, que es la mayor conquista social en los tiempos recientes, la están poniendo en riesgo verdaderas mafias que se enquistaron en el sistema y patentaron procedimientos, métodos y prácticas para apropiarse de los recursos de la salud”<sup>91</sup>.

### 6.3.3.2 Vivienda

Según la revista dinero Para este año, la oferta total de viviendas nuevas en Colombia es de 143.000, según las cifras de Camacol. Se espera que las compras estimulen el PIB de edificaciones hasta un 4,6%. Para *“Sandra Forero Ramírez, presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), aseguró que los factores que estimularían la compra de vivienda nueva en Colombia, aparte de la política pública –subsidios–, son las tasas de interés, los salarios y la confianza de los consumidores y/o compradores”*<sup>92</sup>.

Actualmente Colombia cuenta con programas como mi casa ya el cual “facilita la compra de vivienda nueva en zona urbana de cualquier municipio del país. Está dirigido a hogares con ingresos totales de hasta \$3.124.968 (4 smmlv). El programa funciona por demanda, hasta que se agoten los cupos”<sup>93</sup>, para los hogares que tengan ingresos de 2 smmlv el subsidio es de 23.437.260 y para los hogares que devengan hasta 4 smmlv es de 15.624.840.

### 6.3.3.3 Educación

Aunque el ministerio de educación en su informe revisión de políticas nacionales de educación argumenta que el gobierno colombiano *“ha puesto a la educación como la principal prioridad para mejorar la prosperidad económica y social del país*

---

<sup>91</sup> Por 18 vías se roban la plata de la salud de los colombianos. {en línea} 27 de enero de 2018. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/formas-en-que-se-roban-la-plata-de-la-salud-en-colombia-175982>

<sup>92</sup> Tasa salarios y confianza estimularían compra de vivienda en 2018. {en línea} 06 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/perspectivas-de-vivienda-nueva-en-colombia-2018/255072>

<sup>93</sup> Programa mi casa ya disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/mi-casa-ya>

*y ha prometido más recursos para este sector que para cualquier otra área de política*<sup>94</sup>, y argumenta haber avanzado ofreciendo educación incluyente y de calidad donde *“la esperanza de vida escolar ha aumentado dos años, y la participación en la Atención Integral y Educación de la Primera Infancia (EIAIPI) y la educación superior se ha incrementado en más del doble; hasta el 40% y 50% respectivamente*<sup>95</sup>. La revista semana en un artículo publicado en el mes de enero del presente año dice que no es cierto.

Argumenta que *“El gasto por estudiante en educación superior cayó de 9,1 millones de pesos en el 2000 a 8,1 millones de pesos en el 2015”*,<sup>96</sup> *“En el caso de la educación básica y media, y pese a los avances logrados en la última época en cobertura, el país también permanece atrás del promedio de América Latina. Esto es así ya que de cada cien niños que se matriculan en primero de primaria, solo treinta y nueve terminan el bachillerato. La deserción hace imposible garantizar el derecho a la educación”*<sup>97</sup>.

También dice que *“En Colombia, el Ministerio de Educación no para de mentir para hacer creer al país que estamos mejorando significativamente en calidad. En el año 2017 retrocedimos en los resultados SABER de 3º, 5º, 9º y 11, pero las autoridades del MEN se silenciaron para que esto no fuera visible y para poder seguir atribuyendo el leve incremento alcanzado en 2016 al programa Ser Pilo paga. Atribución que tampoco es cierta”*<sup>98</sup>.

Para garantizar un desarrollo sostenido los gobiernos deben invertir en educación y en ciencia *“Corea, por ejemplo, invierte el 4,3% del PIB. En el otro extremo está Colombia con una inversión del 0,21% del PIB en ciencia para el 2017, inferior incluso a la que tuvimos veinte años atrás y la cual ya era extremadamente baja (0,38% del PIB). Estamos con una inversión similar a la que realiza Mongolia y Omán”*<sup>99</sup>.

---

<sup>94</sup> Revisión de políticas nacionales de educación [en línea] 2016. Disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf). Pag 3

<sup>95</sup> Ibid. pág. 15

<sup>96</sup>El cambio que necesita la educación en Colombia {en línea} septiembre 2017. Disponible en: <http://www.semana.com/educacion/articulo/el-cambio-que-necesita-la-educacion-en-colombia/558650>

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> Ibid

<sup>99</sup> Ibid

### 6.3.3.4 Entorno cultural

La cultura en el pueblo colombiano como en cualquier sociedad está marcada por la diversidad, la componen los *“modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”*<sup>100</sup>.

“La vitalidad de la cultura colombiana radica precisamente en su diversidad, el patrimonio más valioso de la nación. Afrocolombianos, raizales, palenqueros, rom o gitanos, pueblos indígenas, comunidades campesinas, mestizos, y comunidades originadas en migraciones externas enriquecen el mosaico cultural del país. De acuerdo con el censo del año 2005, viven en el territorio nacional 84 pueblos indígenas distribuidos en 704 territorios colectivos conocidos como resguardos; existe una población afrodescendiente con una participación superior al 10% de la población nacional y hay más de 150 territorios colectivos de comunidades negras tradicionales en la región del Pacífico; igualmente coexisten comunidades rom o gitanas, más de 60 lenguas nativas e innumerables comunidades locales de población campesina. Los anteriores son sólo algunos referentes básicos de una nación pluriétnica que se construye en la diversidad”<sup>101</sup>.

Por otro lado *“Al igual que el idioma, música, danzas o literatura, la alimentación es parte integral de la cultura como esencia del vivir de los pueblos. Los nutrientes que se consumen están motivados, no solamente por requerimientos biológicos sino por una necesidad cultural. De ahí las variaciones en la dieta de un país a otro, y aun de regiones de una misma nación”*<sup>102</sup>.

“En varias regiones, el núcleo de las comidas está constituido por el arroz como cereal principal, junto con los plátanos, la papa y la yuca. El arroz es el alimento más importante por su característica de combinación, puesto que se puede servir con todo tipo de alimentos y acompaña muchas preparaciones.

El plátano es un ingrediente de consumo generalizado en el país. Si bien no tiene tanto protagonismo como el arroz, está presente en la dieta de todas las poblaciones étnicamente diferenciadas y en el resto de los habitantes del país. Se consolida como un ingrediente muy importante, por su facilidad de cultivo, porque aún es parte de los alimentos que integran el pancoger, por su facilidad para el almacenamiento en el hogar y por su versatilidad culinaria. Por ende, se

---

<sup>100</sup> <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

<sup>101</sup> Política de diversidad cultural. {en línea}. Disponible en: [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07\\_politica\\_diversidad\\_cultural.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07_politica_diversidad_cultural.pdf)

<sup>102</sup> Cultura alimentaria {en línea} 30 de septiembre de 1993. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-232124>

puede encontrar en sus estados de maduración (verde o maduro) y se encontró como ingrediente en sopas. Se prepara frito, cocido, horneado, asado, en puré, en tortas, en postres, apanado, siempre, con diferentes cortes y presentaciones”<sup>103</sup>.

*“Como alimentos que podrían movilizar culturalmente a los habitantes del país, y que podrían consolidarse como ejemplos de identidad nacional alrededor de la alimentación, tenemos el plátano y preparaciones como el sancocho y el agua de panela. Entre los modos de cocción recurrentes, más usuales en el nivel nacional encontramos el freído, el sudado y el cocido”*<sup>104</sup>.

### **6.3.3.5 Entorno jurídico**

Las normas jurídicas en Colombia que inciden en el funcionamiento de la empresa pueden ser de carácter comercial, penal, laboral, civil y/o judicial. Donde la constitución nacional es la norma de normas por lo tanto todas las acciones, operaciones o procesos que lleve a cabo la empresa deben estar ajustadas a ella, en este caso el artículo 333 reza que toda actividad económica e iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La ley 905 del 2004 tiene como función promover el desarrollo de las MIPIMES creando herramientas administrativas que ayuden a la promoción y el progreso de las mismas. También, por medio de la ley 1429 del 2010 el gobierno crea incentivos en las etapas iniciales de creación de pequeñas empresas para la formalización y generación de empleo, por otra parte, por medio del decreto 624 de 1989 regula las actuaciones tributarias y fiscales de las personas naturales y jurídicas que se encuentran dentro del territorio nacional.

Por medio de la ley 344 de 1996 regula la creación de empresa para permitir el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena. Por otra parte, la protección y conservación de los suelos se encuentra regulada por el decreto 1449 de 1977, el uso de los recursos naturales de los cuales va hacer uso la empresa y la protección del medio ambiente están guiados por el decreto 2811 de 1974 de igual manera se protegen las corrientes y depósitos de agua para uso humano o animal de toda contaminación con residuos tóxicos provenientes de la aplicación de abonos o fertilizantes químicos simples, compuestos, orgánicos,

---

<sup>103</sup> Hábitos y prácticas alimentarias. {en línea} diciembre 2013. Disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-336866\\_archivo\\_pdf\\_UNAL\\_habitos\\_alimentarios.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-336866_archivo_pdf_UNAL_habitos_alimentarios.pdf)

<sup>104</sup> Ibíd.

naturales y reforzados, enmiendas y acondicionadores del suelo por medio del decreto 843 de 1969.

La norma técnica colombiana 1190 define los criterios para la clasificación del plátano con destino al mercado nacional y para exportación.

En el sector agrícola el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, también emite normas que son de obligatorio cumplimiento para toda empresa cuyas actividades económicas se encuentren en el primer sector de la economía colombiana.

La resolución ICA 30021 de abril de 2017 establece los requisitos para la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas, BPA, en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano. En los cultivos de plátano el artículo 3 de la resolución 1769 del 2017 establecen medidas fitosanitarias tendientes a prevenir la diseminación en el territorio nacional de la enfermedad conocida como Moko del plátano y el banano, ocasionada por la bacteria *Ralstonia solanacearum*).

### **6.3.3.6 Entorno ecológico**

Colombia es un país privilegiado en cuanto a riqueza y diversidad de recursos naturales, para el 2015 según la FAO “ocupa el segundo lugar entre los doce países con mayor diversidad biológica del mundo, después de Brasil, y actualmente tiene un registro de 54.871 especies, dentro de las que se incluyen vertebrados (7432), invertebrados (15269) y plantas (30.436), es el primer país en diversidad de aves y orquídeas, el segundo país más diverso en plantas, anfibios, peces de agua dulce y mariposas, el tercer país más diverso en reptiles y palmas y el cuarto con mayor variedad en mamíferos (Sistemas de información sobre biodiversidad en Colombia, 2015). Los principales motores que impulsan la pérdida de la biodiversidad son el cambio climático, la contaminación, la sobreexplotación de recursos, la introducción de especies invasoras y la deforestación, esta última para el caso de Colombia es importante especialmente en los departamentos de Caquetá, Nariño, Meta, Chocó, Putumayo y Cauca. Colombia tiene más de 114,1 millones de hectáreas de superficie continental, de las cuales el 51,8 % en el 2013, correspondían a bosques naturales. Sin embargo, la pérdida de cobertura vegetal sigue siendo un reto para el país. En el periodo comprendido entre 1990 y 2010, Colombia perdió cerca de 6 millones de hectáreas en bosques”<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup>Óp. Cip. Disponible en: <http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/colombia-en-una-mirada/en/>

Por otro lado “por su ubicación geográfica y las condiciones fisiográficas del terreno, presenta una precipitación anual de más de 3.000 mm promedio al año (que equivalen a 3.245 km<sup>3</sup> de lluvia anual) lo que representa una significativa abundancia hídrica comparada con el nivel promedio anual de lluvias mundial que es de 900 mm y con el de Suramérica que llega a 1.600 mm al año. En el territorio colombiano podemos encontrar cinco grandes vertientes hidrográficas: Caribe, Orinoco, Amazonas, Pacífico y Catatumbo”<sup>106</sup>.

Sin embargo, en los últimos años esa biodiversidad y riqueza natural se ha visto afectada notoriamente con daños irreparables a los bosques, flora, fauna y recursos hídricos generados por la explotación de recursos naturales a gran escala, la ganadería extensiva, las malas prácticas agrícolas, la deforestación y los procesos industriales que generan residuos y gases tóxicos para el medio ambiente y el ser humano.

“Para la protección del ambiente, Colombia cuenta con una legislación que se ha desarrollado y complementado ampliamente en las últimas tres décadas. Las primeras leyes de defensa ambiental fueron promulgadas por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (Inderena), mediante el Código de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente (Decreto Ley 2811 de 1974). Luego en 1991, como resultado de la nueva constitución política, se reestructuro la protección medioambiental elevándola a la categoría de “derecho colectivo” y fijando para su custodia mecanismos de conservación que involucran tanto a l Estado como a la ciudadanía en general, especialmente a las comunidades con tradición en el cuidado de la naturaleza, como las indígenas y afrodescendientes”<sup>107</sup>.

En este caso la empresa se acogerá a la normatividad que el ejercicio de su actividad económica le exija con el fin de disminuir el impacto ambiental que estas puedan generar.

En el cultivo de plátano el mayor impacto ambiental es generado en el proceso de embolsar, *“el empleo de bolsas plásticas a base de polietileno genera una acumulación indefinida a causa de su nula o lenta biodegradación; el consumo considerable de hidrocarburos para la fabricación de bolsas de polietileno y la emisión de sustancias tóxicas (CO<sub>2</sub>) al aire, genera durante este proceso, una parte significativa del impacto ambiental. Además, las bolsas empleadas están en*

---

<sup>106</sup> Informe sobre el estado de los recursos naturales y del ambiente. {en línea} agosto de 2016. Disponible en: [www.contraloria.gov.co/documents/20181/461292/Informe+sobre+el+Estado+de+los+Recursos+Naturales+y+del+Ambiente+2015+--+2016/b89427cb-857e-407c-9ef3-1aac6aaf3708?version=1.1](http://www.contraloria.gov.co/documents/20181/461292/Informe+sobre+el+Estado+de+los+Recursos+Naturales+y+del+Ambiente+2015+--+2016/b89427cb-857e-407c-9ef3-1aac6aaf3708?version=1.1)

<sup>107</sup> Colombia y la protección del medio ambiente. {en línea} 16 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Colombia-y-la-proteccion-del-medio>

*contacto o son impregnadas con agroquímicos, generalmente clorpirifos, y como tal deben ser tratados como residuos o desechos peligrosos”<sup>108</sup>.*

#### **6.4. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

El micro entorno de una empresa está compuesto por aquellas fuerzas externas sobre las cuales la organización tiene poco o ningún control, por ello es determinante analizarlas teniendo en cuenta cada uno de los factores que la componen y que puedan llegar a influir positiva o negativamente en la empresa, en este caso, se tendrán en cuenta las fuerzas y variables planteadas por Marta Pérez en su libro guía práctica de planeación estratégica, donde se tiene en cuenta los competidores, compradores y proveedores con el fin de identificar las posibles oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

---

<sup>108</sup> EFECTOS AMBIENTALES OCASIONADOS POR LA TÉCNICA DEL EMBOLSADO DE PLÁTANO. {en línea}. Disponible en: [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/2448/2/ARANGO\\_ANGELICA\\_2015.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/2448/2/ARANGO_ANGELICA_2015.pdf)

## Ilustración 17. Identificación de oportunidades y amenazas – Micro entorno

FUERZA	VARIABLES	ANÁLISIS GLOBAL	CULTIVO DE PLÁTANO PROYECTADO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
competidores potenciales	Diferenciación del producto	Efectuando un análisis frente a los competidores potenciales se encuentra que el Plátano de la zona de cultivo proyectada tiene ventajas en calidad y precio sobre los competidores potenciales	a) Calidad superior al de otras regiones b) Color, textura y sabor único en la región c) Cumple exigencias técnicas de la industria d) Bajos costos, generados por producción mas alta por hectárea	a), b), c), d)	
	Políticas gubernamentales	En Colombia, no se cuenta con apoyo del gobierno para desarrollo del Agro y específicamente el cultivo de plátano, lo que se convierte en una desventaja al momento de competir con otros países. Lo que se evidencia al análisis el plan frutícola del Valle que no incluye el plátano	a) Alta Carga tributaria y tasas de interés elevados b) Los tratados de libre comercio generan oportunidades en el mercado para crecimiento en plátano, pero abren la puerta a ingreso de productos importados, lo que puede afectar la producción nacional. c) No existe control por parte del ica sobre los insumos agrícolas aplicados, lo que puede afectar la calidad del producto		a), b), c)
	Acceso a canales de distribución	Actualmente las asociaciones están controlando el plátano enviado para las industrias, lo que disminuye la posibilidad de contacto directo con el cliente y genera alta dependencia de las asociaciones.	a) Costos de transporte elevados b) Posibilidad de vinculación con asoproagro y/o asovillar	b)	a)
	Acceso a insumos	Los competidores potenciales cuentan con un desarrollo agrícola más avanzado, aplican tecnología y cuentan con apoyos gubernamentales.	a) El acceso a insumos favorable b) Oferta del mercado de insumos biológicos en crecimiento	a), b)	
competidores existentes	Crecimiento de la industria	Los competidores existentes, no logran abastecer el consumo interno de plátano, lo que genera oportunidades en el mercado interno.	a) Demanda mundial de alimentos en crecimiento b) Industrias de snack y pasa bocas a base de plátano en crecimiento c) Consumo de plátano procesado en aumento	a), b), c)	
	Concentración de competidores	Se cuenta con un gran número de competidores en Colombia, pero con producciones que no logran abastecer los requerimientos del mercado. adicionalmente, se importa plátano de otros países, lo que puede afectar la producción interna a causa de los bajos costos del producto importado	a) 70 asociados activos en Asovillar b) Áreas cultivadas en la región en crecimiento		a), b)
Sustitutos	Disponibilidad de sustitutos	En el mercado se tiene gran cantidad de productos sustitutos, pero también se han creado nuevas formas de uso y consumo del plátano, lo que garantiza que el crecimiento continúe en el tiempo	a) Arroz b) Yuca c) Papa		a), b), c)
	Relación Valor / Precio producto sustituto	El plátano tiene un costo más bajo frente a los productos sustitutos y mayor cantidad de alternativas para el consumo, lo que lo ubica por encima de sus productos no solo en precio, también en preferencia por parte de los consumidores, lo que incrementa las ventas para el sector.	a) Kg Plátano \$ 600/ kg arroz \$ 911 b) Kg Plátano \$ 600/ kg yuca \$ 667 c) Kg Plátano \$ 600/ kg papa \$ 1800	a), b), c)	
	Costos de cambio	Los consumidores pagarían mucho más dinero si compran productos sustitutos a cambio de plátano, lo que los motiva a incrementar el consumo del plátano y sus derivados. para el caso del análisis esto se convierte en un oportunidad ya que se incrementa el volumen vendido a las asociaciones	a) De Plátano por arroz \$ 311 por kg b) De Plátano por yuca \$ 67 por kg c) De Plátano por papa \$ 1200 por kg	a), b), c)	
	Tendencia al cambio	El consumidor busca bajos costos, disponibilidad en el mercado y productos que pueda combinar o utilizar de diferentes formas, lo que se convierte en una alternativa para el plátano	a) La tendencia al cambio es poco probable por la versatilidad culinaria del plátano. además, el plátano se constituye como un producto esencial en la dieta colombiana B) Producto más estable que sus sustitutos, con producción continua todo el año.	a), b)	
compradores	Utilidades de los compradores	Los compradores en el mercado local e internacional, tienen grandes ventajas al momento de tomar una decisión de compra de plátano.	a) Se prepara frito, cocido, homeado, asado, en puré, en tortas, en postres, apanado, siempre, con diferentes cortes y presentaciones b) Posee vitaminas A, C, B1, B2, B6, B9 (ácido fólico) y E. Tiene minerales como el potasio, magnesio, calcio, selenio, cinc y hierro. No contiene grasas y tan solo aporta 105 calorías	a), b)	
	Palanca de negociación	Precios dados por la ley de oferta y demanda	a) Los compradores en este caso las asociaciones tienen un alto poder de negociación debido a que son ellos el único intermediario para llegar a la industria la cual no compra directamente a los productores.		a)
Proveedores	Concentración de proveedores	Existe gran cantidad de agroquímicos no permitidos en el mercado y no existe control sobre la aplicación de los mismos, adicionalmente los no existe control sobre el precio de los productos	a) En el sector agrícola colombiano existe una amplia gama de proveedores de materias primas e insumos los cuales ofrecen un amplio portafolio de productos y servicios, se encuentran distribuidos por diferentes zonas del territorio nacional lo que no da lugar a monopolios.	a)	
	Diferenciación de insumos	En Colombia ya se cuenta con la alternativa de adquirir insumos orgánicos pero a un alto costo	a) Los proveedores de agro insumos en Colombia ofrecen una gran variedad de productos donde se puede encontrar productos químicos y orgánicos dependiendo de las necesidades y requerimientos de suelo.	a)	

**Fuente:** Elaboración propia con base en guía práctica de planeación estratégica.  
 Autora Martha Pérez Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración,  
 1990



Después de efectuar un análisis completo al micro entorno e identificar las oportunidades y amenazas, se procede a elaborar la matriz DOFA.

#### **6.4.1 Matriz DOFA de la situación actual del plátano en el Valle del Cauca.**

Con el fin de realizar un diagnóstico sobre la situación actual del plátano a nivel del departamento del Valle del Cauca y poder dimensionarla, se realiza la matriz DOFA, por medio de la cual se identificarán los diferentes factores internos y externos que afectan de manera positiva o negativa tal producto y su mercado, y con esto facilitar la toma de decisiones que permitan contrarrestar las amenazas y debilidades. Es importante tener en cuenta que *“un DOFA efectivo no es el que posee más fortalezas y oportunidades, sino el que logra identificar mayores debilidades y amenazas, ya que éstas son las cosas que hay que tener sumamente claras para poder trabajar y crear estrategias que terminen con los factores negativos”*<sup>109</sup>. La matriz se realizará con la información primaria y secundaria obtenida en el desarrollo del presente trabajo, la cual genera las suficientes bases para construirla y desarrollar las respectivas estrategias.

A continuación, la matriz DOFA con los respectivos cruces de los factores externos e internos, cruce que permiten la elaboración de las estrategias pertinentes que promuevan el fortalecimiento y crecimiento del sector platanero en el departamento del Valle del Cauca.

---

<sup>109</sup> VISAEMPRESARIAL. REALIZAR UN BUEN FODA PARA LA EMPRESA. {En línea}. {31 de marzo de 2018} disponible en: (<https://visaempresarial.com>)

## Ilustración 18. Matriz DOFA cruzada

MATRIZ DOFA CRUZADA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Alta experiencia en el desarrollo de cultivo de plátano, lo que permite minimizar el tiempo desde la siembra hasta la cosecha y el logro de una producción continua durante el año.</p> <p>F2. Costo de producción relativamente bajo.</p> <p>F3. Capacidad para producir plátano de alta calidad que cumpla con los requerimiento de los diferentes demandantes.</p> <p>F4. Alto rendimiento de plátano por hectárea.</p> <p>F5. Se cuenta con mano de obra dispuesta y capacitada para el desarrollo del cultivo de plátano</p> <p>F6. Zona de cultivo apta, con excelente calidad del suelo, factores climáticos y recursos hídricos favorables para la producción de plátano.</p> <p>F7. Zona de cultivo con ventaja de ubicación (distante a otros cultivos), lo que le permite tener baja contaminación, suelos fértiles y por consiguiente baja incidencia de problemas fitosanitarios.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>F1, F2, F3, F4, F5, O3, O4, O6. Aprovechamiento la experiencia, mano de obra disponible, potencial agrícola de la región y la capacidad de producir plátano de alta calidad en grandes cantidades y a bajos costos; para aprovechar las oportunidades y requerimientos del mercado y utilizar tierras disponibles que cuentan con los recursos de agua y suelo óptimos para el desarrollo agrícola.</p> <p>F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2. Construcción de relaciones comerciales solidadas con asociaciones comercializadoras de plátano con alto potencial para vincular nuevos asociados, para abastecerlas y garantizar la compra del producto a un precio justo que beneficie márgenes de ganancia, aprovechando el potencial de la región.</p> <p>F2, F3, F4, O3, O4, O5, O7. Aprovechamiento de las oportunidades del mercado y de los altos requerimientos del mismo, en lo referente a consumo de plátano. Buscando canales de distribución que permitan llegar de forma directa a la industria, la canasta familiar y plazas de mercado a diferentes zonas del país, soportando así el crecimiento de las zonas de cultivo</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>F1, F3, F5, A2, A4. Establecimiento de planes de contingencia para contrarrestar los efectos del cambio climático sobre los cultivos de plátano utilizando sistemas de riego adecuados para los meses de sequía y construcción de drenajes para los meses con lluvia, con el fin de promover y mantener una producción continua diferenciada por su calidad y a bajo costo, logrando su posicionamiento en el mercado.</p> <p>F1, F5, A3. Programación de fumigaciones periódicas, con los controles correspondientes, para que las plagas no afecten la calidad del cultivo y los volúmenes de cosecha. Al mismo tiempo, buscar asesoría en nuevas alternativas amigables con el ambiente con el fin de lograr BPA y producción limpia con proyección a productos orgánicos.</p> <p>F1, F2, A5. Realización de alianzas estratégicas con otros productores, para tener un mayor aprovechamiento del transporte mediante la consolidación periódica de cosechas y traslado de las mismas a las asociaciones, mejorando los costos y por consiguiente los márgenes de rentabilidad.</p> <p>F3, A1. Trabajar en la disminución de dependencia comercial de las asociaciones, buscando nuevas alternativas en el mercado que permitan aprovechar la calidad del producto y disminuir el riesgo de las constantes fluctuaciones del precio.</p> <p>F2, F4, A2. Aprovechamiento de los bajos costos de producción y calidad del producto para entrar a competir con producto</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Policultivo como sistema de producción.</p> <p>D2. Falta de aplicación de tecnología en la siembra, cosecha y pos cosecha del plátano.</p> <p>D3. Desaprovechamiento de tierras aptas para el cultivo de plátano.</p> <p>D4. Alta dependencia de las Asociaciones, para la comercialización del producto.</p> <p>D5. Falta de acompañamiento técnico</p> <p>D6. Ubicación geográfica de la zona de cultivo distante, lo que causa incrementos en los costos de transporte</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>D3, O1, O2, O3. Desarrollo de proyecto productivo, previa vinculación con las asociaciones, para garantizar la comercialización del producto. Adicionalmente, identificación en el mercado de posibles clientes para la venta directa.</p> <p>D2, D3, D4, O3. Realizar una investigación de mercado para soportar el crecimiento en siembras, disminuir la dependencia de las asociaciones e investigar sobre las tendencias tecnológicas en el sector platanero nacional e internacional, con el fin de identificar las de mejor resultado y aplicarlas para la mejora de los procesos de siembra, cosecha y post cosecha y por consiguiente la generación de competitividad.</p> <p>D1, O3, O4, O5, O6. Apoyar en procesos de sensibilización a los productores, sobre los daños que ocasiona el sistema de producción policultivo en las</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>D1, D3, A2. Promover el monocultivo de plátano en las áreas disponibles para siembra, con el fin de aprovechar oportunidades del mercado, maximizar la oferta y contrarrestar la amenaza que representa la importación de otros países.</p> <p>D2, D3, A3, A4. Aplicar tecnologías globales que puedan minimizar las amenazas climatológicas y fitosanitarias, para impedir la caída de la oferta del plátano y maximizar las características de calidad del producto.</p> <p>D6, A5. Identificar zonas productivas cercanas a las centrales mayoristas o asociaciones, para proyectar crecimiento y</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para dar un mayor soporte al análisis realizado con la matriz DOFA, procedemos a efectuar un análisis soportado en la matriz de Evaluación de factores Externos (EFE).

#### **6.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de análisis de factores externos permite a las organizaciones evaluar las condiciones actuales del medio ambiente externo como, la situación política, económica, social, tecnológica y demás factores que puedan que se crean pertinentes y que puedan llegar a influir positiva o negativamente sobre la empresa. Aunque el comportamiento que pueda presentar estos factores no pueden ser controlados por la empresa, por medio de esta matriz pueden ser analizados para determinar su nivel de importancia y de esta manera tomar decisiones en pro de aprovechar las oportunidades y generar planes de acción que permitan hacer frente a las amenazas para evitarlas o disminuir su impacto.

Esta matriz planteada por Fred R. David en su libro conceptos de administración estratégica consta de cinco pasos.

Primero teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas se enumeran entre 15 y 20 factores que puedan afectar la empresa.

Segundo se le asigna una ponderación entre 0,0 poco importante y 1 muy importante, donde normalmente las oportunidades suelen tener más peso, la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.

Tercero se califica cada factor en una escala de 1 a 4 teniendo en cuenta la capacidad de respuesta actual de la empresa frente a cada factor “donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria”<sup>110</sup>

Cuarto se multiplica la ponderación de cada factor por la calificación para determinar su puntuación ponderada.

---

<sup>110</sup> Conceptos-de-administracion-estrategica-.pdf. Pág. 81 Decimocuarta edición, 2013. Editorial. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Por último, se suman las ponderaciones para determinar la ponderación total. “Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria”<sup>111</sup>.

**Tabla 6. Análisis de factores externo - matriz EFE**

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado	
<b>de 1 a 4</b>				
O1	Oportunidad de proveer a compañías productoras de snack y harinas a través de asociaciones	0,08	3	0,24
O2	Capacidad de las asociaciones acopiadoras de plátano para vincular nuevos productores	0,1	3	0,3
O3	Demanda nacional e internacional alta e insatisfecha	0,13	4	0,52
O4	Mercado no saturado	0,1	3	0,3
O5	Producto básico de la canasta familiar y considerado como un complemento nutricional económico	0,04	2	0,08
O6	Abundante oferta de recursos naturales en la región	0,06	4	0,24
O7	Cultura de consumo de plátano en Colombia	0,07	2	0,14
<b>Peso ponderado oportunidades</b>			1,82	
<b>Amenazas</b>				
A1	Constante fluctuación del precio en el mercado	0,08	3	0,24
A2	Oferta, calidad y precio del producto de otras regiones y del extranjero	0,05	2	0,1
A3	Problemas de orden fitosanitario en el cultivo de plátano	0,07	2	0,14
A4	Cambios de los factores climáticos que pueden afectar el cultivo	0,09	3	0,27
A5	Altos costos de transporte del plátano desde las zonas de cultivo a los sitios de distribución o asociaciones	0,06	2	0,12
A6	Falta de apoyo gubernamental para el desarrollo del sector agrícola	0,02	1	0,02
A7	Altos costos de insumos agrícolas	0,05	2	0,1
<b>Peso ponderado amenazas</b>			0,99	
<b>Total</b>		1		2,81

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la matriz EFE, se puede evidenciar un medio ambiente externo favorable para el desarrollo del proyecto, ya que el peso ponderado de las oportunidades es de 1,82 superior al 0,99 que sumaron las amenazas, donde los cambios en los factores climáticos es el factor que más puede llegar a afectar el proceso productivo con un peso ponderado de

<sup>111</sup> Ibíd. Pág. 81

0,27. Por otro lado, la demanda nacional e internacional alta e insatisfecha con un peso ponderado de 0,52 presentan un panorama de oportunidades para la empresa tanto a nivel nacional como en el exterior, aprovechando los beneficios de los diferentes tratados de libre comercio que se encuentran vigentes actualmente en el país.

El total ponderado arrojado por la matriz teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas es de 2,81, resultado superior a la media lo que presenta un ambiente externo favorable para la empresa, debido a que indica que el sector presenta oportunidades que pueden ser aprovechadas y capitalizadas, mientras que las amenazas que se presentan pueden ser controladas y evitadas entendiendo cómo, cuándo y por qué se presentan creando planes de contingencia y estrategias que permitan evitar o disminuir el impacto .

## 7 ANALISIS DE MERCADO

Para el análisis de mercado, Rodrigo Varela plantea que es importante desarrollar tres componentes básicos que son:

- Análisis del sector y de la compañía.
- Análisis del mercado propiamente dicho.
- Plan de mercadeo<sup>112</sup>.

En este plan de negocios sólo se tomarán los dos últimos para el desarrollo de esta competencia, ya que en el análisis anterior se profundizó en el sector agrícola y el plátano.

Estos componentes incluyen la determinación de varios puntos que ayudarán al óptimo desarrollo del análisis del mercado, los cuales comprenden desde la identificación de la existencia real de clientes para el producto, hasta las tácticas de mercadeo.

Como todo estudio de mercado tiene como objetivo identificar las necesidades insatisfechas o mal satisfechas, el potencial de la demanda, los actores que buscan satisfacerlas, incluso el precio que están dispuestos a pagar los demandantes, también se tomará al autor del libro “Gestión de Proyectos”; Juan José Miranda, quien plantea un modelo interesante para el desarrollo de la demanda y la oferta, de lo cual expresa que:

El balance entre la demanda y la oferta estimadas, permite establecer las posibilidades del proyecto, desde el punto de vista del mercado; si la demanda resulta inferior a la oferta, el proyecto será rechazado, a no ser que se espere desplazar a algunos de los actuales oferentes; por lo contrario, si la demanda resulta mayor que la oferta, que es la hipótesis que motiva el estudio, significa que existe una demanda insatisfecha y, por lo tanto, se presentan claras posibilidades de participar en el mercado”<sup>113</sup>.

A continuación, se procede a desarrollar, con base a lo anterior, el análisis de mercado.

---

<sup>112</sup>Óp. Cip. INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Pág. 330 - 337

<sup>113</sup> GESTIÓN DE PROYECTOS - IDENTIFICACION – FORMULACION EVALUACIÓN FINANCIERA –ECONÓMICA – SOCIAL – AMBIENTAL.  
(<https://ecaths1.s3.amazonaws.com/practicaprofesionalizante3/1890476755.Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20-%20Juan%20Jos%C3%A9%20Miranda.pdf>)

Para efectos de ampliar el conocimiento sobre la situación, manejos y operaciones de las tres asociaciones a las que la empresa pretende vincularse para la comercialización del producto, se realizó una entrevista a sus representantes. Esta permitió identificar la demanda de cada una de las asociaciones, el precio de compra por kilogramo, los requerimientos técnicos, clientes y la oferta de los asociados actuales. Con la entrevista se logró tener un panorama más claro en lo relacionado con el mercado inicial proyectado. El contenido se relaciona a continuación:

**Tabla 7. Entrevista a representantes legales de las asociaciones**

PREGUNTA ENTREVISTA	RESPUESTA DE R.L ASPROAGRO	RESPUESTA DE R.L AGROAGUILA	RESPUESTA DE R.L ASOVILLAR
¿Se encuentra la asociación con la capacidad de vincular nuevos asociados y comprar lo que produzcan de plátano?	Si	Si	Si
¿A qué precios están comprando el plátano al productor según la clasificación; primera y segunda?	Primera: \$600 Segunda: \$300	Primera: \$600 Segunda: \$300	Primera: \$600 Segunda: \$300
¿Cuál es la forma de pago adoptada por la asociación?	Semanal. Pagan los sábados el saldo total	De contado.	Semanal. Pagan los sábados el saldo total
¿Cuáles son las especificaciones técnicas que debe cumplir el plátano para que sea recibido por la asociación?	Peso: 280-300 g cada plátano. Diámetro: => 3.5 cm. Longitud: => 20 cm. Sin daños mecánicos, verde, en racimo.	Sin daños técnicos, sin pelos de animales, limpio. Se recibe verde, pintón o maduro, en racimos desde 15 kg.	Peso > 220 g por plátano para ser clasificado de primera. Se recibe verde, pintón o maduro, en racimos.
¿Cuál es la cantidad mínima y máxima de plátano que se le recibe al productor en kilogramos (kg)?	Si hay cupos disponibles, se le recibe todo lo producido al asociado.  Si hay abundancia del producto, se le promedia lo entregado en un periodo y se otorga el cupo con base en el resultado del promedio, para garantizar la compra a todos los asociados.	Se le recibe todo lo que produce al asociado.	Dependiendo del cupo semanal que otorgue Asproagro, se les recibe a los primeros asociados que reporten inventario, los que no alcancen cupo deben esperar el cupo de la semana siguiente.
¿Con qué frecuencia el productor debe llevar a la asociación su producto?	Cada que haya cosecha. Algunos cada 8 días, otros cada 20 días. En promedio, una vez al mes.	Cada vez que coseche. Algunos cada 15 días, otros cada 8 días. En promedio cada 15 días.	Cada vez que se presenten cupos. Regularmente, cada 15 días.
Actualmente, ¿con qué empresa (s) del sector industrial dedicada(s) a la transformación del plátano, tiene vínculos comerciales la asociación?	Frito Lay y Yupi	Asproagro  Peladora de Toro  Agrofinca del Eje Cafetero.	Asproagro.



**Continuación Tabla 7. Entrevista a representantes legales de las asociaciones**

PREGUNTA ENTREVISTA	RESPUESTA DE R.L ASPROAGRO	RESPUESTA DE R.L AGROAGUILA	RESPUESTA DE R.L ASOVILLAR
¿Cuántas toneladas promedio de plátano comercializa la asociación mensualmente?	La asociación comercializa aproximadamente 200 Ton al mes.	La asociación comercializa aproximadamente 62 Ton al mes.	La asociación comercializa aproximadamente 30 Ton al mes.
¿Cuáles son las épocas de cosecha y no cosecha del plátano?	Abril, Mayo, Octubre, Noviembre son los meses de mayor cosecha.	Producción continúa durante todo el año. Menos oferta en meses que se cosecha el café.	Producción continúa durante todo el año. No hay picos.

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de entrevista realizada a las Asociaciones.

Se debe advertir que la información anteriormente plasmada se retomará a lo largo del desarrollo del presente objetivo, por su importancia y pertinencia en los puntos que se irán desarrollando.

## 7.1 Análisis del mercado propiamente dicho

### 7.1.1 Producto

La variedad de plátano que se producirá es el Dominicó, teniendo en cuenta que el corregimiento El Villar del municipio de Ansermanuevo del Valle del Cauca, donde se desarrollará el presente plan de negocios, está ubicado a una altura entre los 1.500 m.s.n.m., y los 1.900 m.s.n.m., idónea para este cultivo, ya que esta clase de plátano se adapta bien en condiciones de la zona alta. El plátano dominico se distingue de sus hermanos por las siguientes características:

**Tabla 8. Características diferenciadoras del plátano dominico**

<b>ALTURA</b>	2,4 y 3,5 metros
<b>PESO DEL RACIMO</b>	22 – 30 kilogramos
<b>NO DE MANOS</b>	6 – 7
<b>NO DE DEDOS</b>	80 – 100
<b>LONGITUD DEDOS</b>	9 – 10 PULGADAS

**Fuente:** Elaboración propia.

Las asociaciones recibirán el producto como se baja de la planta, es decir; en racimos, como se muestra a continuación:

### Ilustración 19. Plátano Dominicano en racimo



**Fuente:** (<https://www.solostocks.com.co/venta-productos/fruta/platanos>)

El plátano se entregará a las asociaciones con las siguientes especificaciones:

- Verdes y en racimos.
- Sanos; se excluirán los productos atacados por podredumbres o alteraciones que los hagan impropios para el consumo.
- Limpios, exentos de materias extrañas visibles.
- Exentos de daños producidos por parásitos, con el pedúnculo intacto, sin pliegues ni ataques fúngicos y sin desecar.
- Desprovistos de restos florales.
- Exentos de deformaciones y sin curvaturas anormales de los dedos.
- Exentos de magulladuras.
- Exentos de daños causados por temperaturas bajas.
- Exentos de humedad exterior anormal.
- Exentos de olores o sabores extraños.

Se debe tener en cuenta que los plátanos emanan gas etileno, como casi todas las frutas, lo que acelera su maduración a temperatura ambiente, por lo que este debe ser trasladado con la mayor rapidez a su destino, en este caso, a las asociaciones, para evitar sobrecostos en la poscosecha.

El plátano tiene un gran componente alimenticio, aporta nutrientes necesarios a quienes los consumen, y el potasio que contiene ayuda a la adecuada contracción muscular, que permite al corazón trabajar óptimamente. Algunos estudios también han demostrado que niveles bajos de potasio está relacionada con la presión arterial alta y un mayor riesgo de accidente cerebrovascular. En lugar de una manzana al día, un plátano al día puede hacer un mejor trabajo para mantener alejado al médico. A continuación, se presenta el valor nutricional del plátano en fresco por cada 100 gramos digeridos:

**Ilustración 20. Valor nutricional del plátano fresco por 100 g digeridos.**

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

**Fuente:** INFOAGRO. El cultivo del plátano (banano). Disponible en: ([http://www.infoagro.com/documentos/el\\_cultivo\\_del\\_platano\\_\\_banano\\_.asp](http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_platano__banano_.asp)).

El plátano tiene dos sustitutos imperfectos; la papa y la yuca, los cuales podrían reemplazarlo en determinadas comidas en el caso de los hogares, aunque su valor nutricional y su sabor son irremplazables, por lo que normalmente en la región se prefiere el consumo de éste y no de los sustitutos. En el caso de las industrias, el plátano es muy importante, ya que sus derivados tienen un gran mercado, sin embargo, se puede decir que la papa es su gran competencia en el caso de los snacks, debido a que estos últimos también tienen un mercado amplio.

### **7.1.2 Canales de distribución del plátano en la actualidad.**

En cuanto al comercio del plátano en el Valle del Cauca, Trujillo y Sánchez mencionan que “participan muchos productores y pocos mayoristas quienes se encargan de distribuir el fruto al consumidor final. El comercio informal de plátano en las plazas de mercado es bastante complejo debido a que no hay un estándar de negocio, generando una compra desleal al productor debido a que unos pocos son los que ponen las condiciones del precio”, lo que deja un margen de pérdidas considerable a los productores por medio de negociaciones informales. También hablan de otros escenarios, afirmando que:

“Los diferentes escenarios para la comercialización de plátano fluctúan dependiendo del sector del mercado, es allí donde el comercializador decide la mejor opción debido a que sectores como las grandes superficies ofrecen muy buenos precios y exigen calidad del producto. Por otro lado, en el sector del mercado como las centrales mayoristas y minoristas que no discriminan el tipo de plátano, aceptan lo que es llamado segundas y primeras. Otros sectores son las tiendas y supermercados minoristas quienes obtienen el fruto a través de las centrales mayoristas participando al final de la cadena de comercializadores, para los cuales no es una exigencia el tamaño, o calidad del plátano”<sup>114</sup>.

Uno de los modelos de comercialización del plátano dentro del departamento es la venta a granel, la cual se genera principalmente en los supermercados, minimarket y tiendas de barrio, quienes, por lo general, tienen la modalidad de compra directa al productor.

Las asociaciones en el Valle del Cauca son más formales y seguras en cuanto a la venta del producto y el precio justo con respecto al mercado. Estas juegan un papel bastante importante en el mercado, ya que, estas son las que acopian gran

---

<sup>114</sup> TRUJILLO, Luz; SANCHEZ, José. FACTIBILIDAD ECONÓMICA - COMERCIALIZADORA DE PLÁTANO SEMIPROCESADO INNOVAPLAT S.A.S. {En línea}. {1 de marzo de 2018} disponible en: (<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/>).

parte del producto de su zona para luego servir de proveedores a las industrias, como es el caso de Asproagro que cuenta con 200 productores asociados, de los cuales 120 están activos, y proveen principalmente a las industrias; Frito lay y Yupi. Las asociaciones son en ultimas una alternativa que se debe considerar positivamente, ya que estas tienen como objetivo que sus asociados tengan garantía de su producción en términos de compra y no rezague, es decir; el productor va a tener asegurada la compra de su cosecha desde que pacte con la asociación entregas periódicas, constantes y puntuales.

Cabe resaltar que una gran parte de la producción regional está encaminada a la industria de comestibles, fritos y snacks. Una de las grandes industrias es la de PepsiCo Inc., *“multinacional estadounidense de bebidas y aperitivos, con sede principal en Purchase, Nueva York, con la jefatura de investigación y desarrollo en Valhalla. Esta posee una sede en Medellín donde comercializa también productos de Frito Lay”*<sup>115</sup>, que es otra gran industria de comestibles procesados y empacados; es decir; en Colombia, PepsiCo y Frito lay, son una sola, y es allí donde apunta este proyecto, por medio de las asociaciones, en especial, Asproagro, quienes tienen vínculos comerciales directos con dicha multinacional. Actualmente PepsiCo – Frito Lay compra mensualmente a Asproagro alrededor de 120 toneladas mientras que Yupi le compra alrededor de 80 toneladas mensuales.

Por la magnitud e importancia del sector platanero, existen varios protagonistas que intervienen para garantizar el mantenimiento y fortalecimiento del negocio. Según informe de Agronet publicado en noviembre del 2017, la cadena de plátano en Colombia está conformada por los siguientes protagonistas:

“Productores, comercializadores, industrias de procesamiento, proveedores de semilla, proveedores de insumos, exportadores, universidades, centros de investigación e instituciones regionales y Nacionales que acompañan el proceso como el ICA, SENA, UNAD, CIAT, ASOHOFRUCOL, Secretarias de agricultura y Corporaciones Autónomas Regionales, entre otras.”<sup>116</sup>.

En el caso de la distribución del plátano en el mercado, el Consejo Nacional de la Cadena de Plátano, CNCP; reconoce cinco canales diferentes, estos son:

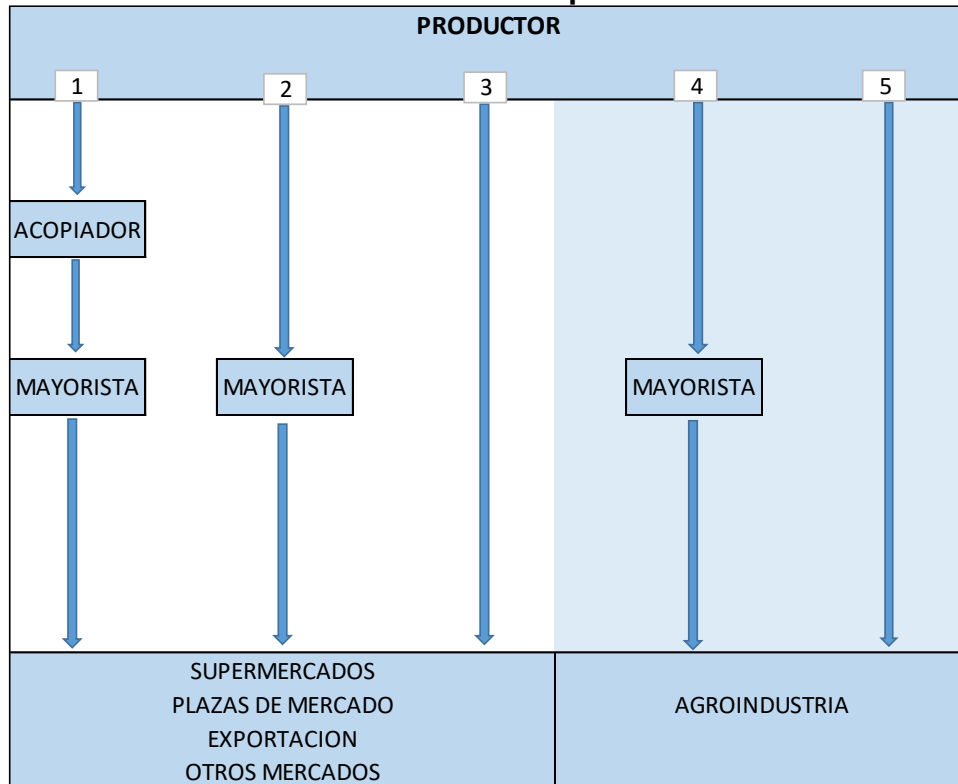
---

<sup>115</sup> NEGOCIACIONUNI. EXPO PEPSI Y POSTOBÓN. {En línea}. {21 de abril de 2018} disponible en: <https://es.scribd.com/doc/114151489/Expo-Pepsi-y-Postobon>

<sup>116</sup>AGRONET. Cadena de plátano noviembre 2017. {En línea}. {28 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

“Acopiador-mayorista-detallista, proveedor-mayorista-supermercado, productor-supermercado, mayorista-agroindustria y productor-agroindustria”<sup>117</sup>.

**Ilustración 21. Canales de comercialización plátano**



**Fuente:** Elaboración Propia, se detalla: 1) Acopiador-mayorista-detallista; 2) proveedor-mayorista-supermercado; 3) productor-supermercado; 4) mayorista-agroindustria y 5) productor-agroindustria.

Es preciso anotar que el mercado objetivo para el proyecto en primera instancia son las asociaciones quienes en este caso son mayoristas, ya que reciben plátano de sus asociados y posteriormente los entregan a la industria.

En la ilustración se puede también notar que el productor puede llegar de forma directa o indirecta al mercado objetivo, siendo el canal de distribución directo el que mayor rentabilidad le ofrece, pero en Colombia el productor perteneciente al pequeño y mediano cultivo normalmente utiliza canales indirectos.

<sup>117</sup> CNCP. Acuerdo de Competitividad Cadena Productiva de Plátano. {En línea}. {27 de marzo de 2018} disponible en: (<https://sioc.minagricultura.gov.co>).

Entre estos canales el de mayor frecuencia para la comercialización de plátano en Colombia está el canal Acopiador-mayorista-detallista, ya que, según el CNCP, *“el acopiador adquiere el producto en las zonas productoras, en la finca o en los mercados locales más cercanos, determinando el precio de compra, con base en la oferta y la expectativa del precio que pueda conseguir en las centrales mayoristas”*<sup>118</sup>.

En el canal proveedor-mayorista-supermercado, se puede destacar que últimamente se tiende a concentrar las compras en pocos proveedores que normalmente son productores que manejan gran volumen de plátano y que son atractivos porque pueden garantizar que el producto llegue de forma constante. Semanalmente el precio de compra lo determina el supermercado, con base en la oferta y el comportamiento de los precios en las centrales mayoristas. Según el CNCP; *“En este canal, como sucede con otros productos agrícolas, se presentan las mayores distorsiones en los precios, que influyen directamente sobre los ingresos de los productores, sin que esto siempre se refleje en menores precios al consumidor”*<sup>119</sup>.

En el caso del canal productor-supermercado-consumidor, el productor vende a un mejor precio el plátano, consiguiendo mayor rentabilidad, pero debe tener el tamaño y la continuidad suficiente como para garantizar la proveeduría, adicionalmente la calidad, en este canal el productor evita la intermediación de otro actor. Según CNCP *“El productor recibe el mismo precio que obtiene el mayorista en el canal anterior, pues los dos están actuando como proveedores del supermercado”*<sup>120</sup>.

El canal mayorista-agroindustria, la agroindustria está conformado por las empresas que elaboran pasabocas o snacks y harina a base de plátano, para lo cual se adquiere comúnmente un producto de segunda calidad, en las centrales mayoristas, cooperativas, asociaciones y acopiadores mayoristas. Este canal tiene grandes ventajas para asegurar la venta de volumen, pero tiene como principal desventaja que no se puede aprovechar el precio para el plátano de primera calidad.

Por último, se encuentra el canal productor-agroindustria, donde los productores abastecen directamente a las agroindustrias, para lo que preferiblemente éstas adquieren producto de primera calidad debido al contacto directo que tienen con el

---

<sup>118</sup> *Ibíd.*, disponible en: (<https://sioc.minagricultura.gov.co>).

<sup>119</sup> *Ibíd.*, disponible en: (<https://sioc.minagricultura.gov.co>).

<sup>120</sup> *Ibíd.*, disponible en: (<https://sioc.minagricultura.gov.co>).

productor lo cual garantiza un mejor precio, determinado por la oferta y la demanda del mercado. En este canal, como en los otros donde no hay intermediarios, el productor tiene mayor margen de rentabilidad. Normalmente la agroindustria compra a directamente a productores que puedan ofertar gran volumen.

### 7.1.3 Análisis de la demanda

En Colombia el plátano es un producto de alto consumo, hace parte de los productos indispensable de la canasta familiar y su consumo per cápita es de aproximadamente 62,5 kg<sup>121</sup>, y aún existe una demanda nacional no satisfecha, la cual Ecuador ha venido supliendo, aunque cada vez en menos cantidades, ya que en 2017 las importaciones desde el país vecino sumaron 6.320 toneladas, presentándose una reducción del 28% con respecto al año 2016, que hubo una importación total anual de 29.366 toneladas<sup>122</sup>, dado al aumento de nuevas áreas destinadas para la producción de plátano en el país. Esto significa que en Colombia hay espacio en el mercado de plátano para nuevos productores, que satisfagan la demanda insatisfecha, desplazando o sustituyendo el protagonismo de Ecuador en el país.

A continuación, se presenta una imagen donde se puede ver el comportamiento de la demanda interna, las importaciones y las exportaciones de plátano en el país:

**Tabla 9. Consumo de plátano en Colombia.**

CONSUMO (TON)		2013	2014	2015	2016	2017
Plátano Fresco	Producción Nacional	3.356.105	3.477.890	3.662.715	3.975.608	3.975.608
	Exportaciones	93.878	121.827	95.606	118.717	68.124
	Importado	17.995	31.130	38.546	29.366	6.320
<b>Total consumo plátano</b>		<b>3.280.222</b>	<b>3.387.193</b>	<b>3.605.655</b>	<b>3.886.257</b>	<b>3.913.804</b>

**Fuente:** Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

<sup>121</sup> VANGUARDIA. POR CAMBIO CLIMÁTICO, EL PLÁTANO INCREMENTÓ SU PRECIO EN UN 38%. {En línea} 7 de abril de 2017. {22 de abril de 2018} disponible en: (<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/306345-por-cambio-climatico-el-platano-incremento-su-precio-en-un-38>)

<sup>122</sup> AGRONET. Cadena de plátano, noviembre 2017. {En línea}. {28 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).



Es evidente que el consumo de plátano en el país cada vez es mayor, el incremento en el consumo nacional en los últimos 5 años fue de aproximadamente un 20%<sup>123</sup>, y aunque la producción nacional podría abastecer el consumo interno, las exportaciones del producto no lo permiten, por lo que se debe recurrir a las importaciones, que como ya se ha mencionado anteriormente, cada vez son menores, dado a la presencia de nuevos productores y/o ampliación de áreas destinadas para este.

Del consumo interno del plátano, “cerca del 1% se destina como materia prima a la industria; principalmente a la preparación de pasabocas (patacones), harinas, alimentos precocidos y en general, productos procesados para consumo humano y alimentos concentrados para consumo animal”<sup>124</sup>, es decir; de las 3.913.804 toneladas de plátano consumido en Colombia en el año 2017, se estima que 38.000 toneladas fueron destinadas a la industria, y es una cifra que va en aumento, ya que el consumo de estos productos, en especial el snack de plátano, aumenta su demanda nacional e internacional, especialmente en Estados Unidos, que actualmente tiene un consumo per cápita 10,5 kg<sup>125</sup>.

**Tabla 10. Principales Empresas industrializadoras de plátano en Colombia.**

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Frito Lay Colombia Ltda.	Cra 69 # 19-75. Bogotá	423-2480
Producto Yupi S.A.,	Cl 15 # 35-75 Autop Cali-Yumbo.	6518600 – 6852000
Comestibles Rico Ltda. (Súper Ricas)	Cl 17 D 116-15, Bogotá	267 0410
McCain Andina S. A	Cl 49 S 72–30, Bogota	7247700 - 7133002 – 7112588
Pacifica Snack S.A. S	Km 1.5 vía Cali - Candelaria, Condominio Industrial la Nubia.	311 3661438
Pasabocas Patty	Calle 19a Cra. 28ª Esquina San Roque, Zona Verde - Santa Rosa de Cabal	3657489 y 3656970
C.I. Unirán S.A.	Calle 52 # 47 - 42 Ed. Coltejer P.15 Medellín	511 55 40 - 511 87 86
Tokio Ltda.	vereda Naranjal, municipio de Quimbaya, Quindío	314 830 2759

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>123</sup> Ibíd. disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

<sup>124</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La industria procesadora de papa, plátano y yuca: el mercado de pasabocas (snacks) y congelados en Colombia. {En línea}. 1 de noviembre de 2005. {15 de abril de 2018} disponible en: (<https://sioc.minagricultura.gov.co/Papa/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/004%20-%20D.C.%20-%20Agroindustria%20-%20Papa,%20Yuca%20y%20pl%C3%A1tano.pdf#search=pl%C3%A1tano%20industria>)

<sup>125</sup> La guerra de los snacks. {en línea} disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-guerra-snacks/17711>

Estas son las empresas con mayor participación del plátano destinado al sector industrial, en donde la productora de frituras y líder de este mercado; Frito Lay, participa anualmente en casi un 90% de lo que se destina a este sector.

La demanda nacional de plátano históricamente se ha provisto por medio de la producción nacional y las importaciones, y su consumo se divide en dos tipos; consumo fresco, en función de la población, y consumo como materia prima para las industrias, del que ya se habló. Los principales protagonistas del mercado de consumo en fresco son las centrales de abastos y supermercados, las cuales concentran el mayor volumen del producto para su posterior comercialización. En Colombia las centrales de abastos y los supermercados más importantes son:

**Tabla 11. Principales centrales de abastos y supermercados en Colombia**

<b>Centrales de abastos</b>	<b>Supermercados</b>
CORABASTOS (Bogotá)	SUPER TIENDA OLÍMPICA
LA MAYORISTA (Medellín)	ALMACENES ÉXITO
CAVASAS (CALI)	ALMACENES LA 14
MERCASA (PEREIRA)	TIENDAS ARA
MERCAR (ARMENIA)	TIENDAS JUMBO
GRANABASTOS (BARRANQUILLA)	MAKRO SUPER MAYORISTA
CENTROABASTOS (BUCARAMANGA)	
LLANOABASTOS (VILLAVICENCIO)	
CENABASTOS (CÚCUTA)	
MERCABASTOS (VALLEDUPAR)	

**Fuente:** elaboración propia.

Aunque, inicialmente se pretende abastecer a las asociaciones ya mencionadas, la visión de la empresa productora de plátano apunta a ser proveedora directa de las empresas industrializadoras, sin la intervención de ninguna entidad. Los supermercados y centrales de abastos, aunque no son el mercado meta inicialmente, se tendrán en cuenta, haciendo la debida gestión de conocer los requisitos y diferentes políticas de compra, para tener un amplio abanico de oportunidades si la demanda de la industria llegase a decaer.

#### **7.1.4 Clientes y tamaño de mercado identificado para el desarrollo del proyecto**

El mercado global de la empresa está constituido por 26 asociaciones nortevallecaucana, dedicadas al acopio, transformación y comercialización del plátano producido en la región, las cuales se encuentran debidamente registradas en Cámara de Comercio, y con plantas operativas relacionadas a continuación:

**Tabla 12. Relación de asociaciones nortevallecaucanas acopiadoras de plátano**

MUNICIPIO	ASOCIACIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Ansermanuevo	Asociación de productores agroecológicos del corredor de conservación Serranía de los Paraguas P.N.N Tatamá	CR 4 BIS NRO. 6-91	3196757561
Ansermanuevo	Asociación de productores de frutas y verduras el villar del municipio de Ansermanuevo Valle – Asovillar	CRR EL VILLAR	3148110178
Argelia	Asociación de productores agropecuarios de Argelia – Asproagro – Valle	CR 5 NRO.3-22 EDIFICIO DEL CAFE	3137224647
Bolívar	Asociación de piscicultores y agroproductores, protectores ambientales Eclipse	VIA S/N SN - 990 CORREGIMIENTO DE LA HERRADURA	N/A
Bolívar	Asociación de productores agroecológicos de Naranjal - Bolívar Valle	CALLE 5 # 502 CORREGIMIENTO DE NARANJAL MUNICIPIO DE	3176367039
Bolívar	Asociación de productores de naturaleza vida y salud	CRA 4 NRO. 4-30 CORREGIMIENTO DE LA TULIA	N/A
Cartago	Asociación de productores y comercializadores agrícolas – Asoproagricola	CL 14 NRO. 10-57	3127228819
El Águila	Asociación campesina de productores agroecológicos El Águila Valle – Acpa	VDA LLANO GRANDE FINCA LA PRADERA	3185370077
El Águila	Asociación de productores agropecuarios del municipio del Águila Valle - Agroáguila	CR 3 NRO. 9-13	3113534147
El Cairo	Aprovecha asociación de productores agrícolas Bellavista	VDA BELLAVISTA FCA LOS NARANJOS	3104392500
El Cairo	Asociación de mujeres productoras de plátano de El Cairo	VDA CAMELLONES FINCA SAN FERNANDO	3117332152
El Cairo	Asociación de productores de la vereda El Pacifico municipio de El Cairo Valle del Cauca – Propacífico	VEREDA EL PACIFICO FINCA LA LINDA	3174530844
El Cairo	Asociación de productores de plátano y frutas de El Cairo	CL 4 NRO. 44-4	3122134950
El Dovio	Asociación de productores hortofrutícolas de la Serranía de los Paraguas	CR 10 NRO. 11-23 EL CARMEN	3116532419

**Continuación Tabla 12. Relación de asociaciones nortevallecaucanas acopiadoras de plátano**

MUNICIPIO	ASOCIACIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO
La Unión	Asociación de productores y comercializadores hortofrutícolas de Colon	KM 3 VIA LA UNION-LA VICTORIA ASORUT	3127913288
La Unión	Asociación de productores y exportadores de frutas tropicales	FINCA LA BATEA CRR DE SAN LUIS	3165264452
La Victoria	Asociación de productores agropecuarios de la zona alta del municipio de la Victoria	PAR RECREACIONAL CORR MIRAVALLS	3114904848
La Victoria	Asociación de productores y comercializadores de agroecológicos del Valle	CL 6 NRO. 4-03 BRR EL CARMEN CORR HOLGUIN	3218102872
Obando	Asociación agropecuaria de pequeños y medianos productores de San Isidro	FCA PAPAYAL VDA EL CRUCERO CRR SAN ISIDRO	3178801612
Roldanillo	Asociación de campesinos y productores finca Bellavista	FCA BELLAVISTA CRR BELGICA	3104158212
Roldanillo	Asociación de pequeños productores del mercado campesino del municipio de Roldanillo Valle	CR 7 NRO. 13-27	3155624357
Roldanillo	Asociación de productores del campo Roldanillo - Asprocampo Roldanillo	CR 6 N NRO. 7-04	3207488841
Roldanillo	Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos agrícolas tropicales – Asoppitaya	CR 7 NRO. 17-35	2490979
Toro	Asociación de cultivadores y comercializadores de productos agropecuarios de Toro Valle del Cauca – Asocupoagro	CR 1 NRO. 6-03	3104391520
Ulloa	Asociación campesina de productores agropecuarios del municipio de Ulloa	CL 7 NRO. 2-51	3127959933
Versalles	Asociación de productores orgánicos El Balsal – Asprobalsal	CORR EL BALSAL BL 1 INSTITUCION EDUCATIVA CARLOS HOLGUIN	3136815740

**Fuente:** Elaboración propia con base a la información disponible en: ([https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/valle\\_del\\_cauca-\\_asociaciones\\_productoras.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/valle_del_cauca-_asociaciones_productoras.pdf))

Inicialmente todo el esfuerzo de venta de la empresa estará concentrado en 3 asociaciones; Asproagro, Asovillar y Agroáguila, ya que se pudo tener contacto directo con sus representantes, validar la capacidad de vincular nuevos asociados y la consecución de intención de compra que se logró dentro de la entrevista con cada uno de ellos; además, la ubicación relativamente cercana a la empresa, precios de compra, compra de todo el plátano que produzca la empresa y su relación comercial con importantes industrializadoras de plátano, son factores que motivan la elección de estas asociaciones como principales aliados.

Sin embargo, se espera en un corto plazo ampliar el mercado de la empresa para diezmar la dependencia de estas asociaciones, que en un principio ayudarán al fortalecimiento y crecimiento de la organización.

**Tabla 13. Datos básicos de las asociaciones aliadas**

MUNICIPIO / CORREGIMIENTO	ASOCIACIÓN	DIRECCIÓN	REPRESENTANTE LEGAL	TELÉFONO
LA ARGELIA	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE ARGELIA VALLE - ASPROAGRO	CR 5 # 3-22 - EDIFICIO DEL CAFÉ	PEDRO ANTONMIO HOYOS	3137224647
ANSERMANUEVO / EL VILLAR	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE FRUTAS Y VERDURAS EL VILLAR DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO VALLE - ASOVILLAR	CARRERA EL VILLAR	NORBEBY ARREDONDO	3148110178
EL ÁGUILA	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL MUNICIPIO DEL ÁGUILA VALLE - AGROÁGUILA	CR 3 # 9-13	ALBEIRO RESTRERPO	3137277060

**Fuente:** Elaboración propia.

Asovillar se encuentra en el mismo corregimiento donde va a estar instalada la empresa y su cultivo, la comercialización directa con este asociación sugiere un elevado ahorro de costos de transporte, ya que el traslado de la empresa a la

asociación es aproximadamente de 1.5 kilómetros de distancia, a diferencia de las otras dos asociaciones que se encuentran separadas por una distancia de 61 kilómetros aproximadamente en el caso de Agroáguila, y de 23.5 kilómetros aproximadamente en el caso de Asproagro, por lo que se determina que se venderá el producto directamente a la asociación de Asovillar, sin intermediarios, por el beneficio de tenerla cerca, además de que esta maneja los mismo precios de compras de las otras 2 asociaciones. Sin embargo, la estrategia de vincularse con las otras dos asociaciones permite que haya más garantía en la rotación o venta del producto en caso que Asovillar no pudiera comprar.

Como ya se ha mencionado, estas asociaciones están dedicadas al acopio de todo el plátano que produzcan los asociados de la región, y posteriormente abastecer en primera instancia a las industrias transformadoras de la fruta. Importante resaltar que la única que tiene vínculos comerciales directamente con las industrias es Asproagro. Las otras asociaciones; Asovillar y Agroáguila, son proveedoras directas de Asproagro. Aunque Agroáguila tiene otros clientes; la Peladora de Toro y Agrofinsa del Eje Cafetero, los cuales no son clientes fuertes, ésta siempre da prioridad a Asproagro por su frecuencia y volumen de pedidos.

**Ilustración 22. Comercialización del plátano entre las asociaciones y la industria**



**Fuente:** Elaboración propia.

Las industrializadoras clientes de Asproagro son Frito Lay y Yupi, a las cuales vende cada mes aproximadamente 200 toneladas, según el representante legal de

Asproagro; Pedro Hoyos. A Frito Lay, que sigue siendo líder en el mercado de pasabocas, provee 120 toneladas aproximadamente, mientras que, a Yupi, que ocupa el segundo lugar en el mercado, provee 80 toneladas al mes aproximadamente. Hoyos menciona que venden a otras empresas productoras de harina esporádicamente, pero que su mayor esfuerzo y venta se concentra en las ya mencionadas líderes de pasabocas.

Agroáguila y Asovillar comercializan aproximadamente 62 y 30 toneladas al mes, respectivamente. Asovillar, según su representante, todo este volumen es vendido solo a Asproagro, diferente de Agroáguila, que expende el mayor porcentaje de estas toneladas a Asproagro, pero mantiene el vínculo comercial con otros compradores de la región y municipios aledaños, como la Unión, Alcalá, Toro, entre otros.

A continuación, se presenta relación de asociados activos actualmente de cada una de las entidades, y el promedio que cada uno vende a la asociación mensualmente:

**Tabla 14. Asociados activos por entidad y entrega de producción promedio al mes.**

ASOCIACIÓN	ASOCIADOS ACTIVOS	PROMEDIO DE TONELADAS ENTREGADAS AL MES
ASPROAGRO	120	1.66 TON / MES
ASOVILLAR	45	0.6 TON / MES
AGROÁGUILA	79	0.78 TON / MES

**Fuente:** Elaboración propia.

Sin embargo, las 3 asociaciones aún tienen capacidad para vincular nuevos asociados, y lograr una mayor participación en el mercado industrial, que actualmente es ínfimo frente al volumen demandado por este, que según el Ministerio de Agricultura es un poco menos del 1% de la producción nacional de plátano. Si se toma el año 2017, el cual tuvo una producción nacional de plátano de 3.975.608 toneladas según Agronet, se puede estimar que la demanda de la industria para este año fue aproximadamente de 39.000 toneladas.

### 7.1.5 Análisis de la oferta

En Colombia, la oferta de plátano está constituida por: la producción nacional, que para el año 2017 fueron 4.964.588 toneladas, y por el total de las importaciones desde Ecuador, que, para el mismo año, fue de 6,320 toneladas. Actualmente, la mayor producción de plátano la tiene la región de Urabá, ubicada en el departamento antioqueño, donde se concentra el 14% de la producción nacional. En la siguiente tabla se presenta histórico de la producción nacional, donde se identifican los departamentos con mayor producción:

**Tabla 15. Principales productores nacionales**

DEPARTAMENTOS	PRODUCCIÓN (Ton)				Participación porcentual por Departamento
	2014	2015	2016	2017	2017
Antioquia	422.841	414.390	449.685	695.042	14%
Valle del Cauca	285.428	260.908	282.693	397.167	8%
Quindío	227.434	246.271	249.870	292.883	6%
Arauca	408.700	460.089	481.304	595.750	12%
Córdoba	232.201	250.122	293.075	343.525	7%
Caldas	231.720	244.356	249.647	292.622	6%
Meta	234.867	256.197	292.507	342.860	7%
Otros	1.552.133	1.776.653	1.936.697	2.004.739	40%
<b>TOTAL</b>	<b>3.595.324</b>	<b>3.908.986</b>	<b>4.235.478</b>	<b>4.964.588</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en información de Agronet; Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

Como se pudo observar, Antioquia, Valle del Cauca, Arauca y Córdoba tienen más del 40% de la producción nacional. El primero, también es el principal productor de plátano tipo exportación, el cual es vendido en los mercados de Estado Unidos y la Unión Europea. También se puede analizar que Colombia presentó un incremento del 18% en su producción entre los años 2014 y 2016, gracias a la destinación de nuevas áreas de siembra de plátano, con el objetivo de mantener las negociaciones internacionales, disminuir las importaciones, y suplir la demanda nacional, que como se mencionó anteriormente, está constituida por el consumo agroindustrial y del producto en fresco por hogares y restaurantes, que cada vez es mayor.



Cabe destacar que, en los últimos años, se ha destinado un mayor número de superficies para el cultivo de la fruta, y que los rendimientos por hectárea cultivada han presentado excelentes resultados, gracias a las aplicaciones tecnológicas básicas en el sistema de siembra del plátano. A continuación, se muestra el progresivo rendimiento de toneladas por hectáreas sembradas en Colombia:

**Ilustración 23. Área, producción y rendimiento en Colombia.**

Variable	2013	2014	2015	2016	2017
Área (ha)	396.624	426.247	441.998	463.547	486.724
Producción (Ton)	3.306.740	3.595.324	3.908.986	4.235.478	4.964.588
Rendimiento (Ton/ha)	8,3	9,7	9,8	10,2	10,2

**Fuente:** Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

Se puede identificar que entre el año 2013 y 2017, se destinaron 90.100 hectáreas nuevas para la producción de plátano, esto equivale un incremento porcentual de 22%. El incremento de la producción entre 2013 y 2017 es de 1.627.848 toneladas que equivale a un crecimiento porcentual del 50%. En cuanto al rendimiento se pasó de producir 8,3 ton/ha a 10,2 ton/ha lo que equivale a un crecimiento entre 2013 y 2017 de 22%. De lo anterior se puede decir que el país se mantiene a la vanguardia frente al crecimiento de la demanda del producto, que, aunque no se logra satisfacer plenamente, existe la posibilidad de lograrlo si se siguen destinando nuevas áreas para la producción de plátano o en ingresan nuevos productores, que es lo que se pretende con este plan de negocios.

En cuanto a la industria, algunas empresas compran plátano directamente a los productores, otras prefieren hacerlo a través de asociaciones que garanticen volumen y cumplimiento de requisitos técnicos. En cuanto a Frito Lay, esta se abastece por aproximadamente 50 proveedores esparcidos en 10 departamentos, entre ellos El Valle del Cauca y el que mayor volumen aporta a la industria; Cundinamarca<sup>126</sup>. En el Valle del Cauca, Asproagro es uno de los principales proveedores de Frito Lay y Yupi, aportando aproximadamente 120 toneladas al mes a Frito Lay, y 80 toneladas mensuales a Yupi. El departamento de Cundinamarca provee aproximadamente 2 mil toneladas al mes a Frito Lay, debido a que la misma industria posee unas hectáreas destinadas para el cultivo de sus insumos en este departamento, sumado a la oferta de los productores de esa región. Sin embargo, la magnitud de la industria y el crecimiento de la misma la hacen auto insuficiente, por lo que requiere la compra de sus insumos a

<sup>126</sup>Producción agrícola esta lista para abastecer la industria. {en línea} 11 de noviembre de 2014. Disponible en: <https://www.larepublica.co/archivo/produccion-agricola-esta-lista-para-abastecer-la-industria-2190601>

productores de otros departamentos, generando un amplio mercado con muchas oportunidades.

### **7.1.6 Competencia**

La competencia directa de la empresa está constituida por los demás productores de plátano de la región que se encuentran vinculados a las asociaciones mencionadas anteriormente; 120 asociados activos en el caso de Asproagro, 79 en Agroáguila, y 45 en Asovillar, los cuales llevan muchos años participando en este mercado que aún no logra ser satisfecho.

Cabe resaltar que el objetivo de estar asociado a estas entidades es tener una garantía de la venta del producto, que posteriormente será modificado para ser entregado a las industrializadoras, en las cuales se busca tener mayor participación de sus compras, a través de la oferta de plátano que cumpla con sus requerimientos técnico y también de alianzas entre productores y asociaciones que permitan ofrecer mayor volumen, ya que la participación en la demanda de las industrias es directamente proporcional al fortalecimiento y crecimiento de las asociaciones, y por ende de los productores asociados

Más allá de la competencia que hay entre los productores nortevallecaucanos de cultivar el mejor plátano para que sea priorizado frente a los demás, con una calidad que no afecte tanto su precio, lo que la asociación busca es el enamoramiento de la industria en su producto, lo cual generaría mayor demanda del mismo, por ende, fortalecimiento y crecimiento de los productores de la región. No obstante, el productor debe ver al otro, no solo como su competencia, sino también como una pieza fundamental de un equipo que tiene el mismo fin; convertir la región en uno de los mayores proveedores de la industria, sin descuidar la meta individual.

Pedro Hoyos, representante de Asproagro, menciona en la entrevista unas asignaciones semanales de cupos a los asociados para llevar su plátano, estos cupos se determinan con base a la demanda de las industrias y mayoristas, esta es repartida entre los asociados uniformemente o según promedio de las últimas entregas del productor.

También asegura que ningún asociado tarda más de un mes en hacer entrega de su producción, algunos lo hacen cada 8 días, otros cada 15, otros a lo menos una vez al mes, todo depende de cómo haya diseñado el productor su ciclo de cosecha.

Las asociaciones compran el producto al mismo precio a todos los asociados. Actualmente el precio de compra es \$600 pesos por kilogramo de plátano de primera calidad, mientras que la de segunda calidad se está pagando a 300 pesos por kilogramo, por lo que se puede concluir que su rentabilidad se verá afectada por el valor de sus costos de producción, poscosecha y el transporte de la carga.

Es muy importante reconocer que no todos los productores vinculados mantienen su responsabilidad con la asociación, ya que cuando se presenta un tercero ofreciendo por poco un mejor precio de compra, se inclinan por la venta a éste, dejando en claro la importancia de su beneficio particular, sin tener en cuenta que debilitan la capacidad de la asociación de abastecer sus clientes, los cuales tienen una demanda constante y de mayor volumen que beneficia a la asociación y sus miembros, mientras que el tercero es de recurrencia esporádica, de ínfimo volumen de compra con respecto a las industrias y solo se beneficia a un solo productor o a unos pocos. En respuesta a esta amenaza, las asociaciones han optado por monitorear a sus vinculados, con el fin de identificar quienes son desleales para prescindir de ellos.

## 7.2 PLAN DE MERCADEO

### 7.2.1 Precio

Debido al vínculo comercial que busca la empresa con las entidades ya mencionadas, el precio estará determinado por el que rijan las asociaciones, el cual depende del mercado, es decir; de la oferta y demanda del plátano a nivel nacional, donde el plátano de las demás regiones y del extranjero juegan un papel importante, ya que las participaciones de estos actores obligan a que el precio se vea afectado negativamente. Actualmente, el precio que la asociación tiene para la compra del plátano a todos los productores se encuentra a \$600 pesos por kilogramo de plátano de primera calidad y la de segunda calidad se está pagando a 300 pesos por kilogramo, según coinciden representantes entrevistados. Agronet expone que los precios de compra al productor promedio en los últimos 5 años han sido los siguientes:

**Ilustración 24. Promedio de precio de compra al productor anual.**

<b>Precio Nacional</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Productor (\$/kilo)</b>	500	900	1100	1800	500

**Fuente:** Cadena de plátano, noviembre 2017. Disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

Es importante tener en cuenta que la dinámica del mercado del plátano tiende a ser constante, dado que es un producto de consumo masivo y continuo, aunque su precio mantenga en constante fluctuación.

### **7.2.2 Distribución y comercialización**

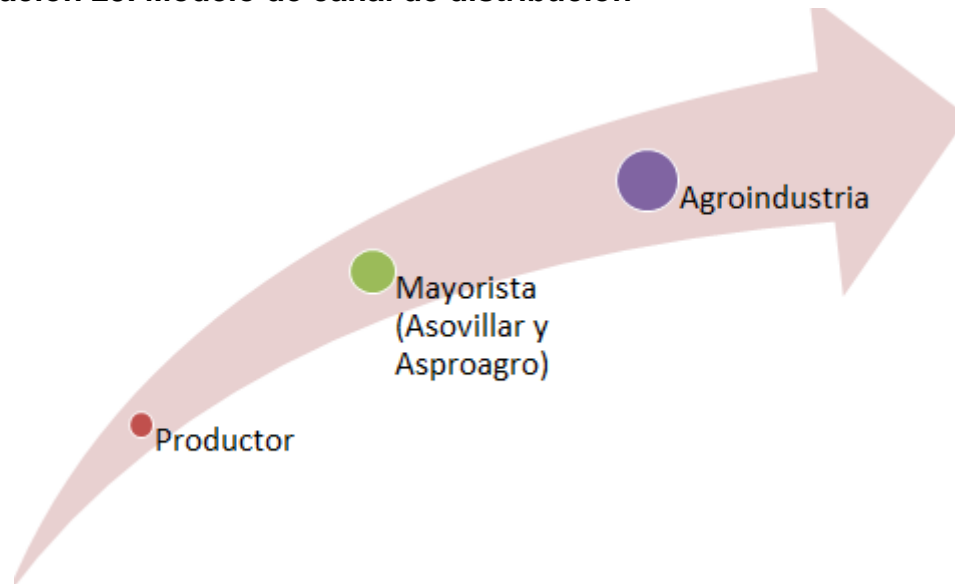
Una vez cosechado el producto, este será transportado en racimos por medio de un vehículo contratado hasta la asociación, en este caso Asovillar, la cual recibirá el producto en las mismas condiciones, sin contar los plátanos que sufrieron daños técnicos. Una vez entregado el producto en buenas condiciones a la asociación, esta lo clasificará en grupos de primera y segunda calidad, para luego realizar los cálculos pertinentes y determinar el precio total a pagar al productor, quien recibe el dinero los días sábados.

La clasificación, se hace normalmente separando la última mano o gaja del resto del racimo, la cual corresponde a la segunda calidad, mientras que el resto del racimo es tomado como primera calidad.

Posteriormente, Asovillar hace llegar el producto a Asproagro, que es el aliado comercial que tiene vínculos directos con las industrias; Frito Lay y Yupi. Asproagro realiza otro tipo de clasificación según los requerimientos del cliente, a lo cuales habitualmente entregan el producto debidamente desgajado y empacado en cajas.

El canal de distribución es el modelo productor-mayorista-agroindustria, donde actúan como mayorista Asovillar y Asproagro. A continuación, se muestra dicho modelo:

### Ilustración 25. Modelo de canal de distribución



**Fuente:** elaboración propia.

Finalmente, es preciso mencionar que la empresa continuara llegando a la industria a través de los mayoristas que en este caso son las asociaciones, pero se presupuesta que proyectos futuros con el pleno conocimiento y experiencia en el sector y cultivo, la empresa estará en capacidad de ofertar directamente y aprovechar los precios del mercado en fresco llegando a las diferentes plazas de mercado y supermercados a nivel nacional.

## 8. ESTUDIO TÉCNICO

Según Juan José Miranda Miranda en su libro gestión de proyectos, *“Uno de los aspectos que mayor atención requiere por parte de los analistas, es el estudio técnico que supone: la determinación del tamaño más conveniente, la identificación de la localización final apropiada y, obviamente, la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo que sean consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero”*<sup>127</sup>

Para Rodrigo Varela *“el objetivo del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con calidad, cantidad y costos requeridos”*<sup>128</sup>.

Por otro lado, *“El estudio técnico, además, se encamina a la definición de una función adecuada de producción que garantice la utilización óptima de los recursos disponibles. De aquí se desprende la identificación de procesos y del equipo, de los insumos materiales y la mano de obra necesarios durante la vida útil del proyecto”*<sup>129</sup>.

### 8.1 Tamaño

Después de efectuar el estudio de mercado, se ha determinado que el tamaño óptimo del proyecto es de 3 hectáreas. Utilizando un sistema de siembra, con distancias de 3,3x2 mts, donde caben 1500 plantas por hectárea, para un total de 4.500 plantas, con rendimientos de 22,4 ,19,2 y 17,6 toneladas por hectárea en cada ciclo respectivamente.

### 8.2 Localización

#### 8.2.1 Macro localización

El proyecto productivo de siembra de plátano estará ubicado en Colombia, en el departamento del Valle del Cauca, limita al norte con los departamentos de choco y Risaralda, al sur con el departamento del cauca, al oriente con los departamentos del Quindío y Tolima y por el occidente con el Océano Pacífico y el choco.

---

<sup>127</sup> Óp. Cit. Gestión de proyectos. Pág.127

<sup>128</sup> Óp. Cit. innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas Pag 343

<sup>129</sup> Óp. Cip. Gestión de proyectos. Pág. 127.

## Ilustración 26. Localización del proyecto



Fuente: Tomado de [https://sogeocol.edu.co/dptos/valle\\_02\\_ubicacion.jpg](https://sogeocol.edu.co/dptos/valle_02_ubicacion.jpg)

### 8.2.2 Micro localización

La empresa estará ubicada en el municipio de Ansermanuevo, específicamente en el corregimiento del Billar, finca la Emilia se encuentra ubicado a 1526 msnm, “La temperatura media anual es 23.4 ° C en Ansermanuevo. La precipitación media aproximada es de 1715 mm, El mes más seco es febrero, con 90 mm. La mayor cantidad de precipitación ocurre en octubre, con un promedio de 216 mm.”<sup>130</sup>.

<sup>130</sup> <https://es.climate-data.org/location/34732/>

**Ilustración 27. Localización de la empresa, finca la Emilia**



**Fuente:** Tomado de:  
<http://mapasamerica.dices.net/colombia/mapa.php?nombre=El-Billar&id=52719>

**8.3 Ingeniería del proyecto**

**Tabla 16. Descripción técnica del producto.**

Nombre científico	Musa sp.
Nombre comercial	Plátano.
Familia	Musáceas.
Especie	Musa paradisiaca.
Planta	Herbácea de gran tamaño, puede llegar a medir 4 mts.
Tallo	Es cormo subterráneo erecto con ramificaciones monopódica, en el centro alberga el meristemo apical o punto vegetativo el diámetro no excede los 30 centímetros.
Sistema radicular	Está conformado por raíces adventicias, fasciculadas y fibrosas
Yemas	Las yemas dan origen a los colinos y se encuentran en la zona interna de la superficie del cormo.
Hojas	Las hojas son grandes y dispuestas en forma de espiral, de dos a cuatro metros de largo y hasta medio metro de ancho.
Fruto	Su fruto es una baya oblonga el racimo puede contener de 5 a 20 manos cada una puede contener de 2 a 20 frutos.

**Fuente:** Elaboración propia tomado de  
[https://issuu.com/linamariagonzalezcolonia/docs/diagramacion\\_platano](https://issuu.com/linamariagonzalezcolonia/docs/diagramacion_platano)



## Ilustración 28. Partes del plátano



**Fuente:** tomado de

[https://www.google.com.co/search?q=partes+del+platan+&rlz=1C1CHZL\\_esCO719CO719&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=mbbFRYYvho9dUM%253A%252CcJZMhYPxiAg26M%252C\\_&usg=\\_\\_sPmJUzqtXtXCoi8uAS3jn7xfjMY%3D&sa=X&ved=0ahUKEwj-9\\_3a8dzaAhXJ1IMKHAR6B-EQ9QEIKjAB#imgsrc=RdLWJiH2LmydbM:](https://www.google.com.co/search?q=partes+del+platan+&rlz=1C1CHZL_esCO719CO719&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=mbbFRYYvho9dUM%253A%252CcJZMhYPxiAg26M%252C_&usg=__sPmJUzqtXtXCoi8uAS3jn7xfjMY%3D&sa=X&ved=0ahUKEwj-9_3a8dzaAhXJ1IMKHAR6B-EQ9QEIKjAB#imgsrc=RdLWJiH2LmydbM:)

### 8.3.1 Tipo de plátano

*“Plátano tipo dominico, proveniente del programa de mejoramiento de la FHIA, con resistencia a Sigatoka Negra, Fusarium, altos rendimientos y excelente calidad. Son plantas de gran altura, exuberantes, tolerantes a los vientos y con un sistema radicular bien desarrollado”<sup>131</sup>.*

<sup>131</sup>Londoño Beatriz Elena. Modelo de negocio. Bioplátano Risaralda. Globalización y competitividad. Pereira 2010. Pág.4

**Tabla 17. Ficha técnica plátano dominico**

<b>ORIGEN</b>	FHIA HONDURAS
<b>DIAS A FLORACION</b>	270 - 290 (9-10 MESES)
<b>DIAS A COSECHA</b>	330 - 367 (11 MESES)
<b>ALTURA</b>	2,4 Y 3, 5 METROS
<b>PERIMETRO DEL SEUDOTALLO</b>	0,53 METROS
<b>COLOR SEUDOTALLO</b>	VERDE
<b>PESO DEL RACIMO</b>	22 KILOS
<b>NO DE MANOS</b>	6 – 7
<b>NO DE DEDOS</b>	80 – 100
<b>LONGITUD DEDOS</b>	10 - 9 PULGADAS (2a y última mano)
<b>VITOLA DEDOS</b>	17 - 16 LINEAS (2a y última mano)

**Fuente:** Elaboración propia, basado en bioplátano Risaralda.

**Ilustración 29. Composición nutricional del plátano**

PLÁTANO	Cantidad por 100 gramos de porción comestible	Ingestas Recomendadas (mujeres / hombres)
Agua (g)	74	2000 / 2500
Energía (kcal)	91,12	-
Proteínas (g)	1,06	46 - 56
Hidratos de carbono (g)	21,11	-
Lípidos (g)	0,27	-
<b>Fibra</b>		
Fibra total (g)	2,25	25 / 38
<b>Vitaminas</b>		
Vitamina A (Eq. Retinol) (µg)	18,08	600 / 700
Tiamina (Vitamina B1) (mg)	0,05	1.0 / 1.2
Riboflavina (vitamina B2) (mg)	0,07	1.3 - 1.6
Niacina (mg)	0,63	14 / 18
Vitamina B6 (mg)	0,42	1,2 / 1.5
Folatos (µg)	21,5	300
Vitamina C (mg)	11,75	60
Vitamina E (Eq. Tocoferol) (mg)	0,26	15
<b>Minerales</b>		
Calcio (mg)	7,65	900
Hierro (mg)	0,5	9 / 18
Fósforo (mg)	22	700
Magnesio (mg)	33,2	300 / 350
Zinc (mg)	0,21	15 - 12
Sodio (mg)	1	1500
Potasio (mg)	385	3100

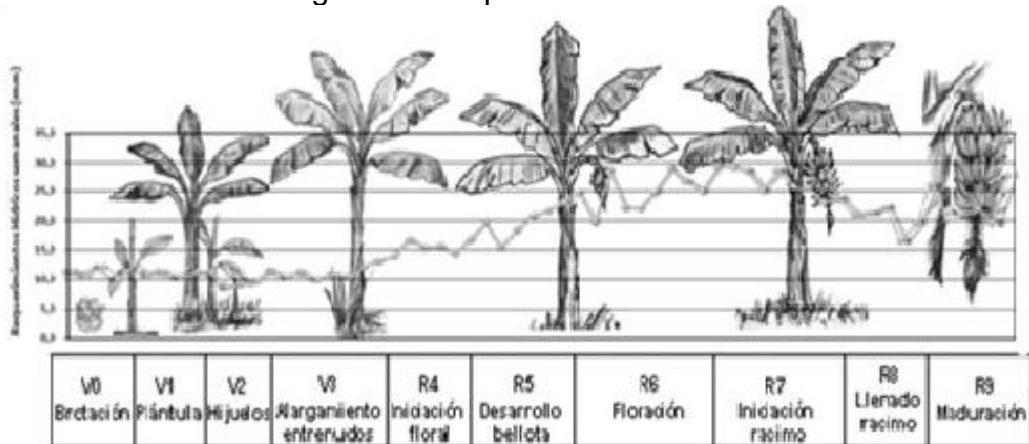
**Fuente:** Tomado de <http://www.5aldia.org/contenido-s.php?ro=139&sm=60&ag=6808&co=3726&pg=1#>

**Tabla 18.** Requerimientos edafoclimáticos.

Requerimientos edafoclimáticos del plátano	
Tipo de requerimiento	Observación
Suelo	suelo franco arenoso, franco arcilloso, franco arcillo limosa o franco limoso, además de ser fértil y rico en materias nitrogenadas. Tolera pH entre 4,5 y 8 siendo 6,5 el más óptimo.
Clima	Se da en climas cálidos con temperaturas medias de 26 y 27 grados centígrados. La pluviosidad necesaria esta entre 120 y 150 mm de precipitaciones mensuales.

**Fuente:** Elaboración propia: tomado de [http://www.infoagro.com/documentos/el\\_cultivo\\_del\\_platano\\_banano.asp](http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_platano_banano.asp)

**Ilustración 30.** Ciclo vegetativo del plátano



**Fuente:** tomado de [https://www.google.com.co/search?q=ciclo+vegetativo+del+pl%C3%A1tano&rlz=1C1CHZL\\_esCO719CO719&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi4-Njv8dvaAhXFtIMKHU3D\\_gQ\\_AUICigB&biw=1366&bih=637#imgrc=p9Rm6ncb9zBAFM](https://www.google.com.co/search?q=ciclo+vegetativo+del+pl%C3%A1tano&rlz=1C1CHZL_esCO719CO719&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi4-Njv8dvaAhXFtIMKHU3D_gQ_AUICigB&biw=1366&bih=637#imgrc=p9Rm6ncb9zBAFM):

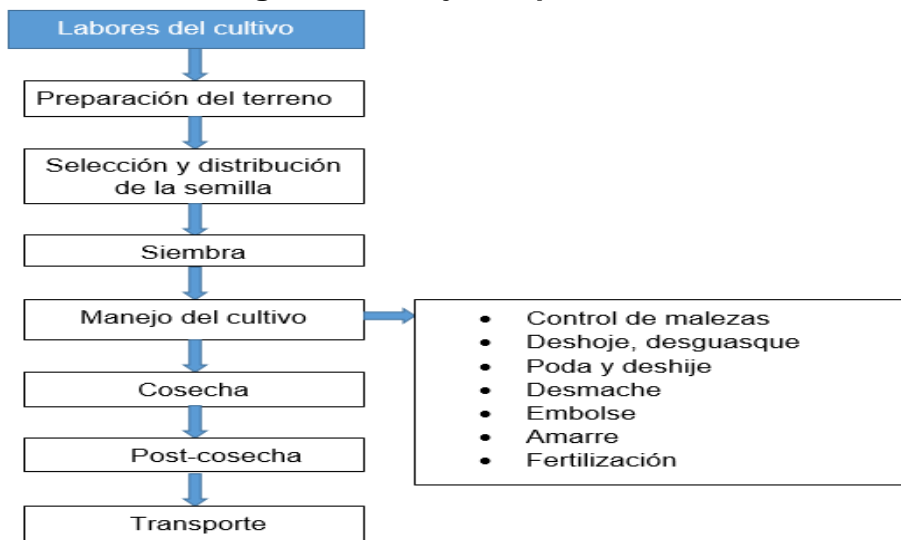
### 8.3.2 Labores del proceso productivo del plátano

#### Diagrama de flujo del proceso

A continuación, se presentará un diagrama de flujo de las prácticas agronómicas y culturales en el cultivo del plátano el cual ayudará a conocer cada paso en el

proceso productivo, también permitirá comprender todas las labores llevadas a cabo en el proceso.

### Ilustración 31. Diagrama de flujo del proceso



Fuente: Elaboración propia

### Descripción diagrama de flujo

Tabla 19. Actividades y labores para el establecimiento y mantenimiento del cultivo

<b>Preparación del terreno</b>	Esta labor es de suma importancia en el proceso productivo, ya que está directamente relacionada con la calidad y vida útil del cultivo, se debe tener en cuenta topografía del terreno, la textura y condiciones del suelo
<b>Selección y distribución de la semilla</b>	Se debe seleccionar semilla que esté libre de plagas y enfermedades, inocua de buen tamaño. En este caso se opta por obtener la semilla de viveros certificados con el fin de asegurar el cumplimiento de dichas características. La distribución de la semilla se debe realizar el mismo día de la siembra, al mismo tiempo que los insumos necesarios como la cal y la materia orgánica.
<b>siembra</b>	Para este proceso productivo se hace viable sembrar un total de tres hectáreas con un sistema de siembra a distancia de 3,3 x 2 mts en triangulo, para una densidad de siembra de 1500 plantas por hectárea. Los huecos se deben hacer de 30x30 cm de diámetro por 30 cm de hondo posteriormente se procede a echar la cal y la materia orgánica para proceder con la siembra del colino.

**Continuación Tabla 19. Actividades y labores para el establecimiento y mantenimiento del cultivo**

<p style="text-align: center;"><b>Manejo y mantenimiento del cultivo</b></p>	<p><b>Control de malezas</b> Para el manejo de malezas en el cultivo de plátano, actualmente el mercado ofrece una gran variedad de productos, en este caso se utilizarán productos garantizados y autorizados por el INVIMA y el ICA. Dependiendo de la oferta que exista en los diferentes almacenes y distribuidoras.</p> <p><b>Deshoje y Desguasque</b> El proceso de deshoje consiste en retirar con un cuchillo o machete debidamente desinfectado las hojas secas o maltratadas con el fin de favorecer el proceso de fotosíntesis y asegurar un producto que cumpla con las exigencias del mercado. Por otro lado, el desguasque consiste en la eliminación de la corteza seca del seudotallo.</p> <p><b>Poda y deshije</b> Esta labor se realiza con el fin de seleccionar los mejores hijos y controlar el número de hijos por planta, para asegurar de forma sostenible la producción de plátano en el tiempo.</p> <p><b>Desmache</b> El Desmache consiste en la eliminación de la última y/o penúltima mano del racimo según se estime si alcanzaran las características en tamaño y peso requeridos favoreciendo el desarrollo de las manos restantes.</p> <p><b>Embolse y encintado</b> El embolse se realiza con el fin de proteger el racimo de los insectos y agentes externos que puedan comprometer la calidad del mismo. De esta manera se garantizan unas características físicas de producto óptimas y favorables para la comercialización del producto. El encintado consiste en amarrar una cinta al racimo, se debe realizar con colores diferentes cada que se lleve a cabo la actividad con el fin de identificar los tiempos de corte de cada uno.</p> <p><b>Amarre</b> Este proceso se realiza con el fin de evitar que el peso del racimo incline la planta y la tumbé lo que ocasiona pérdidas.</p> <p><b>Fertilización</b> El cumplimiento del plan de fertilización es determinante para obtener plátano con características comerciales superiores, esta labor se lleva a cabo mensualmente desde el primer mes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Cosecha</b></p>	<p>En este proceso se debe tener en cuenta el color de cinta que determina la fecha de corte, se debe llevar a cabo con herramientas previamente desinfectadas, ya que “de acuerdo en la disciplina de corte y desarrollo de la actividad así dependerá en gran medida la influencia de la calidad del plátano a producir. A los 13 o 14 meses después de la siembra, los frutos de plátano están listos para ser cosechados y después de la primera cosecha la recolección dura todo el año. El área cultivada se cosecha cada 15 días, para cortar los racimos que están llenos. Para cosechar los racimos se pica con una vara la parte superior del tallo más o menos a la tercera parte del mismo, para que se doble, quedando así el racimo a una altura en que puede ser cortado. El corte se hará dejando 15 centímetros al pedúnculo”<sup>132</sup>.</p>

<sup>132</sup>Asociación nacional del café. Cosecha. Disponible en: [https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo\\_de\\_platano](https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo_de_platano).

**Continuación Tabla 19. Actividades y labores para el establecimiento y mantenimiento del cultivo**

<p><b>Post-cosecha</b></p>	<p>Esta es una labor muy importante, de un buen o mal manejo post-cosecha puede depender la aceptación del producto en la central de acopio o no, al realizar esta labor se asegura la inocuidad del producto hasta el momento en el que es entregado a las asociaciones, "según la normativa europea para el plátano. Los plátanos de todas las categorías deben presentar las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdes, sin madurar.</li> <li>• Enteros.</li> <li>• Consistentes.</li> <li>• Limpios, exentos de materias extrañas visibles.</li> <li>• Exentos de daños producidos por parásitos.</li> <li>• Con el pedúnculo intacto, sin pliegues ni ataques fúngicos y sin desecar.</li> <li>• Desprovistos de restos florales.</li> <li>• Exentos de deformaciones y sin curvaturas anormales de los dedos.</li> <li>• Exentos de magulladuras.</li> <li>• Exentos de daños causados por temperaturas bajas.</li> <li>• Exentos de humedad exterior anormal.</li> <li>• Exentos de olores o sabores extraños"<sup>133</sup>.</li> </ul>
<p><b>Transporte</b></p>	<p>El transporte del producto se realizará en vehículos de carga según su capacidad, desde el centro de acopio de la empresa hasta Asovillar o Asproagro los cuales se encuentran ubicadas en el billar y en la Argelia valle del cauca respectivamente donde reciben el plátano en racimo.</p> <p>El vehículo debe estar previamente desinfectado, sin ningún tipo de residuo que pueda contaminar el plátano, debe contar con una carpa en buen estado que proteja la carga de agentes externos y contar con los documentos al día.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de entrevista realizada al Sr. Norbey Arredondo agricultor y representante legal de Asovillar.

**8.3.3 Listado de equipos insumos y herramientas**

En las siguientes tablas se establecerán los requerimientos de equipos, insumos y herramientas necesarios para el establecimiento y mantenimiento por hectárea de plátano.

---

<sup>133</sup> *Ibíd.*

**Tabla 20. Equipos, insumos y herramientas necesarias para el establecimiento.**

equipos, insumos y herramientas	presentación	cantidad/planta
Materia orgánica	Bulto 40 kg	1 kg
Dolomita (cal agrícola)	Bulto 50 kg	0,5 kg
Semilla	Colino por unidad	1
Equipos	guadaña	
Herramientas	Palin	
	Machete	
Equipos administración	computador de mesa	
	escritorio con archivador	
	silla de escritorio	
	impresora multifunción ( impresora, scanner, fotocopiadora)	

**Fuente:** elaboración propia, tomado de entrevista realizada al Sr. Norbey Arredondo agricultor y representante legal de Asovillar.

**Tabla 21. Equipos, insumos y herramientas necesarias para el mantenimiento del cultivo.**

equipos, insumos y herramientas	presentación	cantidad/planta
Herbicida Glipogan	Litro	4,32 cc
Herbicida Paraquat	Litro	1,1 cc
mezcla 15-4- 23-4	Bulto 50 kg	60 gr cuarto mes
Urea	Bulto 50 kg	70 gr quinto mes
mezcla dap+kcl	Bulto 50 kg	80 gr sexto mes en adelante
Bolsa banacol	Paquete 70 unidades	1
Fibra	Rollo por 500 mts	6
Cinta	Paquete 500 unidades	1
Materia orgánica para sostenimiento	Bulto 40 kg	500 gr
Control de insectos Lorbam	litro	1,1cc
Equipos	fumigadora de espalda eléctrica	
	bascula industrial	
Herramientas	Caneca 200 litros	
	escalera en aluminio	
	deshojadora	
	gurbia	

**Fuente:** elaboración propia, tomado de entrevista realizada al Sr. Norbey Arredondo agricultor y representante legal de Asovillar.

### 8.3.4 Mano de obra requerida para el establecimiento del cultivo

A continuación, se muestran los requerimientos de mano de obra necesaria para el establecimiento y mantenimiento del cultivo del plátano para una hectárea.

**Tabla 22. Mano de obra requerida por hectárea para la instalación del cultivo.**

MANO DE OBRA POR HECTAREA

LIQUIDACION INVERSION INICIAL EN MANO DE OBRA	No JORNALES	VR JORNAL	COSTO TOTAL
TOTAL JORNALES 8 HORAS	23	\$ 46.117	\$ 1.060.692
TOTAL INVERSION INICIAL EN MANO DE OBRA X PROYECTO			\$ 3.182.075

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de entrevista realizada al Sr. Norbey Arredondo agricultor y representante legal de Asovillar.

### 8.3.5 Mano de obra requerida para el mantenimiento del cultivo

A continuación, se muestran los requerimientos de mano de obra necesaria para las labores de mantenimiento, las cuales serán realizadas por trabajadores los cuales deberán contar con la experiencia y capacitación necesaria para llevar a cabo estas labores ya que son determinantes en el proceso para obtener un producto final de calidad.

**Tabla 23. Mano de obra requerida para mantenimiento por hectárea**

LIQUIDACION COSTOS SOSTENIMIENTO EN MANO DE OBRA - POR CICLO	VR JORNAL	COSTO TOTAL
TOTAL JORNALES 8 HORAS	219	\$ 10.099.630
MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO PRIMER CICLO		\$ 10.099.630

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de entrevista realizada al Sr. Norbey Arredondo agricultor y representante legal de Asovillar.

### 8.3.6 disposición de residuos

Teniendo en cuenta la responsabilidad ambiental se realizará la recolección de residuos sólidos y líquidos que se generan en el proceso, los cuales son recogidos por Asovillar a todos los asociados para posteriormente ser entregados a una empresa de la ciudad de Cali especializada en el manejo de residuos peligrosos, con el fin de evitar la contaminación del terreno y afluentes de agua.



## **9. DISEÑO ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

En el desarrollo de esta estructura retomaremos a Rodrigo Varela, el cual plantea que en este apartado se definirán “las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos”<sup>134</sup>.

### **9.1 Principios corporativos**

#### **9.1.1 Razón social y actividad de la empresa:**

La principal actividad de la empresa será la producción de plátano y posterior venta a las asociaciones Norte vallecaucanas, con miras al mercado industrial. Se dispondrá de recursos económicos, materiales y humano para el óptimo desarrollo de las actividades. El nombre de la empresa será “AGROFINCA LA EMILIA S.A.S”.

#### **9.1.2 Misión**

AGROFINCA LA EMILIA S.A.S, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de plátano, busca satisfacer las necesidades de los clientes a través del uso de tecnologías, buenas prácticas agrícolas, el empleo de personas con experiencia y conocimiento ancestral, para promover el crecimiento de la empresa y mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización.

#### **9.1.3 Visión**

Ser el mayor productor de plátano de excelente calidad en la región nortevallecaucana para el año 2025, con el fin de proveer, sin intermediarios, a las empresas agroindustriales, penetrar nuevos mercados y generar la mayor cantidad de empleos formales en la zona de influencia.

#### **9.1.4 Objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo**

Objetivo a corto plazo: Expandir el área de siembra para una mayor producción de plátano e implementar Buenas Prácticas Agrícolas

---

<sup>134</sup>Óp. Cit, Rodrigo Varela. innovación empresarial pág. 353.

Objetivo a mediano plazo: Ser el mayor productor de plátano de excelente calidad en la zona de influencia del proyecto.

Objetivo a largo plazo: Abastecer directamente a la industria procesadora de plátano

### **9.1.5 Valores corporativos**

AGROFINCA LA EMILIA S.A.S se distinguirá por ser una empresa con los siguientes valores:

Respeto: trato humanitario y cálido a todas las personas relacionadas directa e indirectamente a la organización.

Responsabilidad social: La puesta en marcha de todas las actividades de la empresa estarán bajo un estricto cuidado al medio ambiente y a las comunidades que habitan en la zona de influencia del proyecto, además, los empleados contarán con todas las prestaciones sociales de ley, también, se tendrán en cuenta las necesidades más apremiantes de los mismos para brindar un acompañamiento que permita mejorar su calidad de vida y capacitarlos en responsabilidad social y ambiental para que puedan poner en práctica lo aprendido en sus vidas diarias.

Compromiso: cumplimiento de los acuerdos estipulados con los clientes, miembros y proveedores de la empresa de manera oportuna e imparcial.

Integridad: ética y transparencia en todas las actividades de la organización.

### **9.1.6 Logotipo**

Nuestros clientes, miembros, socios y demás personas distinguirán la empresa a través de un logotipo, el cual utilizará el nombre completo de la empresa, sin la abreviación del tipo de sociedad, como se muestra a continuación:

### Ilustración 32. Logotipo



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 9.1.7 Constitución de la empresa

La empresa se constituirá bajo el régimen común por el tipo de sociedad S.A.S; sociedad por acciones simplificadas, donde habrá solo dos inversionistas inicialmente, los cuales en un determinado caso responderán hasta el monto de sus aportes por obligaciones sociales. Se espera en un corto plazo poder vincular nuevos socios con capital financiero y/o cognitivo, que permitan el fortalecimiento y crecimiento del negocio.

Los aportes de los inversionistas estarán determinados por dinero en efectivo y dos hectáreas de un terreno que pertenece al inversionista Diego Trejos. La inversión se discrimina de la siguiente manera:

**Tabla 24. Aporte de los accionistas**

Nombre del socio	Ocupación	Aporte de capital
Diego Trejos	Estudiante de Administración de Empresas	Terreno (avaluado en 10'000.000)
Oscar Alzate	Estudiante de Administración de Empresas	\$10'000.000 de pesos
Total		20'000.000.

**Fuente:** Elaboración propia

Se debe tener en cuenta que para la constitución de la empresa se debe incurrir en los siguientes gastos:

**Tabla 25. Gastos de constitución de la empresa**

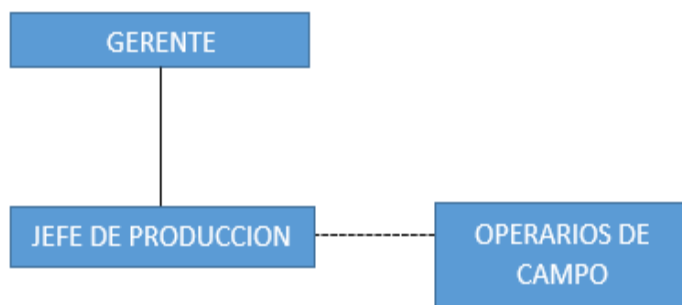
<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>
Autenticación en notaría	\$6.900
Registro en cámara de comercio	\$280.000
Formulario de registro	\$4.000
Derecho de inscripción	\$31.000
Certificados de existencia	\$8.600
Inscripción en los libros	\$10.300
<b>Total, a pagar</b>	<b>\$340.800</b>

Fuente elaboración propia con base información registrada en (<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-precio-de-registrar-una-marca-o-empresa-en-colombia-499971>)

### 9.1.8 Organigrama de la empresa

A continuación, se plantea el organigrama que en principio va a tener la empresa, se espera que, a través de la vinculación de nuevos asociados, clientes y ampliación de la superficie sembrada, se puedan establecer departamentos por competencias y generar más empleos que contribuyan al fortalecimiento y ampliación del negocio.

**Ilustración 33. Organigrama de la empresa**



**Fuente:** Elaboración propia.

Los dos inversionistas harán parte del equipo de trabajo de la empresa, donde Oscar Álzate desempeñara el cargo de Gerente, y Diego Trejos el de jefe de producción.

En la primera línea se encuentra el gerente que es quien representará la empresa en las diferentes negociaciones con los clientes y proveedores, quien estará a cargo de toda la gestión administrativa, de las metas y la planeación estratégica que permitirá el fortalecimiento y crecimiento de la empresa. Después encontramos al jefe de producción, encargado de que el cultivo marche bien, del inventario de insumos, del apoyo técnico, de los controles y seguimientos del cultivo, manejo y supervisión de los operarios, manejo de cosecha y poscosecha, como también de la supervisión de la carga del producto para su comercialización. Por último, se encuentran los operarios, que son los encargados de realizar las diferentes actividades que conllevan las fases del cultivo, entre las que se encuentran la trazada, hoyada, sembrada, control de hierbas y malezas, fertilización y cosecha los cuales se contratarán según la fase en la que se encuentre el cultivo la cual determina los requerimientos de mano de obra.

El sistema de contratación que se utilizará en la empresa para los empleados planta será de término indefinido. Los cuales contarán con todas las garantías y prestaciones sociales de ley.

**Tabla 26. Nómina de la empresa.**

ADMINISTRACION DEL PROYECTO

CARGO	VALOR MENSUAL	No PERSONAS	COSTO TOTAL	COSTO X CICLO
Gerente	\$ 1.059.871	1	\$ 1.059.871	\$ 12.718.446
Jefe de producción	\$ 1.059.871	1	\$ 1.059.871	\$ 12.718.446
			<b>\$ 2.119.782</b>	<b>\$ 25.437.384</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Cabe resaltar que para las actividades de establecimiento y mantenimiento del cultivo se requerirá personal adicional, quienes serán contratados bajo la modalidad de obra o labor terminada, los cuales devengarán un salario mínimo proporcional a los días laborados, teniendo en cuenta el auxilio de transporte y la seguridad social. Además, el personal adicional que se va a contratar debe tener conocimiento o experiencia en las labores propias del plátano.

## 10. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 10.1 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

Para Rodrigo Valera en el análisis financiero el *“objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras”*<sup>135</sup>. Para lo cual, se debe elaborar el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general

Por otro lado, según Juan José Miranda, en su libro gestión de proyectos, *“en la estructuración financiera del proyecto, se debe tener en cuenta la inversión inicial, los costos de producción, administración, venta y financiación necesarios para la implementación del proceso productivo, toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto”*<sup>136</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio se hace imprescindible tener en cuenta diferentes indicadores de comportamiento financiero, los cuales brindan información actual y pertinente para apoyar el proceso de toma de decisiones encaminadas al cumplimiento del objetivo básico financiero que según Oscar León García, se cumple a través de la gerencia de valor que consta de una *“serie de procesos que permiten a alineación de los ejecutivos con el Direccionamiento Estratégico de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa”*<sup>137</sup>.

Por tanto, a la hora de realizar una inversión se espera que esta genere rendimientos que permitan su recuperación en el tiempo, para ello el indicador de rentabilidad *“es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, donde lo importante es garantizar su permanencia y crecimiento, y por ende el aumento de su valor”*<sup>138</sup>.

---

<sup>135</sup> Óp. Cit. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresa. tercera edición. Pág. 372.

<sup>136</sup> Óp. Cit. Gestión de proyectos Juan José Miranda Miranda. Pág.200

<sup>137</sup> León García. Oscar. Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones cuarta edición. Cali. Editorial prensa moderna impresores s.a. Pág. 5

<sup>138</sup> *Ibíd.* Pág. 130

También, se debe contar con la información precisa para guiar la toma de decisiones, para ello las proyecciones financieras por medio de la proyección de estados financieros, el presupuesto de efectivo y el proceso general de presupuestación. Ya que *“el uso de cifras proyectadas permite al gerente tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa”*<sup>139</sup>. Entre las decisiones trascendentales que debe tomar un gerente son las decisiones de inversión las cuales deben ser tomadas en base a indicadores financieros como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR), la verdadera tasa de rentabilidad (VTR), los flujos de caja, el criterio del periodo de retorno y el periodo de retorno.

Con el fin de entender como aplican cada uno de estos indicadores, a continuación, se hará referencia a aquellos indicadores se tendrán en cuenta para la puesta en marcha el proceso productivo de plátano.

- Proyección financiera: es la previsión o planeación financiera que se realiza en base a la proyección de estados financieros, el presupuesto de efectivo y el presupuesto general de presupuestación.
- costo de la deuda después de impuestos (KDT), este indicador muestra el valor total de la deuda si se requiere financiamiento externo como en este caso, es el resultado de restarle el ahorro en impuestos a la tasa de interés del crédito (KD).
- WACC o costo promedio ponderado del capital, permitirá determinar el costo promedio de las fuentes de financiación utilizadas para la instalación del cultivo y está determinado por la siguiente formula:

### **WACC: $KDT \times (D/D+P) + KE \times (P/D+P)$**

Donde:

KDT: costo de la deuda después de impuestos

D: valor de la deuda

P: valor del patrimonio

Ke: costo del patrimonio o rentabilidad esperada por los socios

- TIR o tasa interna de retorno, *“es la tasa de interés que iguala en el tiempo los ingresos y egresos de un proyecto”*<sup>140</sup>, por el cultivo de plátano, en otras palabras, muestra el momento en el tiempo en el que se recuperará la inversión momento en el que el (VPN) de la empresa es cero.
- RR o rentabilidad real, indicador que mostrara la rentabilidad obtenida por el cultivo de plátano, teniendo en cuenta el costo del capital.

---

<sup>139</sup> *Ibíd.* Pág. 310

<sup>140</sup> *Ibíd.* Pág. 351

- VPN o valor presente neto. “Se define como el valor que resulta de restar al valor presente de los futuros flujos de caja de un proyecto, el valor de la inversión inicial”<sup>141</sup>.
- TVR o verdadera tasa de rentabilidad “el método de VPN implícitamente asume que la tasa a la cual los flujos de caja pueden ser reinvertidos es el costo de capital, mientras que el método TIR asume que los flujos de caja se reinvierten a la TIR obtenida”<sup>142</sup>. En este caso se utiliza la VTR ya que propone que dichos recursos pueden ser reinvertidos en otras cosas.
- B/C o relación costo beneficio, se define como la relación entre el valor presente de todos los ingresos del proyecto sobre el valor presente de todos los egresos del proyecto, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. Donde un resultado superior a uno muestra una relación costo beneficio positiva para el inversionista caso contrario si el resultado de dicha relación es menor a cero.
- Índice de retorno: hace referencia al valor presente neto obtenido por cada peso invertido que de ser igual a uno el proyecto es viable de lo contrario no.
- Beta “El coeficiente beta ( $\beta$ ) de una acción mide el grado de variabilidad de la rentabilidad de una acción respecto a la rentabilidad promedio del mercado”<sup>143</sup>.
- Beta apalancada o “coeficiente de volatilidad –beta- de un activo financiero indica cuanto varía el rendimiento de dicho activo en función de las variaciones producidas en el rendimiento del mercado en el que aquél se negocia”.<sup>144</sup>
- RM se refiere a la rentabilidad que obtiene la empresa en el mercado al que se dirige.
- RF: se refiere a la tasa que obtiene la empresa libre de riesgo.
- Beta operativa, hace referencia al riesgo que el inversionista asume con el proyecto, para el caso de Colombia no se tiene un cálculo actualizado el beta para el sector por lo que se toma el beta operativo de Demoradan calculado para el sector agrícola y que determina el nivel de riesgo para la inversión en este negocio.
- Tasa de oportunidad o de reinversión, hace referencia a la tasa que el inversionista puede ganar en el mercado, para el análisis del proyecto se tomara la tasa asignada para un CDT proyectada por el Banco de Occidente.

---

<sup>141</sup> *Ibíd.* Pág. 348

<sup>142</sup> *Ibíd.* Pág. 385

<sup>143</sup> <http://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/beta>

<sup>144</sup> <http://www.juanmascareñas.eu/temas/beta.pdf>. © Juan Mascareñas Universidad Complutense de Madrid Última versión: diciembre 2002



Para el establecimiento del cultivo por hectárea se invierten \$4.181.700, valor que se debe multiplicar por las 3 hectáreas que se proyectan sembrar.

### Ilustración 34. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL - ESTABLECIMIENTO DEL CULTIVO						
Equipos, insumos y herramientas	Presentación	Cantidad/planta	Plantas/hectareas	Cantidad según su presentación/ha	Precio por unidad	TOTAL INVERSION INICIAL
Materia orgánica	Bulto 40 kg	1 kg	1500	42	\$ 12.000	\$ 504.000
Dolomita (cal agrícola)	Bulto 50 kg	0,5 kg	1500	17	\$ 19.800	\$ 336.600
Semilla	Colino por unidad	1	1500	1666	\$ 1.200	\$ 1.999.200
Equipos	guadaña			1	\$ 1.212.900	\$ 1.212.900
Herramientas	palin			5	\$ 15.000	\$ 75.000
	machete			5	\$ 10.800	\$ 54.000
<b>TOTAL INVERSION X HECTAREA</b>						<b>\$ 4.181.700</b>
<b>INVERSION X PLANTULA</b>						<b>\$ 2.510</b>
<b>INVERSION X PROYECTO (3 HA)</b>						<b>\$ 12.545.100</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

De igual forma para el establecimiento del cultivo se requiere mano de obra, para lo cual se proyecta necesitar un total de 23 jornales con un costo de \$1.060.692=, valor por hectárea y que se debe multiplicar de igual forma por 3 hectáreas que corresponden a la siembra proyectada. Para el cálculo de los jornales se toma en cuenta el SMLV en Colombia.

### Ilustración 35. Mano de obra por hectárea

MANO DE OBRA POR HECTAREA

LIQUIDACION INVERSION INICIAL EN MANO DE OBRA	No JORNALES	VR JORNAL	COSTO TOTAL
TOTAL JORNALES 8 HORAS	23	\$ 46.117	\$ 1.060.692
TOTAL INVERSION INICIAL EN MANO DE OBRA X PROYECTO			\$ 3.182.075
CONCEPTO	PORCENTAJES	\$ 820.857	VALOR HORA
CESANTIAS	8,3333%	68.404,75	328,87
PRIMAS	8,3333%	68.404,75	328,87
VACACIONES	4,1667%	30.738,21	147,78
INTERES CESANTIAS	1,0000%	8.208,57	39,46
CAJA DE COMPENSACION	4,0000%	29.508,68	141,87
SALUD	8,5000%	62.705,95	301,47
PENSION	12,5000%	92.214,63	443,34
RIESGOS PROFESIONALES	2,4400%	18.000,29	86,54
		<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 1.199.043</b>
		<b>VALOR HORA</b>	<b>\$ 5.765</b>
		<b>VALOR JORNAL 8 H</b>	<b>\$ 46.117</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el desarrollo de la operación se deben llevar controles para lo cual se presupuesta un total de \$4.925.500 en inversión para equipos de oficina.

### Ilustración 36. Inversión en equipos de oficina

#### INVERSION INICIAL EQUIPOS DE OFICINA

Equipos, insumos y herramientas	Presentación	Cantidad según su presentación/ha	Precio por unidad	TOTAL INVERSION INICIAL
Equipos administración	Computador de mesa	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
	Escritorio con archivador	2	\$ 449.900	\$ 899.800
	Silla de escritorio	2	\$ 97.900	\$ 195.800
	Impresora multifunción ( impresora, scanner, fotocopiadora)	1	\$ 229.900	\$ 229.900
			<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 4.925.500</b>

Fuente: Elaboración propia.

Después de establecer el cultivo, se continúa con el sostenimiento del mismo, para lo cual se proyecta un sostenimiento por ciclo. El primer ciclo tiene un costo total de \$2.502.419

### Ilustración 37. Sostenimiento del primer ciclo

SOSTENIMIENTO PRIMER CICLO						
Equipos, insumos y herramientas	Presentación	Cantidad/planta	Plantas/hectareas	Cantidad según su presentación/ha	Precio por unidad	INVERSION SOSTENIMIENTO
Herbicida glipogan	Litro	4,32 cc	1500	8	\$ 9.500	\$ 76.000
Herbicida Paraquat	Litro	1,1 cc	1500	2	\$ 28.000	\$ 56.000
mezcla 15-4- 23-4	Bulto 50 kg	60 gr cuarto mes	1500	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Urea	Bulto 50 kg	70 gr quinto mes	1500	3	\$ 24.750	\$ 74.250
mezcla dap+kcl	Bulto 50 kg	80 gr sexto mes en adelant	1500	3	\$ 45.000	\$ 135.000
Bolsa banacol	Paquete 70 unidades	1	1500	21	\$ 15.000	\$ 321.429
Fibra	Rollo por 500 mts	6	1500	20	\$ 7.500	\$ 150.000
Cinta	Paquete 500 unidades	1	1500	4	\$ 10.000	\$ 40.000
Materia organica para sostenimiento	Bulto 40 kg	500 gr	1500	21	\$ 11.840	\$ 248.640
Control de insectos lorbam	litro	1,1cc	1500	2	\$ 32.000	\$ 64.000
	fumigadora de espalda electrica			1	\$ 498.300	\$ 498.300
	bascula industrial			1	\$ 174.900	\$ 174.900
Herramientas	Caneca 200 litros			2	\$ 95.000	\$ 190.000
	escalera en aluminio			1	\$ 299.900	\$ 299.900
	deshojadora			2	\$ 15.000	\$ 30.000
	gurbia			2	\$ 12.000	\$ 24.000
<b>TOTAL INVERSION</b>						<b>\$ 2.502.419</b>
<b>INVERSION X PLANTA</b>						<b>\$ 1.668</b>

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta mano de obra de sostenimiento la cual tiene un total de 219 jornales y se debe pagar por cada ciclo productivo en total en

cada ciclo el costo es de \$10.099.630, costo que se incrementa para los cálculos del proyecto en un 5% por ciclo.

**Ilustración 38. Liquidación costos de sostenimiento mano de obra por ciclo**

LIQUIDACION COSTOS SOSTENIMIENTO EN MANO DE OBRA - POR CICLO		VR JORNAL	COSTO TOTAL	
TOTAL JORNALES 8 HORAS	219	46117,03166	\$ 10.099.630	
MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO PRIMER CICLO			\$ 10.099.630	
CONCEPTO	PORCENTAJES	\$	820.857	VALOR HORA
CESANTIAS	8,3333%	68.404,75		328,87
PRIMAS	8,3333%	68.404,75		328,87
VACACIONES	4,1667%	30.738,21		147,78
INTERES CESANTIAS	1,0000%	8.208,57		39,46
CAJA DE COMPENSACION	4,0000%	29.508,68		141,87
SALUD	8,5000%	62.705,95		301,47
PENSION	12,5000%	92.214,63		443,34
RIESGOS PROFESIONALES	2,4400%	18.000,29		86,54
			TOTAL MES	\$ 1.199.043
			VALOR HORA	\$ 5.765
			VALOR JORNAL 8 H	\$ 46.117

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se resumen los costos en los que se incurre, partiendo desde la instalación hasta el sostenimiento del cultivo, la instalación se asume una sola vez durante la vida del proyecto, mientras que el sostenimiento es por ciclo del proyecto y en total son tres (3) ciclos.

**Ilustración 39. Resumen costos de instalación y sostenimiento**

RESUMEN:

INSTALACION DEL CULTIVO:	POR HECTAREA	POR PROYECTO
INVERSION INICIAL - INSUMOS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	\$ 3.982.500,00	11947500
MANO DE OBRA - ESTABLECIMIENTO CULTIVO	\$ 1.060.691,73	3182075,184
	\$ 5.043.191,73	\$ 15.129.575,18

SOSTENIMIENTO DEL CULTIVO X CICLO	SOSTENIMIENTO X HECT	CON INCREMENTO 5% X CICLO
INSUMOS SOSTENIMIENTO MES 0 - 11	\$ 2.502.418,57	
MANO DE OBRA - SOSTENIMIENTO CULTIVO MES 0 - 11	\$ 10.099.629,93	
	\$ 12.602.048,50	

**Fuente:** Elaboración propia.

En lo que hace referencia a los ciclos de producción el cultivo inicia sus ciclos contando desde el momento de la siembra como sigue: su primer ciclo a los 16,2 meses, el segundo a los 25,2 meses y el tercero a los 37,5 meses. Información que acompañada del rendimiento por hectárea esperado nos genera los ingresos del proyecto. Al mismo tiempo se utiliza un precio de venta promedio para el primer ciclo partiendo del mínimo \$600 y el máximo \$1.200 kg, quedando un precio inicial del \$900 kg, posteriormente se incrementan \$100 kg por ciclo.

#### Ilustración 40. Proyección de ingresos por ciclo

PROYECCION DE INGRESOS POR CICLO					
	Peso de los racimos por ciclo		16,4	17,4	18,4
	No. racimos por hectárea		167	127	104
	Total kilogramos por hectárea		2.732	2.207	1.913
	Rendimiento x hectárea		44800	38400	35200
	Producción esperada 3 hectáreas		134400	115200	105600
CONCEPTO	SIEMBRA	MANEJO CULTIVO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
DETALE			COSECHA (16,2 meses)	COSECHA (26,2 meses)	COSECHA (37,5 meses)
KILOGRAMOS	0		134400	115200	105600
PRECIO			900	1000	1100
TOTAL INGRESO			\$ 120.960.000	\$ 115.200.000	\$ 116.160.000

**Fuente:** Elaboración propia

Para la administración del proyecto se tendrá un gerente encargado de todo lo referente a contactos comerciales, compras de insumos y un Jefe de Producción quien hará las veces de supervisor y trabajará en conjunto con el gerente para contratación de personal, supervisión de requerimientos del cultivo y suministro de sostenimiento por ciclo.

#### Ilustración 41. Administración del proyecto

##### ADMINISTRACION DEL PROYECTO

CARGO	VALOR MENSUAL	No PERSONAS	COSTO TOTAL	COSTO X CICLO
Gerente	\$ 1.059.871	1	\$ 1.059.871	\$ 12.718.446
Jefe de producción	\$ 1.059.871	1	\$ 1.059.871	\$ 12.718.446
			<b>\$ 2.119.782</b>	<b>\$ 25.437.384</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para los cálculos financieros se tendrá en cuenta la siguiente información, resultante de los cálculos presentados en los cuadros anteriores:

**Ilustración 42. Cálculos financieros**

GASTOS LEGALES CREACION EMPRESA	\$ 340.800,00
INVERSION INICIAL ESTABLECIMIENTO CULTIVO	\$ 11.947.500,00
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 4.925.500,00
INSUMOS DE SOSTENIMIENTO PRIMER CICLO	\$ 2.502.418,57
MANO DE OBRA INICIAL ESTABLECIMIENTO CULTIVO	\$ 3.182.075,18
MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO	\$ 10.099.629,93
ADMINISTRACION	\$ 25.437.384,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 58.435.307,69</b>

COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS	DEPENDE DEL CICLO
COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS	(INCREM 5% X CICLO)
CAPITAL TRABAJO	\$ 53.509.808
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 4.925.500
TERRENOS	\$ 10.000.000
TOTAL INVERSION	\$ 68.435.308
CAPITAL REQUERIDO	\$ 48.435.308
APORTE SOCIAL TERRENO	\$ 10.000.000
APORTE SOCIAL	\$ 10.000.000

**Fuente:** Elaboración propia.

Para la financiación del proyecto se presupuesta un crédito de \$48.435.308, el cual se tomará por la Línea Finagro que es la que mejor tasa de interés entrega para el agro, logrando recursos a una tasa del 11,9% que es el porcentaje asignado para pequeñas unidades de negocio. En lo que hace referencia a la depreciación de los equipos se proyecta por la vida del proyecto 4 años.

**Ilustración 43. Financiación del crédito**

<b>FINANCIACION:</b>	
CREDITO	\$ 48.435.308
TASA	11,9%
TIEMPO	4
TASA IMPUESTOS	34%
VIDA UTIL EQUIPOS - VIDA PROYECTO	4

**Fuente:** Elaboración propia

Finalizando, se procede con los cálculos financieros que están compuestos por proyección de Estados de Resultados y Flujo de caja, culminando con indicadores que permitirán determinar si el proyecto es viable y cuáles son los resultados que se pueden esperar. A continuación, cálculos detallados y resultados generador en el análisis financiero del proyecto:

## Ilustración 44. Análisis financiero del proyecto

CALCULOS:

DETALLE	SIEMBRA	MANEJO CULTIVO	COSECHA (16,2 meses)	COSECHA (26,2 meses)	COSECHA (37,5 meses)
INCREMENTO GASTOS		0%	0%	5%	5%
<b>INVERSION:</b>					
Equipos de oficina	\$ 4.925.500				
Terreno	\$ 10.000.000				\$ 10.000.000,00
capital trabajo neto operativo		\$ 53.509.807,69	\$ 53.509.807,69	\$ 53.509.807,69	\$ 53.509.807,69
Inversion adicional capital de trabajo	\$ 53.509.808	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

DEPRECIACION					
Equipos de oficina	\$ 4.925.500				
Depreciacion maquinaria		\$ 1.231.375,00	\$ 1.231.375,00	\$ 1.231.375,00	\$ 1.231.375,00
Vr. Libros maquinaria	\$ 4.925.500	\$ 3.694.125,00	\$ 2.462.750,00	\$ 1.231.375,00	\$ 0,00

FINANCIACION:					
CREDITO CUOTA FIJA					
		\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00
Desembolso	\$ 48.435.308				
Saldo	\$ 48.435.308	\$ 38.289.085,42	\$ 26.933.433,45	\$ 14.224.187,77	\$ 0,00
Pago Intereses		(\$ 5.773.488,68)	(\$ 4.564.058,98)	(\$ 3.210.465,27)	(\$ 1.695.523,18)
Amortizacion capital		(\$ 10.146.222,27)	(\$ 11.355.651,97)	(\$ 12.709.245,68)	(\$ 14.224.187,77)
<b>Total cuota</b>		<b>(\$ 15.919.710,95)</b>	<b>(\$ 15.919.710,95)</b>	<b>(\$ 15.919.710,95)</b>	<b>(\$ 15.919.710,95)</b>

RESULTADOS DEL PROYECTO	SIEMBRA	MANEJO CULTIVO	COSECHA (16,2 meses)	COSECHA (26,2 meses)	COSECHA (37,5 meses)	TOTALES
Ingresos operacionales		\$ 0,00	\$ 120.960.000,00	\$ 115.200.000,00	\$ 116.160.000,00	\$ 352.320.000,00
(-) Costos y gastos operacionales		\$ 0,00	(\$ 38.039.432,50)	(\$ 39.941.404,13)	(\$ 41.938.474,34)	(\$ 119.919.310,97)
(-) depreciacion		(\$ 1.231.375,00)	(\$ 1.231.375,00)	(\$ 1.231.375,00)	(\$ 1.231.375,00)	(\$ 4.925.500,00)
Utilidad operativa		(\$ 1.231.375,00)	\$ 81.689.192,50	\$ 74.027.220,87	\$ 72.990.150,66	\$ 227.475.189,03
(-) intereses		(\$ 5.773.488,68)	(\$ 4.564.058,98)	(\$ 3.210.465,27)	(\$ 1.695.523,18)	(\$ 15.243.536,11)
Utilidad antes impuestos		(\$ 7.004.863,68)	\$ 77.125.133,51	\$ 70.816.755,60	\$ 71.294.627,48	\$ 212.231.652,92
(-) impuestos (34%)		\$ 0,00	\$ 26.222.545,39	\$ 24.077.696,90	\$ 24.240.173,34	\$ 74.540.415,64
<b>Utilidad neta</b>		<b>(\$ 7.004.863,68)</b>	<b>\$ 50.902.588,12</b>	<b>\$ 46.739.058,70</b>	<b>\$ 47.054.454,14</b>	<b>\$ 137.691.237,28</b>

Flujo de caja de la operación						
Ingresos operacionales		\$ 0,00	\$ 120.960.000,00	\$ 115.200.000,00	\$ 116.160.000,00	\$ 352.320.000,00
Egresos operacionales		\$ 0,00	(\$ 38.039.432,50)	(\$ 39.941.404,13)	(\$ 41.938.474,34)	(\$ 119.919.310,97)
(-)Impuestos		\$ 0,00	(\$ 26.222.545,39)	(\$ 24.077.696,90)	(\$ 24.240.173,34)	(\$ 74.540.415,64)
(-) intereses		(\$ 5.773.488,68)	(\$ 4.564.058,98)	(\$ 3.210.465,27)	(\$ 1.695.523,18)	(\$ 15.243.536,11)
(-) abonos capital		(\$ 10.146.222,27)	(\$ 11.355.651,97)	(\$ 12.709.245,68)	(\$ 14.224.187,77)	(\$ 48.435.307,69)
<b>Flujo de caja de la operación</b>		<b>(\$ 15.919.710,95)</b>	<b>\$ 40.778.311,15</b>	<b>\$ 35.261.188,02</b>	<b>\$ 34.061.641,37</b>	<b>\$ 94.181.429,59</b>

Flujo de caja del proyecto						
Inversión prop. planta y equip	\$ 4.925.500					
<b>Inversion Capital trabajo</b>	\$ 20.000.000	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
prestamo	\$ 48.435.308					
<b>Flujo de caja inicial proyecto</b>	\$ 48.435.308	(\$ 15.919.710,95)	\$ 40.778.311,15	\$ 35.261.188,02	\$ 34.061.641,37	\$ 0,00
venta activos						\$ 0,00
<b>liquidar capital de trabajo</b>						\$ 63.509.807,69
flujos de caja del proyecto (final)	-\$ 68.435.308	(\$ 15.919.710,95)	\$ 40.778.311,15	\$ 35.261.188,02	\$ 97.571.449,06	

Tasa reinversión con base CDT - Abril	4,25%
KDT	7,87%
WACC	14,11%
TIR	26,49%
RR	10,85%
TVR	21,86%
RRA	6,79%
VPN	\$ 30.210.468
B/C	1,44
Indice Retorno	44,14%

Fuente: Elaboración propia

### 10.1.1 Resultados obtenidos

- Costo de la deuda después de impuestos (KDT), es de 7,99%, partiendo de una tasa de interés Finagro de 11,95%, lo que es positivo para el negocio.
- El WACC o costo promedio ponderado del capital, es de 14,11% partiendo de una tasa de endeudamiento del 11,95% y una rentabilidad esperada por los socios del 29,22% anual, esta última calculada con un beta operativo del 0,74 y un beta apalancado del 1,941, cifras que muestran el nivel de riesgo del inversionista en el sector.
- TIR o tasa interna de retorno esperada es del 26.49%, lo que es positivo para el desarrollo del proyecto, ya que refleja que el proyecto cubre el costo del capital y se generan excedentes.
- RR o rentabilidad real, indicador que muestra la rentabilidad obtenida por el cultivo de plátano teniendo en cuenta el costo del capital es de 10,85%, lo que indica que el negocio permite cubrir el costo del capital, que es el promedio ponderado de la rentabilidad que esperan los socios y el costo financiero del préstamo o crédito.
- VPN o valor presente neto, es positivo para el proyecto en 30.210.468=, lo que es una cifra atractiva para el inversionista, ya que se está generando más efectivo del que exige el servicio de la deuda y el rendimiento requerido o esperado por los inversionistas.
- TVR o verdadera tasa de rentabilidad o TIR modificada del proyecto es 21,86%, lo que indica que el proyecto genera una rentabilidad superior a la tasa de reinversión esperada y al costo del capital calculado.
- B/C o relación costo beneficio del proyecto es 1.44, el resultado es superior a uno (1) y muestra una relación costo beneficio es positiva para el inversionista, debido a que recupera la inversión y produce un 0,44 por encima del valor invertido. Por tanto, el proyecto debe ser aceptado.
- Índice de retorno: hace referencia al valor presente neto obtenido por cada peso invertido. Para el proyecto es de 44.14%, en otras palabras, el retorno de la inversión es del 44,14%

Se puede concluir, que los resultados esperados en el proyecto son positivos, lo que demuestra que el proyecto es viable y se puede aceptar. Los indicadores muestran que el cultivo cubre el costo del capital, permite cumplir con el servicio de la deuda (intereses, abono capital e impuestos) y después de culminar su vida proyectada genera una rentabilidad positiva, se recupera la inversión y se generan excedentes.

## 11. ANÁLISIS DE RIESGO

### 11.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

En el desarrollo de este estudio se determinará la conveniencia, pertinencia y oportunidad del proyecto, a través de un análisis de la magnitud de los posibles, variables y/o existentes factores económicos, financieros, operacionales, legales, y ambientales, que podrían poner en riesgo el presente plan de negocio, como también de las acciones preventivas y correctivas para determinados eventos. El análisis dará suficientes razones sólidas para tomar la decisión de ejecutar el proyecto, aplazarlo, adelantar un nuevo estudio o finalmente desistir en forma definitiva.

Este estudio se realiza para minimizar los riesgos de la empresa, es decir; conocer cuáles son las potenciales amenazas que pueden afectarla negativamente y establecer una planeación estratégica que evite o contrarreste dichas amenazas. También es importante diseñar un plan de contingencia para los casos en que estas amenazas efectivamente se presenten.

Es indispensable establecer un plan de acción que reduzca el riesgo de contaminación del cultivo y conlleve a la producción de alimentos inocuos, ya que este es uno de los principales riesgos que presenta la agricultura colombiana, junto con los cambios climáticos. De esta manera poder cumplir con los requerimientos de los demandantes, contribuir al fortalecimiento y desarrollo sostenible del sector platanero de la región y al posicionamiento del producto en los diferentes mercados.

En cuanto a riesgo financiero, Oscar León García menciona que para evaluar dicho riesgo deben observarse en primera instancia dos indicadores; “relación intereses a flujo de caja bruto y relación deuda financiera a EBITDA (las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, o la capacidad de la empresa de generar flujo de caja)”<sup>145</sup>, donde el primero, a través de la fórmula  $\text{intereses/FCB}$  (flujo de caja bruto), básicamente “muestra los centavos que por cada \$1 de flujo de caja que produce la operación, deben destinarse al pago de intereses”<sup>146</sup>, según el autor si este resultado da por encima de un 30% el riesgo financiero es alto. El segundo indicador, busca reflejar a través de la fórmula

---

<sup>145</sup> GARCÍA, S., Oscar León. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – Fundamentos y Aplicaciones. 4 ed. Prensa moderna impresores, 2009. Colombia. Pág. 239-240.

<sup>146</sup> *Ibíd.*, pág. 239



deuda financiera/EBITDA, “las veces que la empresa debe su utilidad EBITDA”<sup>147</sup>, y para el autor un valor que supere el 1,5 traduce un alto riesgo financiero; pues la deuda financiera se pagaría con la totalidad del EBITDA de más de un año.

Por otro lado, Oscar León García propone calcular riesgo financiero de la empresa con el coeficiente beta ( $\beta$ ), que sirve para calcular el riesgo total incurrido por los accionistas<sup>148</sup>, el cual se basa en el histórico de la rentabilidad de las acciones por sector económico, que actualmente para el caso de la agricultura en Colombia se toma el mismo de los Estado Unidos que es 0,74<sup>149</sup>. El coeficiente beta, también conocido como  $\beta$  riesgo total o  $\beta$  apalancado, es la suma del riesgo operativo y el riesgo financiero, donde la primera también denominada beta desapalancada u operativa, corresponde al riesgo de una empresa por el hecho de desarrollar una determinada actividad con un determinado tamaño, enfrentando determinadas características del sector, mientras que el segundo, recoge los efectos de la deuda<sup>150</sup>.

En la siguiente tabla se pretende dar una visión general de los posibles riesgos, sus afectaciones, y la manera como se van a evitar o controlar:

**Tabla 27. Matriz gestión de riesgos**

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	TRATAMIENTO/CONTROL
Operacional	Producción que no cumpla con el volumen y los estándares esperados	Bajo volumen de producción y resultados inesperados en la parte técnica del producto, como tamaño, grosor, peso, textura, color y sabor.	Implementar lo relacionado en la Resolución ICA 30021 de abril de 2017, que trata de la implementación de las BPA, con el fin de evitar daños técnicos en la tierra y el producto.
	Trabajadores que presenten enfermedades, heridas, irritaciones, infecciones, entre otros.	Contaminación a los utensilios, las zonas de producción o lugares de almacenamiento lo que posteriormente puede afectar la inocuidad del producto o transmitir a los demás trabajadores	Evitar el ingreso a la zona de producción y almacenamiento a la persona afectada.

<sup>147</sup> *Ibíd.*, pág. 239

<sup>148</sup> GARCÍA SERNA., Oscar León. VALORACIÓN DE EMPRESAS, GERENCIA DEL VALOR Y EVA. Digital express Ltda., Colombia 2003. Pág 257.

<sup>149</sup> <https://app.box.com/s/7w3f467z3i6gyve8htk9duwz5i1lwuao>.

<sup>150</sup> *Op. cit.* VALORACIÓN DE EMPRESAS, GERENCIA DEL VALOR Y EVA. Digital express Ltda., Colombia 2003. Pág. 258.

### Continuación Tabla 27. Matriz gestión de riesgos

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	TRATAMIENTO/CONTROL
	Manipulación o tratamiento inadecuado del cultivo por parte de los trabajadores.	La manipulación o tratamiento inadecuado del cultivo podría causarle daños irreversibles que representarían una pérdida y nuevos gastos para la empresa	Contratación de personal con experiencia en el manejo de este cultivo, que sumado a la puesta en marcha de las BPA eviten generar daños en el cultivo por mala manipulación.
Operacional	Desconocimiento del trabajador en procesos de saneamiento que pueden causar contaminación al cultivo o a la producción con algún equipo o utensilio que no haya sido aseado o desinfectado, incluso por falta de aseo personal	Un equipo o utensilio que no sea aseado o desinfectado debidamente podría causar afectaciones de tipo sanitario a las plantas o al cultivo con su contacto.	Capacitar a los trabajadores sobre el proceso de limpieza y desinfección que se debe realizar en cada una de las áreas, utensilios y equipos, sobre el cuidado y aseo personal, sobre el adecuado lavado de manos antes de comenzar su trabajo, en cambios de actividades o después de haber hecho uso del baño.
	Riesgo de intoxicación del trabajador por estar expuesto a los agroquímicos	El no uso de los elementos personales de trabajo por parte del trabajador podría causarle serias intoxicaciones con los diferentes agroquímicos utilizados en el cultivo.	Supervisión permanente a los trabajadores para que estos usen adecuadamente los epp, como las botas, tapabocas, overol, gafas y guantes.
	Es posible que se dé una contaminación química y microbiológica del producto en el transporte.	El transporte del producto junto con insumos químicos, pueden causar contaminación del plátano que representan riesgos para la salud de los consumidores	Disponer de un vehículo exclusivamente para el transporte de la fruta, con el fin de evitar contaminarla con otros productos. Realizar un lavado y desinfección del vehículo cada vez que se transporte la fruta
	Uso de fertilizantes o agroquímicos caducados.	Los usos de estos químicos vencidos pueden dañar totalmente la planta a la que se le aplique.	Llevar un control de las llegadas y salidas de productos de la bodega. Desechar los productos vencidos acorde a la disposición legal vigente y a lo dispuesto por la autoridad competente.
	Uso de aguas contaminadas.	Estas pueden infectar con los químicos y/o infecciones microbiológicas a las plantas, utensilios, equipos, en general todo con lo que pueda tener contacto	Hacer tratamientos al agua antes del lavado de la fruta. Buscar fuentes alternativas de agua en caso de que estas se encuentren contaminadas.

**Continuación Tabla 27. Matriz gestión de riesgos**

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	TRATAMIENTO/CONTROL
	Riesgos químicos asociados principalmente con residuos de plaguicidas.	Es posible contaminar químicamente el cultivo cuando se emplean de forma indiscriminada y excesiva los plaguicidas.	Implementar cuidados permanentes para evitar la presencia de plagas por medio de acciones preventivas y controles biológicos, más que controles químicos
	Mala calidad de los insumos para la producción, incluyendo el colino.	La mala calidad de la planta producirá una fruta que no cumpla con los requerimientos esperados, insumos de mala calidad podrían afectar el cultivo y por ende la producción.	Comprar colinos e insumos a expendedores de confianza y con experiencia en el mercado, que brinden garantía de sus productos.
Operacional	Problema de orden fitosanitario en el cultivo de plátano	La presencia de enfermedades, plagas, bacterias y hongos que pueden interrumpir el buen desarrollo del cultivo generando pérdidas y mala calidad de la producción.	Realizar las fumigaciones periódicas necesarias para controlar la presencia de este tipo de problemas, de igual manera mantener el área de siembra limpio de malezas y realizar una debida desinfección a los utensilios y equipos cada vez que se vayan a utilizar en el cultivo.
	Falta de aplicación de tecnología en la siembra, cosecha y pos cosecha del plátano que provocan pérdidas en la producción	Tener pérdidas de producción por malos procesos poscosecha y por ende pérdida de utilidades, además no ser competitivos frente a otros productores que con el uso de tecnologías logran tener mejores resultados en el desarrollo y rendimiento del cultivo	Acogerse a lo establecido en las BPA Y BPM con el fin de realizar todos los procesos que conlleva el cultivo del plátano de manera eficiente y poder obtener excelentes resultados en la producción, cosecha y poscosecha.
	Ausencia de trabajadores	Retraso en los procesos necesarios para el buen desarrollo del cultivo.	Recibir hojas de vida y mantener un archivo actualizado de las mismas con el fin de tener posibles candidatos para ocupar el cargo y evitar retrasos en los procesos propios del cultivo
Financiero	Incapacidad de generar flujo de caja para pagar deudas financieras	El no flujo de caja podría comprometer los activos, el patrimonio de la empresa con la entidad financiera al incurrir en el incumplimiento de las obligaciones.	Participar en nuevos mercados con el fin de obtener más clientes que promuevan los procesos productivos y agilicen la comercialización generando así un flujo de caja permanente en la empresa capaz de cumplir con sus obligaciones y financiar nuevos proyectos de crecimiento.

**Continuación Tabla 27. Matriz gestión de riesgos**

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	TRATAMIENTO/CONTROL
	Incumplimiento del pago por parte de las asociaciones, que retrasaría el pago a trabajadores y la compra de los insumos necesarios para la continuación de los procesos productivos	Ilíquidez para la compra de los insumos necesarios requeridos en determinados momentos y ausencia de trabajadores lo cual paralizarían los procesos productivos, incluso podrían causar la pérdida del cultivo por abandono y falta de controles necesarios.	Mantener un fondo o ahorro con el fin de contrarrestar este tipo de situaciones, dando así continuidad a los procesos productivos y el pago oportuno a los trabajadores.
Económico	Altos costos de insumos para el buen desarrollo del cultivo	Aumento en el costo de producción del plátano lo que puede provocar la disminución de ganancias para la empresa frente al precio de compra por parte del cliente	Optimizar el uso de estos insumos con el fin de que tengan un rendimiento razonable con respecto al precio de compra
	Oferta, calidad y precio del producto de otras regiones y del extranjero.	La no comercialización del producto de la región si este es menos competitivo frente al de la competencia	Desarrollar las BPA que permitan producir un plátano de excelente calidad, un buen rendimiento del cultivo y a bajos costos, que permitan ser competitivo frente a la oferta de otros productores.
	En principio alta dependencia de las asociaciones, para la comercialización del producto.	Se puede presentar la disminución de volumen de compra de plátano por parte de las asociaciones o el cierre de estas, lo que dejaría temporalmente a la empresa sin comercialización del producto	A corto plazo gestionar la venta del producto en nuevos mercados que permitan a la empresa tener un mayor número de clientes y mantener dinamizada la comercialización
	Constante fluctuación del precio del producto en el mercado	Esto puede llegar a desmejorar las condiciones de rentabilidad de la empresa con respecto al precio de venta frente el costo de producción, si el precio de compra del plátano al productor baja demasiado	dado a que esta fluctuación es netamente propia de la dinámica de la oferta y demanda del producto, la empresa no tiene como controlarlo, por lo que es un riesgo que se debe correr, tratando al máximo de disminuir el costo de producción de la fruta con el fin de que los precios de compra siempre estén por encima de este, y se pueda tener una mínima ganancia
	Fluctuaciones en el mercado que incidan en los precios de los insumos.	Desequilibrio económico para el ejecutor	No es controlable por parte de la Entidades

### Continuación Tabla 27. Matriz gestión de riesgos

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	TRATAMIENTO/CONTROL
Legal	Incumplimiento de las normas relacionadas en el marco legal	Sanciones que obligan a la empresa pagar multas por incumplimientos de las normas con un plazo definidos. El no pago de estas multas podrían ocasionar el cierre de la empresa o cese de las actividades	Aplicar sin ninguna excepción las diferentes normas establecidas para el tipo de empresa que se pretende crear, evitando así sanciones o malos resultados en las operaciones de la empresa.
Ambiental	Cambio de los factores climáticos que pueden afectar el cultivo.	La falta de lluvias podría afectar el cultivo, ya que este recurso es indispensable para el desarrollo de mismo.	Tener una fuente de agua alterna a las de uso diario, como cisternas, tanques de almacenamiento, motobombas que lleven el agua hasta los cultivos desde donde se encuentre, para contrarrestar los efectos del tiempo de sequía.
		El exceso de lluvias también es perjudicial para el cultivo, porque mantiene el suelo muy húmedo lo que evita que el plátano engorde y acelera el proceso de maduración en el racimo, incluso puede llegar a podrir la planta.	Construir sistemas de drenajes que permitan la evacuación del agua, impidiendo así que la tierra mantenga excesos de humedad y afecte los cultivos.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 12. CONCLUSIONES

Los estudios realizados en el desarrollo del presente plan de negocios demostraron la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de plátano, haciendo de esta una propuesta atractiva de inversión. Los resultados que arrojaron los estudios son los siguientes:

Dado que el plátano es uno de los principales impulsores del sector agrícola y este a su vez de la economía colombiana, es indispensable suplir la demanda insatisfecha existente en el mercado interno, generando nuevas áreas para la producción en el Valle del Cauca, con el fin de bajar las importaciones del producto, ser autosuficientes en el abastecimiento interno y satisfacer las necesidades internacionales del producto, explotando de manera responsable la tierra que tiene una gran vocación para la producción hortofrutícola en general.

Se pudo evidenciar en el análisis de mercado la necesidad de la presencia de nuevos productores capaces de cumplir con los requerimientos y volumen del producto para el consumo en fresco e industrial, que aumenta aceleradamente tanto en los mercados internos, como en los externos, haciéndose más grande la brecha que existe entre el número de oferentes y la demanda insatisfecha.

En cuanto al estudio técnico, se puede decir que el plan de negocios es completamente viable, ya que se cuenta con la ubicación y la tierra en condiciones óptimas para el desarrollo del cultivo, se tiene fácil acceso a las herramientas e insumos necesarios, al personal con experiencia, a información pertinente para el tratamiento de malezas e inconvenientes fitosanitarios. En general, son asequibles todos los recursos indispensables para llevar a cabo la producción de plátano con buenas prácticas agrícolas (BPA) y de excelente calidad, lo que permite cumplir con los requisitos de los diferentes mercados.

Es viable que la empresa se desarrolle como una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, siendo en principio el tipo de sociedad más conveniente para los accionistas, los cuales establecieron una estructura administrativa capaz de mantener el buen funcionamiento de los procesos de la empresa y guiar hacia a la consecución de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, los cuales se encuentran sustentados en la misión y visión planteadas.

Desde el punto de vista financiero, se pudo evidenciar que los resultados generados por los indicadores provenientes del análisis financiero elaborado para la vida del proyecto y que provienen de la proyección del Estado de Resultados y Flujos de Caja son positivos para el desarrollo del proyecto, lo que soporta que la ejecución del plan de negocios es viable.

Se identificaron los posibles riesgos operacionales, legales, financieros, económicos y ambientales que pueden afectar negativamente la empresa en un momento dado, lo que permite establecer las acciones correctivas y preventivas, con el fin de minimizar los riesgos y garantizar el desarrollo de los procesos productivos permanentemente.

### 13. RECOMENDACIONES

Es necesario implementar en un corto plazo al desarrollo de este plan de negocios las normas establecidas de Buenas Prácticas Agrícolas, las cuales buscan tecnificar todas las actividades propias del cultivo y capacitar todo el personal, con el fin de obtener mejores resultados en los procesos de siembra, mantenimiento, cosecha y poscosecha, además de reducir al máximo costos y pérdidas de la producción, y maximizar los rendimientos por hectáreas que generen una mayor producción y por ende mayor rentabilidad, es decir, su implementación sugiere ser más competitivos.

Es indispensable empezar la comercialización del producto, sin la intermediación de las asociaciones, es decir, aprovechar el impulso que pueda generar a la empresa la vinculación a estas entidades y a futuro bajar la dependencia, creando un plan de marketing que sirva de guía para llegar directamente a los diferentes mercados con altos requerimientos de plátano, con el fin de generar mayores utilidades a la empresa y garantizar el crecimiento de la misma.

Los accionistas deben procurar mantenerse actualizados sobre la demanda del plátano nacional e internacional, tanto de consumo en fresco como el destinado para las industrias. También de las dinámicas de los oferentes, con el fin de generar estrategias que le permitan a la empresa estar a la vanguardia de los cambios y requerimientos en el mercado, controlar los riesgos o amenazas, sacar el máximo provecho de las oportunidades existentes y entender la dinámica de los precios.

Realizar regularmente estudios que tengan como objetivo identificar las nuevas tecnologías que se están aplicando en el mundo a los diferentes procesos que conlleva el cultivo y tratamiento del plátano para obtener mejores resultados y ponerlas en práctica en AGROFINCA LA EMILIA S.A.S., convirtiéndola en una empresa vanguardista y competitiva, fomentadora de prácticas responsables con el medio ambiente y el desarrollo sostenible, reconocida por la utilización de buenas prácticas agrícolas (BPA), la obtención de producción limpia y de excelente calidad, lo que le incrementará las oportunidades en los diferentes mercados.



## BIBLIOGRAFÍA

Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones. Pág. 2 cuarta. Edición impresa por PRENSA MODERNA IMPRESIONES S.A CALI-COLOMBIA

GARCÍA SERNA., Oscar León. VALORACIÓN DE EMPRESAS, GERENCIA DEL VALOR Y EVA. Digital express Ltda., Colombia 2003. Pág 257.

GARCÍA, S., Oscar León. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – Fundamentos y Aplicaciones. 4 ed. Prensa moderna impresores, 2009. Colombia. Pág. 239-240

MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá: Mc Graw Hill.p.134

MIRANDA, Juan José. GESTION DE PROYECTOS. Estudio de factibilidad. 4ª edición. MM editores 2001. P 35-36.

MURILLO VARGAS, Guillermo. ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. MARTÍNEZ CRESPO, Jenny. ÁVILA DAVALOS. Hernán.

SALAS PÁRAMO, Jairo. LÓPEZ ARELLANO, Hernán. TEORIAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANAGEMENT. Paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo. Colombia: Ecoe Ediciones, 2008. p. 17

OHMAE, Keniche. La mente del estratega. Madrid. 2ª edición. Mac Graw Hill/Interamericana de España. 2004. p. 216.

SAMPIERI, Hernández. COLLADO F., Carlos y LUCIO B., Pilar. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Bogotá: Mc Graw Hill. 2003. Pág. 10.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial un nuevo enfoque de desarrollo. 5ª edición. Mac Graw Hill, 1998. p. 149-150.

## RECURSOS VIRTUALES

AGRONET. Cadena de plátano, noviembre 2017. {En línea}. {28 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.agronet.gov.co>).

AGRONET. LA AGROINDUSTRIA ES UNA OPORTUNIDAD PARA EL CAMPO COLOMBIANO. {En línea}. 6 de septiembre de 2016. {23 de marzo de 2018} disponible en: (<http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/La-agroindustria-es-una-oportunidad-para-el-campo-colombiano---06-de-agosto-de-2016.aspx>)

ASOFRUCOL. Plan Frutícola Nacional Valle del Cauca, tierra de frutas. {En línea}. {5 de abril de 2017} disponible en: ([http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_117\\_PFNValledelCauca.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_117_PFNValledelCauca.pdf)).

BOGDAN, Roberto. Introducción a los métodos cualitativos en investigación: La entrevista en profundidad. {En línea}. {25 de febrero de 2018} disponible en: ([www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL\\_DE\\_CURSOS/Entrevista\\_en\\_profundidad\\_Taylo\\_y\\_Bogdan.pdf](http://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL_DE_CURSOS/Entrevista_en_profundidad_Taylo_y_Bogdan.pdf)).

CNCP. Acuerdo de Competitividad Cadena Productiva de Plátano. {En línea}. {27 de marzo de 2018} disponible en: (<https://sioc.minagricultura.gov.co>).

DGAC. Gestión de riesgos. {En línea}. {7 de mayo de 2018} disponible en: (<http://www.dgac.gob.bo/>)

Disponible en: (<https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-guerra-snacks/17711>)

EL DINERO. COLOMBIA PUEDE CONVERTIRSE EN UNA DE LAS GRANDES DESPENSAS DEL MUNDO. {En línea}. 29 de septiembre de 2016. {20 de marzo de 2018} disponible en: (<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-a-ser-el-futuro-agropecuario-de-colombia/232363>).

EL PAÍS. Lo dice un estudio del Dane: el Valle del Cauca es mucho más que azúcar. {en línea}. 12 de noviembre del 2015. {14 de abril de 2017} disponible en: (<http://www.elpais.com.co/economia/lo-dice-un-estudio-del-dane-el-valle-del-cauca-es-mucho-mas-que-azucar.html>).

EL TIEMPO. Francisco José Lourido es el nuevo presidente de la SAG. {En línea}. 23 de mayo de 2008. {24 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4205266>)

FAJARDO, Darío. La tierra y el poder político; la reforma agraria y la reforma rural en Colombia. {En línea}. {3 de abril de 2017} disponible en: (<http://www.fao.org/docrep/004/y3568t/y3568t02.htm>).

FAO. FAO y la migración. {En línea}. {3 de abril de 2017} disponible en: ([http://www.fao.org/migration/es/?utm\\_source=faohomepage&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=featurebar](http://www.fao.org/migration/es/?utm_source=faohomepage&utm_medium=web&utm_campaign=featurebar)).

FINAGRO. EL MOMENTO DEL AGRO. {En línea}. {20 de marzo de 2018} disponible en: (<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>).

<http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

[http://markipedia.mex.tl/988946\\_Etnografia-de-Colombia--AOM-.html](http://markipedia.mex.tl/988946_Etnografia-de-Colombia--AOM-.html)

[http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/2448/2/ARANGO\\_ANG\\_ELICA\\_2015.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/2448/2/ARANGO_ANG_ELICA_2015.pdf)

[http://uasf.edu.pe/includes/archivos\\_pre/20162/62928.pdf](http://uasf.edu.pe/includes/archivos_pre/20162/62928.pdf). Editor, Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración

<http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=3&scat=45&act=1>

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp\\_ene\\_dic\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_dic_2017.pdf)

[http://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/conocernos-para-crecer/](http://www.ccc.org.co/categoria_articulo/conocernos-para-crecer/)

<http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>

<http://www.elcolombiano.com/negocios/economia-colombia-2018-claves-de-crecimiento-AH7988839>

<http://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/beta>

<http://www.elpais.com.co/economia/del-valle-continua-impulsando-su-crecimiento.html>

<http://www.elpais.com.co/economia/del-valle-habria-crecido-un-2-2-en-2017.html>

<http://www.elpais.com.co/economia/valle-del-cauca-la-segunda-region-donde-mas-se-produce-fruta-en-colombia.html>

<http://www.elpais.com.co/economia/valle-del-cauca-la-segunda-region-donde-mas-se-produce-fruta-en-colombia.html>

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-232124>

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/estrategia-del-ministerio-de-comercio-para-mejorar-la-productividad-61780>

<http://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/formas-en-que-se-roban-la-plata-de-la-salud-en-colombia-175982>

<http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/colombia-en-una-mirada/en/>

[http://www.icesi.edu.co/blogs/mercadeosostenible2012\\_02/files/2012/08/Sesion-II.pdf](http://www.icesi.edu.co/blogs/mercadeosostenible2012_02/files/2012/08/Sesion-II.pdf)

<http://www.juanmascareñas.eu/temas/beta.pdf>. © Juan Mascareñas Universidad Complutense de Madrid Última versión: diciembre 2002

<https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

<http://www.minvivienda.gov.co/mi-casa-ya>

<http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Colombia-y-la-proteccion-del-medio>

<http://www.portafolio.co/economia/pib-2017-mejor-de-lo-esperado-y-senales-positivas-para-el-2018-514321>

<http://www.semana.com/economia/articulo/crece-actividad-economica-del-sector-agropecuario-en-colombia/547670>

<http://www.semana.com/educacion/articulo/el-cambio-que-necesita-la-educacion-en-colombia/558650>

<http://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones.php?id=41143>

<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=38551>

<https://app.box.com/s/7w3f467z3i6gvve8htk9duwz5i1lwuao>.

<https://es.climate-data.org/location/34732/>

[https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo\\_de\\_platano](https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo_de_platano).

<https://www.cvn.com.co/proyeccion-ipc-colombia-2018/>

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol\\_mensual\\_feb\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_mensual_feb_2018.pdf). Pág. 7

<https://www.dinero.com/pais/articulo/perspectivas-de-vivienda-nueva-en-colombia-2018/255072>

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx>

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/red-unidos-para-superacion-de-la-pobreza-extrema.aspx>

<https://www.larepublica.co/archivo/produccion-agricola-esta-lista-para-abastecer-la-industria-2190601>

<https://www.larepublica.co/economia/colombia-se-enfrentara-a-una-crisis-de-salud-en-2018-2584060>

[https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-336866\\_archivo\\_pdf\\_UNAL\\_habitos\\_alimentarios.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-336866_archivo_pdf_UNAL_habitos_alimentarios.pdf)

[https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf). Pag 3

INFOAGRO. El cultivo del plátano (banano): **Importancia económica y distribución geográfica**. {En línea}. {13 de abril de 2017} disponible en: ([http://www.infoagro.com/documentos/el\\_cultivo\\_del\\_platano\\_\\_banano\\_.asp](http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_platano__banano_.asp))

INVIERTAENCOLOMBIA. Óp. cit. Disponible en: ([http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf))

INVIERTAENCOLOMBIA. Sector Agroindustrial Colombiano. {En línea}. {28 de febrero de 2018} disponible en: ([http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf))

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La industria procesadora de papa, plátano y yuca: el mercado de pasabocas (snacks) y congelados en Colombia. {En línea}. 1 de noviembre de 2005. {15 de abril de 2018} disponible en: (<https://sioc.minagricultura.gov.co/Papa/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/004%20-%20D.C.%20-%20Agroindustria%20-%20Papa,%20Yuca%20y%20pl%C3%A1tano.pdf#search=pl%C3%A1tano%20industria>)

Ministerio de cultura [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07\\_politica\\_diversidad\\_cultural.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07_politica_diversidad_cultural.pdf)  
NEGOCIACIONUNI. EXPO PEPSI Y POSTOBÓN. {En línea}. {21 de abril de 2018} disponible en: <https://es.scribd.com/doc/114151489/Expo-Pepsi-y-Postobon>

PIEDRAHÍTA YEPES, Jaime. Colombia es el segundo importador de plátano del mundo. {En línea}. 10 de octubre de 2011. {3 de abril de 2017} disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-segundo-importador-platano-mundo-150300>).

PITA FERNÁNDEZ, S; PÉRTEGAS DÍAZ, S. Investigación cuantitativa y cualitativa. {En línea}. 27 de mayo de 2002. {15 de febrero de 2018} disponible en: ([https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp))

PNUD. Objetivos de desarrollo sostenible, Colombia. {En línea}. {6 de mayo de 2017} disponible en: (<http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/post-2015/sdg-overview.html>.)

SERNA, Gloria; MIRANDA, Juan. Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación: Planeación estratégica. {En línea}. 30 de octubre de 2003. {6 de mayo de 2017} disponible en: ([https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/125/1273](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/125/1273))  
[sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/D.C.%202014%20Octubre%20-%20Indicadores%20platano.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/D.C.%202014%20Octubre%20-%20Indicadores%20platano.pdf)

TRUJILLO, Luz; SANCHEZ, José. FACTIBILIDAD ECONÓMICA - COMERCIALIZADORA DE PLÁTANO SEMIPROCESADO INNOVAPLAT S.A.S. {En línea}. {1 de marzo de 2018} disponible en: (<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/>).

VALLE DEL CAUCA. Aprobados \$18.850 millones de regalías para el plan frutícola del valle. {En línea}. 2 de junio de 2017. {24 de febrero de 2018} disponible en: (<http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=37963>)

VANGUARDIA. POR CAMBIO CLIMÁTICO, EL PLÁTANO INCREMENTÓ SU PRECIO EN UN 38%. {En línea} 7 de abril de 2017. {22 de abril de 2018} disponible en: (<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/306345-por-cambio-climatico-el-platano-incremento-su-precio-en-un-38>)

VERGARA CANTILLO, Ernesto. ORIGEN E HISTORIA DEL PLATANO Musa paradisiaca L. {En línea}. 11 de diciembre del 2010. {11 de abril de 2017} disponible en: (<http://apiciusysuslibros.blogspot.com/2010/12/origen-e-historia-del-platano-musa.html>).

VISAEMPRESARIAL. REALIZAR UN BUEN FODA PARA LA EMPRESA. {En línea}. {31 de marzo de 2018} disponible en: (<https://visaempresarial.com>)

VISAEMPRESARIAL. REALIZAR UN BUEN FODA PARA LA EMPRESA. {En línea}. {31 de marzo de 2018} disponible en: (<https://visaempresarial.com>)

[www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty\\_reduction/desarrollo-economico-incluyente--dei-.html](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty_reduction/desarrollo-economico-incluyente--dei-.html)

[www.contraloria.gov.co/documents/20181/461292/Informe+sobre+el+Estado+de+los+Recursos+Naturales+y+del+Ambiente+2015+-+2016/b89427cb-857e-407c-9ef3-1aac6aaf3708?version=1.1](http://www.contraloria.gov.co/documents/20181/461292/Informe+sobre+el+Estado+de+los+Recursos+Naturales+y+del+Ambiente+2015+-+2016/b89427cb-857e-407c-9ef3-1aac6aaf3708?version=1.1)