

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
PLATANITOS EMPACADOS

KENNIER DUMEY CASTRO GIL
PEDRO ALBERTO OLARTE TRUJILLO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2013

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
PLATANITOS EMPACADOS

KENNIER DUMEY CASTRO GIL
PEDRO ALBERTO OLARTE TRUJILLO

PROYECTO GRADO

CÉSAR AUGUSTO ZAPATA URQUIJO
DIRECTOR PROYECTO DE GRADO

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR TÍTULO
DE PREGRADO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2013

Contenido

RESUMEN.....	15
SUMMARY	16
INTRODUCCIÓN.....	17
JUSTIFICACIÓN.....	20
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	21
1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.4 HIPÓTESIS O SUPUESTOS.....	24
2. MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.1 PLAN DE NEGOCIO.....	25
2.2 EXPORTACIÓN.....	25
2.3 IMPORTACIÓN.....	25
2.4 MERCADO	26
2.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	26
2.6 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	26
2.7 COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL (C.I.).....	26
3 METODOLOGÍA.....	28
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
3.2 UNIVERSO DE ESTUDIO	28
3.3 MUESTRA	28
3.4 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.....	28
3.5 DELIMITACIÓN DEMOGRÁFICA.....	28
3.6 DELIMITACIÓN TEMPORAL	28
4 MODULO DE MERCADOS	29
4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	29
4.1.1 Objetivos	29
4.1.2 Justificación	29

4.1.3	Análisis del Sector	30
4.1.3.1	Datos Estadísticos.....	32
4.1.3.2	Percepción Competitiva.....	37
4.1.4	Análisis del Mercado	38
4.1.4.1	Diagnóstico del Mercado	38
4.1.4.2	Mercado objetivo	40
4.1.4.2.1	Definición	40
4.1.4.2.2	Justificación	40
4.1.4.2.3	Estimación del mercado potencial	42
4.1.4.2.4	Tamaño y crecimiento del segmento.....	43
4.1.4.2.5	Perfil del consumidor y/o cliente.....	45
4.1.5	Análisis de la competencia.....	49
4.1.5.1	Agremiaciones existentes	53
4.1.5.2	Análisis del costo del producto.....	56
4.2	ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	56
4.2.1	Concepto del Producto y Servicio.....	56
4.2.1.1	Producto.....	56
4.2.1.2	Servicio.	57
4.2.1.3	Concepto Servicio	58
4.2.1.4	Imagen y Marca	59
4.2.1.5	Ventajas Competitivas	60
4.2.1.6	Ventajas comparativas	61
4.2.1.7	Descripción del Proceso de Prestación del Servicio.....	62
4.2.2	Estrategias de Distribución.	62
4.2.2.1	Estrategias de Difusión.....	63
4.2.2.2	Estrategias de Comercialización y Ventas	69
4.2.3	Estrategias de Precio.....	77
4.2.3.1	Punto de Equilibrio	79
4.2.4	Estrategias de Comunicación	79
4.2.5	Políticas de servicio.....	82

4.2.6	Presupuesto Mezcla de Mercadeo	83
4.2.6.1	Promoción.....	83
4.2.6.2	Publicidad	84
4.2.7	Estrategias de Aprovisionamiento	85
4.3	PROYECCIONES DE VENTAS	86
4.3.1	Proyecciones de ventas	86
4.3.2	Política de Cartera.....	87
4.3.3	Seguros Necesarios.....	87
4.3.4	Riesgo Cambiario	88
4.3.5	La TRM.....	89
4.3.6	Costo de Exportación.....	90
4.3.6.1	Naviera (Buque).....	91
4.3.6.2	Clase de Flete Modo de Transporte Marítimo	93
4.3.6.3	Formas de Contratación de Flete Marítimo	94
5	MODULO OPERACIONAL	96
5.1	OPERACIÓN.....	96
5.1.1	Ficha Técnica del Producto.	97
5.1.2	Tabla nutricional.....	98
5.1.3	Estado de Desarrollo.....	99
5.1.4	Descripción del Proceso.....	99
5.1.4.1	Objetivo del Proceso	99
5.1.4.2	Resultados Esperados.....	100
5.1.4.3	Proceso	100
5.1.4.3.1	Aceite Vegetal (insumo):	100
5.1.4.3.2	Selección:	102
5.1.4.3.3	Lavado:.....	102
5.1.4.3.4	Enjuague:.....	103
5.1.4.3.5	Escaldado:	103
5.1.4.3.6	Pelado:	103
5.1.4.3.7	Corte:.....	103

5.1.4.3.8	Fritura:	104
5.1.4.3.9	Escurrido:.....	104
5.1.4.3.10	Incorporación de Aditivos:.....	105
5.1.4.3.11	Empacado:.....	105
5.1.4.3.12	Capacidad Instalada	107
5.1.4.3.13	Diagrama de Flujo	108
5.1.5	Necesidades y Requerimientos.....	109
5.1.5.1	Materia Prima	109
5.1.5.2	Transporte.....	111
5.1.5.3	Equipos de Telecomunicaciones	112
5.1.5.4	Tecnología y Software	112
5.1.5.5	Recursos Humanos.....	112
5.1.6	Plan de Producción	113
5.1.6.1	Políticas de Inventario.....	114
5.1.6.2	Distribución en Planta.....	115
5.1.6.3	Plan de Producción	117
5.2	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	117
5.2.1	Costos de Producción.....	118
5.2.1.1	Mano de Obra Directa por unidad.....	118
5.2.1.2	Materia Prima Directa por unidad	119
5.2.1.3	Costo variable Unitario	120
5.2.1.4	Costos Indirectos de Fabricación.....	120
5.2.1.5	Servicios Públicos	121
5.3	INFRAESTRUCTURA.....	121
5.3.1	Infraestructura	122
5.3.1.1	Localización de la Planta.....	123
5.3.1.2	Local Comercial	126
5.3.1.3	Muebles y Enseres.....	126
5.3.1.4	Equipos de Telecomunicaciones	127
5.3.1.5	Tecnología y Software	128

5.3.1.6	Maquinarias, Herramientas, Equipos y Utensilios.....	128
5.3.1.7	Servicios Públicos	135
5.3.1.8	Recursos Humanos.....	136
5.3.1.9	Promoción y Publicidad	136
5.3.1.10	Seguro.....	137
6	MODULO ORGANIZACIONAL	138
6.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	138
6.1.1	Análisis DOFA.....	138
6.1.1.1	Debilidades	138
6.1.1.2	Oportunidades.....	139
6.1.1.3	Fortalezas	139
6.1.1.4	Amenazas	140
6.1.1.5	Explicación Debilidades:.....	140
6.1.1.6	Explicación Oportunidades:	141
6.1.1.7	Explicación Fortalezas	142
6.1.1.8	Explicación Amenazas.....	144
6.1.1.9	Estrategias Debilidades a Oportunidades:	145
6.1.1.10	Estrategias “Amenazas a Fortalezas”	146
6.1.1.11	Análisis de la DOFA	148
6.1.1.12	Recomendaciones.....	148
6.1.2	Organismos de Apoyo	148
6.1.2.1	Fondo Emprender del SENA	148
6.1.2.2	Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	149
6.1.2.3	Universidades - Consultorio Gerencial.....	149
6.1.2.4	Fondo Nacional de Garantías.....	149
6.1.2.5	Instituto de Fomento Industrial	149
6.1.2.6	Finamerica	149
6.1.2.7	Banco Caja Social	150
6.1.2.8	Finagro	150
6.1.2.9	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	150

6.1.2.10	Proexport.....	150
6.1.2.11	Bancoldex	151
6.1.2.12	DIAN	151
6.1.2.13	Cooperativas	151
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	151
6.2.1	Estructura Organizacional.....	153
6.2.1.1	Socios.....	153
6.2.1.2	Naturaleza de la Empresa.....	155
6.2.1.3	Junta Directiva	156
6.2.1.4	Organigrama.....	156
6.3	ASPECTOS LEGALES.....	160
6.3.1	Constitución de la Empresa y Aspectos legales.....	160
6.3.1.1	Marco Legal.....	160
6.3.1.2	Tipo de sociedad	161
6.3.1.3	Razón Social:	163
6.3.1.4	Procedimientos de constitución.....	165
6.3.1.5	Constitución de la empresa:	168
6.3.1.6	NIT	169
6.3.1.7	C.I.I.U	170
6.3.1.8	RUT.....	171
6.3.1.9	Estado Legal Actual:	172
6.3.1.10	Constitución.....	172
6.3.1.11	Objetivo Social	172
6.3.1.12	Composición Accionaria	173
6.3.1.13	Beneficios Aduaneros:.....	174
6.3.1.14	Incentivos Municipales.....	174
6.4	GASTOS ADMINISTRATIVOS	174
6.4.1	Gastos de Personal.....	175
6.4.2	Gastos de Papelería	176
6.4.3	Gastos de Constitución Legal.....	176

6.4.4	Gastos Anuales de Administración	177
7.	MODULO FINANCIERO.....	179
7.1	INGRESOS.....	179
7.1.1	Fuentes de Financiación	180
7.1.2	Criterios para el Cálculo de los Formatos Financieros.....	180
7.1.3	Formatos Financieros	181
7.1.3.1	Flujo de Caja	181
7.1.3.2	Estado de Resultados.....	183
7.1.3.3	Balance Inicial y Proyectado.....	184
7.1.3.3.1	Balance inicial	185
7.1.3.3.2	Balance General y Proyectado.....	186
7.1.3.4	Calculo Tasa Interna de Retorno	187
7.1.3.5	Valor presente Neto	188
7.1.3.6	TIR	188
7.2	EGRESOS	189
7.2.1	Activos fijos.....	189
7.2.2	Tablas de amortización.....	189
7.2.3	Materia Prima	190
7.3	CAPITAL DE TRABAJO	190
7.3.1	Capital de trabajo.....	191
8.	MODULO OPERATIVO.....	192
8.1	PLAN OPERATIVO.....	192
8.1.1	Cronograma de Actividades.....	194
8.2	METAS SOCIALES.....	195
8.2.1	Metas Sociales del Plan de Negocios	195
8.2.2	Plan Nacional de Desarrollo	195
8.2.3	Plan Regional de Desarrollo	198
8.2.4	Cadena Productiva.....	201
8.2.4.1	Cadena del plátano.....	202
8.2.5	Empleo	202

8.2.6	Emprendedores	203
9.	IMPACTO.....	205
9.1	IMPACTO ECONÓMICO	205
9.2	IMPACTO REGIONAL.....	205
9.3	IMPACTO SOCIAL.....	205
9.4	IMPACTO AMBIENTAL.....	206
10.	RESUMEN EJECUTIVO	208
10.1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	208
10.1.1	Situación Problema	208
10.1.2	Definición del Problema.....	208
10.2	MARCO CONCEPTUAL.....	208
10.2.1	Plan de Negocio.....	208
10.2.2	Exportación.....	209
10.2.3	Mercado	209
10.3	METODOLOGÍA	209
10.3.1	Tipo de Investigación	209
10.3.2	Universo del Estudio	209
10.3.3	Muestra	209
10.4	MODULO DE MERCADOS	210
10.4.1	Concepto del Negocio.....	210
10.4.2	Potencial del Mercado	210
10.4.3	Ventajas Competitivas	211
10.4.4	Análisis del Costo del Producto.....	212
10.5	MODULO OPERACIONAL	213
10.5.1	Resultados Esperados.....	213
10.5.2	Plan de Producción	213
10.6	MODULO ORGANIZACIONAL	214
10.6.1	Razón Social	214
10.6.2	Socios.....	216
10.6.3	Junta Directiva	217

10.6.4	Organigrama.....	218
10.7	MODULO FINANCIERO.....	219
10.7.1	Resumen de las Inversiones Requeridas.....	219
10.7.2	Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	219
10.7.3	Tasa Interna de Retorno.....	219
10.7.4	Evaluación de Viabilidad	219
10.8	EQUIPO DE TRABAJO	220
10.8.1	Resumen Ejecutivo	220
11.	CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO	221
12.	RECOMENDACIONES.....	222
13.	BIBLIOGRAFIA	223
14.	WEBGRAFIA.....	225
ANEXOS	229
ANEXO 1.	CALCULO AGUA CLORADA.....	229
ANEXO 2.	MATRIZ DE SELECCIÓN.....	230
ANEXO 3.	CONTRATO COMPRAVENTA INTERNACIONAL	258
ANEXO 4.	SEGURO DE TRANSPORTE	263
ANEXO 5.	VENTAJAS DE ZONA FRANCA INTERNACIONAL PEREIRA.	266

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 USO DE LA TIERRA AGRO-INDUSTRIAL.....	33
ILUSTRACIÓN 2 ÍNDICE DE UTILIZACIÓN DE TIERRA EN EL MUNDO.	34
ILUSTRACIÓN 3 ÍNDICE DEL USO DE LA TIERRA ARABLE EN EL MUNDO.	34
ILUSTRACIÓN 4 COMERCIO EXTERIOR COLOMBIANO AGROPECUARIO.	35
ILUSTRACIÓN 5 RANKING EXPORTACIONES AGRÍCOLAS COLOMBIANAS.....	36
ILUSTRACIÓN 6 PRINCIPALES COMPRADORES DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS.	37
ILUSTRACIÓN 7 MERCADO INTERNO APARENTE DE CANADÁ.	43
ILUSTRACIÓN 8 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO POBLACIONAL PARA CANADÁ.	44
ILUSTRACIÓN 9 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE PLÁTANO, 2010.....	51
ILUSTRACIÓN 10 AGREMIACIONES EXISTENTES	53
ILUSTRACIÓN 11 GRANDES SUPERFICIES.	72
ILUSTRACIÓN 12 DESCRIPCIÓN DE LAS GRANDES SUPERFICIES.	75
ILUSTRACIÓN 13 TIEMPO PROMEDIO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	81
ILUSTRACIÓN 14 LA TMR	89
ILUSTRACIÓN 15 PARTES DEL BUQUE	91
ILUSTRACIÓN 16 EXPORTACIONES EN DIAS DE TRANSITO	92
ILUSTRACIÓN 17 CAPACIDAD CONTENEDORES.....	92
ILUSTRACIÓN 18 ACEITE VEGETAL.....	101
ILUSTRACIÓN 19 DIAGRAMA DE FLUJO.....	108
ILUSTRACIÓN 20 TIPOS DE VEHICULOS.....	111
ILUSTRACIÓN 21 PLANTA FÍSICA.....	116
ILUSTRACIÓN 22 CADENA DEL PLÁTANO.....	202
ILUSTRACIÓN 23 VENTAJA ZONA FRANCA 1.....	266
ILUSTRACIÓN 24 VENTAJA ZONA FRANCA 2.....	267
ILUSTRACIÓN 25 VENTAJA ZONA FRANCA 3.....	268

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PRECIO.....	78
TABLA 2 PRESUPUESTO MEZCLA MERCADEO	85
TABLA 3 PROYECCIÓN DE VENTAS	86
TABLA 4 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	97
TABLA 5 TABLA NUTRICIONAL.....	98
TABLA 6 ESPECIFICACIONES PARA ACEITE (FRITURA).....	101
TABLA 7 REQUISICIÓN MATERIA PRIMA (CAPACIDAD INSTALADA)	110
TABLA 8 RECURSO HUMANO PRODUCCIÓN	113
TABLA 9 PLAN DE PRODUCCIÓN 1	117
TABLA 10 PLAN DE PRODUCCIÓN 2.....	117
TABLA 11 MANO DE OBRA DIRECTA POR UNIDAD	118
TABLA 12 COSTO MOD POR UNIDAD.....	119
TABLA 13 MATERIA PRIMA DIRECTA POR UNIDAD	119
TABLA 14 COSTO MATERIA PRIMA POR UNIDAD	120
TABLA 15 COSTO VARIABLE UNITARIO.....	120
TABLA 16 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)	121
TABLA 17 ARRENDAMIENTO DE BODEGA	126
TABLA 18 REQUISICIÓN MUEBLES Y ENSERES	127
TABLA 19 REQUISICIÓN EQUIPOS DE COMUNICACIÓN.....	127
TABLA 20 REQUISICIÓN TECNOLOGÍA Y SOFTWARE.....	128
TABLA 21 MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y UTENSILIOS	135
TABLA 22 GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVOS.....	176
TABLA 23 GASTOS DE PAPELERIA.....	176
TABLA 24 GASTOS CONSTITUCIÓN LEGAL	177
TABLA 25 GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN.....	178
TABLA 26 INVERSIÓN INICIAL	180
TABLA 27 CRITERIOS PARA EL CÁLCULO FINANCIERO	181
TABLA 28 FLUJO DE CAJA.....	183
TABLA 29 ESTADO DE RESULTADOS	184
TABLA 30 BALANCE INICIAL	185
TABLA 31 BALANCE GENERAL Y PROYECTADO	186
TABLA 32 CRITERIOS TASA INTERNA DE RETORNO.....	187
TABLA 33 VALOR PRESENTE NETO.....	188
TABLA 34 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	188
TABLA 35 ACTIVOS FIJOS	189
TABLA 36 AMORTIZACIÓN	189
TABLA 37 MATERIA PRIMA (MES).....	190
TABLA 38 CAPITAL DE TRABAJO.....	191
TABLA 39 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	194
TABLA 40 EMPLEOS	203

TABLA 41 RESUMEN DE INVERSIONES.....	219
TABLA 42 RESUMEN PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD.....	219
TABLA 43 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.....	220

RESUMEN

Cuando se plantea la idea de la creación de algún tipo de negocio es importante realizar un estudio ordenado y profundo sobre las variables directas o indirectas que pueden llegar a afectar la realización del mismo. Por esta razón se analizan de manera separada los entornos financiero, comercial, operativo y productivo del tipo de negocio que se desea implementar, pues al ejecutar dicho análisis se puede evaluar la viabilidad del proyecto.

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

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

Todo lo anteriormente mencionado se plantea con el fin de poner en marcha un proyecto que nace de la idea de trabajo de grado de dos estudiantes para optar por el título de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira y de aprovechar el alto nivel de producción de Plátano que tiene el país, dándole un uso diferente e innovador que disminuirá el alto porcentaje de desperdicio que tiene el fruto a nivel nacional.

SUMMARY

When considering the idea of creating some kind of business it's important to conduct a thorough study on the direct and indirect variables that can reach fulfillment of it. For this reason we analyze the financial, commercial, operative and productive surroundings of the type of business that you want to implement; then by executing this analysis, it can be tested.

This work concentrates on the study of feasibility for the creation of an exporting company of Packaged "Platanitos", throughout the implementation of a market study to establish a targeted market through a selection that is based on variables such as cultural affinity, language, targeted market imports, domestic exports, and international exports, among others. By other methods promotion strategy, distribution and service will be set.

Also shown are the sales projections, "Platanitos" production process, production costs, organizational structure, legal and project financing.

The previous said mentions is said to start an objective to start a project that is born from an idea of two college student that wishes to gain the degree of industrial engineering of the Technological University of Pereira and take advantage of the high ratio of production that the country has of "Platanos", given its use a different and innovative way that will reduce its waste of fruit nationwide.

INTRODUCCIÓN

El ligero crecimiento de la población, de sus necesidades, de sus hábitos y su deseo de tener una mejor comodidad deja atrás el desarrollo continuo que lleva la tierra, sus cultivos y su facilidad de adaptación a las nuevas situaciones que enfrenta gracias a avance de la humanidad.

Las necesidades y los gustos del hombre son cada vez más complicados, se está en un tiempo acelerado, donde se desarrolla de manera tan rápida que a veces ni los mismos humanos son capaces de acomodarse a tal versatilidad. La tecnología ha proporcionado a lo largo de la historia herramientas magnificas tales como los automóviles, los aviones, los computadores, la internet, los celulares, equipos de sonido, entre otros. Pero para desarrollar todas estas tecnologías ha sido necesario destruir grandes bosques, el cual destruye el aire, también ríos, lagos y por consiguiente la tierra, entre otras, ya que estas tecnologías generan desperdicios y demandan grandes terrenos donde su presencia acaba con todo a su paso. Todo este confort y comodidad ha traído devastadoras consecuencias para el medio ambiente y para las mismas personas. El crecimiento de las ciudades, pueblos y veredas es igualmente acelerado, las distancias para recorrer son cada vez mayores por lo que es necesario un transporte ligero y seguro que pueda llevar a las personas de forma eficiente de un lugar a otro, así mismo cada vez es mas fácil para los estratos medios tener vehículos y esto trae consigo el aumento de la polución producida por estos vehículos que funcionara con combustible fósil.

Ambientalistas y ecologistas miran preocupados las consecuencias irreversibles que han traído las décadas de derroche de energía. Es por esto que hace varios años han luchado por crear en cada ser humano consciencia ambiental, de crear hábitos cada vez más saludables que, aunque no pueden reintegrar los daños causados, ayudaran a un desarrollo más equilibrado entre la evolución humana y la evolución del planeta. Los bio-combustibles son solo una de las ideas que se tiene para este fin, estos

combustibles alternativos apoyan la idea de un desarrollo sostenible, dejando que se disfrute de las tecnologías con un mínimo daño al medio ambiente.

Con este marco y con el propósito de brindar asistencia técnica gratuita a los campesinos del Departamento, la Gobernación de Risaralda, en cabeza del mandatario Víctor Manuel Tamayo Vargas, a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario ha dado cobertura a los 14 municipios, donde se han beneficiado 4 mil 481 familias.

Luis Alfonso Álzate Ramos, secretario de Desarrollo Agropecuario Departamental, señaló que se realizó una importante inversión en este programa con 2 mil 011 millones de pesos, de los cuales la Gobernación aportó mil 844 millones y el resto por otras instituciones.

A través de la contratación de personal altamente calificado, de diferentes disciplinas: Ingenieros agrónomos, ingenieros y administradores del medio ambiente; médicos veterinarios, zootecnistas, administradores de empresas agropecuarias, especialistas en proyectos, entre otros, los campesinos de Risaralda estuvieron permanentemente acompañados por la administración de Tamayo Vargas.

Las funciones de asistencia técnica desempeñadas por varios de los técnicos de la Secretaría, también se realizan a través del Centro Integral de Diagnóstico Agropecuario, CIDAR, que presta sus servicios en los laboratorios clínico veterinario, de suelos, de aguas, de zoonosis, de microbiología animal y de calidad de la leche¹.

Estos proyectos se llevan a cabo con el fin de aumentar las posibilidades que existen en esta región para el cultivo, procesamiento y exportación de un producto que ha dejado de ser un producto llamativo en los mercados externos y que hoy nos muestra un crecimiento de su demanda en los mercados internacionales: el plátano. Y el cual es uno de los productos que distingue a Colombia a nivel mundial por su producción en el territorio, superando a Ecuador que es el principal productor y exportador mundial.

La diversidad de suelos, climas y la experiencia demostrada de los campesinos en los cultivos de plátano, permiten considerar esta posibilidad, y es por ello que el producto se ha considerado prioritario dentro de los productos exportables. Eso si solo se debe

¹ <http://www.risaralda.gov.co/sitio/agropecuario/index.php/noticias/2-noticias/96-mas-de-2-mil-millones->

promover con mayor interés e importancia variedades aptas para el mercado internacional.

El presente documento muestra un plan de negocios para desarrollar la transformación del plátano en platanitos debidamente empacados para ser exportados a los mercados internacionales. Fueron preparados los capítulos de mercados, organizacional, financiero y operacional. Con el fin de evaluar la viabilidad de la creación de una Comercializadora Internacional dedicada a la exportación de Platanitos Empacados.

JUSTIFICACIÓN

El comercio exterior se ha convertido en una opción tanto para los vendedores exportadores como para los compradores importadores y consumidores, pues los primeros obtienen rentabilidad por ofrecer productos a otros países y los otros tienen la oportunidad de adquirirlos en el caso de que el país no lo produzca o escoger en diversidad de ellos. Muchos productos agrícolas y en este caso el del plátano, son muy apetecidos en las regiones donde por su clima no pueden ser producidos, allí de manera que los países del trópico ven en esto una gran oportunidad para introducir esta clase de producto a estos mercados potenciales.

Por otro lado la escases de alimento por otros factores obliga a pensar en la forma de reactivar el campo y de procurar una mejor utilización del suelo la cual se puede llevar a cabo con la ayuda de una comercializadora internacional ya que los productos llegarían a aumentar sus ventas y la producción, con lo cual se generaría aumento del empleo.

En este caso la creación de una exportadora de plátano procesado en Risaralda con influencia en todo el eje cafetero se convierte entonces en una muy buena opción para incentivar la producción local y la inversión, además de atender una parte de la demanda mundial del producto, también para generar inversión y contribuir al desarrollo regional, obteniendo rentabilidad y de cierta forma crecimiento económico para el departamento.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

“La fruta de los sabios. Así se ha llamado al plátano. La razón está en una leyenda que dice que cuando Alejandro Magno conquistó la India, hallaron a las personas sabias comiendo debajo de los plátanos.

Para los árabes y los griegos era un árbol frutal extraordinario. Desde ahí al Caribe, evidentemente tuvo un largo recorrido. Los primeros comerciantes árabes llevaron sus raíces desde Asia a África.

Los exploradores de Portugal lo descubrieron allí por el siglo XV, con el nombre que se le daba en África, banana. De ahí fue a las islas Canarias y para el 1516 los misioneros españoles la llevaron a América Central y del Sur.

Al plátano, no se le considera un árbol, pues su tronco no es leñoso, sino una herbácea gigante. Crece mejor en climas húmedos y calurosos, si es posible que no baje de los 20 °C. El clima y el terreno determinaran el tamaño del plátano y su fruto.

Para fines del siglo XIX se fundaron en América fincas que implicaron mucho trabajo, como desmalezar junglas, construir desde carreteras, hasta pueblos enteros cuyas vidas giraban a la producción del plátano. Se agregaron compañías navieras para transportarlas a todo el mundo, haciendo crecer esta industria en varios países.

En Colombia el cultivo del plátano ha sido siempre una forma tradicional de subsistencia de los pequeños productores. Dispersos por el país tiene mucha importancia no solo como buena alimentación, sino como creador de empleo. En el departamento de Magdalena y en las regiones del Golfo de Urabá es donde el sobresale el grado de producción beneficiados por la calidad del suelo.

Es muy interesante que nunca se deje madurar al plátano antes de cortarlo, aunque vaya destinado al consumo interno. Si así se hiciera perdería su sabor.

Una plantación dura según las condiciones y cuidado de 6 a 15 años Y la planta una vez que ha producido su fruto, es cortada y usada para abonar a otras plantas que crecerán en lugar de ella.

Existen más de 100 variedades de plátanos.

Sus hojas se usan para envolver una comida típica en algunos lugares como son los tamales.

Es muy nutritiva, porque, además de ser rico en carbohidratos, fósforo, vitamina A y C y rica en potasio.

Hay muchísimas maneras de comerlo. En países como Colombia y otros de de Latinoamérica, se los cocinan verdes, y se los comen con gran placer.

Así que la próxima vez que comamos uno, recordemos todo el recorrido que hizo, para que hoy disfrutemos de su maravilloso y especial sabor.”²

1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA

La globalización del Comercio Internacional y los acuerdos que Colombia ha firmado con muchos países y regiones ofrecen amplias posibilidades para que en el país, se fortalezca el desarrollo de la producción y comercialización de diferentes sectores de la fruticultura, en especial de aquellos que puedan llegar a ser exportados, como el Plátano, relevantes en los mercados mundiales, el cual Colombia ocupa el segundo puesto en el Rankin mundial de exportación de plátano³.

Lastimosamente la región y sus alrededores no ha aprovechado hasta el momento sus potencialidades productivas, y solamente registra con las exportaciones de banano y

² Colombia Guías. (2012), Todos los derechos reservados. Recuperado el 5 de junio del 2012. Agricultura del platano. <http://www.colombiaguías.com/agricultura-platano.html>

³ Anzola, Juan. Campos, Andrés. Córdoba, Soulange. Vélez, Alejandro Volumen 1 (2010). Sector Agroindustrial. Recuperado el 5 de junio del 2012. Invierta en Colombia. http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf

plátano algún grado de avance en cuanto a su participación en el mercado externo⁴, no obstante que en esos mismos renglones perdemos participación con relación a nuestros más importantes competidores. Adicionalmente, algunos intentos de convertir a Risaralda en potencia exportadora de plátano en el renglón frutícola se han quedado, después de impulsos importantes en la fase inicial, en moderadas contribuciones al sector externo regional.

Esto nos da razones suficientes para pensar que estamos ante un gran producto de exportación. La verdad es otra: Colombia es el segundo importador de plátano en el mundo, por ende Colombia pierde de manera acelerada los mercados de los Estados Unidos y los mercados europeos del producto que ingresa por Bélgica. Países como Guatemala y Perú nos están sustituyendo en el mercado exterior, según las cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), después de Estados Unidos, Colombia es el país de mayores importaciones mundiales de plátano, con cerca de 60.000 toneladas promedio anual. A julio de este año, ya superaba las 36.000 toneladas (según datos de Madr, Agronet)⁵. Ahora bien, los ecuatorianos no solo son los mayores exportadores de plátano a nivel mundial, también se han tomado en serio su negocio y no solamente investigan permanentemente y mejoran sus variedades, sino que le apuestan a la innovación constante de mejoramientos de producto, con programas de fomento al consumo en los Europa, Asia y Norte América, sus principales mercados⁶.

Podemos decir que nuestra diversidad de suelos, climas y la experiencia demostrada en cultivos de la fruta permiten considerar esa posibilidad, y es por ello que el producto se ha considerado prioritario dentro de la propuesta de Agenda Interna regional.

⁴ El Tiempo.com (9 de septiembre 2009). Artículo. Recuperado el 5 de junio del 2012. Risaralda le apuesta a la exportación de plátano. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6055307>

⁵ Piedrahita Yapes, Jaime (10 octubre 2011). Colombia importador de plátano. Recuperado el 5 de junio 2012. Portafolio.co. <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-el-segundo-importador-platano-del-mundo>

⁶ Castle foods Ecuador (2012). Mayor exportador de plátano. Recuperado el 5 de junio del 2012. Banano Cavendish <http://castlefoods.ec/index.php/es/cavendish-banano>

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El sector de la agricultura en nuestra región está siendo subutilizado en cuanto a producción, comercialización, y exportación de sus productos, el cual nos lleva a un desaprovechamiento de los recursos, especialmente del plátano y sus derivados, perdiendo algún grado de avance en la participación en el mercado externo.

¿Cómo sería un plan de negocios para la exportación de platanitos con el propósito de mejorar e impulsar la producción y comercialización del producto en el municipio de Mistrató?

1.4 HIPÓTESIS O SUPUESTOS

El mercado es favorable para la exportación del platanitos debido a la apertura de mercados, los tratados y acuerdos que ha firmado Colombia con muchos países y regiones, también nos favorece la diversidad de climas que poseemos para la producción.

2. MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración del plan de negocio, se hace necesario el uso de conceptos claves que dan forma y estructura al trabajo; a continuación se definen detalladamente los conceptos más importantes y necesarios para la elaboración del plan de negocio.

Lo anteriormente descrito se hace con el fin de dar al lector la idea general del negocio.

2.1 PLAN DE NEGOCIO

Es un documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio o un negocio ya en marcha, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera.

2.2 EXPORTACIÓN

Se realiza cuando cualquier bien o servicio es enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado, estas se llevan a cabo bajo unas condiciones o normas específicas⁷.

2.3 IMPORTACIÓN

Es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Al realizarse importaciones de productos más económicos automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o

⁷John D. Daniels, L.H (2004). Exportación. Recuperado el 19 de junio del 2012. Wikipedia.org <http://es.wikipedia.org/wiki/Exportacion>

gasten en nuevos productos.⁸

2.4 MERCADO

Un mercado es un grupo de clientes en potencia con necesidades semejantes y vendedores que ofrecen varios productos, es decir, formas de satisfacer aquellas necesidades. Los gerentes orientados al mercado elaboran mezclas comerciales para mercados metas específicos.

2.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes⁹.

2.6 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. Los canales de distribución son: Productor, Mayorista, Minorista y Consumidor¹⁰.

2.7 COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL (C.I.)

Son sociedades constituidas en cualquiera de las formas establecidas en el Código de Comercio. En términos generales, pueden definirse la CI como una sociedad mercantil

⁸ Artículo. Modificado (26 junio del 2012), Importación. Recuperado el 2 de julio del 2012. Wikipedia.org. <http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>

⁹ Romero, Claudia. Sánchez C, Cesar. Tafoya, M. Sabrina. (México 2011). Segmentación del mercado. Recuperado el 5 de junio del 2012. Monografias. <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

¹⁰ GestioPolis (Abril del 2002). Canales de Distribución. Recuperado el 5 de junio del 2012. GestioPolis.com <http://www.gestioPolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

especializada con una gran capacidad para detectar y generar negocios de larga duración y concretarlos en los diferentes mercados mundiales. La C.I. tiene por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior, también orienta sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos nacionales en el mercado internacional. Dentro de su objeto se incluye las importaciones de bienes e insumos para abastecer el mercado interno, o para transformarlos y exportarlos.

3 METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo Cualitativa, cuantitativa, sistemática y objetiva.

3.2 UNIVERSO DE ESTUDIO

La población objetivo está basada en países consumidores de plátano y en empresas que manejan cadenas de exportación e importación del mismo producto.

3.3 MUESTRA

El tipo de muestreo que se va a utilizar para la investigación de exportación de platanitos, es el muestreo por conveniencia, el cual se elige el destinatario con mayor probabilidad de exportación.

3.4 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

Este estudio será realizado en el departamento de Risaralda, en el municipio de Mistrató.

3.5 DELIMITACIÓN DEMOGRÁFICA

Propietarios de grandes terrenos cultivables de Risaralda, específicamente (Mistrató)

3.6 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El desarrollo de la investigación del plan de negocios se realizara entre Septiembre de 2012 y Julio de 2013.

4 MODULO DE MERCADOS

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Un Estudio de Mercado permite la identificación del mercado en el que se sitúa el negocio potencial, sus características principales y variables críticas que determinan su comportamiento. Para obtener una caracterización de este tipo es necesario recolectar toda la información disponible acerca del mercado, provenientes de fuentes primarias (entrevistas, encuestas) y fuentes secundarias (libros, internet).

Luego de recolectada la información, esta será analizada e interpretada con el fin de comprender el ambiente en el que se encuentra el negocio, determinando las oportunidades y amenazas que se deberán enfrentar. Con esto se desarrolla y evalúa cursos de acción, con el objetivo de dar apoyo a la toma de decisiones empleadas en el proceso estratégico de marketing. El plátano es un producto que se enmarca dentro del grupo de productos exportados a diferentes países, motivo por el que se toma el mercado de plátanos procesados exportados para dar cuenta una evolución del mercado potencial que se tendría con los platanitos empacados.

4.1.1 Objetivos

- a) Definir el Mercado objetivo para la exportación de los Platanitos Empacados.
- b) Conocer las tendencias de consumo del mercado objetivo.
- c) Identificar los más grandes competidores en el mercado.
- d) Identificar La mejor opción para promocionar, difundir y distribuir el producto.

4.1.2 Justificación

Ante los retos de la exportación de platanitos empacados y la necesidad de abordar diferentes estrategias para responder a los mercados extranjeros, se evidencia la importancia de crear alianzas que permitan la asociatividad entre productores bajo un modelo administrativo que igualmente les brinde un posicionamiento en dicho mercado, obtengan mayores ganancias y a la vez formar parte de otros procesos.

Las relaciones tradicionales de comercialización ocasionan un alargamiento en lo que se denomina las cadenas productivas, donde quien produce obtiene los menores beneficios derivados de su actividad, ya que en la cadena de intermediarios es donde se quedan las mayores ganancias del negocio.

Es así como los pequeños productores al estar desarticulados y no tener representatividad no perciben todas las ganancias derivadas de su actividad, esta situación no era ajena a alguno de los productores de plátano de Mistrató.

Por tanto el proceso de organización es una alternativa a partir de la cual se pueden generar una consolidación de los productores desde la mejora en las etapas productivas tanto a nivel de cultivo como a nivel administrativo y organizativo, logrando a través de dicha consolidación la articulación con otros asociados lo que deriva en la eliminación de intermediarios reduciendo así eslabones en las cadenas de comercialización que encarecen los productos y disminuyen las ganancias de quienes se encuentran en los primeros eslabones de dicha cadena.

Las exigencias del mercado están representadas en los requerimientos que un producto debe cumplir y que son evidenciados en la legislación o en las normas de calidad entre otros, igualmente estos parámetros están determinados por el comportamiento de los consumidores; el acceso a dichos mercados es limitado en la medida en que no se cumplan con las exigencias de productividad y calidad; por lo tanto es necesario responder a estos requerimientos a partir de mejoras en los procesos productivos y administrativos como tal el diseño de un plan de negocios.

4.1.3 Análisis del Sector

Históricamente, el sector agropecuario ha sido una de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas. El sector agropecuario en Colombia es un escenario de gran atractivo mundial para la inversión

extranjera directa. A través del Programa de Transformación Productiva sustentado en una alianza público-privada, el Gobierno Nacional pretende impulsar el desarrollo del país apostándole a la transformación de 8 sectores industriales y 4 sectores agropecuarios.¹¹ No obstante, no es suficiente con modificar la fábrica y ponerla a producir en forma, sino que es necesario conseguirles nuevos mercados a esos bienes producidos. Amplias alternativas de producción agropecuaria gracias a la posición astronómica de Colombia, sus características geográfica y disponibilidad de recursos. Durante los últimos 4 años, la producción agrícola colombiana se incrementó en más de 2,5 millones de toneladas y la de carne (cerdo, bovino y aves) lo hizo en más de 500 mil toneladas. En el comercio agrícola mundial y regional Colombia tiene un lugar destacado: En Latam segundo exportador de azúcar refinado y séptimos a nivel mundial.¹² Estas son algunas de las razones que generan mayor interés para impulsar la exportación de productos del sector agroindustrial del país.

Como bien sabemos el eje cafetero es uno de los más grandes productores agroindustriales del país, por ende nos lleva a delimitar nuestro sector en la producción y sectorizarlo. Con una gran inversión por 610 millones de pesos para fortalecer la agricultura en Mistrató, que ha realizado la administración departamental, en cabeza del ex - Gobernador, Víctor Manuel Tamayo Vargas, a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario.

Del total invertido, 197 millones 510 mil pesos han sido recursos propios de la administración reflejados en programas como el fomento a la producción agrícola, apoyo a la infraestructura para la producción agropecuaria, seguridad alimentaria, fortalecimiento empresarial y acompañamiento técnico a productores agropecuarios. Los recursos restantes han sido gestionados por el mandatario ante la nación.

¹¹ y

¹² <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>

“En transcurso del Gobierno anterior para el sector agropecuario de Mistrató se han beneficiado 1.041 familias, se sembraron 387 cuadras y se generaron 449 empleos directos e indirectos, ratificando el compromiso de Tamayo Vargas con el campo Risaraldense”, puntualizó Luis Alfonso Álzate Ramos, secretario de Desarrollo Agropecuario.

En el marco del fomento a la producción agrícola se fortalecieron cultivos como plátano, caña panelera, maíz, frijol y café. Este programa permitió la generación de 399 empleos y la siembra de 387 cuadras (247.68 hectáreas).

Para el presente año, en Mistrató se ejecutarán dos proyectos del programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura para el fomento al cultivo de cacao y de lulo, los cuales beneficiarán a 212 familias en total¹³.

4.1.3.1 Datos Estadísticos

Colombia una oportunidad para invertir en el sector agroindustrial

Tan sólo el 3% del territorio nacional es usado bajo fines agrícolas, 48.7% está cubierto por bosques naturales y colonizados, 34% por actividades pecuarias (en su mayoría pastos dedicados a la ganadería bovina extensiva). Superficie Total y Aprovechamiento de la Tierra en Colombia, 2009

¹³ <http://www.risaralda.gov.co/sitio/agropecuario/index.php/noticias?start=18>

Uso actual	Hectáreas (millones)	Distribución (%)
AGROPECUARIA ESTIMADA	50.9	45%
Agrícola	3.4	3%
Pecuaria	39.1	34%
Bosques	7.2	6%
Otros usos agrícolas /1	1.02	1%
NO AGROPECUARIA	59.6	52%
Bosques no colonizados	45.04	39%
Otros usos /2	14.6	13%
MARGINALMENTE CULTIVABLE*	3.5	3%
TOTAL SUPERFICIE	114.1	100,0%

1. Eriales, cuerpos de agua y otros 2. Bosques colonizados, plantados, cuerpos de agua, urbana y semiurbana
Fuente: SAC con base en MADR

Ilustración 1 Uso de la Tierra Agro-Industrial

Colombia, uno de los países con mayor potencial de expansión de tierras para uso agrícola en el mundo. Según la FAO, Colombia se ubica en el puesto 25 entre 223 países en donde se evalúa el potencial de expansión del área agrícola sin afectar el área de bosque natural. Este potencial de crecimiento según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se estima en 10 millones de hectáreas, dentro de las que se encuentran áreas no aprovechadas y otras que tradicionalmente han sido utilizadas sin atender criterios de vocación productiva.

Tabla 2. Potencial de Expansión de Tierras Agrícolas en el Mundo 2008, Millones de Hectáreas

Ranking	País	Superficie Total	Superficie agrícola (*)	Potencial agrícola (**)
1	China	959	552	165
2	Australia	774	425	127
3	Estad Unidos	963	411	123
4	Brasil	851	263	79
5	Rusia	1.709	215	64
6	Kazajstán	272	207	62
7	India	328	179	53
8	Arabia Saudita	214	173	52
9	Sudán	250	136	41
10	Argentina	278	133	40
22	Colombia (*)	114	42	12
223	Total	13.442	4.931	1.473

* Cifras con ganadería

**Se estimó suponiendo un incremento del área actual agrícola de 30%

Fuente: Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) con base a la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés) y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)

Ilustración 2 Índice de utilización de Tierra en el mundo.

Colombia tiene uno de los índices de utilización de la tierra arable más bajos de América Latina, apenas el 8% del potencial de tierra arable efectivamente atiende esta práctica.

Gráfica 1. Índice del uso de la tierra arable (Actual/Potencial)

2008

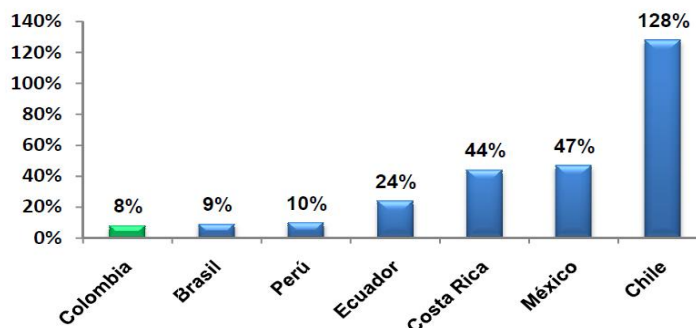
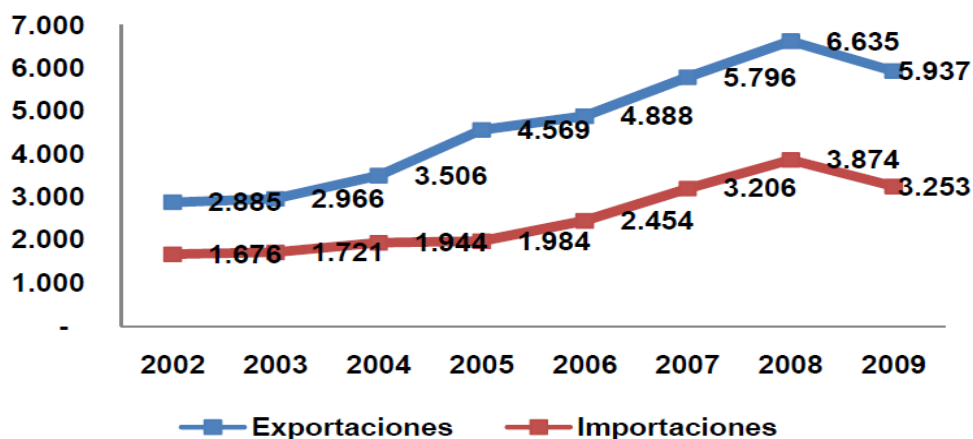


Ilustración 3 Índice del uso de la tierra arable en el mundo.

El comercio agropecuario de Colombia con el mundo ha experimentado un importante dinamismo durante los últimos años. Entre 2004 y 2008, el valor de las exportaciones y de las importaciones creció 13% y 12% promedio anual respectivamente. Colombia pasó de exportar cerca de US\$ 3.000 millones en 2004 a casi US\$ 6.000 millones en 2008, convirtiéndose junto con minería en una fuente importante de divisas para el país.

Gráfica 3. Comercio Exterior Colombiano Agropecuario 2002-2009, US\$ Millones



Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas (DANE)

Ilustración 4 Comercio Exterior Colombiano Agropecuario.

El 69% de las exportaciones corresponden a café, flores, banano y azúcar, productos que por su amplia tradición productiva cuentan con mercados consolidados en Europa y Estados Unidos. Sin embargo durante los últimos años se ha dado una recomposición de la canasta exportable en favor de otros productos como el aceite de palma, la carne de bovino, algunas frutas y hortalizas, la confitería a base de azúcar y cacao, y las preparaciones alimenticias de los capítulos 19 al 21 del Arancel de Aduanas.

En el transcurso de los últimos 2 años las exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial, crecieron en 31% en valor y 17% en volumen, pasando de USD 5.727,5 millones FOB (3,9 millones de toneladas) en 2010 a USD 7.527,2 millones FOB (4,6 millones de toneladas) en 2011.

La dinámica exportadora estuvo jalonada por el crecimiento en valor de los principales rubros: café (47,5%), flores (6,6%), banano y plátano de exportación (20,1%) y azúcar (45,5%), desempeño favorecido por los mejores precios internacionales, sobretodo en el caso del café y del azúcar.

Entre enero-mayo del 2012, las exportaciones agropecuarias y agroindustriales alcanzaron USD 2.782 millones FOB y 1,6 millones de toneladas, un 12% menor en valor y 6% inferior en volumen frente al nivel registrado en el año anterior¹⁴.

En el comercio agrícola mundial y regional, Colombia tiene un lugar destacado. Somos después de Brasil, el segundo exportador de azúcar refinado en esta parte del continente y séptimos a nivel mundial; en palma de aceite somos líderes en América Latina y quintos en el mundo.

Tabla 3. Ranking Exportaciones Agrícolas Colombianas en el Mundo y América Latina - 2008

Producto	Ranking Mundial	Toneladas	Ranking América Latina
Café verde	3	637,4	2
Plátano	3	109,4	3
Banano	4	1.639.833	3
Aceite de Palma	5	315,6	1
Azúcar refinado	7	546,5	2
Frijol seco	8	57,9	2
Fécula de yuca	9	650,0	3
Dulces de azúcar y confitería	10	134,1	2
Extracto de café	15	15,7	4
Mezclas y masas de panadería	16	19,7	1
Harina de maíz	20	6,8	7

Fuente: Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés)

Ilustración 5 Ranking Exportaciones Agrícolas Colombianas.

Los principales mercados de las exportaciones colombianas siguen siendo Estados Unidos (33%), la Unión Europea (24%), y Venezuela (15.7%), los cuales en conjunto concentran cerca del 72% de las ventas agropecuarias de Colombia al mundo.

¹⁴ http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Informe_RendicionCuentas2012.pdf

Tabla 4. Principales Compradores de las Exportaciones Agropecuarias Colombianas Promedio Anual 2005-2009

Ranking	País	Exportaciones, Millones de US\$	Participación
	Unión Europea	1.341	24,1%
1	Estados Unidos	1.844	33,1%
2	Venezuela	874	15,7%
3	Alemania	365	6,6%
4	Bélgica	317	5,7%
5	Japón	271	4,9%
6	Canadá	126	2,3%
7	Italia	119	2,1%
8	Reino Unido	155	2,8%
9	Perú	102	1,8%
10	España	114	2,1%
	Otros	1.273	22,9%
187	Total	5.564	100,0%

Fuente: SAC con base en Departamento Nacional de Estadísticas (DANE)

Ilustración 6 Principales Compradores de las Exportaciones Colombianas.

Para promover la diversificación de los mercados destino de las exportaciones agropecuarias colombianas, el Gobierno Nacional ha venido desarrollando una agenda de negociaciones para avanzar en el proceso de inserción en la economía mundial. En los últimos años se han concluido negociaciones comerciales con Mercosur, Estados Unidos, el Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras), Chile, Canadá, los países del EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio por sus siglas en inglés, compuesta por Suiza, Islandia, Noruega y Liechtenstein) y la Unión Europea.

Se han iniciado negociaciones con Corea del Sur y Panamá. Adicionalmente en la agenda de negociaciones comerciales definida por el Gobierno Nacional, figuran países como China, Australia, Costa Rica, India, Japón y República Dominicana, entre otros.

4.1.3.2 Percepción Competitiva

Desde hace algunos años y hoy con mayor fuerza, las dinámicas globales del sector agroindustrial han exigido a los países mejorar la calidad de los productos, hacer más

eficientes e innovadores los procesos de producción y comercialización, así como diversificar el portafolio de productos y mercados. Estos retos han dirigido a los gobiernos a plantear diferentes estrategias encaminadas a aumentar la competitividad del agro. Colombia no ha sido ajena a este comportamiento y es por ello que desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, una de las principales opciones en este camino, ha sido el mejoramiento de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico y la aplicación de sus resultados en las cadenas productivas.

En este marco, el país ha considerado que las agendas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, son un mecanismo apropiado tanto para reconocer y priorizar las problemáticas tecnológicas como no tecnológicas de los sectores, como para focalizar y asignar recursos.

4.1.4 Análisis del Mercado

Con el objetivo de establecer cuál será el mercado objetivo para la exportación de platanitos, se han seleccionado algunas variables para escoger el país destino tales como importaciones del posible país destino, crecimiento de las exportaciones Colombianas, aranceles, afinidad cultural e idioma¹⁵.

4.1.4.1 Diagnóstico del Mercado

La investigación de las variables se realizó basado en la información obtenida de la página oficial de Proexport Colombia, de acuerdo a éstas se eligió a CANADA como mercado objetivo por ser un país con el cual Colombia presenta vínculos comerciales actuales como el TLC y al cual según datos de proexport, En los últimos años, se han registrado una notable dinámica en los últimos años, de tal manera que solo entre 2005 y 2010, el comercio bilateral se duplicó al pasar de USD 687 millones a USD 1.355,57 millones, cifras que tienden a aumentar con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los dos países, a partir del 15 de agosto, dijo el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz Granados. Lo cierto es que con la entrada

¹⁵ <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

en vigencia del acuerdo comercial entre ambos países, las ventas al país del norte crecerán de forma notoria impulsando al empresariado colombiano a satisfacer más que nunca al exigente consumidor de Canadá, un mercado de 34 millones de personas y el quinto con mayor volumen de comercio en el mundo¹⁶.

Con el Tratado de libre comercio entre los dos países se logró acceso libre de aranceles de manera inmediata para la oferta exportable actual y potencial agropecuaria colombiana: se consolidó libre acceso al mercado de Canadá para el 98% de las importaciones agrícolas provenientes de Colombia¹⁷.

TLC con Canada

En desarrollo del acuerdo, se da cumplimiento a los compromisos arancelarios adquiridos por Colombia con la expedición del Decreto 185 del 30 de enero de 2012, dando paso a la implementación de los contingentes de importación negociados con Canadá.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural reglamentó mediante las Resoluciones 050, 051 y 052 de febrero de 2012, los contingentes de importación de carne de porcino (5.150 toneladas), fríjol (4.120 toneladas) y carne de bovino (5.409 toneladas de cortes finos, cortes industriales y despojos) negociados para la vigencia. Dichos contingentes fueron asignados y los beneficiarios actualmente se encuentran en proceso del trámite del registro de importación a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE, administrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

En marzo de 2012 se expidió el Decreto 573 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante el cual se establece el procedimiento para la aplicación de medidas de Salvaguardia Especial Agropecuaria - SEA, en el marco de los diferentes acuerdos comerciales. Este mecanismo consiste en un arancel de importación adicional que se

¹⁶ <http://www.proexport.com.co/noticias/comercio-entre-colombia-y-canad%C3%A1-se-duplic%C3%B3-en-los-%C3%BAltimos-cinco-a%C3%B1os>

¹⁷ <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

activa de manera automática, cuando se comprueben las condiciones objetivas de precio o volumen para los productos amparados con esta medida, que en el caso del acuerdo con Canadá cobija carne bovina y frijol¹⁸.

4.1.4.2 Mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo es CANADA, y específicamente las grandes ciudades de este país como lo son Toronto, Montreal y Vancouver, por su mayor concentración de población.

4.1.4.2.1 Definición

Canadá es un mercado de interés debido a que puede dinamizar y fortalecer las diferentes actividades de la economía colombiana, al tiempo que ofrece oportunidades adicionales en materia laboral, tecnológica y de intercambio de conocimiento. Las ventas de Canadá al mundo comprenden bienes energéticos, bienes industriales, maquinaria y equipo y automotores. Estos productos en conjunto constituyen el 78,5% de las exportaciones. Colombia puede comprar estos productos, en especial insumos y bienes de capital con arancel cero a partir de la entrada en vigor del Acuerdo.

Siendo Canadá uno de los principales importadores del mundo, la mayor integración con este país, le permitirá a Colombia tener acceso preferencial a un mercado de 34 millones de consumidores con alto nivel de ingresos. En general el mercado de Canadá ofrece amplias oportunidades a los exportadores colombianos que contribuirán a aumentar el crecimiento potencial de la economía colombiana y a generar mayor desarrollo¹⁹.

4.1.4.2.2 Justificación

El comercio exterior se ha convertido en una opción tanto para los vendedores exportadores como para los compradores importadores y consumidores pues los

¹⁸ http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Informe_RendicionCuentas2012.pdf

¹⁹ <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

primeros obtienen rentabilidad por ofrecer productos a otros países y los otros tienen la oportunidad de adquirirlos si en su país no se producen o escoger en diversidad de ellos. Muchos productos agrícolas y en este caso el del plátano son muy apetecidos en las regiones donde por su clima no pueden ser producidos allí; de manera que los países del trópico ven en esto una gran oportunidad para introducir esta clase de producto a estos mercados potenciales.

Canadá es un mercado de interés debido a que puede dinamizar y fortalecer las diferentes actividades de la economía colombiana, al tiempo que ofrece oportunidades adicionales en materia laboral, tecnológica y de intercambio de conocimiento. En general el mercado de Canadá ofrece amplias oportunidades a los exportadores colombianos que contribuirán a aumentar el crecimiento potencial de la economía colombiana y a generar mayor desarrollo.

Las siguientes son razones que nos llevan a establecer este propósito:

- Porque Canadá es el segundo país desarrollado con el cual Colombia logra poner en vigencia un Tratado de Libre Comercio. Este hecho constituye un buen precedente para el desarrollo de los procesos de ratificación y operación de los demás acuerdos que el país viene negociando.
- Porque Canadá es una de las grandes economías desarrolladas; genera el 2,6% del PIB mundial y es un país con un alto poder de compra; cuenta con un ingreso per cápita (precios de paridad de poder adquisitivo) de US\$39.600, cerca de 5 veces el registrado por Colombia.
- Porque tiene suscritos acuerdos de libre comercio con Chile (1996), Israel (1996), México y EEUU (1994), Costa Rica (2002), Perú (2009) y EFTA (2009), Panamá y Jordania, mientras que negocia otros adicionales.
- Porque Canadá ocupa un lugar destacado a nivel mundial tanto en el intercambio comercial de bienes y servicios, como en los flujos de inversión.
- Porque según un estudio realizado por la Oficina Canadiense de Facilitación del Comercio (TFO), Canadá es uno de los países del mundo con la más alta

importación per cápita, pues ocupa el quinto lugar en el ranking mundial de importadores.

- Según las simulaciones del DNP, el Acuerdo va a tener un efecto positivo sobre la economía colombiana: se presentará un incremento del PIB real y de los flujos comerciales que tiene Colombia con el resto del mundo.
- Así mismo, se evidenciará un incremento de 0,06% en la remuneración del trabajo calificado y no calificado y de 0,07% en la remuneración del capital²⁰.

4.1.4.2.3 Estimación del mercado potencial

1. Con la puesta en vigor del Acuerdo, el PIB tendría un aumento adicional de 0,06% y las exportaciones e importaciones crecerían 0,21% y 0,08% respectivamente²¹.
2. Canadá figura actualmente en la posición No 12^o de la lista de mayores importadores a nivel mundial entre una muestra de 220 países. Sin embargo, es el mayor importador per cápita del mundo. Aproximadamente 50% de las importaciones canadienses provienen de los Estados Unidos. Las importaciones totales de Canadá tuvieron un incremento del 7%, y del 4% durante los períodos 2006-2007 y 2007-2008 respectivamente. No obstante, y como consecuencia de la desaceleración económica mundial y la subsiguiente contracción de la demanda interna canadiense, durante el período 2008-2009 las importaciones canadienses decrecieron en un 21%. Cabe resaltar que la reducción en las importaciones canadienses afectó negativamente a Estados Unidos (-23%). En 2010, las importaciones Canadienses aumentaron 23% en 2010, esto principalmente debido a una aceleración de las importaciones de México (48%) y otros países (84%).
3. Mercado Interno Aparente de Canadá: Análisis de importaciones vs producción local.

²⁰ <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

²¹ <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

El mercado canadiense interno aparente se calcula sumando los ingresos de fabricación a las importaciones totales y restando las exportaciones totales. Mercado Nacional Aparente = Ingresos Producción + Importaciones - Exportaciones totales. El mercado interno aparente canadiense de alimentos aumento 3.76% en el periodo 2007-2008, pero disminuyó 7.36% en el periodo 2008-2009. Esto principalmente causado por una disminución de las exportaciones y la producción nacional de alimentos procesados. Es importante señalar que a pesar de la disminución del mercado interno aparente, las importaciones de alimentos procesados aumentaron 13.68% en 2008²².

Mercado aparente de Canadá (2004-2008) por código Naics. En miles de USD\$

	2005	2006	2007	2008	2009	Variación 2005- 2006	Variación 2006 -2007	Variación 2007- 2008	Variación 2008 -2009
Código NAICS: 311420 - Frutas y vegetales enlatados, conservados en vinagre o secos									
Importaciones	\$1,269,027	\$1,477,431	\$1,662,198	\$1,865,240	\$1,833,893	16.42%	12.51%	12.22%	-1.68%
Exportaciones	582,492	640,309	792,673	840,595	725,065	9.93%	23.80%	6.05%	-13.74%
Producción	\$2,600,196	\$2,680,390	\$2,743,867	\$2,748,918	\$2,749,748	3.08%	2.37%	0.18%	0.03%
Mercado Aparente	3,286,731	3,517,512	3,613,392	3,773,563	3,858,576	7.02%	2.73%	4.43%	2.25%

Ilustración 7 Mercado Interno Aparente de Canadá.

4.1.4.2.4 Tamaño y crecimiento del segmento

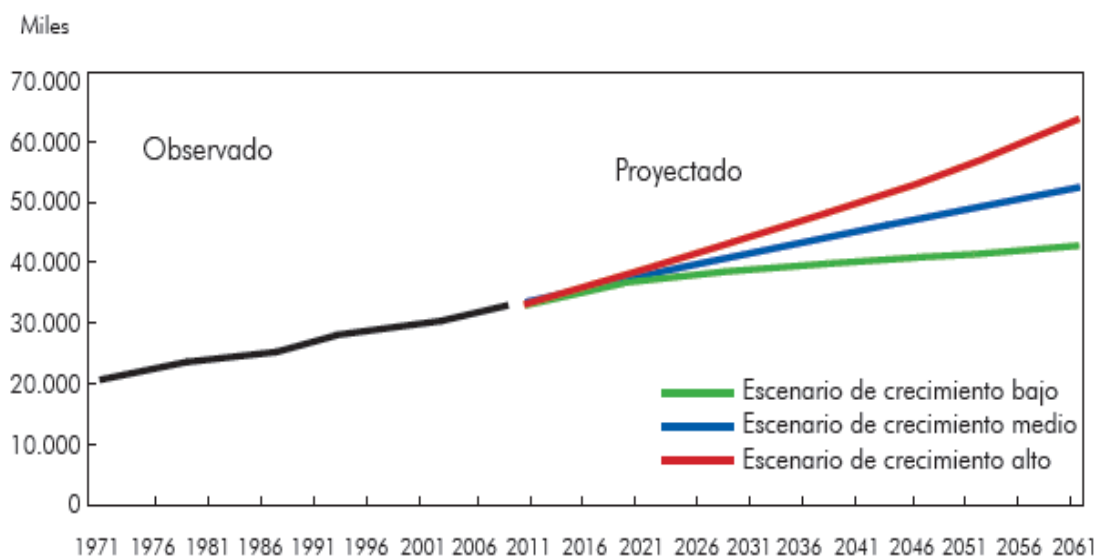
POBLACIÓN.

De acuerdo con la Agencia Nacional de Estadística Canadiense –STATCAN, la población actual del país es de 34,108.800 habitantes (cifras a 2010, de los cuales

²² http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

16.917.300 (49,59%) son hombres y 17.191.500 (50,41%) son mujeres¹. Esta cifra representa un incremento del 11,07% respecto a la población censada en el año 2000 (30,7 millones).

Este substancial incremento de la población canadiense en años recientes obedece en mayor medida al fenómeno de inmigración internacional que a una tasa de nacimientos significativa. En todo caso, Canadá registra una de las tasas más altas de crecimiento poblacional entre los países desarrollados, llegando a ocupar el primer puesto entre los países del G82 en el período 2001-2006.



Fuente: Agencia Nacional de Estadística Canadiense –STATCAN.

Ilustración 8 Proyecciones de Crecimiento Poblacional para Canadá.

Según los estudios demográficos realizados por la Agencia Nacional de Estadística Canadiense –STATCAN, se espera que este crecimiento poblacional se mantenga durante los próximos 50 años. De acuerdo con las proyecciones que contemplan un escenario de crecimiento poblacional medio se calcula que la población Canadiense se

incrementará sostenidamente al pasar de 33.7 millones en el 2009 a 43.8 millones en el 2036, y luego a 52.6 millones en el 2061.

Todas las proyecciones realizadas por la Agencia Nacional de Estadística Canadiense –STATCAN indican que el grupo poblacional entre 45 a 60 años seguirá creciendo en relación a los otros grupos en las próximas décadas. Este proceso que transcurre desde hace algún tiempo considerable, constituye una característica fundamental de la población canadiense que determina y da forma a la particular pirámide poblacional de Canadá. Se espera que esta tendencia se acentúe en los próximos años, especialmente en el período 2010 -2031²³.

4.1.4.2.5 Perfil del consumidor y/o cliente

Información básica sobre Canadá

Superficie: 9.970.610 km²

Población: 31,5 millones (ONU, 2003)

Densidad: 3/km²

Capital: Ottawa

Principales idiomas: inglés, francés (ambos son idiomas oficiales)

Principal religión: cristiana

Expectativa de vida: 77 años (hombres), 82 años (mujeres) (ONU)

Unidad monetaria: 1 dólar canadiense = 100 centavos

Principales exportaciones: Maquinaria y equipos, productos automovilísticos, metales y plásticos, productos forestales, productos agrícolas y pesqueros

²³ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

YNB per cápita: US \$22.390 Banco Mundial, 2002)

Dominio Internet: ".ca"

Código internacional para marcar: +1.²⁴

TENDENCIAS DEL MERCADO Y EL CONSUMO CANADIENSE²⁵

Gasto de los consumidores

De acuerdo al Ministerio de Agricultura de Canadá (Agriculture and Agri-Food Canada), los consumidores canadienses gastaron aproximadamente 131 mil millones de dólares canadienses en alimentos y bebidas (incluyendo alcohol) en el 2005. Este consumo se distribuye principalmente en compras en supermercados, restaurantes y hoteles y sitios de distribución de bebidas alcohólicas.

El Ministerio de Agricultura reporta además una tendencia negativa en la asignación de presupuesto para el consumo de alimentos y bebidas por parte del consumidor canadiense. Por ejemplo, en 1961 el 19.1% del consumo del hogar se refería a compras de alimentos y bebidas, mientras que en el 2005 solo el 9.3% del consumo familiar se relacionaba con este rubro.

De acuerdo a la Agencia de Estadísticas de Canadá, Statistics Canada, el canadiense gastó en promedio USD\$1.927 al año en alimentos y bebidas en el 2001. Sin embargo este promedio incrementó a USD\$2.198 en el 2005⁷⁴. Adicionalmente, el canadiense compra alimentos cada una o dos semanas.

Un análisis de mercado realizado por la firma ACNielsen⁷⁵ indicó que los Canadienses están comprando en mayor cantidad productos horneados y vegetales frescos, como pan integral y ensaladas refrigeradas, y menos comidas enlatadas, como pasta y sopas en latas.

²⁴ <http://www.embajadacolombia.ca/canada.php>

²⁵ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

Tendencias de los consumidores canadienses

Se ha identificado cuatro tendencias en el consumo de alimentos procesados en Canadá son;

Conveniencia

Las principales tendencias relacionadas a la conveniencia son:

- Alimentos listos para comer: Las mujeres continúan realizando la mayoría de las compras de alimentos, preparación y limpieza. Por esta razón, existe la tendencia a comprar alimentos fáciles y rápidos de preparar. Ejemplo de estos alimentos son las sopas enlatadas o arroz instantáneo en paquetes.
- Alimentos fáciles de cargar (porciones personales): Es común entre los consumidores comer en los vehículos, sistemas de transporte y en las oficinas. Por lo tanto, la demanda de porciones personales y alimentos fácil de transportar está en aumento, con el fin de satisfacer la necesidad de “comer donde esté”. Ejemplo de esta tendencia son las sopas Campbell en porciones personales y los platos de comida congelada listas para calentar.
- Bocadillos y pequeñas comidas: Las tendencias de alimentación canadiense están cambiando, de comer tres veces al día a comer varias porciones pequeñas durante todo el día. A esta tendencia se acomodan las barras de cereales.

Salud y Nutrición

Los canadienses son conscientes de la salud y la correcta nutrición, por lo tanto se identifican las siguientes tendencias:

- Grasas saturadas: Los canadienses se preocupan continuamente de los niveles de grasas y calorías que se ingieren en la alimentación. Por esta razón, existe aumento en la demanda de cereales, lácteos y alimentos congelados bajos en grasas y carbohidratos.

- Alimentación para la prevención de enfermedades: El consumo de alimentos e ingredientes específicos para la prevención de enfermedades está en incremento.
- Productos para bajar de peso: Los canadienses consumen productos que contribuyen a la pérdida y control del peso corporal. A esta tendencia se refieren los productos “light” o bajos en grasas y calorías los cuales no requieren ningún tipo de certificación adicional. Sin embargo, alimentos clasificados como “light” deben cumplir con unas condiciones estipuladas por la regulación de etiquetas para alimentos. Adicionalmente, de acuerdo a la regulación de la Agencia Canadiense de Control de Alimentos, ningún alimento puede ser mercadeado como tratamiento, prevención o cura contra la obesidad.
- Productos orgánicos: Existe incremento en la demanda de productos orgánicos y naturales en el mercado canadiense. Es importante notar que los alimentos clasificados como “orgánicos” deben ser certificados por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos o por algunas de las entidades acreditadas ante la misma.

Alimentos para el placer

- Comidas étnicas y regionales: Debido a la alta inmigración en Canadá, los consumidores canadienses tienden a comprar comidas e ingredientes de otras regiones del mundo, por ejemplo comida asiática o mediterránea.

Valores

Los canadienses demandan alimentos variados y de alta calidad a precios muy razonables.

- Alimentos frescos: Consumidores prefieren comprar alimentos frescos, ya que se relaciona con sabor, nutrición y salud.

- **Energía corporal:** Los consumidores compran alimentos que proveen energía adicional durante el día. Por lo tanto, existe una tendencia a las bebidas energizantes, y barras de cereales.

4.1.5 Análisis de la competencia

El banano es uno de los alimentos de primera necesidad más importantes en las zonas tropicales y su producción para la venta en mercados locales es, junto con la producción lechera y la horticultura, una de las pocas actividades que proporciona a las unidades familiares ingresos regulares durante todo el año. La mayoría de bananos se cultiva para su venta en mercados locales o para el autoconsumo, y sólo una pequeña parte los bananos producidos se venden en el mercado mundial. Las tecnologías de producción empleadas para la exportación y para el autoconsumo son diferentes, a tal punto que los analistas prefieren separarlas en dos actividades económicas distintas. Por un lado, la producción en pequeña escala para el consumo en las unidades familiares o para la venta en mercados locales hace un uso limitado de insumos externos y es una labor intensiva. Los costos de producción son bajos y pueden compararse con otros alimentos básicos importantes como la batata, el arroz, el maíz y el ñame (Frison y Sharrock 2000). Por otro lado, la producción destinada a los mercados de exportación emplea insumos externos de forma intensiva y es tecnológicamente sofisticada. Incluso dentro de la producción de banano para exportar las tecnologías pueden variar de forma considerable.

Ecuador es el mayor exportador de banano del mundo y su presencia en el comercio mundial va en aumento.

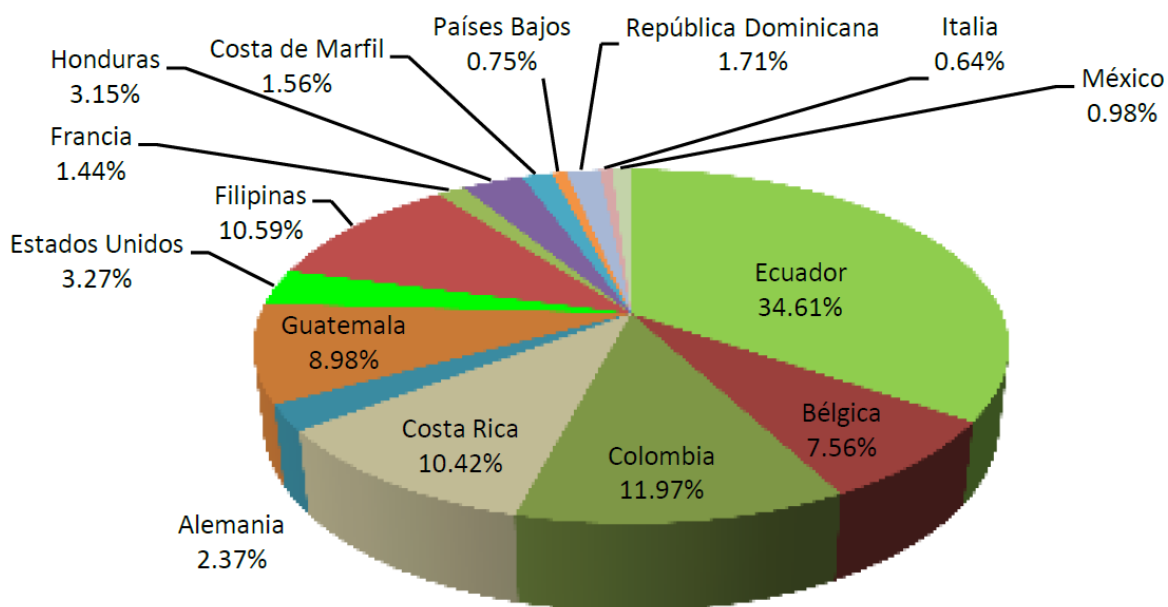
Colombia como segundo país exportador después de Ecuador. El banano es el principal producto agrícola de exportación, seguido a distancia de la piña y el café. El banano se cultiva en plantaciones relativamente grandes por productores independientes y empresas multinacionales que controlan cerca del 50 por ciento de la superficie plantada.

El banano en Colombia es, después del café y las flores, el tercer producto agrícola de exportación en importancia. Se exportó más del 90 por ciento de una cifra estimada de 1,9 millones de toneladas de banano Cavendish producido en el año 2000. Los cultivos de banano en Colombia ocupan aproximadamente 60.000 hectáreas, o sea el 7 por ciento de la superficie total plantada de cultivos frutícolas. Cerca del 16 por ciento de la superficie plantada de bananos es «banano criollo» cultivado para el mercado interno, y el resto son bananos para exportar. La producción se concentra en Antioquía y Magdalena, que son zonas de conflicto. Antioquía abarca casi el 70 por ciento de la superficie plantada de banano y la mayoría de los plátanos para exportación. Los bananos para postre Gros Michel todavía se cultivan con buenos resultados en Colombia en zonas de tierras altas y se venden en el mercado interno.

El banano en Guatemala, Honduras y Panamá contribuye de forma fundamental a las economías de estos países y es una importante fuente de ingresos de exportación y de empleo. No obstante, la producción global en estos países se mantuvo relativamente estancada en los últimos 15 años (1985-2000) debido a la influencia perjudicial de fenómenos relacionados con la climatología, desacuerdos industriales, enfermedades de los cultivos, el aumento de los costos de producción y la depresión de los precios del banano.

De acuerdo a datos de FAO, en 2010 el comportamiento de las exportaciones mantuvo la tendencia registrada en años anteriores, donde existe un alto grado de concentración, y es que Latinoamérica y el Caribe proveyeron el 63.68% del comercio internacional con la producción de Ecuador (33.25%), Colombia (10.17%), Costa Rica (10.01%) y Guatemala (8.63%). Los cinco países líderes en exportación (Ecuador, Colombia, Filipinas, Costa Rica y Guatemala) acumulan el 73.56% del comercio mundial, el resto de países aporta el 26.44% de la producción exportable. En el Gráfico se muestra la participación de los 15 principales países exportadores²⁶.

²⁶ <http://fundacionproduceagro.org.mx/wp-content/uploads/2012/05/12-PI%C3%A1tano.pdf>



Fuente: FAO. Faostat. marzo 28. 2012.

Ilustración 9 Principales Países Exportadores de Plátano, 2010

El banano es, junto con el azúcar y el ron, el producto de exportación agrícola más importante de los estados caribeños de las Islas de Barlovento (Santa Lucía, Dominica, Granada y San Kitts-Nevis, San Vicente), Jamaica, Belice, la República Dominicana y Suriname. En las Islas de Barlovento, Jamaica y la República Dominicana la producción es principalmente en pequeña escala, recurriendo en gran medida al trabajo familiar.²⁷

Colombia pierde de manera acelerada los mercados de los Estados Unidos y los mercados europeos del producto que ingresa por Bélgica. Países como Guatemala y Perú nos están sustituyendo en el mercado exterior.

Si se considera la productividad actual de fincas con rendimientos promedios moderadamente altos (16,8 toneladas por hectárea), la reducción de las exportaciones ha significado casi 2.700 hectáreas que han salido de la producción platanera en Urabá y el Eje Cafetero.

²⁷ <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s05.htm#TopOfPage>

Teniendo en cuenta que el cultivo de plátano para exportación en la región de Urabá y el Eje Cafetero es una actividad desarrollada por pequeños productores agrícolas, son casi 7.000 empleos los que se han perdido para familias de escasos recursos.

Dicho de otra forma, recuperar los mercados externos perdidos y 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.

Este sector de la producción se convierte en una oportunidad invaluable de desarrollo para un importante segmento de población campesina, tanto del Urabá antioqueño como del Eje Cafetero, que requiere de especial atención dentro de las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.²⁸

Ahora bien si sabemos que Colombia es el segundo país exportador de Banano (Plátano), podemos enfocarnos directamente en las empresas exportadoras de Plátanos procesados en el eje cafetero, específicamente Risaralda. El cual nos lleva en el sector a la compañía “Pasabocas Patty” dedicada a comercializar y exportar Platanitos procesados.

Con lo anterior se identifica que en el departamento de Risaralda existen compañías que exportan el producto en bruto y otros el producto procesado, teniendo en cuenta este último nos encontramos con la compañía anteriormente mencionada (Pasabocas Patty) el cual profundizaremos en ella más adelante.

²⁸ http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/?dyna_fef%5Bbackuri%5D=agronoticias/archivo/mensual/es/?mes=2011-10&dyna_fef%5Buid%5D=93656

4.1.5.1 Agremiaciones existentes

ORGANIZACIONES COMPROMETIDAS CON EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LOS MUNICIPIOS DE RISARALDA DICIEMBRE 2012											
	Nombre de la Organización	Sigla	Municipio	Representante Legal	Celular	Socios	Actividad Principal	REGLONES	Correo Electrónico	Tipo de Organización según perfil	SITUACION ACTUAL
3	ASOCIACION PLATANEROS APIA	ASOPLAPIA	APIA	GLORIA P. VALENCIA	3122319733	111	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	asoplapia@hotmail.com; g.py22@hotmail.com	FEDEFNOR	MUY FUERTE
16	ASOCIACION DE PANELEROS DE BALBOA	APLABAL	BALBOA	GILBERTO QUICENO	3103612666	50	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	g_quiceno@hotmail.com; aplabal@hotmail.com	FEDEFNOR	MUY FUERTE
25	ASOCIACION NACIONAL AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE PLATANO DE BELEN DE UMBRIA	ASPLABEL	BELEN DE UMBRIA	Jairo Quiceno Cecilia Vitero	3116308817	25	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	www.asplabel.com comercial@asplabel.com	FEDEFNOR	MUY FUERTE
30	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PLATANO DE DOSQUEBRADAS	ASOPLAD	DOSQUEBRADAS	JAIRO AHADOR QUINTERO / JAIRO AHADOR QUINTERO	3175348051/3 155336804/ 3103472833	55	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO TECNIFICADO	PLATANO	asoplad264@hotmail.com	FEDEFNOR	BIEN
43	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	ASOPROPLAC	LA CELIA	WILLIAM SEPULVEDA	3216405875	23	PLATANO	PLATANO		FEDEFNOR	BIEN
46	ASOCIACION AGROEMPRESARIAL LA CASCADA		LA CELIA	ECIDIO POSADA TORRES	3016483314	6	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO			REGULAR
51		APROAVIR	LA VIRGINIA	RAUL DE JESUS RESTREPO / GIRARDO / WILLIAM MORRAN	312-760-2147 / 3108339235	18	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	palmita5360@hotmail.com	FEDEFNOR	REGULAR
56	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PLATANO Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE VEREDAS UNIDAS DE MARSELLA	ASPPAVU	MARSELLA	MARCO TULIO ZULUAGA BUSTOS / LUCIANO GUARIN OSORIO	315-284- 0647/310- 43104770/ 3116486560	24	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	mtulioz@hotmail.com	FEDEFNOR	REGULAR
61	MANOS VERDES	MANOS VERDES	MARSELLA	ANTONIO CAMPO / ROEL SUAREZ	3117140293/ 3128626542 -	24	MICROEMPRESA DE PELADORES DE PLATANO	PLATANO	sonil1@yahoo.com		REGULAR
65	ASOCIACION DE PLATANEROS DEL MUNICIPIO DE MISTRATO	ASOPLAM	MISTRATO	EDILMA DETARCURT RUIZ/ WILSON SANCHEZ	3105187628/ 3127680803 / 3163331563	53	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO		FEDEFNOR	BIEN
71	ASOCIACION MUNICIPAL DE PRODUCTORES DE PLATANO DE PUEBLO RICO	ASORICO	PUEBLO RICO	JOSE OMAR CORTES / LUIS ORLANDO RESTREPO	3206518861	30	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	aso.rico@hotmail.com; loro1948@hotmail.com	FEDEFNOR	REGULAR
81	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PLATANOS DEL MUNICIPIO DE QUINCHIA	ASOPLAQUIN	QUINCHIA	EDISON TREJOS VELASCO	316 6546130	22	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	edison.trejos@gmail.com		BIEN
93	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE SANTA ROSA	ASOPLASA	SANTA ROSA DE CABAL	JAIRO GARCIA CARDENAS	3128312581	25	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	asoplasa@gmail.com; jgarciajairo@gmail.com	FEDEFNOR	BIEN
98	ASOCIACION DE PLATANEROS DE SANTUARIO	ASPROCPLAS	SANTUARIO	GLORIA INES RAHIREZ	310-359-5783	25	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLATANO	PLATANO	gira19@hotmail.com		MUY FUERTE

Ilustración 10 Agremiaciones Existentes

ASOCIACIONES FEDERACION DE PRODUCTORES DE FRUTAS HORTALIZAS - OTROS DE RISARALDA FEDEFHOR			
MUNICIPIO: MISTRATO			
ASOCIACION	ACTIVIDAD	CONTACTO	TELEFONO
ASOFRUMIS	GRANADILLA	GUILLERMO DE JESUS RENDON	3122987426
ASOPLAM	PLATANO	WILSON SANCHEZ	3127680803

Estas son las agremiaciones existentes de plátano que tiene nuestro departamento de Risaralda.²⁹

Principales compañías que exportan Plátanos en Colombia.

Uniban es la compañía líder exportadora de Banano y Plátano en Colombia. Su marca TURBANA es reconocida en los mercados internacionales como símbolo de confiabilidad y de calidad.

Los dueños de nuestra compañía son un grupo Colombiano de productores de banano quienes se encuentran totalmente comprometidos con las demandas de un mercado extremadamente competitivo.

Uniban trabaja conjuntamente con sus productores para proveer a sus clientes con un continuo abastecimiento de productos de alta calidad que cumplen con todos los estándares internacionales³⁰.

Banacol sa (Antioquia, Envigado)

De la sierra sa (Bogota)

La samaria sa (Magdalena , Santa Marta)

Lalvi & cia Ltda (Atlantico, Barranquilla)

²⁹ Información recibida por el señor Jairo de Jesús Gómez Henao, Profesional Universitarios, Del área de Sistemas de información de la secretaría de desarrollo agropecuario Risaralda.

³⁰ http://www.uniban.com/home_espanol.htm

Proban sa (Antioquia, medellin)

Técnicas baltim de colombia sa (Magdalena , Santa Marta)

Tropical food (Magdalena , Santa Marta)

Uniban sa (Antioquia, medellin)

Frutexpo SCI Ltda (Bogota)

Paraíso andino (Bogota)

Y para el eje cafetero, tenemos La compañía “pasabocas Patty” dedicada a comercializar y exportar Platanitos procesados.

El principal objeto social es la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior adquiridos en el mercado interno o fabricados directamente. En desarrollo de esta sociedad se dedica a la producción de pasabocas fritos, así como también a la exportación e importación directa o indirecta de toda clase de alimentos y maquinaria, negocios de compra y venta de productos agrícolas, inversión de capital en propiedad raíz, toda clase de contratos, actos, con entidades públicas y privadas a fines con el objeto a que se va a dedicar la sociedad.

El 95% de la producción de la empresa es para el mercado extranjero, sus exportaciones son dirigidas a su cliente y agente comercial BARBERI INTERNATIONAL, quien son los encargados de toda la área de mercado internacional de la empresa. Sus productos (SNACKS DE PLATANOS) y calidad esta representados con la marca MAYTE y LULU en los mercados actuales (MIAMI, NEW YORK, HOUSTON TX, PHILADELPHIA, BALTIMORE, JAMAICA, EL SALVADOR, ESPAÑA).³¹

³¹ http://www.pasabocaspatty.com/pasabocaspatty_com/espanol/p_quienes_somos_view.asp

4.1.5.2 Análisis del costo del producto

Para definir el costo del producto tendremos en cuenta de forma general los tramites incurridos desde el suministro del proveedor hacia el destinatario final, también aspectos importantes como la calidad y el precio de la fruta que nos ofrecen los productores existentes en la zona, por consiguiente implica mayores ofertas que nos beneficiaran en la compra, con respecto al el precio final. Con esto y comparando con la competencia obtendremos ventajas en cuanto a calidad y precio, compitiendo en el mercado extranjero y exportando a otros sectores diferentes que exporte la competencia.

4.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

4.2.1 Concepto del Producto y Servicio

4.2.1.1 Producto

Dentro del marketing y el etiquetado, la identificación del producto es clave, ya que permite que los consumidores asimilen sus beneficios, características y valores nutricionales como los de la fruta al natural. La variedad empleada para la producción de los platanitos es la variedad Dominico.

El Dominico: Se caracteriza por producir un mayor número de manos o gajas y dedos por racimo que el Dominico Hartón, con pesos de racimo que superan fácilmente los 30 kg de peso, se adaptan bien en condiciones de la zona alta por encima de los 1.500 m.s.n.m., y hasta los 1.900 m.s.n.m.³².

Condiciones Climáticas y de Suelo para la Producción de Plátano.

Todos los estudios y experiencias han demostrado que las condiciones climáticas de la zona cafetera son adecuadas para el cultivo de plátano, hasta aproximadamente los 2.000 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.). La temperatura media ideal para la producción de plátano se ubica por encima de los 18 °C. La precipitación debe estar

³² <http://platanodelquindio.blogspot.com/2010/09/variedades.html>

entre 1.800 a 2.200 milímetros anuales, bien distribuidos durante el año. Para el caso de la variedad Dominico Hartón los terrenos deben estar entre 900 a 1.500 o (1400 y 1600) m.s.n.m. y la temperatura media entre 21 y 24°C.

Las condiciones del suelo ideales para cultivar comercialmente plátano son: Suelos sueltos y profundos con contenidos aceptables de materia orgánica, que permitan el buen desarrollo de las raíces; con buena retención de humedad pero que no se encharquen con facilidad.

Los suelos de la zona cafetera presentan, en términos generales, buenas condiciones físicas y una mediana o buena fertilidad natural que facilita el desarrollo del cultivo, siendo necesaria en algunas regiones la corrección de deficiencias nutricionales, mediante la aplicación de materia orgánica y algunas aplicaciones de fertilizante químico, tema que se analizará en el siguiente módulo.

Para la producción comercial de plátano no son recomendables las siembras en suelos pendientes o ero dables, ya que se incrementan los costos de producción y se dificulta el manejo. Así mismo, se debe tener mucho cuidado con la siembra comercial de plátano en zonas que registren periódicamente vientos huracanados; sin embargo para estas condiciones de pendiente y vientos, se pueden establecer algunos sistemas agroforestales (Barreras rompe vientos)³³.

4.2.1.2 Servicio.

Un servicio es un conjunto de actividades que responden a las necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la

³³ <http://platanodelquindio.blogspot.com/2010/09/sistema-de-produccion-y-establecimiento.html>

política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.³⁴

La CIIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas.³⁵

Para nuestro producto y actividad comercial es clasificada con la siguiente referencia :

- 15212 ELABORACIÓN DE ALIMENTOS COMPUESTOS PRINCIPALMENTE DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS; EXCEPTO ELABORACIÓN DE JUGOS DE FRUTAS.³⁶

4.2.1.3 Concepto Servicio

Teniendo en cuenta el anterior concepto y clasificación para la actividad comercial a realizar en el código CIIU. El concepto de servicio para nosotros con la exportación del plátano hacia el mercado objetivo es satisfacer la necesidad de los clientes y brindarle asesoría, con el fin de que se sientan a gusto con el producto.

³⁴ [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa))

³⁵ www.gerencie.com/codigos-ciiu.html

³⁶ <http://www.aldiaempresarios.com/attachments/article/2308/CODIGO%20ACTIVIDADES%20CIIU.pdf>.

4.2.1.4 Imagen y Marca

MARCA



Nuestra marca está representada de forma mixta por una imagen que claramente representa la naturaleza del campo con un racimo de plátanos colgando, con rodajas de plátano que identifican el producto que vamos a ofrecer y el texto que dice el nombre de nuestro producto y el nombre de nuestra empresa “Crunch”.

COLORES

Los colores son parte esencial de una estrategia de marketing. La combinación de ellos define muchas veces la personalidad o el estilo de una empresa. ¿Quién por ejemplo, no asocia el rojo a Coca Cola o el amarillo a McDonald’s?

Los sentidos se estimulan gracias a los colores y las personas crean asociaciones. Ahí, justamente, radica la importancia de elegir las tonalidades adecuadas para tu empresa. Deben ser colores que reflejen la identidad corporativa que se quiere proyectar y, para ello, se debe tener en cuenta el factor psicológico que tienen los colores.

Descubre el significado de los colores y apréndelos a usar en tus estrategias de mercadotecnia:

Azul

Sinónimo de seguridad y responsabilidad. Si quieres transmitir un mensaje de confianza, seguridad y madurez, éste es tu color.

Amarillo

Entusiasmo y juventud; se relaciona con el sol y la luz. En una empresa puede representar creatividad, energía y juventud.

Verde

Naturalidad y crecimiento. Es ideal para empresas que se relacionan con el medio ambiente.

Blanco

El blanco representa simplicidad, pureza, verdad, limpieza, higiene. De ahí que sea utilizado por empresas relacionadas con la salud, y por aquellas que quieran proyectar simplicidad.

“LA SABROSURA DEL CAMPO” Nos identifica nuestro producto es 100% natural y que por sus componentes naturales dan un sabor especial que se diferencia de otros productos.

4.2.1.5 Ventajas Competitivas

- ❖ Sostenemos el mismo precio todo el año, sin importar la estación.
- ❖ Aseguramos la producción de los Platanitos con la misma calidad de manera continua durante todo el año.
- ❖ Empaques amigables con la naturaleza y el medio ambiente.
- ❖ Los abonos en las plantaciones de plátano son totalmente orgánico sin ningún uso de químicos.
- ❖ Llegamos a las principales ciudades de Canadá:
- ❖ El producto es 100% Natural.
- ❖ El termino de negociación es DAT “Delivered at Terminal” (Entregado en terminal).

Obliga al vendedor a colocar la mercancía en el puerto o aeropuerto de destino que haya sido convenido entre las partes, el vendedor asume todos los riesgos y todos los costos hasta que lleva la mercancía al puerto o aeropuerto. La nacionalización de la mercancía le corresponde al comprador.³⁷

- ❖ Elegancia en el estilo de los productos que lo hace llamativo para el consumidor.
- ❖ Ofrecer un producto nuevo, fuera de lo común, que le permita al consumidor variar y elegir a gusto.
- ❖ Dar a conocer el producto por medio de volantes y campañas publicitarias dirigidas a los sectores comerciales de la ciudad de Pereira.
- ❖ Productos de fácil acceso, a un precio cómodo y aptos para toda ocasión.
- ❖ La gama de productos hace que sea más competitivo por su gran variedad de artículos.

4.2.1.6 Ventajas comparativas

La Nueva Teoría del Comercio Internacional plantea modelos de comercio de competencia imperfecta como excepciones a la Teoría Tradicional del Comercio para adaptarla a la realidad de la economía mundial. Las excepciones consideradas son la existencia de economías de escala, la diferenciación de producto, la existencia de barreras de entrada fundamentalmente la innovación tecnológica, los movimientos internacionales de factores y los desbordamientos internacionales de tecnología. Considerar estos elementos implica romper con la estructura de competencia perfecta de los mercados y abrir un espacio teórico para el ejercicio de poder de mercado. Además, dada la variedad de supuestos a considerar no existe un modelo de competencia imperfecta generalmente aceptado. A grandes rasgos podemos distinguir entre los modelos que introducen la hipótesis de país grande y aquellos que introducen la hipótesis de “pequeños números” (grandes empresas).

Haciendo un breve recorrido por la literatura encontramos una diversidad de modelos de comercio y competencia imperfecta en los que se consideran distintas estructuras de

³⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm#DAT>

mercado. Así, Krugman (1979) y Lancaster (1979) entre otros, desarrollaron sendos modelos de comercio en productos diferenciados adoptando la estructura de competencia monopolista de Chamberlin (1933). Krugman usa las preferencias tipo Dixit-Stiglitz (1977) expresando el deseo por la variedad en el consumo. Lancaster considera la heterogeneidad de los consumidores expresando las preferencias individuales por un grupo de características en un producto. Dado que la existencia de productos diferenciados limita el aprovechamiento de las economías de escala, las ganancias del comercio entre países similares se producen porque el comercio expande la dimensión del mercado y permite que una mayor variedad de bienes pueda ser producida. Los primeros modelos de Krugman y Lancaster consideran un único sector de bienes comerciables y países idénticos. Posteriormente, otros autores introducen un segundo sector y las diferencias en las dotaciones de factores entre países. Esto permitió la integración de la teoría del comercio tradicional y las nuevas ideas sobre la diferenciación del producto, teniendo lugar conjuntamente las predicciones sobre el comercio basado en las ventajas comparativas y en las economías de escala.

4.2.1.7 Descripción del Proceso de Prestación del Servicio

Como se mostro anteriormente en las ventajas competitivas, la descripción del proceso de prestación de servicio se basa en los términos de negociación para la exportación, en este caso utilizamos el termino DAT “Delivered at Terminal” (Entregado en terminal). Obliga al vendedor a colocar la mercancía en el puerto o aeropuerto de destino que haya sido convenido entre las partes, el vendedor asume todos los riesgos y todos los costos hasta que lleva la mercancía al puerto o aeropuerto. La nacionalización de la mercancía le corresponde al comprador.

4.2.2 Estrategias de Distribución.

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elaboró al consumidor que lo necesita. Los bienes deben además ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan.

Normalmente las entidades denominadas intermediarios realizan las funciones de promoción, distribución y venta final³⁸.

4.2.2.1 Estrategias de Difusión

Intermediarios

Es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor. El intermediario posee el producto en algún momento o contribuye activamente a la transferencia de la propiedad.

Diseño de los canales de distribución

Una compañía quiere un canal de distribución que no solo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le dé una ventaja competitiva. Algunas empresas adquieren una ventaja diferencial con sus canales. Se requiere de un método bien organizado para diseñar canales que satisfagan a los clientes y superen la competencia, para esto se recomienda tomar en cuenta 5 factores básicos:

1. Especificar la función de la distribución
2. Seleccionar el tipo de canal
3. Determinar la intensidad de la distribución
4. Seleccionar a miembros específicos del canal
5. Consideraciones legales

Para el caso de la empresa Crunch S.A.S tenemos información de que Canadá cuenta con una amplia oferta logística y medios de transporte, el cual incluye transporte marítimo, aéreo, terrestre y férreo.

³⁸ <http://www.tradeon.com.ar/ayuda/ciclo/AYUDA/marketing/26estrdistrib.htm>

Transporte Marítimo

Canadá cuenta con acceso marítimo a tres océanos: Atlántico, Ártico y Pacífico, además de grandes lagos que permiten la navegación y transporte de mercancía. Por lo tanto el país cuenta con una oferta marítima y fluvial bastante amplia. El lance del transporte de carga marítima ha representado aproximadamente 200 millones de toneladas de carga distribuidas en cientos de puertos localizados de este a oeste del país.

La industria marítima de Canadá es considerada multifacética, ya que ambas Costas, al Este y al Oeste del país, poseen posibilidades de transporte doméstico e internacional de carga a través de corredores de transporte marítimos claves. Además, todos los puertos marítimos ofrecen conexiones a sistemas de transporte terrestres.

El corredor de Los Grandes Lagos y el Río San Lorenzo es el más importante del país. Este corredor ofrece servicio de transporte desde el océano Atlántico hasta el interior (región sureste) del país a través del río San Lorenzo, lo cual une el océano y el norte del país con el sur de Canadá y la frontera con Estados Unidos. Este corredor cuenta con 15 puertos internacionales y 50 regionales en Canadá y Estados Unidos. Los otros corredores son el Atlántico y el Pacífico los cuales permiten el transporte de carga internacional a Europa, Latino América y Asia.

El puerto de Vancouver es el más grande de Canadá, y el cuarto en importancia en Norte América. Este puerto es la conexión de Norte América con Asia y Australia. De otro lado, el Puerto Prince Rupert, localizado al sur de la península de Alaska conecta Norte América con otros países de la cuenca del pacífico.

En el este de Canadá, el puerto de Montreal es el más importante, el cual conecta principalmente al país con Europa. El puerto de Montreal, ubicado sobre el río San Lorenzo, es el puerto interior más grande del mundo y el segundo más ocupado del país, después de Vancouver. Además, es el puerto que recibe mayor número de

contenedores en el país, ya que cuenta con siete de las más grandes empresas de envío por contenedor³⁹.

Transporte Aéreo

Canadá es reconocido en el mundo por tener uno de los más seguros y exitosos sistemas de transporte aéreo. El país cuenta con 26 aeropuertos principales como parte del Sistema Nacional de Aeropuertos, 726 aeropuertos certificados y 1700 aeródromos para el despegue y aterrizaje de pequeños aviones. El aeropuerto líder en Canadá en transporte de carga y pasajeros es el Lester B. Pearson (YYZ) de Toronto, el cual recibe vuelos procedentes de Asia, Latino América, Europa y Estados Unidos. Toronto Pearson es el principal aeropuerto para el transporte de correo, por ejemplo este es el principal hub de Redes en Canadá. El aeropuerto Pearson cuenta con facilidades multimodales, bodegas, y acceso a las principales autopistas. De otro lado, en Toronto operan más de 250 empresas transportadoras de Carga.

Existen otros 13 aeropuertos para el transporte de carga en el país, por ejemplo Vancouver, Calgary, Abbotsford, Ottawa, Montreal, Halifax, St. John's, Montreal, Prince George y Winnipeg.

La principal línea aérea es Air Canadá, la cual ofrece vuelos regulares de pasajeros y carga a más de 178 destinos en el mundo, incluyendo el aeropuerto El Dorado de Bogotá. Sin embargo, Canadá cuenta con otras aerolíneas como Air Transat y West Jet. Las cuales ofrecen servicios nacionales e internacionales. Otras aerolíneas pequeñas ofrecen servicios regionales y sirven pequeñas comunidades alejadas de las principales ciudades, por ejemplo Air Labrador y First Air.

Un gran número de aerolíneas internacionales ofrecen también servicio a Canadá, principalmente a los Aeropuertos de Toronto, Vancouver y Montreal. Más de 20 líneas aéreas de Estados Unidos vuelan a Canadá y alrededor de 47 de otros países del

³⁹ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

mundo, incluyendo varias aerolíneas Latino Americanas como Aeroméxico, LAN, TACA y Cubana de Aviación.⁴⁰

Transporte Terrestre y Principales Carreteras

Canadá cuenta con alrededor de 900 mil kilómetros de carreteras, además el sistema de autopistas está compuesto por más de 38 mil kilómetros de autopistas nacionales y regionales. Las provincias con mayores extensiones de autopistas son British Columbia (7.040 Km), Ontario (6.836 Km) y Quebec (5.651 Km).

El transporte terrestre de carga es el más importante para el comercio internacional Canadiense. Según el Ministerio de Transporte de Canadá, el 60% del comercio entre Estados Unidos y Canadá fue transportado por carretera, lo que se traduce en alrededor de \$270 mil millones. Adicionalmente, el 80% de este transporte de carga terrestre entre los dos países se produjo en la región Este que comprende las provincias de Ontario y Quebec, lo cual demuestra la importancia comercial de la región.

La frontera terrestre más importante de Canadá para transporte de carga en el 2009 fue el Ambassador Bridge, el cual une a las ciudades de Detroit (Michigan, Estados Unidos) y Windsor (Ontario, Canadá). Esta representó el 23% del total del comercio internacional terrestre en el 2009. Le sigue la frontera Blue Water Bridge en el municipio de Sarnia (Ontario, Canadá) con el 14.8% y el Peace Bridge entre Fort Erie (Ontario, Canadá) Y Buffalo (Nueva York, Estados Unidos) con el 11.0%

La autopista más importante para el transporte de carga por carretera es la 401, la cual atraviesa el sureste de Ontario desde Windsor hasta la frontera con Quebec, pasando por la ciudad de Toronto. Esta autopista es considerada por la Administración Federal de Autopistas de los Estados Unidos como la carretera más ocupada de Norte América.

⁴⁰ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

La 401 se une además con la Queen Elizabeth Highway (QEW) a través de la autopista 427. La QEW une la frontera de Fort Erie con la ciudad de Toronto. Adicionalmente, la 401 se une con la Autopista 20 en la frontera con Québec. Esta última atraviesa la provincia pasando por ciudad de Québec, complementando el corredor de autopistas de Ontario y Québec.

El otro sistema de carreteras importante en el país es la Trans-Canada Highway. Este es un sistema de varias autopistas que cruza al país de oriente a occidente. Es considerada la autopista nacional más larga del mundo atravesando 10 provincias desde Newfoundland hasta British Columbia.⁴¹

Transporte Ferroviario

Canadá cuenta con 48.000 kilómetros de vías férreas para el transporte de carga y pasajeros. Este sistema provee la forma más económica de transporte de mercancías para distancias largas, además mueve al año más de 300 millones de toneladas de carga.

El sistema de transporte de pasajeros está liderado por la empresa estatal Vía Rail, aunque existen algunos sistemas de trenes de cercanías en las ciudades de Montreal y Toronto. De otro lado, el transporte de mercancías está a cargo principalmente de Canadian National (CN) y Canadian Pacific Railway (CP).

El sistema ferroviario Canadiense cubre todo el país y conecta con el sistema ferroviario de los Estados Unidos. De igual manera, el sistema tiene fácil accesos a los principales puertos del país. Además está conectado a sistemas intermodales de transporte de mercancías.⁴²

⁴¹ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

⁴² http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

Transporte Intermodal de Mercancías

Canadá se ha esforzado por mejorar el sistema intermodal de transporte de mercancías. El Intermodal Freight Transportation es una rama del Ministerio de Transporte Canadiense que se encarga de promover y monitorear el transporte intermodal. Sin embargo, consultas del gobierno Canadiense encontraron problemas de congestión en los centros multimodales, especialmente cuellos de botella en los tres centros de mercancías más importantes del país: Vancouver, Montreal y Halifax, al igual que dificultades de acceso a terminales intermodales en Toronto y las fronteras con los Estados Unidos. Por esta razón, el gobierno Canadiense ha incrementado la inversión en infraestructura y expansión de túneles, simplificación en los procesos de carga y descarga y el mejoramiento de las terminales. Además ha permitido la incorporación de tecnología en los centros multimodales y el uso del sistema de contenedores de doble pila para el transporte ferroviario⁴³.

Corredores de Aduanas (Customs Brokers)

Los corredores de aduana son agentes autorizados para representar el importador o exportador ante la agencia de aduanas de Canadá. Estos agentes reúnen la información necesaria relacionada a la mercancía y transmiten la información al departamento de aduanas – Canada Border Services Agency.

La asociación canadiense de corredores de aduanas (Canadian Society of Customs Brokers) representa y reúne los agentes de aduanas en todo el país⁴⁴.

Tiempos de entrega y términos de pago

De acuerdo a las encuestas realizadas, los entrevistados no reportan preferencia por ninguno de los Incoterms. Sin embargo, prefieren términos de pago entre 60 y 90 días a

⁴³, y

⁴⁴ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

partir de la fecha de facturación. También existe la posibilidad de pago entre los primeros 30 días o 50% anticipado.

Respecto a la logística y tiempo de entrega de la mercancía, los importadores prefieren transportar los productos a través de empresas nacionales. Los tiempos de entrega son extensos y pueden variar de dos semanas a tres meses⁴⁵.

4.2.2.2 Estrategias de Comercialización y Ventas

Importadores y Distribuidores de Alimentos

En Canadá existen numerosas empresas encargadas de importar alimentos procesados de todo el mundo y distribuirlos en el país. Algunas de estas empresas se especializan en la importación de productos étnicos, incluyendo productos Latino Americanos.

National Importers

120 - 13100 Mitchell Road

Richmond, BC V6V 1M8

Tel: (604) 324-1551

Web: www.nationalimporters.com

National Importers es una empresa importadora y distribuidora de alimentos en Canadá y Estados Unidos. En Canadá, la empresa cuenta con bodegas de almacenamiento en Toronto y Vancouver. Además, la empresa ha realizado alianzas estratégicas con corredores y agentes de alimentos al igual que otros distribuidores locales. Sus canales de distribución incluyen supermercados y tiendas especializadas. Por ejemplo: Loblaws, Metro, Sobeys, y Wal-Mart compran directamente a National Importers.

⁴⁵ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

La línea de productos es bastante amplia, la cual incluye galletería, productos para panadería, salsas, café, té, y condimentos, entre otros. Cabe nota que la empresa importa productos étnicos como por ejemplo Tailandeses e Italianos. Además, es importador de la marca Colombiana de café 'Juan Valdez'.

Morales Foods

11000 Sherbrooke East, suite C-15

Montreal, QC H1B 5W1

Tel.: (514) 645-9915

Email: info@lesalimentsmorales.com

Web: www.lesalimentsmorales.com

Empresa distribuidora de productos Latino Americanos y del Caribe. La empresa ofrece gran variedad de alimentos, incluyendo bebidas, granos, sopas y condimentos.

Las marcas más importantes de esta empresa importadora son:

Malta Corona

Malta Creole

Productos La Costeña

Productos Goya

Supermercados y distribuidores al detalle.

En Canadá existen tres principales cadenas de supermercados que continúan creciendo en número de tiendas y en variedad de productos ofrecidos para satisfacer

las necesidades de los clientes. Las tres cadenas son conocidas en el mercado Canadiense con diferentes nombres o marcas dependiendo de la región. En general, las cadenas son conocidas con el nombre de Loblaw Companies Ltd, Sobeys y Metro.

Las cadenas de supermercados dominan la distribución al de tal en todas las provincias de Canadá, excepto en Quebec donde Independent Grocery Stores controla el 64% de las ventas totales. Wal-Mart y Costco son también cadenas importantes de distribución de alimentos preparados. De otro lado, todas estas cadenas de supermercados son también importadores de productos de varios países del mundo.

Loblaw Companies Ltd.,

1 President's Choice Circle

Brampton, ON L6Y 5S5

Tel: (905) 459-2500

Web: www.loblaw.ca

Subsidiaria de George Weston Limited, es el distribuidor de alimentos más grande de Canadá. Su estrategia se ha enfocado en calidad de los productos, inspección y mejoras en la presentación de productos no-duraderos. De otro lado, su estrategia de expansión ha incluido la introducción de marcas propias con más de 5000 productos bajo la marca President's Choice y No Name con las cuales ofrece productos genéricos más económicos en el mercado. La participación de las marcas propias ha incrementado aproximadamente 7.2 % cada año.

La cadena de compañías Loblaws opera en todo Canadá bajo cuatro formatos diferentes de tiendas – Grandes descuentos, supermercados convencionales, Super tiendas, y distribuidores - y gran variedad de nombres dependiendo de la región:



Ilustración 11 Grandes Superficies.

De acuerdo al reporte anual de la compañía, la oferta de productos étnicos de diferentes países es parte de la estrategia de mercadeo de la empresa para atraer clientes de todas las culturas. Por lo tanto, en los supermercados ubicados en zonas con alta población latinoamericana, se puede encontrar gran variedad de productos latinos incluyendo salsas preparadas, preparaciones para sopas y productos de panadería. Esta tendencia se produce a pesar del enfoque del grupo empresarial en productos Asiáticos como resultado de la adquisición de Supermercados T&T.

Sobeys

115 King St.

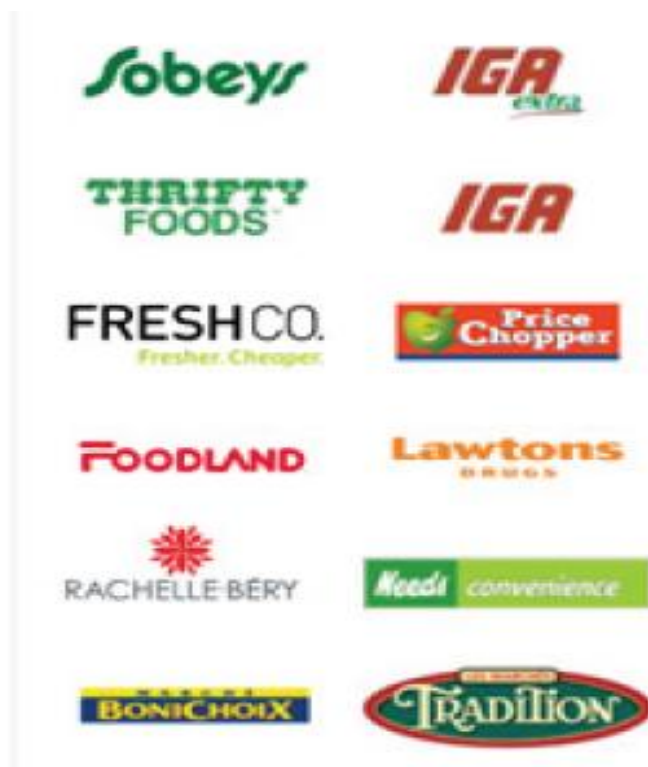
Stellarton, NS B0K 1S0

Tel: (902) 752-8371

Web: www.sobeyscorporate.com

Sobeys es el segundo grupo de supermercados más grande de Canadá. La cadena se ha especializado en la distribución de alimentos frescos, el cual incluyó como estrategia la expansión de su propia marca Compliments en el 2008.

La compañía cuenta con más de 1300 tiendas distribuidas en 10 provincias del país. Los nombres de los supermercados alrededor de las regiones son:



Sobeys importa una gran variedad de productos de varios países. Sin embargo, todos los productos importados deben pasar por evaluación de altos estándares de calidad, el cual es monitoreado por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos.

Metro

11 011, boul. Maurice-Duplessis

Montréal, Québec H1C 1V6

Web: www.metro.ca

Metro es un grupo de supermercados que opera en las provincias de Ontario y Quebec a través de supermercados convencionales y supermercados de descuento:

La cadena Metro también ha seguido la estrategia de marcas propias. Sus dos marcas bandera son Irresistibles y Selection. Cada una de ellas se divide en productos especializados, orgánicos y bajos en grasas. De otro lado, Selection se caracteriza por ser de bajo costo en comparación con las marcas líderes del mercado.⁴⁶

⁴⁶ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

	Cuenta con 379 tiendas incluyendo 98 llamadas Metro Plus.
	Supermercados de descuento localizados en la provincia de Quebec.
	Dos tiendas localizadas en la provincia de Quebec especializadas en productos importados de alta calidad.
	116 supermercados de descuento ubicados en todo Ontario.
	90 tiendas en la provincia de Quebec especializadas en productos frescos de alta calidad, especialmente carnes, panadería, y comidas preparadas.
	85 mercados pequeños ubicados en la provincia de Quebec. Las tiendas ofrecen variedad de productos incluyendo panadería y comidas preparadas.
	197 mercados pequeños ubicados también en la provincia de Quebec.

Ilustración 12 Descripción de las Grandes Superficies.

Muestras y pruebas

Se observa, al visitar supermercados como Metro y No Frills, la tendencia de mercadear nuevos productos ofreciendo muestras y pruebas a los consumidores.

Empaque de los productos

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas a importadores de alimentos procesados, existe gran variedad en el empaque de alimentos. Muchos exportadores y productores extranjeros se adaptan a las necesidades del cliente, ya sea por unidades,

botellas, latas, bolsas al por mayor, etc. En general depende de las necesidades y del tipo de producto.

Ferias Comerciales

Los importadores canadienses y un cierto número de compradores al por menor visitan los mercados en el extranjero y a sus proveedores una vez al año. Normalmente organizan estos viajes para coincidir con las ferias de exposición más importantes en el extranjero para poder explorar posibilidades de importaciones, y para evaluar las tendencias de la industria. Las ferias de exposición importantes en Canadá para la industria de alimentos incluyen:

SIAL – The North American Food Market Place – Toronto, Ontario; Montreal, Quebec

www.sialcanada.com

SIAL Canadá hace parte del grupo de ferias internacionales SIAL, la cual cuenta con eventos en Paris, Shanghai, Abu Dhabi, Buenos Aires.

La feria anual SIAL Canadá tradicionalmente se realizaba en la ciudad Montreal. Sin embargo, a partir del 2011 se empezó a alternar el evento anual en las dos principales ciudades del país: Montreal y Toronto.

La feria está dedicada a todos los profesionales y empresas del área de alimentos que tienen a Norte América como foco de mercado. En el evento del 2011, más de 60 países presentaron sus productos en SIAL Canadá en la ciudad de Toronto, 12 pabellones con más de 544 exhibiciones, y más de 12,000 visitantes de los Estados Unidos y Canadá.

Canadian Coffee and Tea Show – Vancouver, British Columbia

www.coffeeteashow.ca

La feria es dedicada exclusivamente a la industria del café y el té. En esta los importadores, distribuidores a nivel nacional e internacional se reúnen para mostrar sus productos.

Canadian Health Food Association Expo East - Toronto, Ontario

<http://www.chfa.ca/en-us/events/expoeast.aspx>

Evento exclusivo para alimentos naturales y orgánicos

Grocery Innovations Canada 2011 – Toronto, Ontario

www.groceryinnovations.com

En esta feria organizada por la Federación Canadiense de Supermercados Independientes (Canadian Federation of Independent Grocers) se presentan productos, servicios y equipos nacionales e importados.

Bakery Showcase – Mississauga, Ontario

<http://www.bakingassoccanada.com/bakeryshowcase/bakeryshowcase.html>

Es la mayor feria de panadería en Canadá. En ella se presentan ingredientes para panadería, equipos, servicios, nuevas tecnologías para la industria, y productos horneados.⁴⁷

4.2.3 Estrategias de Precio

En Canadá en las grandes superficies utilizan diferentes estrategias de precio, lo hacen con el fin de llamar la atención de sus clientes y consumidores finales.

⁴⁷ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf



Supermercados y productores de alimentos con frecuencia reducen precios y ofrecen descuentos al consumidor. Muchas empresas defienden su mercado a través de promociones que rebajan el precio del producto con respecto al de su competencia.

Para las estrategias de precio, se hará con base al costo variable unitario, con un incremento del 25% para el precio lo cual:

ITEM	VALOR	15% MAS	TOTAL
Cvu	1,047.10	261.77	1,308.87
		PRECIO	1,308.87

Tabla 1 Precio

El Dólar al día de 25 de mayo del 2013 esta en 1.879,5 Pesos⁴⁸

El Precio de venta de los Platanitos Procesados y empacados será de 1.308,87 pesos Colombianos, 0.69 US (Dólar estadounidense), 0.72 US (Dólar Canadiense).

⁴⁸ <http://precio-del-dolar.com/>

4.2.3.1 Punto de Equilibrio

En muchas ocasiones hemos escuchado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo creemos que este término no es lo suficientemente claro o encierra información la cual únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.

Sin embargo la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

CF = Arrendamiento + Canos de administración + Servicios Públicos + Salarios Operarios + seguros

$$Q = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

$$Q = \frac{8'497.666,62}{1.308,87 - 1.047,097} = 32.461.967 \text{ Unidades}$$

32.461,967 unidades X 1.308,87 = 42'488.495,41 pesos

4.2.4 Estrategias de Comunicación

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la

información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión.

Las empresas productoras y distribuidores (cadenas de supermercados) realizan una amplia gama de estrategias de mercadeos, las cuales incluye:

Publicidad

Según datos de Statistics Canada los medios impresos (periódicos y revistas) representaron casi la mitad (45 %) de los ingresos anuales por publicidad en Canadá. La Televisión representa alrededor de un tercio (34 por ciento). Hay que tener en cuenta que los canadienses ven en promedio 21 horas de televisión a la semana (Statistics Canada, 2003c).

Según datos de la BBM82 y la PMB83 los canadienses ingleses y franceses ven en promedio 46.3 horas y 45.9 de televisión a la semana respectivamente. En términos generales los Canadienses de habla francesa consagran más tiempo a los medios convencionales (televisión, radio, periódicos y revistas). El Canadiense Inglés consagra alrededor de 13.4 horas al Internet en comparación de 9.4 horas en Canadá Francés. El cuadro siguiente muestra el número de horas promedio y la importancia relativa que los canadienses consagran a los diferentes medios de comunicación.⁴⁹

⁴⁹ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

Tiempo promedio por semana consagrado a los medios de comunicación: Canadá 2010⁸⁴

	Canadá Inglés	Canadá Francés
Televisión	17.2	19.1
Radio	13.4	14.7
Internet	13.4	9.4
Periódicos	1.6	1.7
Revistas	0.7	1.0
Total	46.3	45.9

Cuadro 27.

Importancia relativa de los medios de comunicación: Canadá 2010⁸⁵

	Canadá Inglés	Canadá Francés
Televisión	37.1%	41.6%
Radio	28.9%	32.0%
Internet	28.9%	20.5%
Periódicos	3.5%	3.7%
Revistas	1.5%	2.2%
Total	100.0%	100.0%

Ilustración 13 Tiempo promedio de Medios de Comunicación

Por otro lado, Deloitte Canadá⁹⁰, una de las principales firmas de servicios profesionales del país, publicó recientemente sus pronósticos de las tendencias más importantes que afectarán a Canadá en 2011. El informe “La Tecnología, Medios y Telecomunicaciones (TMT)” describe 10 tendencias que afectarán directamente a las empresas canadienses y los consumidores. Dos de esas tendencias son las redes sociales y el uso de la televisión tradicional como canales de publicidad y promoción.

Según el reporte, los anuncios de publicidad en redes crecerán exponencialmente. La capacidad de personalizar la publicidad según el perfil y la localidad de los usuarios de

las redes es una de las ventajas que más atrae a los anunciantes. La publicidad basada en la geo - localización será una tendencia tanto en 2011 como en los siguientes años. La siguiente imagen ilustra la utilización de las redes sociales (Facebook) ,en la que los que usuarios registrados a los supermercados o los miembros de los programas de fidelidad del consumidor, pueden recibir información semanal sobre descuentos y nuevos productos.

Con frecuencia, las empresas de la industria de alimentos procesados pautan en revistas especializadas, como por ejemplo la revista Canadian Living.

Se presenta también publicidad con volantes distribuidos a través del correo nacional, Canadá Post, o por medios electrónicos, en la que se informa de descuentos semanales o mensuales. La siguiente imagen es un ejemplo del volante electrónico del supermercado Loblaws.⁵⁰

4.2.5 Políticas de servicio

Una de las estrategias de servicio para promocionar el producto será la excelente presentación final que este tendrá para que cause un impacto positivo y cree la necesidad de adquirirlo, donde los factores claves para el éxito de ventas son la oferta de un producto innovador, de calidad, contenido en un empaque de diseño muy atractivo y presentados por una etiqueta capaz de ser al mismo tiempo informativa y que contenga la certificación por el INVIMA.

Otra de las políticas que se implementaran será la muestra física del empaque que llevara el vendedor al momento de ofrecer el producto a los respectivos distribuidores que obtendrán el producto, y si ellos lo prefieren se facilitara al vendedor la forma de dar a degustar el platanito a estas personas que son las encargadas de desarrollar la negociación y así ellos disfrutaran el delicioso sabor del producto que van a adquirir.

⁵⁰ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

4.2.6 Presupuesto Mezcla de Mercadeo

4.2.6.1 Promoción

Los siguientes recursos están disponibles para ayudarle a familiarizarse con el mercado canadiense y para darle soporte en el desarrollo de estrategias para promocionar de manera exitosa los productos colombianos en Canadá.

Publicaciones de la Industria del Comercio: Una publicación importante en la industria del comercio en Canadá es: Canadian Packaging.

Ferias Comerciales: *Por favor tenga en cuenta que TFO Canadá no envía cartas de invitación para prestar ayuda en la obtención de visas de viaje o de entrada. Estas deben provenir directamente del comprador, o del comprobante de inscripción a la feria comercial* Los importadores canadienses y una cantidad de compradores minoristas suelen visitar los mercados extranjeros y a sus proveedores una vez al año. Normalmente, organizan estos viajes de manera que coincidan con las ferias comerciales más importantes en el exterior donde puedan explorar posibilidades para importar y así mismo evaluar las tendencias de la industria. Es aconsejable consultar con su agente, comprador o con Proexport con el fin de evaluar plenamente los requisitos de documentación, costos y beneficios de su participación en las ferias comerciales. Los detalles de estas ferias comerciales se encuentran disponibles a través de TFO Canadá. La principal feria comercial de empaques en Canadá es PACKEX, que se lleva a cabo de manera alterna entre Toronto y Montreal.

Asociaciones Industriales: La Asociación de Empaques ha sido el portavoz de la industria de empaques canadiense desde 1950. En el 2010, 60 años después, la asociación cambio el nombre a PAC - La Asociación de Empaque. Para ir a la par con el tiempo y sin dejar sus raíces canadienses, PAC ha expandido sus fronteras para servir a toda América del Norte.

La Asociación Canadiense de Industrias de Plástico (CPIA, por su sigla en inglés), es el portavoz de la industria canadiense de plástico. Con más de 3,200 compañías que emplean a 92,000 trabajadores, la industria del plástico de Canadá de \$26.3 mil millones, es un sector sofisticado y multifacético que abarca la fabricación de productos plásticos, maquinaria, moldes y resinas. La CPIA es una organización dinámica impulsada por sus afiliados, que se dedica al crecimiento de las empresas de plásticos y a ayudar a que la industria alcance su máximo potencial. La asociación está catalogada como una asociación de apoyo.

El Consejo de Medio Ambiente para el embalaje de papel y Cartón (PPEC) representa los intereses en materia ambiental de la industria canadiense de embalaje de papel. Fundada en 1990, los miembros del consejo incluyen las fábricas de empaques que producen cartón corrugado, cartón para cajas y materiales de empaques en papel kraft, y los convertidores que transforman estos materiales en cajas, bolsas y cajas de cartón. PPEC se apoya en el trabajo realizado por empresas a escala individual así como por asociaciones de la industria⁵¹.

4.2.6.2 Publicidad

Como lo vimos anteriormente en las estrategias de comunicación, la publicidad en Canadá se maneja por revistas, periódicos, internet, televisión, radio, pero en un 45% se maneja específicamente en revistas y periódicos. Por estas condiciones canadienses sería factible hacer la publicidad por medio de radio, revistas, periódicos e internet, y optar un medio de comunicación masiva como es el volanteo e impulso directamente en las grandes superficies como los supermercados en Canadá y directamente en las grandes ciudades del mismo, como lo son Toronto, Montreal y Vancouver. El 81% de la población urbana es el área metropolitana de Toronto⁵².

⁵¹ http://www.proexport.com.co/sites/default/files/empaques_colombia_2012_0.pdf

⁵² <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Exportando%20a%20Canad%C3%A1.pdf>

Para este caso estableceremos la relación comercial con National Importers, debido a que es el más grande importador de productos colombianos en este país, como lo hemos visto anteriormente en las Estrategias de Comercialización y ventas, National Importers es una empresa importadora y distribuidora de alimentos en Canadá y Estados Unidos. En Canadá, la empresa cuenta con bodegas de almacenamiento en Toronto y Vancouver. Además, la empresa ha realizado alianzas estratégicas con corredores y agentes de alimentos al igual que otros distribuidores locales. Sus canales de distribución incluyen supermercados y tiendas especializadas. Por ejemplo: Loblaws, Metro, Sobeys, y Wal-Mart compran directamente a National Importers. Por lo cual decidimos realizar el presupuesto de viaje para establecer un contacto directo con dicha entidad y dar a conocer el producto, su proceso, sus beneficios, calidad, estableciendo lazos de negociación, para llegar a unas condiciones y estrategias comerciales que nos beneficien a todos.

DESCRIPCION	DÓLAR CANADIENSE	PESO COLOMBIANO
Tiquete 1 persona a Canada	US \$ 617	1'124.783,22
Hospedaje y alimentación	US \$ 272	495.852,57
Viáticos y transporte	US \$ 250	455.746,85
	TOTAL	2'076.382.,64

Tabla 2 Presupuesto Mezcla Mercadeo

El dólar canadiense a la fecha de 25 de mayo del 2013 esta en 1822.98739 pesos Colombianos.

4.2.7 Estrategias de Aprovisionamiento

Nuestra estrategia de aprovisionamiento estará basada en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado, teniendo en cuenta los niveles de los costos compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados.

Por otro lado se establecerá un acuerdo que encierre temas como son el precio, cantidad, tiempos de entrega, calidad, etc., con el propósito de desarrollar una cooperación estratégica entre las dos partes para lograr mejores resultados para la eficiencia productiva.

La cadena de suministro estará constituida principalmente por la asociación de plataneros del municipio de Mistrató y posiblemente las demás asociaciones aledañas de nuestro departamento.

4.3 PROYECCIONES DE VENTAS

4.3.1 Proyecciones de ventas

Para las proyecciones de ventas, se basara en la capacidad instalada de la empresa Crunch S.A.S, lo cual se procesara la materia prima que es de 600 kg diarios, es decir, solo se venderá el 70% de la capacidad instalada que es de 420 kg (diarios), pero como verá más adelante el 44% del producto es la cascara y el otro 56% es la pulpa, al procesarla se tiene una eficiencia de producto terminado del 90%, lo que da el siguiente cuadro:

VENTAS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES TERMINADAS 50g/UD
VENTAS DIARIAS (70%)	212	kg	4,234
VENTAS SEMANALES (70%)	1,270	kg	25,402
VENTAS MENSUALES (70%)	5,080	kg	101,606
VENTAS PRIMER AÑO (70%)	60,964	kg	1,219,277
VENTAS SEGUNDO AÑO (75%)	65,318	kg	1,306,368
VENTAS TERCER AÑO (80%)	69,673	kg	1,393,459
VENTAS CUARTO AÑO (85%)	74,028	kg	1,480,550
VENTAS QUINTO AÑO (90%)	78,382	kg	1,567,642

Tabla 3 Proyección de Ventas

Estas proyecciones de ventas son en base a la capacidad instalada y a la producción realizada durando los periodos siguientes.

4.3.2 Política de Cartera

En el escenario del comercio internacional de bienes y/o servicios la elección del método de pago que se vaya a emplear en una operación de compraventa se ve influenciada por el nivel de conocimiento que se tenga del comprador extranjero, el tamaño y la frecuencia de las operaciones.

Por lo antes mencionado y por la inexperiencia en el proceso de exportar bienes por parte de los realizadores del proyecto se ha optado por efectuar una política de pagos directos; es decir los importadores generaran un pago de contado en el momento de hacer el pedido de un 65% del total del precio de compra y el porcentaje restante en el momento de despacho de la mercancía desde el lugar de fabricación hasta el puerto de entrega.

Los pagos se harán por medio de una consignación en la cuenta bancaria, la empresa o por medio de giros o transferencias bancarias.

4.3.3 Seguros Necesarios

Las actividades de comercio internacional, como el transporte y las condiciones de compraventa, generan riesgos, que pueden significar la pérdida parcial o total de la mercancía. Para ello es importante que tanto el vendedor y el comprador adopten medidas, como la contratación de pólizas de seguro que resguarden sus mercancías durante los movimientos de la carga desde su origen hasta su destino final.

Los problemas derivados del riesgo y del daño que puede sufrir la carga durante el proceso de transporte dentro del país de origen y el transcurso de la exportación, hacen necesario que el exportador determine cuando es conveniente el seguro. En el caso del seguro del transporte el asegurador asume por medio de un contrato los daños y pérdidas que sufran los materiales transportados en caso de traslado por vía fluvial, férrea, aérea o marítima.

Realmente la contratación de un seguro de transporte no es de carácter obligatorio, pero se recomienda tanto a los importadores como exportadores acceder a este con el fin de amparar sus cargas de una pérdida o daño eventual durante el recorrido desde el lugar de origen hasta su lugar de destino.

En el caso de la exportación de los platanitos, la parte exportadora asumirá una póliza de seguro que cubra la mercancía de cualquier tipo de percance que sufra desde el lugar de origen, que sería la fábrica de producción hasta el principal puerto de Canadá, lo que nos indica que utilizamos el termino de negociación DAT que incluye el póliza de seguro de la mercancía⁵³.

4.3.4 Riesgo Cambiario

Muchas reacciones se han dado en el sector empresarial colombiano ante la creciente revaluación del peso frente al dólar. Entre estas es importante tener en cuenta la de los exportadores, quienes han visto una disminución importante en sus ingresos, pues no esperaban para este año una reducción tan pronunciada en el precio del dólar.

Durante el último mes, las cotizaciones del dólar interbancario han presentado un precio máximo de 1,816.42 pesos y un precio mínimo de 1.776,20 pesos, lo que ha representado un spread de 40.22 pesos.

⁵³<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Tramites%20en%20Comercio%20Exterior%20y%20Normas%20Origen%20TLC%20USA.pdf>

4.3.5 La TRM

Histórico			
TRM: Tasa Representativa del Mercado. Fuente: Superintendencia Financiera.			
Rango	Día	Mes	Año
Fecha Inicial	01 ▼	02 ▼	2013 ▼
Fecha Final	28 ▼	02 ▼	2013 ▼
<input type="button" value="Consultar"/>			

dd/mm/aa	Valor
28/02/13	1,816.42
27/02/13	1,818.54
26/02/13	1,806.11
25/02/13	1,800.70
22/02/13	1,798.21
21/02/13	1,791.33
20/02/13	1,794.63
19/02/13	1,785.41

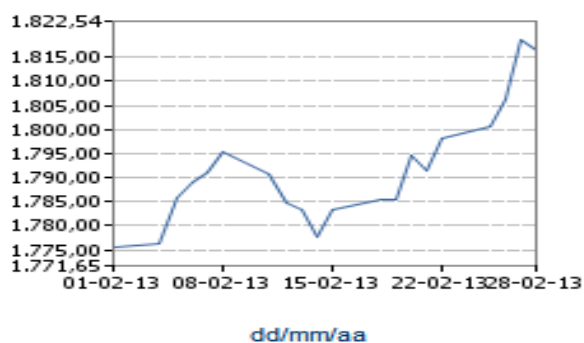


Ilustración 14 La TMR

El promedio móvil del mes de Febrero del 2013 de la TRM con una variación estimada del 5% para identificar el rango en el que se ubica la TRM actual, registra un valor de 1.881,05 pesos por encima del promedio, así mismo que muestra un valor de 1.701,90 pesos por debajo del promedio. La TRM para hoy es de 1.814.28 con una variación del

0.12% el cual se ubica dentro del rango técnico establecido para la convocatoria de opciones en el control de la volatilidad por parte del Banco de la República⁵⁴.

Con lo anterior es importante resaltar que es una situación positiva para los exportadores, pues cada dólar recibido representa ingresos para el cubrimiento de las obligaciones adquiridas dentro del país; por lo tanto significa una disminución en el precio de exportación del producto, ya que se puede cumplir con el objetivo de cubrir todos los gastos incurridos en el proceso de elaboración de los platanitos. Esto es el riesgo financiero que se presenta ante la inestabilidad del precio o cotización de la moneda nacional frente a una divisa base que en este caso es (USD).

4.3.6 Costo de Exportación

Exportación⁵⁵

Número de Documentos para Exportar: 3

Número de Días para Exportar: 7

Costo de Exportación en US\$ por Contenedor: 1610

Exportación mensual de 101.606 unidades, lo cual abarcan un espacio de 42.33 m³. Se utilizara un contenedor Cerrado (Dry van)

Costo en Pesos de la exportación: El Dólar al día de 25 de mayo del 2013 esta en 1.879,5 Pesos.

US 1.610 x 1875.5 = 3.019.555 Pesos

⁵⁴ https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁵⁵ http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canad%C3%A1_0.pdf

4.3.6.1 Naviera (Buque)

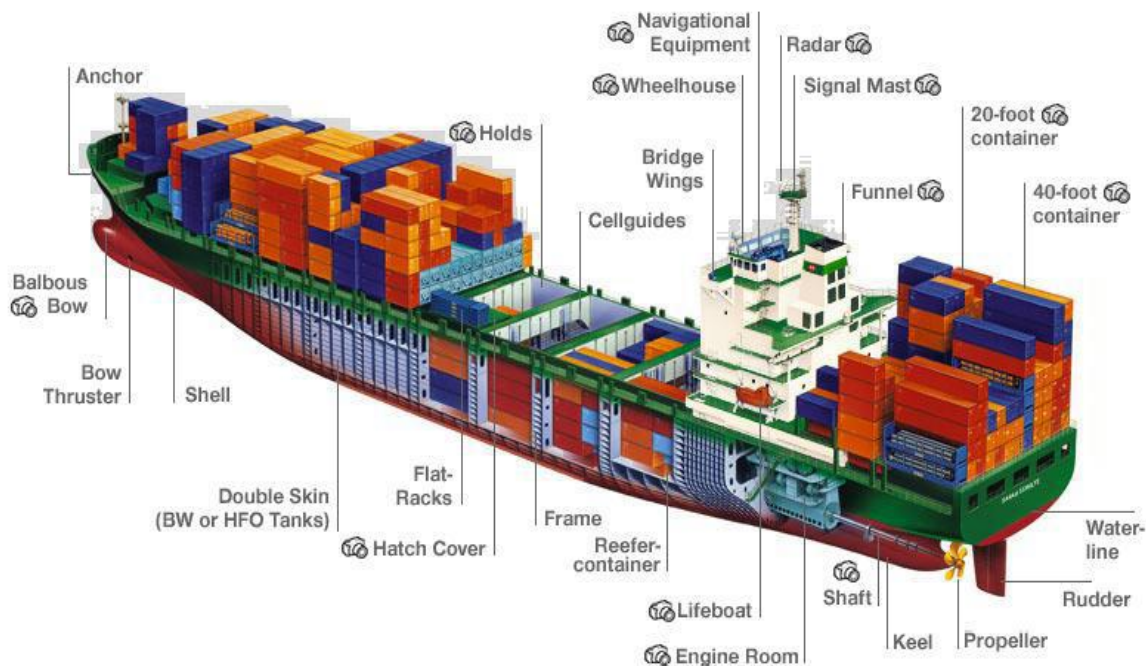


Ilustración 15 Partes del Buque

Mediterranean Shipping Company S.A. es una línea naviera de propiedad privada fundada en 1970 en Ginebra (Suiza), que ha crecido rápidamente de un pequeño operador convencional hasta convertirse en la segunda línea de transporte marítimo más grande del mundo.

Durante los últimos años MSC ha ampliado su flota marítima substancialmente para consolidar su posición. Actualmente contamos con una flota de 405 buques porta contenedores con una capacidad de transportar 1.640.000 teus. Proporcionamos una red de servicio global ya que tenemos a nuestra disposición 360 oficinas ubicadas en 146 países, apoyados por un personal extremadamente dedicado y calificado.

Creemos en la importancia del funcionamiento como transportadores independientes, respondiendo rápidamente a sus necesidades, con soluciones ágiles y eficaces. Con nosotros usted cuenta con una compañía global y sumamente especializada que puede

proporcionar las respuestas necesarias a todos sus requisitos particulares del transporte.

EXPORTACIONES		
PUERTO DE EMBARQUE	PUERTO DE ARRIBO	DIAS DE TRANSITO
Cartagena	Rotterdam	15
Cartagena	Antwerp	16
Cartagena	Felixstowe	18
Cartagena	Bremerhaven	19
Cartagena	La Spezia	21
Santa Marta	Rotterdam	14
Santa Marta	Antwerp	15
Santa Marta	Felixstowe	17
Santa Marta	Bremerhaven	18
Santa Marta	La Spezia	20

Ilustración 16 Exportaciones en Dias de Transito

Dimensiones internas y capacidad de diversos contenedores					
Tipo de contenedor	Pies	Dimensiones (milímetros)			Volumen (m ³)
		largo	ancho	alto	
Cerrado (dry van)	20	5.209	2.350	2.392	33,2
	40	12.032	2.350	2.390	67,6
De techo abierto (open top)	20	5.894	2.344	2.347	31,5
	40	12.027	2.344	2.347	67,0
Granelero (bulk)	20	5.888	2.334	2.338	32,4
Plataforma (flat)	20	5.988	2.398	2.231	
	40	12.064	2.369	1.943	
Frigorífico (reefer)	20	5.460	2.240	2.225	
	40	11.550	2.250	2.215	

Ilustración 17 Capacidad Contenedores

4.3.6.2 Clase de Flete Modo de Transporte Marítimo

Flete por peso dentro de ésta se pueden considerar: Tonelada Corta (Short Ton): 2000 Lb = 907.8 Kg. Tonelada Larga (Long Ton): 2240 Lb = 1016.16 Kg Tonelada Métrica (Metric Ton): 2204 LB = 1000 Kg.

Flete por Volumen. Se mide en metros cúbicos (33,5 pies cúbicos) o en toneladas de 40 pies cúbicos.

Flete lineal, por superficie. Utilizado para cargas cuya naturaleza así lo exige (se mide en metros o metros cuadrados).

Flete por valor o "Ad-valórem". Para cargas valiosas (joyas, valores, etc). Se aplica un porcentaje sobre el valor de la carga.

Flete por precio global (Lump sum Freight). se aplica en casos de cargamentos completos, no dando el flete por unidades.

Flete sobre el vacío o falso flete (Dead freight). Ocurre si los fletadores dejan de embarcar la cantidad de carga contratada o embarcan una inferior a un mínimo previamente estipulado, estando obligados a pagar el flete por toda la cantidad; se llama falso flete por la cantidad cargada de menos.

Semiflete. Si los fletadores desisten, por la causa que sea, de cargar la mercadería están obligados a resarcir a los armadores con un importe igual a la mitad del flete convenido.

Flete a todo evento (Ship lost or not lost). Es un flete acordado de forma que el armador siempre lo cobra aunque el buque se pierda (excepto por culpa suya).

Flete on right and true receipt. El flete sólo se cobra contra la recepción correcta de la mercadería.

4.3.6.3 Formas de Contratación de Flete Marítimo

Flete Básico. Es el costo de efectuar el traslado de la mercancía desde un punto de origen hasta el de destino acordado previamente.

Liner Terms. En términos de línea o de muelle implica que las operaciones de carga, estiba, desestiba y descarga están cotizadas dentro del flete. Se excluyen el costo de las operaciones previas al gancho en la carga y posteriores a éste en la descarga.

FORMAS DE CONTRATACIÓN:

Servicio Intermodal. Es el servicio de transporte que se efectúa entre dos puntos usando dos o más medios de transporte diferentes, de acuerdo con los requerimientos efectuados por el contratante de la carga.

Servicio Puerta (Door). El porteador dentro del valor del flete contratado es responsable de transportar la carga, desde la bodega definida por el embarcador hasta el puerto de embarque y/o desde el puerto de descarga hasta la bodega definida por el consignatario. Adicionalmente el transportista es responsable de coordinar el movimiento del contenedor vacío en el puerto de origen, como el movimiento del contenedor vacío en destino. Todos los costos relacionados corren por cuenta del transportista.

El porteador es la persona natural o jurídica que, por sí misma o por medio de otra que actúe en su nombre, celebra un contrato de transporte internacional de mercancías por carretera.

Servicio Puerto (Port). La línea naviera es responsable de transportar la carga desde el puerto de embarque hasta el puerto de descarga. El usuario es responsable de su costo, de transportar la carga desde su bodega en origen, hasta el puerto de embarque y/o desde el puerto de descarga hasta la bodega del usuario en destino. Adicionalmente, el usuario es también responsable a su costo del movimiento del

contenedor vacío desde el depósito a la bodega en origen y/o del movimiento desde la bodega al depósito en destino.

5 MODULO OPERACIONAL

5.1 OPERACIÓN

Normalmente, en el caso particular de las empresas manufactureras, este sector es conocido como “Área de Producción”, El concepto de operaciones es extensible a la producción de Servicios, en cuyo caso el área recibe el nombre de “Área de Operaciones”. Se puede determinar entonces, que la principal función del área de operaciones consiste en administrar todos los recursos de un sistema de producción requeridos para producir los bienes y/o servicios que una empresa.

En la Administración de Operaciones, los recursos del sistema de producción, se conocen como las 5 P de operaciones y son precisamente:

1. Planta de producción, es el lugar en donde se lleva a cabo la producción de los bienes o servicios de la organización. En el caso de un restaurante, por ejemplo, la planta de producción es precisamente el restaurante, es decir, el lugar en donde se lleva a cabo la producción del servicio que se ofrece a los clientes.
2. Las personas. Este caso se refiere a todo el personal que trabaja en la empresa, es decir, los obreros o ingenieros en el caso de una fábrica, las peinadoras, en un salón de belleza, los vendedores en una tienda, o los meseros y cocineros en el caso de un restaurante.
3. Las partes, en este caso, hacen referencia a la materia prima, agua, luz, que es necesaria para fabricar un producto o para proporcionar un servicio. Por ejemplo, la piel, el pegamento, las suelas, que se requieren para fabricar zapatos, o bien los alimentos, platos, agua, luz, gas, en el caso de un restaurante.
4. Los procesos de producción, que se refieren al conjunto de actividades o pasos para fabricar los bienes y/o servicios.
5. Los sistemas de planeación y control de la producción⁵⁶.

⁵⁶ <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/areaoperaciones.php>

5.1.1 Ficha Técnica del Producto.

Nombre del producto:	Rebanadas de plátano frito
De la marca:	Crunch S.A.S
Tipo de producto:	Bocados.
El paquete:	Plástico termo encogido (poliolefinas)
Peso bruto:	49 gr
Peso neto:	50 gr
La duración:	meses 3
Descripción del producto:	Nuestro producto es rebanadas de plátano frito vegetal con aceite vegetal y la sal refinada. Este tiene un sabor especial.
Color:	De color amarillento.
Sabor:	ligeramente salado
La composición nutricional:	Este contiene vitaminas, las proteínas, de calcio, y las fibras de sodio.

Tabla 4 Ficha Técnica del Producto

- Saborizante natural.
- Saborizado totalmente a mano.
- Descripción del producto: es un producto 100% natural, elaborado a partir del plátano seleccionado y totalmente desarrollado en aceite de oleina de palma.
- Comercializado en los mercados internacionales.
- Empaque: Plástico termo encogido (poliolefinas)
- Tabla nutricional apta para la comercialización internacional.

5.1.2 Tabla nutricional

INFORMACION NUTRICIONAL		
Tamaño por porción 3.44 gramos. porciones por empaque 14		
Cada porción contiene: Calorías : 170 cal. Calorías desde la grasa 80 cal.		
% Valor diario		
Grasa Total :	14.6 g	15%
Grasa saturada :	7,8 g	21%
Grasa trans :	0 g	
Colesterol :	0 mg	0%
Sodio :	215 mg	9%
Carbohidratos totales :	22g	7%
Azúcares :	0 g	
Fibra:	0g	
Proteína:	3g	
Minerales Totales:	1,8 g	
Hierro 4%		Vitamina A: 0%
Calcio 1%		Vitamina C: 0%
Fosforo 6%		Potasio : 5 %
"Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas."		
INGREDIENTES		
Plátano, Aceite vegetal , Sal yodada, saborizante.		
el empaque del producto contiene :		
50 gramos.		

Tabla 5 Tabla Nutricional

5.1.3 Estado de Desarrollo

El Estado de Desarrollo del Producto (bienes o servicios) dentro del Desarrollo y Producción en un Plan de Negocios, inicia describiendo el estado actual del bien o servicio que ofrecerá al mercado nuestro negocio o empresa, si es un producto terminado su descripción será mucho más completa y total, y si es un producto en proceso de desarrollo debemos describir la situación actual de desarrollo del mismo.

Para este caso, la situación actual de desarrollo del producto está en la fase inicial, es decir, se está haciendo la investigación y contactando a los proveedores para adquirir la materia prima y así empezar el proceso productivo, pero de igual forma en fase de investigación.

5.1.4 Descripción del Proceso.

A través del proceso tecnológico se pretende describir las etapas secuenciales que involucra la transformación de las materias primas en producto terminado. Ilustra los parámetros que deben ser regulados para la optimización de las etapas y los medios por los cuales se logra dicha transformación, y así obtener un producto terminado de excelente calidad.

5.1.4.1 Objetivo del Proceso

El objetivo es verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende realizar con el proyecto. Además, de analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, las inversiones y la organización requerida para realizar la producción.

Otro aspecto importante que se debe considerar es la flexibilidad de los procesos y equipos, para poder procesar varias clases de insumos, lo cual ayudará a evitar los “tiempos muertos” y a diversificar más fácilmente la producción en un momento dado. Otro factor primordial es la adquisición del equipo y la maquinaria.

También facilitar la distribución de planta aprovechando el espacio disponible y mejorando los tiempos de los hombres y las máquinas.

5.1.4.2 Resultados Esperados

Se espera de este proceso, conocer detenidamente como procesar una materia prima y transformarla en un producto terminado, pasando por las diferentes estaciones y verificando en cada una de las estaciones su estado de calidad, pero para ello se necesita tener un acondicionamiento adecuado de la planta, una programación optima de la producción, un estado optimo de las maquinas, con esto tendríamos un producto de excelente calidad el cual lo ofreceríamos a el mercado extranjero y tener más oportunidad de expansión.

5.1.4.3 Proceso

El plátano a procesar debe ser fresco, es decir, que tenga poco tiempo de cortado (no más de dos días), de preferencia plátanos que presenten un grado de madurez y que posean un rango de longitud de 13 a 15 centímetros. Entre otras características físicas que deben de poseer los plátanos para su procesamiento son: buena textura, libres de rasgaduras, magulladuras o daños de cualquier tipo.

5.1.4.3.1 Aceite Vegetal (insumo):

En el mercado nacional existen diversos tipos de aceites y grasas refinadas para utilizarse en fritura, no obstante, se recomienda utilizar aceites monoinsaturados (los aceites poliinsaturados no son tan estables y no presentan una buena calidad sensorial), ya que muestran ventajas con respecto a las grasas saturadas o parcialmente hidrogenadas, desde el punto de vista de salud. Un ejemplo del tipo de aceite a utilizar, sería aceite de maíz (ya que según los pilotajes realizados, fueron los más accesibles de encontrar en el mercado nacional y dieron los mejores resultados en el proceso de fritura).

Es importante tener en cuenta el tipo de aceite a utilizar para la fritura, porque la calidad y la estabilidad del aceite al someterse a elevadas temperatura, podrían tener una gran influencia a la calidad del producto terminado. De manera general, un aceite para fritura debe de presentar las siguientes especificaciones.



Ilustración 18 Aceite Vegetal

ESPECIFICACIONES PARA ACEITE FRITURA

CRITERIO	PARAMETRO
Color (Unidades lovibond rojo)	2 máximo, Claro
Gusto	Ninguno
Sabor	Ninguno
Ácidos grasos Libres	0.1% Máximo
Índice de peróxidos	1-2 meqO ₂ /kg Grasa
Punto de Humo	200-220°C Mínimo
Humedad	0.005 – 0.1% Máximo
Acido linoleico	2-3 % Máximo

Tabla 6 Especificaciones para Aceite (Fritura)

MeqO₂: Mili equivalentes de oxido

Es el diseño básico donde se concretiza el diseño conceptual; ya que se definen las variables operacionales del proceso y se establecen los parámetros de control de las operaciones del diagrama de flujo.

En el procesamiento de productos alimenticios se recomienda usar equipos y utensilios de color blancos (sin embargo, para el proceso de vegetales como el plátano que tiende a crear manchas se recomienda el color verde en tablas, cuchillos y gabachas para las etapas del producto en crudo), de materiales fáciles de lavar y que no sean absorbentes de humedad. A continuación, se describen los requerimientos de equipos⁵⁷, mano de obra y utensilios a utilizar en cada etapa del proceso requerido para procesar 600 unidades de plátanos verdes por día.

5.1.4.3.2 Selección:

Se seleccionan los plátanos verdes que posean las características mencionadas anteriormente. Una persona será la encargada de realizar la selección, los plátanos verdes que presenten daños físicos como magulladura, color oscuro son descartados y separados de los demás. Con el fin de registrar el rendimiento de los 600 plátanos que se procesan por día, se pesan en una báscula, posteriormente los plátanos se colocan en cajillas apilable perforadas plásticas, para trasladarlos a la siguiente etapa.

5.1.4.3.3 Lavado:

Para procesar el plátano y convertirlo en alimento, es indispensable lavarlos con abundante agua y una baja concentración de cloro, evitando de esta manera que se contamine la pulpa, por el contacto de las manos con la cáscara y deje residuos provocando una contaminación cruzada en el producto. Por ello, el plátano pasa por una etapa de lavado. Posterior a la selección, una persona se encarga de sumergir las cajillas llenas de plátanos verdes en una pileta de concreto con agua clorada a 100 ppm durante 5 minutos. La medición para la cantidad de cloro y lograr la concentración deseada, se realiza en instrumentos de medición tales como pipeta graduada a 25 mililitros o beaker graduado a 50 mililitros⁵⁸.

⁵⁷ Ver anexo : Equipos, utensilios e instrumentos de medición del proceso productivo

⁵⁸ Ver Anexo: Calculo del agua clorada a 100 ppm

5.1.4.3.4 Enjuague:

Una persona traslada las cajillas llenas de plátanos verdes lavados al área de enjuague, provista de un lavadero que evite la salpicadura, el enjuague se realiza con manguera provista de una pistola a presión.

5.1.4.3.5 Escaldado:

La cáscara del plátano verde se encuentra fuertemente adherida a la pulpa, para evitar la complejidad en el pelado manual el plátano se somete a un escaldado. Consiste en sumergir los plátanos en agua caliente durante un tiempo predeterminado; con el objetivo de facilitar el desprendimiento de la cáscara.

Finalizado el proceso de enjuague, una persona se encarga de introducir las cajillas apilables perforadas en el escaldador. Se debe garantizar que los plátanos se sumerjan en agua a una temperatura de 80°C durante 1 minuto. Para controlar la temperatura del agua es necesario contar con un termómetro con un rango de 0 °C a 100 °C.

5.1.4.3.6 Pelado:

Finalizado el enjuague, los plátanos se trasladan a una mesa con superficie de acero inoxidable, con dimensiones 1.10 m x 60cm. Una persona procede a retirar la cáscara de los plátanos verdes, utilizando cuchillos de acero inoxidable de 10 pulgadas de largo. Para retirar la cáscara se introduce el cuchillo al grosor de la cáscara desde un extremo al otro, posteriormente se retira la cáscara de forma manual. Para aprovechar las cáscaras (y aumentar el rendimiento del proceso) se sugiere la elaboración de vinagre.

5.1.4.3.7 Corte:

Para formar tajadas de los plátanos, estos deben ser cortados de manera longitudinal, se utiliza una cortadora industrial con cuchillas, la distancia de las cuchillas a la superficie de la cortadora debe de ser de 1.5 milímetros de grosor y de 13 a 15 centímetros de largo.

5.1.4.3.8 Fritura:

Finalizado el corte de la pulpa en tajadas, se procede a freírlas. Para ello se utiliza una freidora industrial (combustión de gas licuado de petróleo, con dimensiones de 1 m (Ancho) X 45 cm (fondo) x 25 cm (Alto) y capacidad de 50 litros), El cual una parte de la freidora, está separada para semi-escurrir los platanitos. Una persona se encarga de freír las tajadas de plátanos verdes, teniendo en cuenta que la adición debe de ser de 1/6 (masa de pulpa por masa de aceite), para ello las tajadas se colocan sobre las canastillas antes de freírlas. La temperatura del aceite debe de oscilar entre los 150 °C a 160 °C y el tiempo de permanencia de las tajadas varía entre los 4 a 5 minutos. Con el fin de monitorear la calidad del aceite durante la fritura, es recomendable contar con un analizador de grado de oxidación del aceite; como regla general: no se debe reutilizar el aceite más de dos veces, ya que cuando el aceite se somete a una temperatura superior a 150 °C se degrada, reduciendo la calidad del mismo y se genera espuma persistente, no apto para el producto. Al mismo tiempo, durante el proceso de fritura no se debe utilizar cobre o latón en la freidora para reducir la degradación acelerada por catálisis. Cuando se procese grandes volúmenes de tajada, es necesario filtrar el aceite cuando se observe: oscurecimiento, desarrollo de sabor desagradable, exceso de humo y restos de tajadas.

5.1.4.3.9 Ecurrido:

Finalizado el proceso de fritura de las tajadas, éstas se trasladan a una mesa con superficie de acero inoxidable. Se cubre la parte superior de la mesa con papel absorbente (inodoro) para escurrir el aceite adherido en las tajadas fritas. Una persona esparce sobre la mesa las tajadas fritas, facilitando el escurrido y enfriamiento (a temperatura ambiente). Así mismo, se retiran aquellas tajadas fritas que no sean aptas para empacarlas, tales como: elevada adherencia de aceite, quemada, quebrada y color no atractivo para su comercialización.

Tanto en el área de escurrido como en el área de empaque se debe de mantener relativamente seca (temperatura superior a los 30°C y humedad relativa sobre los

35%), ya que un ambiente húmedo reducirá el grado crujiente del producto terminado y la vida en anaquel del mismo.

5.1.4.3.10 Incorporación de Aditivos:

Las tajadas fritas de plátanos están destinadas al mercado internacional, por lo que el tiempo de anaquel debe ser lo suficiente para garantizar un producto apto para su consumo. Un producto sin preservante tiene una vida anaquel de 1 ½ mes; si se desea agregar sal, se recomienda una relación de 1 gramo sal/ 10 libras de producto terminado; con ello se espera una vida de anaquel de tres meses. La adición del preservante debe realizarse mientras las tajadas fritas de plátanos se encuentren calientes (superior a los 35° C) y aún dispersas en la mesa de escurrido. Una persona rocía de manera manual el preservante, la sal u otro aditivo, garantizando una adición homogénea entre las tajadas fritas, a través de un dosificador para los mismos.

5.1.4.3.11 Empacado:

Para el empaque se recomienda utilizar bolsa de polipropileno biorientado metalizado (preferiblemente con films transparentes), o bien, un tipo de empaque plástico que sea impermeable al vapor de agua y al oxígeno con el fin de aumentar la vida en anaquel del producto terminado (Plástico termo encogido (poliolefinas)). No es recomendable utilizar bolsas de polietileno transparente.

En la mesa de escurrido dos personas colocan las tajadas fritas en los empaques (al mismo tiempo, se retiran las tajadas fritas que no sean aptas su comercialización).

Posteriormente, se pesa el producto en una balanza y se procede con una pistola etiquetadora (tamaño de etiqueta de 20x16.5 mm) a etiquetar el producto para su comercialización⁵⁹.

⁵⁹ <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=-4b4q6mkFE8%3D&tabid=438&language=es-NI>

A nivel general, el proceso productivo presenta un rendimiento del 90% de producto terminado en base a la pulpa procesada. La cáscara de los plátanos representa aproximadamente el 44% del peso total.

Empaque para Exportación

Empaque Primario

Es aquel que contienen el producto fabricado con materiales de cualquier naturaleza y que se utiliza para mantener, proteger, manipular, distribuir y presentar el producto terminado.

Empaque secundario o colectivo

Es aquel que contiene al empaque primario otorgándole protección y presentación para su distribución comercial. En algunos casos, se utiliza para agrupar un número de unidades de venta, tanto si va a ser vendido como tal al usuario o consumidor final, como si se utiliza únicamente como medio para reaprovisionar los estantes en el punto de venta. Puede separarse del producto sin afectar las características del mismo.

Por ejemplo, caja plegadiza o estuche que contiene una botella de *whisky*; caja plegadiza con varias chocolatinas que se venden por unidad, display para la venta de sobres de *shampoo*.

Empaque terciario o embalaje

Agrupar empaques primarios o secundarios para facilitar la manipulación y el transporte. Por ejemplo, cajas de cartón corrugado que contienen productos en empaques primarios o secundarios, sacos con productos a granel, bidones con productos en estado líquido.

5.1.4.3.12 Capacidad Instalada

600 Plátanos es aproximadamente 600 kg

$600\text{kg} \times 56\% = 336\text{kg}$ (pulpa a procesar) $\times 90\%$ (eficiencia) = 302.4 kg (Día), el 10% restante es producto, defectuoso o de mala calidad.

El peso neto del producto terminado, es decir, de un platanito empacado es de 50 g, lo cual al procesar los 302.4 kg, obtendremos una producción diaria de 6.048 unidades. Semanal de (6 días) = 36.288, y la producción mensual seria de 145.152 unidades.

Mi capacidad instalada, de acuerdo a la requisición de las maquinas es de 145.152 unidades Mensuales.

5.1.4.3.13 Diagrama de Flujo

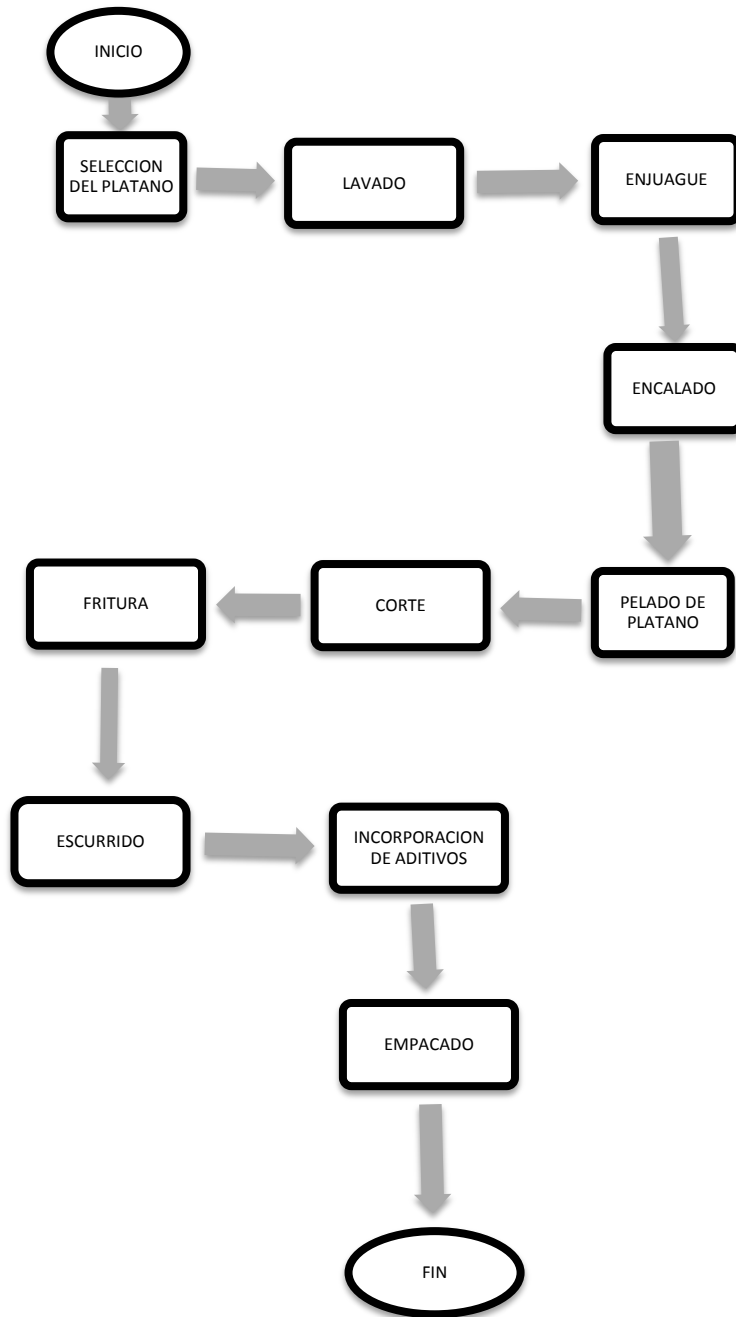


Ilustración 19 Diagrama de Flujo

5.1.5 Necesidades y Requerimientos

En el ámbito de Gestión de Proyectos, es necesario comprender lo que quiere el cliente, analizando necesidades, confirmando su viabilidad, negociando una solución razonable, especificando la solución sin ambigüedad, validando la especificación y gestionando los requisitos para que se transformen en un sistema operacional.

En la gran mayoría de casos el fracaso de un proyecto se debe a una mala definición del proyecto. Esto repercute incluso en la contratación del software ya que podría comprarse una solución que solamente cumpla en parte con los requerimientos y el monto de inversión deba incrementarse para cumplir con el resto de las necesidades planteadas. Palabras como "creímos que ", "asumimos que", "pensamos que", se oyen frecuentemente después que los verdaderos objetivos salen a luz, generalmente en el proceso de implantación del sistema. Esto incrementa costos e inclusive hay ocasiones en las que hay que desandar el camino recorrido y volver a empezar.

Como resultado obtendrá un documento especificando las necesidades de la empresa en conjunto con los objetivos gerenciales y operativos planteados en todos los niveles, así como las prioridades, jerarquías y dependencias de los mismos. Documento que es requisito en cualquier evaluación de compra o diseño de un sistema. El precio depende del volumen de la información a ser procesada así como del tipo de sistema que se pretende implementar. Los requisitos ayudan a definir qué debe ser diseñado de forma tal que las necesidades del usuario sean satisfechas a la vez que especifican como conseguir la implementación del diseño.

5.1.5.1 Materia Prima

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y

subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final⁶⁰.

Con la información suministrada, tenemos que el municipio de Mistrató, produce semanalmente 7 toneladas de plátano aproximadamente y el precio actual promedio es de \$450 pesos, de igual forma actualmente esto fluctúa, debido a que no hay distribuidores que lo comercialicen, son los mismos productores quienes lo venden directamente.

En las grandes superficies compran el plátano de primera, desde \$600 pesos hasta \$900 pesos el kilo, y ellos poseen puestos en cada una de las cedes⁶¹.

Para la compra del aceite, se puede comprar directamente de la productora o de las grandes superficies, obteniendo acuerdos con dichas empresas. De igual forma pasaría con la compra de la sal, aclarando que se compraría en cantidades muy inferiores, para la protección de la salud de los consumidores y para la adquisición del empaque, se comprarían rollos de Plástico termo encogido (poliolefinas) directamente del fabricante, con dimensiones de 10 metros de largo por 1.7 metros de ancho.

Para la requisición de la materia prima (capacidad instalada) tendremos lo siguiente:

REQUISICION MATERIA PRIMA				
DETALLE DE MATERIA PRIMA	PRECIO DE COMPRA	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD (MES)	TOTAL
Platano	450.00	kg	14,400	6,480,000
Aceite (Oliosoya)	12,500.00	2000 ML	25	312,500
Sal	400.00	lb	6	2,400
Empáque	15,000.00	rollo	25	375,000
				7,169,900.00

Tabla 7 Requisición Materia Prima (Capacidad Instalada)

⁶⁰ <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>

⁶¹ Información recopilada, de la investigación de mercados del estudiante Orlando Sanchez

5.1.5.2 Transporte

Para la requisición de la materia prima, se necesita contratar a un transportador, el cual traerá la materia prima desde Mistrató hasta la Zona Franca Internacional de Pereira, con un valor de Flete de 200.000 por cada 2.5 toneladas de Producto, y esto será cargado a los Gastos Administrativos⁶².

Tipo de vehículo	Peso Carga	Alto	Largo	Ancho	Cubicaje
Vehículo Turbo 	Hasta 4,5 Toneladas	Entre 2,20 y 2,30 metros	Entre 4 y 5 metros	Entre 2,20 y 2,30 metros	Entre 2,20 y 2,30 metros cúbicos
Camión Sencillo Peso bruto vehicular  16 toneladas Camiones de 2 ejes	Hasta 8,5 toneladas	Entre 2,40 y 2,60 metros	Entre 6 y 7 metros	Entre 2,40 y 2,50 metros	Entre 35 y 45 metros cúbicos
Doble Troque Peso bruto vehicular  28 toneladas Camión rígido de 3 ejes	Hasta 17 toneladas	Entre 2,40 y 2,60 metros	Entre 7 y 8 metros	Entre 2,40 y 2,50 metros	Entre 38 y 50 metros cúbicos
Cuatro Manos Peso bruto vehicular  36 toneladas Camión rígido de 4 ejes	Hasta 22 toneladas	Entre 2,40 y 2,60 metros	Entre 7 y 7,60 metros	Entre 2,40 y 2,50 metros	Entre 38 y 50 metros cúbicos
Mini Mula Peso bruto vehicular  32 toneladas Tracto Camión	Hasta 20 toneladas	Entre 2,20 y 2,50 metros	Entre 12 y 12,50 metros	Entre 2,40 y 2,50 metros	70 metros cúbicos
Tractomula 2 Troques Peso bruto vehicular  48 toneladas Tracto Camión	Hasta 32 toneladas	Entre 2,20 y 2,50 metros	Entre 12 y 12,50 metros	Entre 2,40 y 2,50 metros	70 metros cúbicos
Tractomula 3 Troques Peso bruto vehicular  52 toneladas Tracto Camión	Hasta 35 toneladas	Entre 2,20 y 2,50 metros	Entre 12 y 12,50 metros	Entre 2,40 y 2,0 metros	70 metros cúbicos

Ilustración 20 Tipos de Vehiculos

⁶² Información Suministrada, de la Investigación de mercados del Estudiante Orlando Sanchez

5.1.5.3 Equipos de Telecomunicaciones

Actualmente el sector de las telecomunicaciones es de suma importancia en cualquier lugar del mundo como por ejemplo, mandos a distancia de coches, equipos de comunicaciones móviles como teléfonos móviles, radios de banda ciudadana, aparatos transmisores, etc.) y todos los equipos terminales de redes públicas de telecomunicación (por ejemplo, módems ADSL, teléfonos, conmutadores telefónicos, etc.)⁶³.

En lo que se refiere a la empresa, por estar en la etapa de creación, se a considerado que no es necesario inicialmente tener equipos de telecomunicación en el proceso productivo, pero si será tenida en cuenta para las próximas etapas de desarrollo de la empresa.

5.1.5.4 Tecnología y Software

Mediante un análisis previamente realizado sobre la operación inicial que tendrá el proceso de los platanitos empacados, se concluye que no se requiere de herramientas tecnológías, ni sistemas operativos (software), para el proceso de producción, esto se realizara de manera posterior y paulatinamente cuando el sistema productivo lo requiera.

5.1.5.5 Recursos Humanos

En la administración de empresas, se denomina recurso humano (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. En la organización contamos con 3 operarios y 1 líder de producción, el cual son indispensables para la el desarrollo productivo de los platanitos empacados.

⁶³ http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/rtte/index_es.htm

CONCEPTO	LIDER DE PRODUCCION	OPERARIOS
SALARIO	\$ 700,000.00	\$ 589,500.00
SUB. DE TRANSPORTE	\$ 70,500.00	\$ 70,500.00
SALUD (8,5%)	\$ 59,500.00	\$ 50,107.50
ARP (0,522%)	\$ 3,654.00	\$ 3,077.19
PENSIONES (12%)	\$ 84,000.00	\$ 70,740.00
COMFAMILIAR (4%)	\$ 28,000.00	\$ 23,580.00
ICBF (3%)	\$ 21,000.00	\$ 17,685.00
SENA (2%)	\$ 14,000.00	\$ 11,790.00
VACACIONES (4,17%)	\$ 29,190.00	\$ 24,582.15
PRIMA (8,33%)	\$ 58,310.00	\$ 49,105.35
CESANTIAS (8,33)	\$ 58,310.00	\$ 49,105.35
INT. CESANTIAS (1%)	\$ 7,000.00	\$ 5,895.00
SUBTOTAL	\$ 1,133,464.00	\$ 965,667.54
No EMPLEADOS	1	3
TOTAL	\$ 1,133,464.00	\$ 2,897,002.62
TOTAL	\$ 4,030,466.62	

Tabla 8 Recurso Humano Producción

5.1.6 Plan de Producción

Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que esté determinada por anticipado, con relación a:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de la planta.
- Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

En concreto, tiene por finalidad vigilar que se logre:

1. Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
2. Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
3. Asegurar que los obreros no trabajan en exceso, ni que estén inactivos.

Planeación de la Producción es aquella función de determinar los límites y niveles que deben mantener las operaciones de la industria en el futuro.

Un plan de producción adecuado, es una proyección del nivel de producción requerido para una provisión de producción específica, pero no constituye un compromiso que obligue a que los artículos individuales, sean elaborados dentro del plan mencionado.

El plan de producción, crea del marco dentro del cual, funcionarán las técnicas de control de inventario y fijará el monto de pedidos que deben hacerse para alimentar la planta.

Un plan de producción, permite cotejar con regularidad el reforzamiento del inventario, contra los niveles predeterminados; pudiendo así, decidir a tiempo por una acción correctiva, si dichos niveles son demasiado altos o demasiado bajos⁶⁴.

5.1.6.1 Políticas de Inventario

La política de inventario estará enfocada en la eficiencia del suministro del producto que exige la demanda del mercado, la planificación de un nivel óptimo de inversión en inventarios a través del control; como también se optara para obtener mejores beneficios y no causar inconvenientes tales como: costo de almacenamiento, costo de operación, riesgos e inversión insostenibles y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción entre otros la política de no tener un inventario de Materia prima como también inventario de Producto terminado en nuestra planta de producción.

⁶⁴ Definición realizada por Raquel Rosa Torres, en una investigación de Producción

5.1.6.2 Distribución en Planta

La distribución en planta será en base al tamaño que se desee alquilar, en este caso, se tendrá unas dimensiones de 12 m x 12 m, es decir 144 m², el cual se distribuirán las maquinas, oficinas, herramientas, baños, piletas y mesas de la siguiente manera:

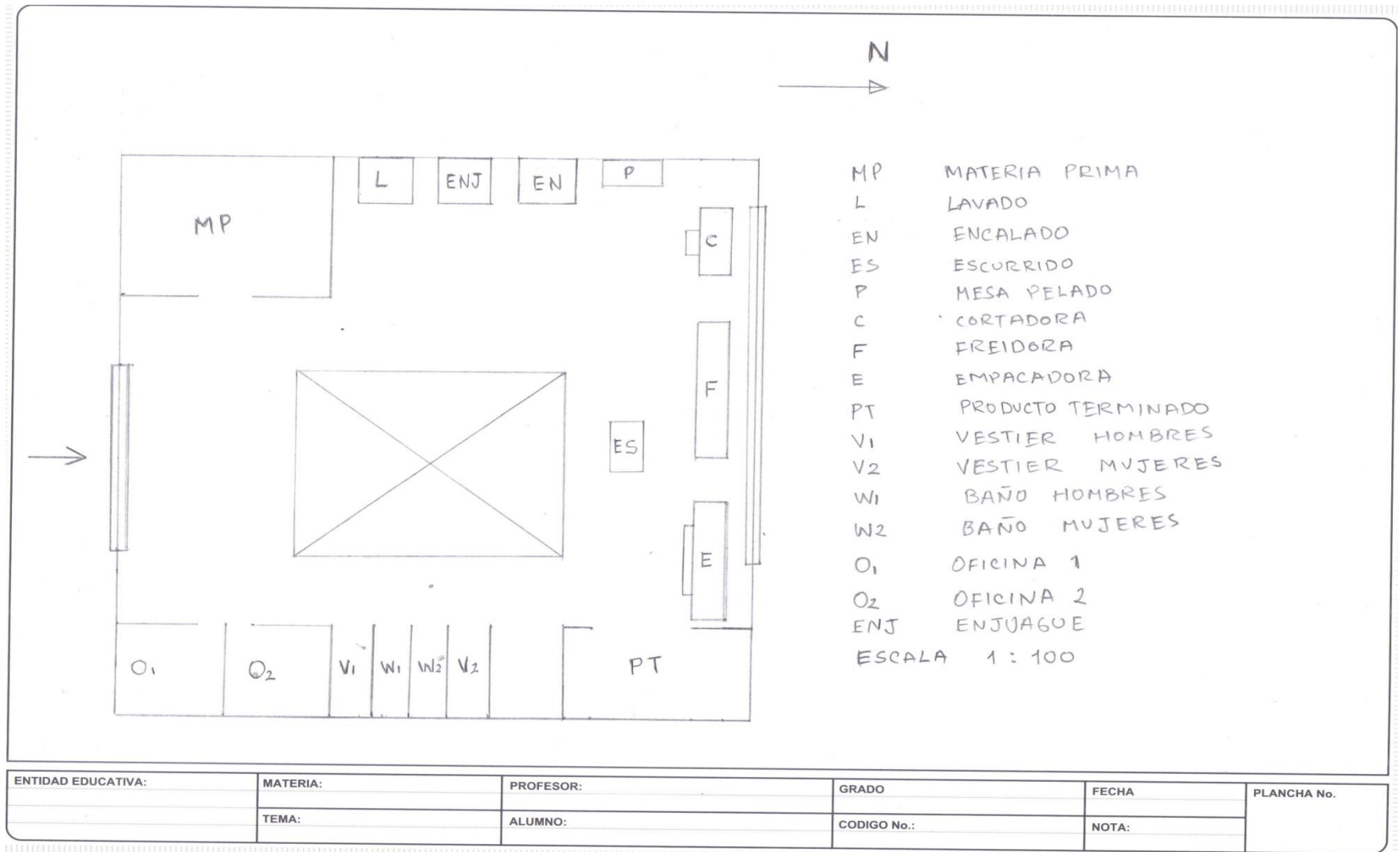


Ilustración 21 Planta Física

5.1.6.3 Plan de Producción

En el plan de producción, se procesara la materia prima de acuerdo a la capacidad instalada que es de 600 kg diarios, es decir, solo se procesara el 70% de la capacidad instalada que es de 420 kg, pero como hemos visto anteriormente el 44% del producto es la cascara y el otro 56% es la pulpa, al procesarla se tiene una eficiencia de producto terminado del 90%, lo que nos da:

DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES TERMINADAS 50g
Produccion diaria	212	kg	4,234
Produccion semanal	1,270	kg	25,402
Produccion mensual	5,080	kg	101,606
Produccion Anual	60,964	kg	1,219,277

Tabla 9 Plan de Producción 1

Para los siguientes años de igual forma se procesara de acuerdo a la capacidad instalada, pero con una producción del 5% más que el año inmediatamente anterior; así:

PROYECCION PRODUCCION ANUAL			
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES TERMINADAS 50G
Año 2 con el 75%	65,318	kg	1,306,368
Año 3 con el 80%	69,673	kg	1,393,459
Año 4 con el 85%	74,028	kg	1,480,550
Año 5 con el 90%	78,382	kg	1,567,642

Tabla 10 Plan de Producción 2

5.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios;

se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos al empresario (intereses, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.).

5.2.1 Costos de Producción

5.2.1.1 Mano de Obra Directa por unidad

PRODUCTO O SERVICIO	PLATANITOS PROCESADOS				
ITEM	VALOR O PARTICIPACION	LIDER PRODUCTIVO	OPERARIO 1	OPERARIO 2	OPERARIO 3
SALARIO		700,000	589,500	589,500	589,500
BONIFICACION					
AUXILIO DE TRANSPORTE	70,500	70,500	70,500	70,500	70,500
DIAS LABORADOS/MES		24.00	24.00	24.00	24.00
TIEMPO DE OPERACIÓN (S/ud)		150.00	170.00	150.00	160.00
CESANTIAS	8.33%				
% CESANTIAS	1.00%				
PRIMA DE SERVICIOS	8.33%				
VACACIONES	4.17%				
APORTE SALUD	8.50%				
APORTE PENSION	12.00%				
APORTE COMFAMILIAR	4.00%				
APORTE ICBF	3.00%				
APORTE SENA	2.00%				
APORTE ARP	1.00%				
DIAS LABORABLES/MES	24.00				
HORAS LABORABLES/DIA	8.00				
SEGUNDOS LABORABLES/HORA	3600.00				
CAPACIDAD PRODUCTIVA REAL	92.00%				
CAPACIDAD PRODUCTIVA TOTAL	100%				

Tabla 11 Mano de Obra Directa por Unidad

PRODUCTO O SERVICIO	PLATANITOS PROCESADOS			
ITEM	LIDER PRODUCCION	OPERARIO 1	OPERARIO 2	OPERARIO 3
SALARIO	700,000.00	589,500.00	589,500.00	589,500.00
BONIFICACION	0.00	0.00	0.00	0.00
SALARIO TOTAL	700,000.00	589,500.00	589,500.00	589,500.00
AUXILIO DE TRANSPORTE	70,500.00	70,500.00	70,500.00	70,500.00
SALARIO BASE	770,500.00	660,000.00	660,000.00	660,000.00
CESANTIAS	64,182.65	54,978.00	54,978.00	54,978.00
% CESANTIAS	641.83	549.78	549.78	549.78
PRIMA DE SERVICIOS	64,182.65	54,978.00	54,978.00	54,978.00
VACACIONES	29,190.00	24,582.15	24,582.15	24,582.15
APORTE SALUD	59,500.00	50,107.50	50,107.50	50,107.50
APORTE PENSION	84,000.00	70,740.00	70,740.00	70,740.00
APORTE COMFAMILIAR	28,000.00	23,580.00	23,580.00	23,580.00
APORTE ICBF	21,000.00	17,685.00	17,685.00	17,685.00
APORTE SENA	14,000.00	11,790.00	11,790.00	11,790.00
APORTE ARP	7,000.00	5,895.00	5,895.00	5,895.00
TOTAL SALARIO/MES	1,142,197.13	974,885.43	974,885.43	974,885.43
TOTAL SALARIO/S	1.65	1.41	1.41	1.41
TIEMPO DE OPERACIÓN TOLERADO	162	183.6	162	172.8
COSTO MANO DE OBRA/OPERACION	267.70	258.95	228.49	243.72
CMOD/u	998.87			

Tabla 12 Costo MOD por Unidad

5.2.1.2 Materia Prima Directa por unidad

PRODUCTO O SERVICIO	PLATANITOS PROCESADOS										
DETALLE DE MATERIA	PRECIO DE COMPRA (\$)	UNIDAD DE COMPRA	MEDIDA DE COMPRA				DIMENSION DE COMPRA		CANTIDAD REQUERIDA		FACTOR DE CONVERSION
			LARGO	UD	ANCHO	UD	VALOR	UD	VALOR	UD	
PLATANO	450.00	kg	1.00	kg	1.00		1.00	kg	50.00	g	1,000.00
ACEITE (OLIOSOYA)	12,500.00	2000 ml	2,000.00	ml	1.00		2,000.00	ml	47.00	ml	2,000.00
SAL	400.00	lb	1.00	lb	1.00		1.00	lb	0.10	g	500.00
EMPAQUE	15,000.00	ROLLO	10.00	m	1.70	m	17.00	m2	289.00	cm2	10,000.00

Tabla 13 Materia Prima Directa por Unidad

PRODUCTO O SERVICIO	PLATANITOS PROCESADOS					
	PRECIO/DIMENSIONES DE COMPRA		PRECIO/CANTIDAD REQUERIDA		COSTO UNITARIO	
	VALOR	UD	VALOR	UD	VALOR	UD
PLATANO	450.00	kg	0.45	g	22.50	\$/ud
ACEITE (OLIOSOYA)	6.25	ml	0.003	ml	0.15	\$/ud
SAL	400.00	lb	0.80	g	0.08	\$/ud
EMPAQUE	882.35	m2	0.09	cm2	25.50	\$/ud
				CMPu	48.23	\$/ud

Tabla 14 Costo Materia Prima Por Unidad

5.2.1.3 Costo variable Unitario

ITEM	VALORES
CMPu	48.23
CMODu	998.87
CVu	1,047.09

Tabla 15 Costo Variable Unitario

5.2.1.4 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de fabricación – CIF - son aquellos que no tienen una relación directa con el producto o servicio prestado, pero que son consumidos en la producción. Algunos CIF son los siguientes: arriendo, material indirecto, mano de obra indirecta, depreciación, pólizas de seguros, repuestos, servicios públicos, fletes de poco valor en compra de materiales, fletes de poco valor en la compra de repuestos, mantenimiento. Ya que los CIF no se pueden asignar directamente a las órdenes de producción, se

resuelve el problema haciendo dicha asignación de manera indirecta, recurriendo a la base que se crea más conveniente para el efecto⁶⁵.

DESCRIPCION ARRENDAMIENTO DE BODEGA			
DESCRIPCION	VALOR M2	CANTIDAD m2	TOTAL
Canon de Arrendamiento	12,000	144	1,728,000
Canon de Administración	550	144	79,200
TOTAL			1,807,200

Tabla 16 Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

5.2.1.5 Servicios Públicos

Como veremos más adelante las redes de servicios públicos estarán cobijadas por las redes de la Zona Franca Internacional de Pereira, los cuales nos generaran unos costos muy bajos, lo cual tendremos una aproximación de los servicios publicos generados como lo son, acueducto, energía y gas natural, con un valor aproximado de 2'500.000 mensual.

5.3 INFRAESTRUCTURA

Conjunto de elementos o servicios que se consideren necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad. Una infraestructura también es importante, porque como mencionamos, a la misma, la componen los medios de producción, tanto los recursos naturales como los medios técnicos y las fuerzas de trabajo, los cuales unidos conforman las fuerzas productivas. En tanto, otro de los usos del término infraestructura es para designar a aquella parte de la construcción que se encuentra bajo el nivel del suelo. La infraestructura es aquel trabajo llevado a cabo por la actividad humana y que fuera dirigido por profesionales de la Arquitectura, Urbanistas e Ingeniería civil, que servirá de soporte para el desarrollo de

⁶⁵ <http://agorasvirtuales.com/seminarios/archivos/ejerciciotaller.pdf>

otras actividades, siendo su funcionamiento muy necesario para la organización de la ciudad en cuestión⁶⁶.

5.3.1 Infraestructura

Una planta de procesamiento de plátano (en nuestro caso tajadas fritas), debe asegurar que las instalaciones se mantengan en óptimas condiciones sanitarias para evitar la contaminación y garantizar la vida útil del producto. Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) engloban los estándares de higiene en las instalaciones de alimentos, en lo que se basan las siguientes recomendaciones:

Techos: los techos deben ser contruidos y acabados de tal forma que reduzcan la acumulación de suciedad, condensación, formación de mohos y costras que puedan contaminar el producto.

Pisos: los pisos deben ser de material impermeable, antideslizante y lavable, no deben tener grietas ni irregularidades en su superficie y uniones para impedir la acumulación de materia orgánica, ya que es fuente de contaminación microbiana, tener desagüe y una pendiente que permita la evacuación rápida y se evite la formación de charcos, construirse con materiales resistentes al deterioro por contacto con sustancias químicas y maquinaria.

Paredes: Las paredes exteriores deberán estar contruidas de concreto o ladrillo y de estructuras prefabricadas de diversos materiales. Las paredes interiores deben estar contruidas o revestidas de material impermeable, no absorbente, lisos, fácil de lavar y desinfectar, pintadas de color blanco y sin grietas. Estas deben estar recubiertas por un material lavable hasta una altura de 1.5 m, debido a las condiciones de humedad que puedan darse durante el proceso. Las uniones entre una y otra pared así como entre estas y los pisos debe tener una curvatura sanitaria, para evitar la acumulación de residuos, facilitar la limpieza y sanitización.

⁶⁶ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Infraestructura/625087.html>

Ventanas: Deberán estar construidas de forma ajustada que impida la entrada de agua, plagas y acumulación de suciedad y si lo amerita provistas de una malla contra insectos que sea fácil de desmontar y limpiar. Los quicios de estas deben tener un declive y un tamaño que evite la acumulación de polvo e impida el almacenar objetos.

Puertas: Deben de ser de material liso, no absorbentes, fácil de limpiar, ajustadas a su marco y deben abrirse hacia afuera.

Áreas de bodegas: En el área de bodegas deben utilizarse tarimas adecuadas que permitan mantener el producto a una distancia de 15 cm sobre el piso y estar separado 50 cm como mínimo de la pared y 1.5 cm del techo. Debe existir una adecuada organización y separación entre materia prima y producto terminado. En la bodega no debe haber productos químicos y material para limpieza de la planta.

5.3.1.1 Localización de la Planta

La planta Crunch S.A.S estará ubicada en la ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA, a solo 20 Km de Pereira la Zona Franca Internacional de Pereira está localizada en el sector de Caimalito, casco urbano del municipio de Pereira, departamento de Risaralda, Colombia, cuenta con un área de 273,000 m² de los cuales 146,000 m² son vendibles para generar construcciones tipo bodegas, 5,500 m² para edificios de servicios o industrias y 31,000 m² adicionales para patios de almacenamiento. La Zona Franca está distribuida en 73 lotes de 2,000 m² para bodegas y 3 edificios inteligentes. La Zona Franca Internacional de Pereira constituye el mejor puesto estratégico para su negocio ya que se encuentra situada en el triángulo de oro de Colombia, conformado por Bogotá, Cali y Medellín, área donde se concentra el 76% del PIB y el 56% de la población del país. De acuerdo al estudio realizado por el DNP (Departamento Nacional de Planeación) trazando un radio de 200 Km con centro en el AMCO (Área Metropolitana del Centro Occidente, conformada por Pereira, Dosquebradas y La Virginia), se determinó una influencia poblacional de 23'280.657 millones de habitantes, cifra significativa para empresas con actividades relacionadas

con logística y consumo masivo, este ejercicio evidencia la ubicación privilegiada de la Zona Franca Internacional de Pereira⁶⁷.

Las características principales de la Zona Franca Internacional de Pereira, son:

- **Accesibilidad Terrestre:** Conectividad a solo 9 Km de la doble calzada a Cali, Armenia y Manizales. A 3 Km de la vía panorama, vía alterna para ir al puerto de Buenaventura. Conectividad a la futura autopista la prosperidad que conecta con Medellín y punto de partida hacia Quibdó y futuro puerto de Tribugá.
- **Accesibilidad Aérea:** a 20 Km el Aeropuerto Internacional Matecaña, a 20 Km el Aeropuerto Santa Ana de Cartago, a 52 Km el Aeropuerto El Edén de Armenia y a 63 Km el Aeropuerto La Nubia de Manizales.
- **Accesibilidad Ferroviaria:** La única estación férrea del Tren de Occidente estará ubicada a 300 mts de la Zona Franca Internacional de Pereira, la cual contará con un área suficiente para conformar el Puerto Interior de Carga (PIC) del eje cafetero, a partir del 1° de Julio de 2013, fecha estimada por el Ministerio de Transporte.
- **Programa Integral para Control Informático de Zonas Francas (PICIZ WEB):** Software creado para el control aduanero de inventarios de los diferentes usuarios calificados dentro de las zonas francas, donde se registran las operaciones controladas bajo régimen franco. Es una herramienta práctica y de fácil manejo, que permite unificar los procedimientos, así mismo mantiene el control de los inventarios en línea con la DIAN y en tiempo real al interior de la Zona Franca.
- **Facilidad para el despacho y recepción de mercancías:** Su ubicación en el Triángulo de Oro facilita la recepción y despacho de mercancías desde y hacia las principales ciudades y puertos del país por diferentes rutas.

⁶⁷ Información suministrada directamente de Zona Franca Internacional de Pereira, Edificio Usuario Operador, Corregimiento de Caimalito, Nit 900311215-6, Tel: 3343000, 3343334.

- Capacidad de almacenamiento: La Zona Franca Internacional de Pereira cuenta con toda la infraestructura apropiada para las actividades de importación, almacenamiento, logística, producción y exportación.

La Zona Franca Internacional de Pereira es un parque industrial de última generación que cuenta con la siguiente infraestructura:

- 13,000 m² de área externa para el parqueo de vehículos particulares y de carga, lo cual hace posible la tramitación de documentación antes de ingresar al parque industrial, sin que esto genere congestión en las partes de entrada y salida.
- Accesos independientes tanto para la entrada peatonal como para la entrada de vehículos livianos y una entrada exclusiva para tractocamiones.
- 22,000 m² de área disponible fuera del territorio franco para parqueo de todo tipo de contenedores.

Vías y áreas de maniobra

- Trazado interior con proyección al tráfico futuro estimado con el propósito de cubrir la demanda total de los usuarios internos.
- Circuito de vías internas de aproximadamente 3.0 Km, diseñadas con altas especificaciones para tráfico pesado. Se cuenta con una sub-base de 1,50 mts en promedio una base de 30 cm y pavimento rígido de 20 cm, para las vías principales, y flexible, en asfalto, para vías secundarias.
- Amplias vías entre 10 y 12 mts.
- Andenes de 3 mts de ancho, 2 mts adicionales en zonas verdes y ciclo rutas para el desplazamiento interno.
- 1.500 m² de Patio de recepción e inspección de mercancías por parte de la DIAN, para tracto-camiones con sus respectivas grúas para su manipulación.

5.3.1.2 Local Comercial

El local comercial, bodega o planta de procesamiento se ubicara en la Zona Franca Internacional de Pereira, el cual la plata se alquilara de acuerdo a lo ofrecido por los dirigentes de la zona como son:

- Canon de arrendamiento: \$ 12.000 el M²
- Canon de administración: \$ 550 el M²
- Valor aplica para bodega básica prototipo sin elementos especiales para su operación. Altura mínima de 12 mts.

Para el caso de la empresa Crunch S.A.S, se tendrá una instalación de Area total de 12 m x 12 m, es decir, de 144 M². Por consiguiente se tendrá:

DESCRIPCION ARRENDAMIENTO DE BODEGA			
DESCRIPCION	VALOR M2	CANTIDAD	TOTAL
Canon de Arrendamiento	12,000	144	1,728,000
Canon de Administración	550	144	79,200
TOTAL			1,807,200

Tabla 17 Arrendamiento de Bodega

5.3.1.3 Muebles y Enseres

Son los objetos que se utilizan para permitir la elaboración de una determinada actividad administrativa⁶⁸.

⁶⁸ www.homecenter.com

Requisición Muebles y enseres			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Moduart Centro computo 136,5 x 60 x 48 cm w engue	3	89,900	269,700
Office Chair Silla estudiantil mecánica negra	3	37,900	113,700
Moduart Biblioteca sin puertas zen blanco	1	69,900	69,900
Asenti Biblioteca sin puertas metal vidrio	1	69,900	69,900
	TOTAL	267,600	523,200

Tabla 18 Requisición Muebles y Enseres

5.3.1.4 Equipos de Telecomunicaciones

La telecomunicación (a menudo telecomunicaciones) es el estudio y aplicación de la técnica que diseña sistemas que permitan la comunicación a larga distancia, a través de la transmisión y recepción de señales. La definición dada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, International Telecommunication Union) para telecomunicación es «toda emisión, transmisión y recepción de signos, señales, escritos e imágenes, sonidos e informaciones de cualquier naturaleza, por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos».

En este caso utilizaremos los equipos de telecomunicación más moderna como son los teléfonos celulares, el internet y el teléfono fijo:

EQUIPOS DE TELECOMUNICACION						
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PLAN MINUTOS	VALOR PLAN	OBSERVACION
ALCATEL 296 (samsung keyston)	3	9,547	28,640	300	29,900	Dos elejidos a todo destino, 20 mensajes de texto
Teléfono FIJO	1	30,000	30,000	ILIMITADO	40,000	

Tabla 19 Requisición Equipos de Comunicación

5.3.1.5 Tecnología y Software

Es la tecnología utilizada para realizar las labores de ordenamiento, almacenamiento y transformación de la información.

REQUISICION TECNOLOGIA Y SOFTWARE			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Portatil Compaq Amd Turion Dual Core 500gb, Rm-70.	3	499,900	1,499,700
Impresora multifuncional Laserjet	1	589,000	589,000
internet Banda Ancha 4 mg	1	40,000	40,000
			2,128,700

Tabla 20 Requisición Tecnología y Software

5.3.1.6 Maquinarias, Herramientas, Equipos y Utensilios

Freidora industrial

- ✓ Marca Cuisinairre
- ✓ Acero inoxidable 430 cuerpo y 304 resistencias
- ✓ Control de temperatura y Temporizador (hasta 60 minutos)
- ✓ Llaves frontales en cada puesto para fácil drenaje
- ✓ Pilotos rotatorios hasta de 90 grados
- ✓ Temperatura máxima de 60-200 C
- ✓ Uso comercial para restaurantes, eventos, cafeterías
- ✓ CAPACIDAD X CONTENEDOR: 25 libras en aceite (50 litros total)
- ✓ Funciona a 110 / 115V -50 Hz, 1500 Watts
- ✓ Pesa: 20 kilos vacía
- ✓ Dimensiones : 3 m ancho x 45 cm profundidad x 33 cm alto
- ✓ Dimensiones de la canastilla: 21.5 Largo x 19.5 ancho x 10 profundidad.



Cortadora Industrial (De rodajas con elevador)

- ✓ Marca: Almami Maquinaria Industrial, S.L.L.
- ✓ Cabezal de corte con cuchillas URSCHEL
- ✓ Construida íntegramente en a/inox.
- ✓ Regulación de corte por variación de velocidad
- ✓ Diferente formato de corte
- ✓ Producción: de 50 a 100 kg/h
- ✓ Nueva construcción
- ✓ Año de fabricación: 2006
- ✓ Estado: De ocasión: óptima



Empacadora Industrial (Empacadora y rellenadora automática).

Características:

La línea de producción está compuesta por una cinta de alimentación automática, puede empacar individualmente, y puede acoplarlo sin fisuras con la línea de producción, transporte, alimentación y empaque. Ahorra el tipo de alimentación completamente manual, por lo que tiene una alta velocidad de alimentación y precisión. El servo sistema de control es importado de la marca Siemens de Alemania, fácil de manejar, tiene un alto grado de automatización. La distribución de la alimentación de los materiales irregulares en la cinta de alimentación puede llegar a realizarse.

El sistema de control de la colocación de la derivación es totalmente automática, por lo que a través de muchos servo sistemas realiza el empaque de los materiales que van a ser empacados de forma automática, La línea de producción puede ser diseñada de acuerdo con los requisitos de nuestros clientes.

➤ Especificaciones:

Modelo: ku-1000-2

- Potencia total 10kw (l*w*h)
- Dimensión 3 m (largo) x 1.8 m (ancho) x 1.8 m (alto)
- Peso total 1300kg
- Salida 200-600 u/h.
- Voltaje 220v/50Hz
- Observación: Puede coincidir el dispositivo de carga del aire y la impresora



Mesa Acero inoxidable

- ✓ Elaborada en acero inoxidable brillante calibre 24
- ✓ Patas en tubo redondo de ½
- ✓ Medidas 1.10 mts x 60 cms



Pistola Etiquetadora



Bascula digital



Balanza Digital



Pipeta



Beaker



Termómetro



Kit Peróxido de Aceite

Procedimiento de análisis



DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
FREIDORA	1	UD	5,000,000	5,000,000
CORTADORA	1	UD	24,200,000	24,200,000
EMPACADORA	1	UD	40,800,000	40,800,000
MESA ACERO INOXIDABLE	2	UD	200,000	400,000
CUCHILLO	2	UD	3,200	6,400
MANGERA CON PISTOLA A PF	25	mts	1,000	25,000
PISTOLA ETIQUETADORA	1	UD	29,000	29,000
BASCULA DIGITAL	1	UD	153,000	153,000
BALANZA DIGITAL	1	UD	49,900	49,900
PIPETA	1	UD	125,000	125,000
BEAKER	1	UD	70,000	70,000
TERMOMETRO	1	UD	34,000	34,000
KIT DE PEROXIDO DE ACEITE	1	UD	75,000	75,000
	TOTAL			70,967,300

Tabla 21 Maquinaria, Herramientas, Equipos y Utensilios

5.3.1.7 Servicios Públicos

En la zona franca se cuenta con un diseño de servicios, que garantizan la eficiencia de cualquier industria que compre o alquile en dicha zona, el cual se tiene lo siguiente:

Diseño eléctrico, comunicaciones y servicios

- Redes eléctricas y de telecomunicaciones subterráneas.
- Red eléctrica a 33.000 Voltios, lo cual garantiza que cada usuario pueda instalar su transformador a la necesidad interna y al mismo tiempo cancele un menor costo por el kW/h; esta red será aérea en la alimentación principal y subterránea en la distribución.
- Conectividad a telecomunicaciones a través de fibra óptica, la cual pasa 50 mts de la fachada principal, se dispone de un nodo de redundancia a 1900 mts en el municipio de la Virginia.
- Red de gas natural para uso doméstico y con proyección industrial.

- Recolección de basuras internas proyectados a ser amigables con el medio ambiente a través del centro de reciclaje.

Redes hidráulicas, sanitarias y planta de tratamiento

- Acueducto de agua potable de Pereira.
- Sistemas de alcantarillado independiente para aguas lluvias y residuales.
- Manejo de aguas lluvias, con estación de bombeo para la época de invierno en caso de ser necesario.
- Planta de tratamiento de aguas residuales no industriales.
- Manejo interno de residuos sólidos.
- Tanque reserva permanente para agua potable.
- Tanque de reserva permanente para red contra incendios.

5.3.1.8 Recursos Humanos

Para el caso de la empresa Crunch S.A.S, se tendrá 7 empleados, los cuales se mencionan anteriormente los 3 operarios y el líder de producción, y en la parte administrativa que se mencionaran más adelante, se contara con un Gerente, un Coordinador Administrativo y Comercio exterior, y un Contador al cual se le pagara por Honorarios.

5.3.1.9 Promoción y Publicidad

Como lo hemos venido mencionando anteriormente en la investigación de mercados, se contactara directamente los empresarios en el mercado objetivo, es decir, contactados personalmente en Canadá, allí se les ofrecerá, promocionara y mostrara el producto de excelente calidad, con sus beneficios y valores agregados para que ellos compren el producto y ellos mismos lo promocionen en su sector de mercado y comercio.

5.3.1.10 Seguro

La bodega contara con un seguro contra accidentes por un valor de 160.000 mrs, como protección para la infraestructura, maquinarias, herramientas y utensilios que se encuentren dentro de la bodega.

6 MODULO ORGANIZACIONAL

6.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Este principio es utilizado en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que las empresas elaboran un plan estratégico como: valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa.

Este enfoque es aplicado por cada empresa de manera diferente ya que cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa tiene el mismo tipo de competencia en un mercado. La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la empresa tiene, para que no hayan problemas en cumplir las metas, y se logren los objetivos de la empresa⁶⁹.

6.1.1 Análisis DOFA

De acuerdo a los principales puntos detallados tanto en el análisis externo de la industria como en el análisis interno de la empresa, se mencionan a continuación las conclusiones estratégicas de la producción de Platanitos:

6.1.1.1 Debilidades

- 1. No están definidos los procesos de la empresa.**
- 2. Toda la autoridad recae sobre una persona.**
- 3. Instalaciones alquiladas**
- 4. Logística y distribución del producto.**
- 5. Poca Tecnificación y actualización (maquinaria y equipos tecnológicos) del proceso productivo.**

⁶⁹ <http://enfoquesdeadministracion.blogspot.com/2009/07/estrategia-organizacional.html>

6. Know - How
7. Poco capital
8. Falta de contactos para las relaciones de mercados internacionales

6.1.1.2 Oportunidades

1. Creación de una empresa exportadora.
2. Los tratados de libre comercio que se han firmado con otros países, el cual el fin de los acuerdos reducir en la exportación y vender el producto a más bajo costo.
3. Establecer posicionamiento en el mercado.
4. Tener desarrollo y crecimiento en los nuevos mercados.
5. Posible aumento en la Demanda del producto.
6. Capacitación para el personal.
7. Cultura exportadora.

6.1.1.3 Fortalezas

1. Cumplimiento en los compromisos y negociaciones acordados.
2. Reconocimiento de proveedores.
3. Estabilidad laboral de los empleados
4. Productos de buena calidad.
5. Bajo costo en la producción.
6. Ubicación de la empresa y la planta de producción.
7. Excelente servicio al cliente.
8. Fondos de emprendimientos.
9. Condiciones favorables para la producción del producto.
10. Plátano como segundo producto agrícola de la región.

6.1.1.4 Amenazas

1. Que el mercado exija una empresa estructurada y con procesos de calidad, y ésta no esté en capacidad de adaptarse al cambio.
2. Nuevos competidores que superen las expectativas del mercado.
3. Posibles cambios en la adquisición de la materia prima.
4. Incertidumbre en el mercado.
5. Rigurosas inspecciones en el puerto, barreras arancelarias y administrativas.
6. Competidores con alto volumen de productos.
7. Dificil acceso a canales de distribución.
8. Plagas.

6.1.1.5 Explicación Debilidades:

D1: Actualmente está en el proceso de creación de empresa exportadora, no están definidos los procesos que se deben establecer para alcanzar los objetivos planeados.

D2: No se posee una estructura organizacional y por esto todas las decisiones recaen en el gerente de la empresa lo cual puede causar inconvenientes en la dinámica del negocio.

D3: La empresa no cuenta con edificación propia para el procesamiento y comercialización de nuestro producto con ello estaríamos en la obligación en el alquiler de una bodega y esto causara un impacto en los costos fijos.

D4: En estos momentos se cree que la experiencia en cuanto a la logística no se posee y pues es de gran importancia para la distribución de nuestro producto; como también los medios y métodos necesarios para la organización de la empresa están sin definir.

D5: Esta debilidad consiste en la carencia de la tecnología en cuanto a la maquinaria que utilizaremos para el proceso productivo, también se tiene la falencia en equipos tecnológicos para la automatización del proceso productivo.

D6: La empresa no cuenta con know-How del negocio, lo cual puede tener un efecto negativo principalmente en la puesta en marcha y primeros años del mismo.

D7: Para la creación de la empresa no se cuenta con recursos económicos propios ni con el aporte privado.

D8: Por la falta de contactos inicialmente la incursión y el posicionamiento de nuestra empresa en el mercado es aún muy débil debido a la fuerte competencia internacional.

6.1.1.6 Explicación Oportunidades:

O1: Es una oportunidad la creación de una empresa exportadora para la región pues son muchos los beneficios que pueden generar como el crecimiento económico y social del departamento de Risaralda. Dado que el mercado de los exportadores de plátano es un mercado en claro crecimiento, no existe mayor rivalidad entre los competidores nacionales que actualmente existen en Colombia.

O2: Es un gran estímulo los puntos acordados en dichos acuerdos comerciales que favorecen la exportación porque no se tienen aranceles y con esto favorece el vender el producto a más bajo costo.

O3: Actualmente no existe mayor diferenciación entre los productos que ofrecen nuestra competencia dado que la calidad y sabor de los platanitos tienden a ser iguales y porque tampoco se tiene alguna marca posicionada fuertemente en el mercado nacional principalmente, en resumen es una buena oportunidad que se tiene para lograr un posicionamiento en el mercado.

O4: Es de aprovechar todas las oportunidades que se están dando actualmente para el desarrollo de las pymes con las aperturas económicas que el gobierno nacional ha establecido con la comunidad internacional, con estos adelantos en materia económica se genera la creación de nuevos mercados internacionales.

O5: En nuestro mercado objetivo estadísticamente ha arrojado resultados con tendencia al alza y esto genera confianza para el continuo aumento del consumo y con ello un crecimiento en la demanda de productos especialmente en los productos alimenticios o de consumo masivo favoreciendo nuestro producto.

O6: Se cuenta con la ayuda para la capacitación del personal de entidades particulares como consultores y expertos en el tema, otra entidad que puede prestar asesoría es el Sena desde la parte comercial y productiva.

O7: Esta oportunidad de la creación de la cultura exportadora ha venido ganando fuerza cada vez más e impulsada por el gobierno nacional con las aperturas económicas para el país con los establecimientos de TLC con otros países.

También la ayuda de diferentes entes nacionales como Proexport el estado impulsa la cultura exportadora y la generación de nuevas pymes con carácter exportador.

6.1.1.7 Explicación Fortalezas

F1: Como somos una empresa que está comenzando, tenemos la posibilidad de cumplir con los compromisos y negociaciones establecidas, ya que tenemos toda la disposición de darnos a conocer, de ser una empresa responsable y puntual, obteniendo con eso la fidelización del cliente.

F2: Como la empresa va ser local, tenemos la ventaja de que los proveedores son de la misma región, lo que indica que tenemos la posibilidad de negociar directamente con ellos, sin intermediarios y que los productos por el clima son de alta calidad.

F3: Siendo una empresa que está comenzando, tendrá estabilidad laboral de los empleados que posea, cumpliendo con la ley y fortaleciendo cada día la empresa.

F4: Contamos con un excelente clima para el cultivo de Plátano, eso hace que el producto sea de una excelente calidad, a demás de producir la mejor clase de plátanos (Dominico).

F5: Como contamos con el clima, la tierra y la ubicación de los proveedores, eso nos facilita que el producto nos llegue a muy bajo costo y el producto que transformemos nos salga de excelente calidad y de igual forma a un muy bajo costo, ya que por el tratado del libre comercio nos facilita mucho su exportación y nos disminuye en aranceles.

F6: Contamos con la ubicación de la empresa y la planta de producción, cerca de los proveedores, también la tenemos ubicada en una zona franca, que nos exenta de pagar algunos impuestos de nacionalización y de exportación.

F7: Por ser una empresa que está comenzando y abriendo a los mercados nuevos, tiene la posibilidad de acercarse a sus clientes y ofrecerle el producto, cumpliendo con los objetivos de un excelente servicio en entrega y calidad.

F8: Tenemos la ventaja de ser una empresa de emprendimiento y desarrollo, por ese motivo, entidades que respaldan las nuevas empresas pueden invertir y ayudarnos a progresar en el proyecto, como son el SENA (fondo emprender), fondo nacional de garantías, banco caja social, bancoldex, entre otros.

F9: Como hemos mencionado anteriormente, por la ubicación geográfica que tiene el país y más que todo la región, tenemos las condiciones favorables para que el proveedor produzca el plátano de una excelente calidad.

F10: Como lo vimos en la parte de investigación, es muy favorable la exportación del producto, porque a comparación con otros productos en la región, el es segundo producto agrícola mas producido, después del Café, esto nos lleva a que el producto puede ser muy exitoso en el cumplimiento de los pedidos.

6.1.1.8 Explicación Amenazas

A1: Como lo mencionamos anteriormente, la empresa se está formando y todavía no tenemos bien definidos los procesos de la organización para un posible cambio que surja en el mercado y no tener la capacidad de adaptarnos.

A2: Como toda empresa, tiene sus competidores, esta no esta exenta, a que pueden surgir nuevos competidores en el mercado y puedan superar las expectativas del los clientes, debido a que no estemos preparados al cambio y a la tecnificación.

A3: El riesgo en la adquisición de la materia prima, puede ser muy alto, debido a que está sujeto a los cambios de clima, y suelo que los proveedores tengan, esto conlleva a unas posibles alzas del precio de la materia prima o la reducción de la cantidad a pedir.

A4: Es una gran problemática cuando una empresa empieza a crecer y conocer el mercado, debido a que no se tiene el conocimiento si el mercado objetivo y los estudios realizados, van a ser óptimos, ya que se desconoce los cambios de preferencias de los consumidores y si el producto va ser bien aceptado o no.

A5: Las más grandes problemáticas que tienen los empresarios que exportan sus productos, son las rigurosas inspecciones que se tienen en el puerto de salida y en el puerto de entrada, ya que puede que el producto se deteriore, llegue en mal estado, o que por descuido no se tengan todos los documentos y no sea aceptado por los aduaneros.

A6: Una de las más grandes amenazas, siempre han sido los competidores, ya que ellos poseen más experiencia en la exportación del producto y les facilita enviar por volúmenes muy altos a sus clientes, obteniendo precios muy favorables. Lo que indica que empresas como nosotros, tendríamos la dificultad de competir por precio.

A7: Muchas de las empresas no tienen como distribuir su producto, ya que son nuevos en el mercado, tienen un difícil acceso a esos canales de distribución, ya sea por

desinformación, o porque no tienen los recursos necesarios, lo que impide que puedan ofrecer su producto y mostrarlo al cliente.

A8: Ninguna empresa está exenta a tener plagas en su organización u en su producto, la gran amenaza es que no se llegase a controlar ese tipo plagas y que pueda afectar el producto, ya sea en el cultivo, en la planta de procesamiento o en la transportación del producto, ya que causaría, reproceso, devolución del mismo por parte de las aduaneras y/o no aceptación del cliente.

6.1.1.9 Estrategias Debilidades a Oportunidades:

DO1. En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

DO2. Se realizará una división de forma organizada de las áreas administrativa, comercial y de producción con el fin de obtener una asignación de funciones para cada encargado de área de trabajo con ello se evitara la centralización de la toma de decisiones pero de igual forma estarán comunicadas para una mejor eficiencia.

DO3 Para satisfacer esta debilidad una opción es la de participar en la zona franca internacional de Pereira ubicada en el sector de Caimalito con ello reducir costos de alquiler de bodega y otros beneficios al ser parte de este proyecto industrial.

DO4: Con la ayuda de diferentes entes nacionales como Proexport se contactara asesores en logística internacional con ello lograr esa organización que se debe tener para nuestra actividad comercial e impactar en los sobrecostos que se generan como también lograr una eficiencia cada vez mayor en la distribución del producto.

DO5 Debemos solicitar asesoría a entidades con gran trayectoria en el mejoramiento de tecnología en lo que se refiere a software, maquinaria y automatización de los procesos

de producción para el producto. La búsqueda de la asesoría será proporcionada por entidades como agrupaciones de empresas altamente tecnificadas.

DO6 Este efecto se piensa mitigar en cierta medida, contratando a un asesor experto en el rubro de producción de aceite, con lo cual se aceleraría la curva de aprendizaje y disminuiría las pérdidas por error teniendo una mejor estimación de costos.

DO7 Para la creación de la empresa se solicitara la ayuda de las entidades colombianas tales como el Fondo Emprender y a Emprendimiento Sena porque son las entidades con mayor facilidad y acceso a su ayuda.⁷⁰

DO8 Para mejorar esta falencia la empresa buscara contactar con distribuidores internacionales especialmente en Canadá los cuales a su vez cuentan con el canal de distribución en dicho país.

6.1.1.10 Estrategias “Amenazas a Fortalezas”

AF1: Con el objetivo de mejorar cada día más, se establecerá la empresa, estructurándola bien y se definirán los procesos de la misma, para así trabajar todos en sinergia hacia un mismo fin, obteniendo productos de excelente calidad y no tener en un futuro complicaciones en adaptarse al cambio.

AF2: Con el fin de tener un mejoramiento continuo, una estrategia para ello, es cumplir a cabalidad con lo establecido con los clientes, darles un producto y un servicio de excelente calidad, para que ellos no se fijen en los nuevos competidores que van surgiendo, y en el caso tal que nos sirvan como referencia.

AF3: Dadas las circunstancias y minimizando el riesgo en la adquisición de la materia prima, se opta por no tener simplemente un proveedor, en el caso de existir un problema, se tienen las opciones de investigar otros proveedores que cumplan con las

⁷⁰ www.culturaemedellin.gov.co/sites/.../fondo_emprender_emprendimiento.sena.edu.co/

especificaciones exigidas, también se podría contrarrestar teniendo un inventario de seguridad de la materia prima.

AF4: Para contrarrestar la incertidumbre de los mercados que vamos a explorar, se decide por hacer un pre lanzamiento del producto y ver el comportamiento del mercado, para así tener los criterios necesarios para mejorar el producto y obtener un mejoramiento continuo.

AF5: Como para exportar un producto, debe pasar por la zona aduanera, se puede considerar una amenaza, debido a que hacen las inspecciones muy rigurosas, lo cual se puede contrarrestar teniendo todos los documentos necesarios y al día, tener los vistos buenos de la aduana, los registros fitosanitarios y demás documentos necesarios para la exportación.

AF6: Considerando, que los competidores tengan altos volúmenes de productos, estos pueden ser una amenaza para la organización, pero una estrategia para contrarrestar estas situaciones sería, ofrecer productos de alta calidad, entregas a tiempo y dándoles un valor agregado al servicio que se presta como puede ser una asesoría del consumo del producto y sus utilidades.

AF7: Con el fin de hacer más fácil el acceso a los canales de distribución, se crea la necesidad de contactar directamente y formar alianzas con distribuidores, ya que eso facilita el acceso a sus canales y podemos aprovechar sus experiencias en distribución.

AF8: Para prevenir y controlar el apareamiento de las plagas, se plantea la forma de una rigurosa inspección de calidad en cada proceso y rincón de la organización, para así tener el control de las mismas y evitar su reproducción, identificando lugares estratégicos donde es más propenso a su aparición, el cual puede afectar el producto.

6.1.1.11 Análisis de la DOFA

La debilidad más significativa que tiene la empresa CRUNCH S.A.S, y que afecta directamente sobre las oportunidades y fortalezas que tiene actualmente, es la falta de una estructura organizacional segmentada en procesos, ya que esto dinamiza la operación realizada y se orienta al cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz. Esto hace que la actividad de la persona que actualmente lidera las operaciones, tenga un espacio dedicado solo a la gestión y a la administración de la organización.

6.1.1.12 Recomendaciones

- 7 Estructurar la empresa en procesos que generen valor a la operación realizada.
- 8 Definir líderes para cada proceso a implementar, y evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados para cada uno.
- 9 Documentar los procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización.
- 10 Implementar el sistema de evaluación de la gestión de cada empleado en el que puedan ser medidos a través del cumplimiento de indicadores.
- 11 Mejorar el sistema de control interno de la organización.

6.1.2 Organismos de Apoyo

6.1.2.1 Fondo Emprender del SENA

Financia proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años graduados.

6.1.2.2 Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

Apoyar la creación y la consolidación de empresas de base tecnológica, es decir aquellas que generan productos o servicios innovadores en el mercado global. Apoyan a emprendedores que tengan una idea innovadora y empresas que desean desarrollar nuevos proyectos, como también resolver una problemática derivada de sus procesos internos. La Incubadora Gestando, presta asesoría a proyectos de Economía Solidaria.

6.1.2.3 Universidades - Consultorio Gerencial.

Asesorar a los emprendedores y empresarios en el desarrollo de un plan de negocios para ser presentado a entidades de financiamiento a nivel de incubación. Ofrece capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y fomenta el criterio exportador en este mismo tipo de organizaciones.

6.1.2.4 Fondo Nacional de Garantías

Facilitar el acceso a las operaciones activas de crédito a personas naturales y jurídicas, que cuenten con proyectos viables y que presenten insuficiencia de garantías a juicio de los intermediarios financieros.

6.1.2.5 Instituto de Fomento Industrial

Brindar asesoría referente a las líneas de crédito para emprendedores, micro, pequeñas y medianas y grandes empresas de acuerdo a las necesidades expuestas por los emprendedores y empresarios, como también orienta sobre los procedimientos que se deben seguir para acceder al crédito con los intermediarios financieros.

6.1.2.6 Finamerica

Ofrecer asesoría especializada a micros y pymes sobre las diferentes alternativas de financiamiento, determina la viabilidad del crédito de acuerdo a las políticas de la entidad.

6.1.2.7 Banco Caja Social

Prestar asesoría a micro empresas, pymes y grandes empresas sobre las condiciones financieras para acceder a las líneas de crédito de acuerdo a las políticas de riesgo del banco, adicionalmente realiza el filtro para el estudio del crédito en cuanto a su viabilidad y capacidad de pago. Posteriormente canaliza los documentos para el otorgamiento y asignación de oficinas.

6.1.2.8 Finagro

Ofrecer asesoría para la formulación e implementación de proyectos dirigidos para el fortalecimiento y crecimiento del sector agropecuario, brindado líneas de crédito con intereses de fomento. Su entidad intermediaria para esta gestión es el Banco Agrario.

6.1.2.9 Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Ofrecer asesoría y capacitación a los microempresarios y empresarios de las pymes en desarrollo de la cultura empresarial y exportadora, sus servicios se ofrecen a través de programas como la semana del empresario y el exportador, el plan padrino, jóvenes emprendedores, Carces y los consejos regionales de apoyo a las pymes.

6.1.2.10 Proexport

Brindar a través de sus servicios apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora. Su acción se centra en la identificación de oportunidades de mercado, diseño de estrategias de penetración de mercados, internacionalización de las empresas y acompañamiento en el diseño de planes de acción para entrar a los mercados internacionales.

Articulación con los ZEIKY, para ofrecer capacitación y asesoría para generar entre los emprendedores y empresarios la cultura exportadora y promover las exportaciones.

6.1.2.11 Bancoldex

Financiar a los empresarios vinculados con el sector exportador colombiano por medio de las siguientes modalidades: Capital de trabajo, actividades de promoción, inversión en activos fijos y diferidos, leasing, creación y adquisición y capitalización de empresas, consolidación de pasivos, garantías Mipymes.

6.1.2.12 DIAN

Facilitar a las personas naturales o jurídicas constituidas como empresa, el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, además apoyar las operaciones de comercio internacional en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

6.1.2.13 Cooperativas

Facilitar la conformación de empresas cooperativas y apoyo financiero a nuevas empresas⁷¹.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización son: Principio de autoridad y jerarquía: se fundamenta en la existencia en la empresa diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control. Ejemplo: el director general ejerce la autoridad principal y de él se desprenden los jefes de área (jefe de finanzas, mercadeo, producción y recursos humanos), que dependen

⁷¹ <http://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/colombia/>

de la jerarquía del director y a su vez ejercen mando y control en los empleados de sus respectivas áreas.

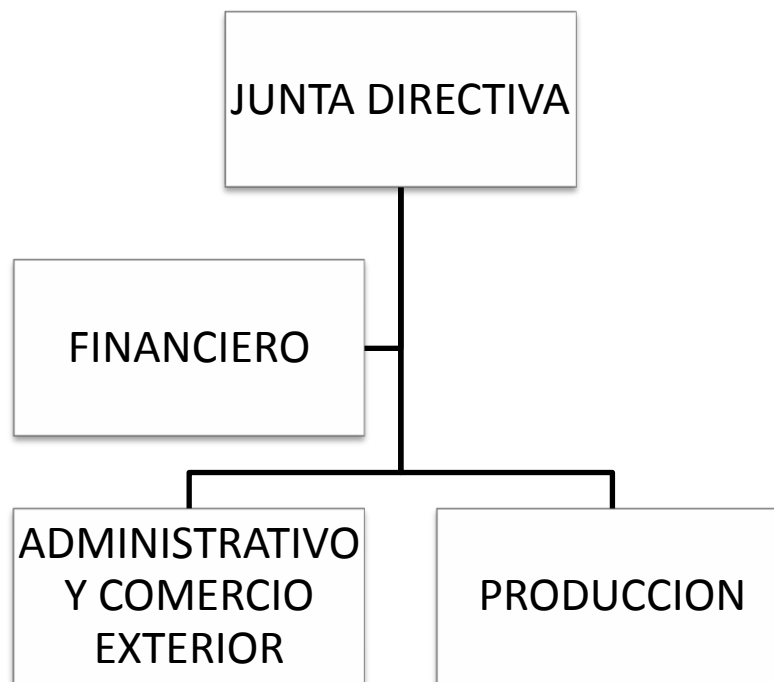
Principio de unidad de dirección: debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa, ejemplo: el director o gerente general.

Principio de departamentalización: consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa, ejemplo: departamento de finanzas, departamento de mercadeo y ventas, departamento de recursos humanos y departamento de producción.

Principio de comunicación: debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior)⁷².

⁷² <https://groups.google.com/forum/?hl=es&fromgroups#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew>

6.2.1 Estructura Organizacional.



6.2.1.1 Socios

Del latín *socius*, socio es el individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Las personas que se vinculan con un objetivo en común (es decir, que se asocian) forman una sociedad.

En este sentido es muy importante reconocer que todo socio de una empresa o sociedad cuenta con una serie de derechos y, por supuesto, de obligaciones en base a la legislación y también en función de la forma societaria que se haya elegido.

Por ello, de manera básica, y partiendo de estas características, podemos establecer que existen dos clases fundamentales de participación en las distintas empresas. Así, por un lado, está la llamada participación paritaria que es aquella que se produce en el seno de una cooperativa, por ejemplo. En la misma, por tanto, todos los socios son

iguales, cuentan con los mismos derechos y a la hora de votar cuestiones de diversa índole, cada uno de ellos posee un único voto.

En segundo lugar, está la participación en base a la aportación de cada uno de los socios. En las llamadas sociedades mercantiles son en las que tiene lugar aquella que deja patente que no todos los socios son iguales pues cada uno tiene un peso en base a la aportación de capital que haya llevado a cabo. Eso a su vez se traduce en que quien más dinero haya invertido en la misma cuenta también con más poder de decisión.

Existen diversas clases de socios. Los socios industriales son quienes participan de las ganancias de una empresa gracias a su aporte de conocimientos o trabajo, pero sin contribuir con capital.

Distinto es el caso de los socios capitalistas, que inyectan dinero a una compañía con el objetivo de, en el futuro, obtener una mayor cantidad a través de ganancias o intereses.

Cuando los socios de una sociedad disponen de los mismos derechos y de la misma cuota de participación, suele tratarse de un club o de una cooperativa. En estos casos, cada socio tiene derecho a emitir un voto en la toma de decisiones. Si, en cambio, los derechos están determinados por los aportes realizados, se trata de una sociedad mercantil.

Otra clasificación habla de socios con responsabilidad limitada (asumen una responsabilidad ante la ley de acuerdo al capital aportado a la sociedad) o socios con responsabilidad ilimitada (que tienen la obligación de asumir lo que debe la sociedad con su patrimonio, tanto presente como futuro)⁷³.

Para la información suministrada esta sociedad cuenta con dos socios y un socio inversionista el cual aportara parte del capital para la puesta en marcha del negocio.

⁷³ <http://definicion.de/socio/>

6.2.1.2 Naturaleza de la Empresa

La empresa nace con el mercado y, precisamente por ello, se desarrolla de la mano del capitalismo. Es por lo que durante bastante tiempo, los estudios económicos sobre la empresa no hayan sido otra cosa que un paso más en el estudio de los mercados, ya que era en ellos donde se encontraba su origen y su fuerza motivadora. La preocupación por la empresa en sí, esto es, considerada como principal objeto o motivo de investigación, queda pospuesta hasta épocas más cercanas a nuestros días.

La siguiente cuestión a plantearnos es ¿Qué es la empresa?. Es una realidad compleja y cambiante difícil de definir. Está inmersa en el entorno económico e influida por él, la organización socio-política, las implicaciones de la actividad del sistema económico o el orden internacional entre otras, constituyen el origen de las influencias sobre la misma.

Según el profesor Fernández Pirla la empresa es una unidad económica de producción y su función es crear utilidad a los bienes dándoles una aptitud que le valga al hombre para sus fines.

Según el profesor Suárez Suárez la empresa es un conjunto de factores productivos combinados de manera ordenada bajo la dirección del empresario y cuya función principal es la producción de bienes y servicios y cuya finalidad depende del sistema de organización económica en el que la empresa esté inmersa.

Podemos, por tanto, definir la empresa como “conjunto coordinado de factores de producción bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, que tiene como función esencial la de producir y un objetivo que viene determinado por el sistema económico en el que se encuentre”.

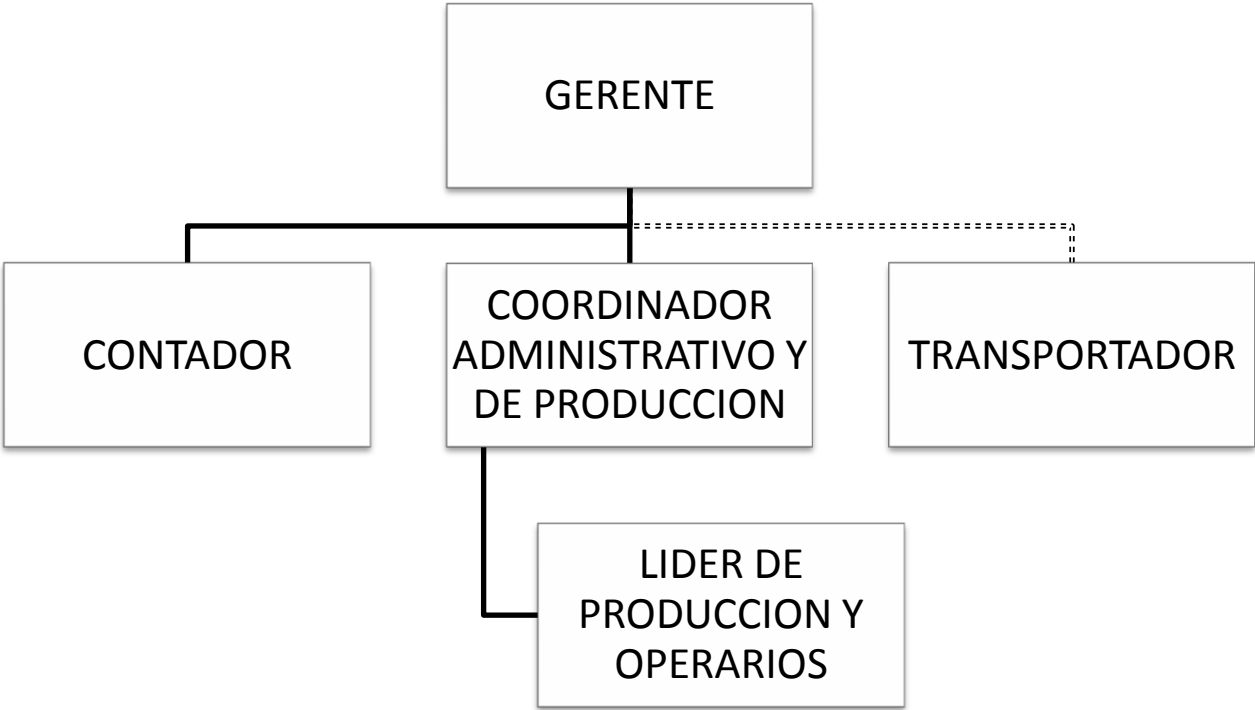
Es decir, “Unidad económica y social de producción”.

Para el caso actual, la empresa a crear es capitalista, el cual la formamos para generar ingresos y utilidades sin descartar la posibilidad de generación de empleo y generar PIB al país, debido a que la empresa será de exportación de productos procesados.

6.2.1.3 Junta Directiva

La junta directiva será la encargada de direccionar la empresa, crear los planes de acción, generar los proyectos de exportación y tomar las decisiones correspondientes; esto se hará bajo la aprobación de los mismos socios de la empresa.

6.2.1.4 Organigrama



GERENTE: Sera el representante legal de la empresa. Debe ser profesional en administrador de empresas, ingeniero industrial, Economista o carreras afines

FUNCIONES

- 1. Planear, direccionar y controlar la labor a diario.

2. Hacer labor comercial
3. Controlar los gastos
4. Velar por el normal funcionamiento de la empresa a nivel interno y externo.
5. Definir y proponer Indicadores de Gestión, desempeño y control, metas y ponderaciones.
6. Revisar y aprobar los proyectos y caracterizaciones formulados por los procesos.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y COMERCIO EXTERIOR: Persona encargada en apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y planeación de objetivos, de los contactos y negociaciones con las empresas extranjeras, deber ser profesional en aéreas administrativas, ingeniería industrial o aéreas afines.

FUNCIONES:

1. Realizar seguimiento a la ejecución y avance de proyectos.
2. Asesorar a los dueños de procesos en la toma de decisiones relativas a la toma de decisión.
3. Apoyar a la Gerencia en el seguimiento Gerencial.
4. Realizar la planificación del proceso Administrativo.
5. Proponer e implementar mejoras para el logro de los objetivos del proceso.
6. Dar cumplimiento a todos los procedimientos asociados al desarrollo del cargo.
7. Abrir mercado a nivel internacional
8. Encargado del proceso de la exportación de los productos.
9. Manejo de los clientes extranjeros.
10. Manejo de licitaciones de comercio internacional.

CONTADOR: Persona encargada de la parte financiera de la empresa, de los pagos, transacciones, facturación, impuestos y demás gastos ocasionados por el buen

funcionamiento de la empresa, debe ser Contador Público, economista titulado, con tarjeta profesional.

FUNCIONES:

Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

Además:

1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados.
2. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la SIES.
3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de FECONCAL que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
4. Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales el Fondo de Empleados esté obligado.
5. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
6. Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
7. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
8. Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente, el Comité de Control Social, el Revisor Fiscal y los asociados, en temas de su competencia.
9. Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido

10. Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rigen para las organizaciones de Economía Solidaria.

LIDER DE PRODUCCION: Persona encargada de coordinar la producción, los tiempos de ejecución, de inicio, de entrega, encargado del manejo del inventario en general, debe ser una persona bachiller con conocimientos en logística, producción e inventarios, con buenas prácticas de manufactura y certificado de manipulación de alimentos.

FUNCIONES:

1. Mantenerse en contacto con los operarios para garantizar que las estrategias y las metas se lleven a cabo exitosamente.
2. Asistir puntualmente a todas las reuniones que la empresa convoque.
3. Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios al personal de producción.
4. Elaborar los productos que se van a comercializar y exportar en la empresa.
5. Apoyar las labores de mantenimiento preventivas de las maquinas.
6. Crear un producto con calidad, que sea del agrado de los clientes.

OPERARIOS: Persona encargada Operar y programar eficientemente las maquinas y/o herramientas; vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de calidad en la producción, la elaboración del producto, del alistamiento y control de producción, debe ser bachiller con conocimiento en producción, logística; con buenas prácticas de manufactura y certificado de manipulación de alimentos.

FUNCIONES:

1. Elaborar los productos que se van a comercializar y exportar en la empresa.
2. Apoyar las labores de mantenimiento preventivas de las maquinas.
3. Crear un producto con calidad, que sea del agrado de los clientes.

6.3 ASPECTOS LEGALES

6.3.1 Constitución de la Empresa y Aspectos legales

6.3.1.1 Marco Legal

RECURSO	NORMA	DESCRIPCION
GESTION AMBIENTAL	Decreto 2811 de 1974	Código Nacional de Recursos Renovables y de Protección al medio ambiente. Art 38, 179, 180, 183.
	Ley 99 de 1993	Creación del ministerio del Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el SINA, ordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio. Fundamente la política ambiental.
	Decreto 2716 de 1994	Establece los requisitos, tramites, responsabilidades, deberes y obligaciones de las asociaciones agropecuarias campesinas.
	Resolución 074 de 2002	Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaquetado, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos.
	Ley 811 de 2003	Capitulo XIV – De las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero.
	Resolución 541 de 2003	Uso de bolsa plástica en el cultivo de plátano y banano.
CADENA PRODUCTIVA	Acuerdo para competitividad de la cadena productiva del plátano. 2000.	Determina los lineamientos para el fortalecimiento y la modernización del conjunto de la cadena productiva del plátano, con miras a aprovechar las oportunidades que se presentan en los mercados internos y externos.
	Norma Técnica Colombiana 1190	Define los criterios para la clasificación del plátano con destino al mercado nacional y para exportación.
PLAN DE NEGOCIOS	Guía para la elaboración del Plan de Negocios de Bicomercio, Instituto Alexander Von Humboldt ⁷⁴	Establece los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocios.

⁷⁴ Becerra, María teresa. Díaz, José Andrés (Enero del 2003). Guía para la elaboración de un Plan de negocios. <http://www.humboldt.org.co/download/andes/IAVH-00153.pdf>

6.3.1.2 Tipo de sociedad

Las Compañías Internacionales (CI), son empresas creadas bajo la ley 67 del 28 de diciembre de 1979, para incentivar las exportaciones. Según la norma, cualquier sociedad constituida como Persona Jurídica, puede solicitar a la DIAN su inscripción en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional. Este tipo de empresas, tienen como función comprar bienes a productores colombianos y exportarlos en un tiempo determinado.

Las Sociedades de Comercialización Internacional emiten un “certificado al proveedor” de materias primas, productos terminados o servicios intermedios, y a cambio obtienen la exención de impuestos como el IVA y/o el impuesto de retención en la fuente. Lo anterior hace muy atractiva la vinculación a este régimen para quienes quieren exportar. Sin embargo, las CI fueron creadas como un incentivo temporal y deben tender a eliminarse en el tiempo al igual que otros incentivos (zonas económicas especiales, zonas aduaneras, etc.).

De conformidad con lo dispuesto en el Parágrafo 1º del Artículo 2º del Decreto 093 de 2003, para efectos de la exención prevista en los Artículos 479 y 481 del Estatuto Tributario y 1º del Decreto 653 de 1990, el Certificado al Proveedor – CP será documento suficiente para demostrar la exención del impuesto sobre las ventas IVA y de la Retención en la Fuente, respectivamente. El Artículo 1º del Decreto 653 de Marzo 1º de 1990 determinó que las compras efectuadas por las Sociedades de Comercialización Internacional no están sujetas a la Retención en la Fuente.

Reglamentación Vigente que rige las Sociedades de Comercialización Internacional C.I.

- Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979.
- Estatuto Tributario
- Decreto 1740 del 3 de Agosto de 1994.
- El Código de Comercio
- Decreto 0093 de 2003

- Decreto 210 de 2003

Resolución No. 1894 de 2003 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. El Gobierno Nacional otorga el Régimen de C.I. únicamente a las empresas constituidas como personas jurídicas en alguna de las formas establecidas en el Código de Comercio. (S.A., Limitada, E U).

Obligaciones que adquiere una C.I.

1. A exportar los productos que adquirió exentos del IVA y/o Rete fuente, dentro de los plazos estipulados en la Ley, así: Para los productos que no va a transformar son seis (6) meses contados a partir de la Fecha de Expedición del CP. Para los productos que transforma (materias primas), el plazo es de un (1) año. El Min comercio podrá prorrogar estos plazos hasta por seis (6) meses.
2. Informar oportunamente al Ministerio de Comercio Exterior los cambios de domicilio y de Razón Social
3. Expedir oportunamente los Certificados al Proveedor.
 - Requisitos para constituirse y registrarse como C.I. ante la DIAN:
 - Registrar la Sociedad ante Cámara de Comercio (debe ser régimen común)
 - Obtener el NIT ante la DIAN.
 - Debe solicitar el RUT como exportador en la DIAN.
 - Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como C.I.
 - Elaborar el documento Estudio de Mercados.
 - Solicitar por escrito a la DIAN Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:
 1. Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
 2. Fotocopia del NIT.

3. Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro).
4. Original del Estudio de Mercados
5. Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. (Completamente diligenciado)
6. Manifestación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.

6.3.1.3 Razón Social:

La razón social será: CRUNCH S.A.S

Los Organismos en los que deberán presentarse las empresas serán:

- Auditoría Interna de la Nación (AIN)
- Registro Público y General de Comercio (RPGC)
- Diario Oficial (DO)
- Dirección General Impositiva (DGI)
- Banco de Previsión Social (BPS)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Banco de Seguros del Estado (BSE).

Características principales

- ✓ Los temas claves a considerar son:
- ✓ El giro
- ✓ Responsabilidad de los socios
- ✓ Capital a invertir
- ✓ El grado de compromiso personal con el emprendimiento
- ✓ Al anonimato de la participación societaria

- ✓ El criterio para la distribución de las utilidades
- ✓ La mayor o menor complejidad para transferir la participación societaria
- ✓ El tratamiento tributario

Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S)

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento de sus empresas de acuerdo a las necesidades.

Características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes

participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

- Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes⁷⁵.

6.3.1.4 Procedimientos de constitución

Constitución: La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Personalidad jurídica: La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Naturaleza: La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Imposibilidad de negociar valores en el mercado público: Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Constitución y Prueba de la Sociedad

Contenido del documento de constitución: La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en

⁷⁵ <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada/; o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes

Control al acto constitutivo y a sus reformas: Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

Sociedad de hecho: Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para Todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los Asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por Las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

Prueba de existencia de la sociedad: La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

Fuente: Ley 1258 de 2008⁷⁶.

Capital Social y Número de Empleados

Pueden constituirse con cualquier monto de capital social y tener cualquier cantidad de empleados.

⁷⁶ http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3

No están sujetas a los cubrimientos mínimos de capital suscrito y capital pagado que se les exige a las sociedades anónimas clásicas reguladas en el código de Comercio. Además, a los accionistas de las S.A.S., se les da hasta dos años de plazo para que paguen el capital suscrito⁷⁷.

Pago del Capital

Entendiendo las dificultades del empresario que está iniciando sus actividades, la SAS da a sus accionistas la posibilidad de diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico de capital mínimo inicial. Esto facilita su constitución y da a los socios un crédito de 2 años para que obtengan el capital necesario para el pago de las acciones. Adicionalmente, la sociedad puede libremente establecer las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.

No exige revisor Fiscal

La SAS sólo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos o cuando otras leyes especiales así lo exijan (Decreto 2020 de 2009).

Esta situación reduce los costos de operación de la SAS comparativamente con otras sociedades obligadas a tenerlo⁷⁸.

6.3.1.5 Constitución de la empresa:

Dadas las condiciones, el requerimiento de la DIAN para las comercializadoras internacionales sobre su naturaleza de régimen común, la empresa será constituida como una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S); esta sociedad cuenta con dos

⁷⁷ <http://www.audilatina.com/noticias/sociedadanonimasimplificadaventajas.pdf>

⁷⁸ http://www.sintramites.com/sintramites/docs/guia_basica_sociedad_por_acciones_simplificada_sas.pdf

socios y un socio inversionista el cual aportara parte del capital para la puesta en marcha del negocio.

6.3.1.6 NIT

La identificación tributaria es un código único, generalmente de carácter alfanumérico, utilizado con el fin de poder identificar inequívocamente a toda persona física o jurídica susceptible de tributar, asignado a éstas por los Estados, con el que confeccionan el registro o censo de las mismas, para efectos administrativo-tributarios.

El espectacular aumento de la base de contribuyentes que se produce en los países desarrollados y, de forma menos espectacular pero también muy importante, en los países en vías de desarrollo durante el último cuarto del siglo XX, unido a la aparición de nuevas herramientas de gestión más eficaces y con capacidad para tratar y procesar grandes cantidades de datos (desde las primeras máquinas perforadoras de tarjetas o fichas hasta los sistemas informáticos de principios del siglo XXI) hace que las administraciones tributarias comiencen a confeccionar primero, para depurar y corregir después, listados o relaciones de contribuyentes hasta conseguir finalmente contar con unos censos o padrones que les han permitido realizar con mayor economía, celeridad y eficacia la labor que la Ley les encomienda y que no es otra que la de conseguir, mediante la recaudación de impuestos, tasas o contribuciones especiales, los ingresos necesarios para el sostenimiento del Gasto público.

La calidad y fiabilidad de los mencionados censos de contribuyentes ha alcanzado cuotas notables a través, entre otras medidas, de la correcta e inequívoca identificación de los contribuyentes para lo cual en mayor o menor medida todos los Estados modernos han optado por asignar una identificación, a efectos tributarios, a todos y cada uno de sus contribuyentes, en forma de clave o código por lo general de carácter

alfanumérico en el que alguno de sus dígitos funciona como verificador de que los demás son correctos⁷⁹.

El Número de Identificación Tributaria (NIT), constituye el código de identificación de los inscritos en el RUT.

Este número lo asigna la DIAN a las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras o a los demás sujetos con obligaciones administradas por dicha entidad.

Con este formulario junto con los demás documentos exigidos para la matrícula, la DIAN asigna el NIT y lo incorpora en el certificado de existencia y representación legal.

La empresa actualmente no posee Numero de Identificación Tributaria.

6.3.1.7 C.I.I.U

La CIIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas⁸⁰.

Para el producto y actividad comercial es clasificada con la siguiente referencia:

15212 ELABORACIÓN DE ALIMENTOS COMPUESTOS PRINCIPALMENTE DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS; EXCEPTO ELABORACIÓN DE JUGOS DE FRUTAS⁸¹.

⁷⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Identificaci%C3%B3n_tributaria

⁸⁰ www.gerencie.com/codigos-ciiu.html

⁸¹ <http://www.aldiaempresarios.com/attachments/article/2308/CODIGO%20ACTIVIDADES%20CIIU.pdf>.

6.3.1.8 RUT

El RUT es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN en materia tributaria, aduanera y cambiaria.

Sirve para avalar y ejercer la actividad económica ante terceros con quienes sostenga una relación comercial, laboral o económica en general y ante los diferentes entes de supervisión y control, a su vez, este documento le señala sus obligaciones frente al Estado Colombiano.

A su vez, le permite a la DIAN contar con información veraz, actualizada, clasificada y confiable de todos los sujetos obligados a inscribirse en el mismo, para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias así como la simplificación de trámites y reducción de costos.

Las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes, declarantes de impuesto sobre la renta y no contribuyentes.

- Las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta.
- Las personas y entidades no contribuyentes, declarantes de ingresos y patrimonio.
- Los responsables del impuesto sobre las ventas pertenecientes a los regímenes común o simplificado.
- Los agentes retenedores.
- Los importadores y exportadores.
- Las demás personas naturales o jurídicas que participen en las operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero.
- Los profesionales en compra y venta de divisas.

- Las personas o entidades no responsables del impuesto sobre las ventas, que requieran la expedición de NIT, cuando por disposiciones especiales estén obligadas a expedir factura.
- Las personas naturales que cumplen deberes formales a nombre de terceros⁸².

6.3.1.9 Estado Legal Actual:

La empresa actualmente no está matriculada ante ningún organismo comercial o legal.

6.3.1.10 Constitución.

El proceso de constitución y puesta en marcha de una empresa es una tarea algo ardua, no por su complejidad, sino por la laboriosidad de la tramitación para formalizar dicha constitución. A la hora de decidir crear una empresa, hay que tener en cuenta su planificación global y a largo plazo, definición de la actividad a desarrollar, valoración de riesgos, capacidad financiera, viabilidad del negocio, estudio de mercado, etc. Todos estos aspectos conviene recogerlos en lo que se denomina Plan de Empresa. Un Plan de Empresa es un documento de trabajo en el que se desarrolla la idea del negocio que se pretende poner en marcha. Es un esquema de trabajo abierto y dinámico que debe completarse a medida que avanza la idea⁸³.

6.3.1.11 Objetivo Social

CRUNCH S.A.S se dedicara a la producción, elaboración, comercialización y exportación de Platanitos procesados, fabricados con un producto netamente natural propio de la región, teniendo un alto sentido de calidad con el producto.

También es una alternativa actual e innovadora, formada por gente comprometida en hacer las cosas bien y crecer en base a una filosofía de excelencia en el producto y servicio, de ética profesional e involucramiento con sus intereses y objetivos de crecimiento.

⁸² http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html

⁸³ <http://benegocios.wordpress.com/2008/06/17/constitucion-de-una-empresa/>

6.3.1.12 Composición Accionaria

Para determinar la composición accionaria identificamos los aportes de los socios y hacemos una repartición porcentual de las acciones, en este caso de los 3 socios a portantes y están dados así:

Socio 1: 35%

Socio 2: 35%

Socio 3: 30%

Beneficios Tributarios para usuarios industriales de bienes y servicios:

Mayores utilidades para su empresa: El régimen franco establece una tarifa de renta del 15% para las empresas que se acojan a él. Esto genera un ahorro del 57.2 % sobre el impuesto de renta pagado en Colombia, el cual en condiciones normales es del 33%.

Disminución del impuesto de renta para los socios de cada empresa instalada al distribuir las utilidades una vez que se tribute en cabeza de la sociedad.

Los ingresos de equipos desde Colombia no causan IVA. Las exportaciones a zona franca gozan de los beneficios de exención de IVA que establece el estatuto tributario para las exportaciones.

Contratos de Estabilidad Jurídica: Todos los beneficios recibidos se podrán mantener hasta el tiempo en que su empresa conserve la calidad de usuario calificado o el tiempo de vigencia del régimen franco a través de la suscripción de un contrato de estabilidad jurídica.

6.3.1.13 Beneficios Aduaneros:

Nacionalización: No se requiere el pago de tributos aduaneros (arancel e IVA) sobre bienes de capital, equipos y demás mercancías, los cuales pueden estar por tiempo indefinido dentro de la Zona Franca Internacional de Pereira.

La nacionalización se hace en el momento de retirar la mercancía bajo la modalidad de importación y solo en este caso se causa el pago de impuestos.

Valoración de equipos según el estado de la mercancía: La determinación de la base gravable se realiza sobre el estado real del bien, evitando así el pago de impuestos sobre mercancía inservible u obsoleta.

6.3.1.14 Incentivos Municipales

Impuesto de Industria y Comercio: Exoneración del 100% del impuesto, durante mínimo 4 años, para empresas industriales, comerciales o de servicios que se ubiquen en la Zona Franca Internacional de Pereira.

Impuesto Predial: Exoneración del 100% del impuesto, durante mínimo 4 años, para predios que se adquieran o destinen para nuevos establecimientos dedicados a la fabricación, ensamble, prestación de servicios o al comercio.

Impuesto a la Construcción: Exoneración entre el 50% y 100% del impuesto a las empresas que construyan edificaciones nuevas.

6.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Conjunto de erogaciones incurridas en la dirección general de una empresa, en contraste con los gastos de una función más específica, como la de fabricación o la de ventas; no incluye la deducción de los ingresos. Las partidas que se agrupan bajo este rubro varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, aunque por regla general, abarcan los sueldos y salarios, los materiales y suministros de oficina, la renta y demás

servicios generales de oficina. Gastos normales de carácter corriente para el funcionamiento del Sector Central⁸⁴.

6.4.1 Gastos de Personal

Son todas aquellas erogaciones para atender el pago del personal vinculado en planta o a través de contrato. Incluye el pago de las prestaciones económicas, los aportes a favor de las instituciones de seguridad social privada y pública, en los términos de las disposiciones legales vigentes.

Estos Gastos de Personal se clasifican en Servicios Personales Asociados a la Nómina, Servicios Personales Indirectos y Aportes Patronales al Sector Privado y Público⁸⁵.

⁸⁴ <http://www.definicion.org/gastos-de-administracion>

⁸⁵ http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=definicion+gastos+de+personal&oq=definicion+gastos+de+PERSONAL&gs_l=serp.1.0.0.4477.539.6.0.6830.8.3.0.5.5.1.345.876.2-2j1.3.0...0.0...1c.1.11.psy-ab.i2fba-HqSzU&pbx=1&bav=on.2,or.r_qf.&fp=ce3e20d29f9b7e3&biw=1600&bih=719

CONCEPTO	GERENTE	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y COMERCIO EXTERIOR	CONTADOR	TRANSPORTADOR
SALARIO	\$ 1,200,000.00	\$ 1,000,000.00		
HONORARIOS			\$ 600,000.00	\$ 800,000.00
SUB. DE TRANSPORTE	\$ -	\$ 70,500.00		
SALUD (8,5%)	\$ 102,000.00	\$ 85,000.00		
ARP (0,522%)	\$ 6,264.00	\$ 5,220.00		
PENSIONES (12%)	\$ 144,000.00	\$ 120,000.00		
COMFAMILIAR (4%)	\$ 48,000.00	\$ 40,000.00		
ICBF (3%)	\$ 36,000.00	\$ 30,000.00		
SENA (2%)	\$ 24,000.00	\$ 20,000.00		
VACACIONES (4,17%)	\$ 50,040.00	\$ 41,700.00		
PRIMA (8,33%)	\$ 99,960.00	\$ 83,300.00		
CESANTIAS (8,33)	\$ 99,960.00	\$ 83,300.00		
INT. CESANTIAS (1%)	\$ 12,000.00	\$ 10,000.00		
SUBTOTAL	\$ 1,822,224.00	\$ 1,589,020.00	\$ 600,000.00	\$ 800,000.00
No EMPLEADOS	1	1	1	1
TOTAL	\$ 1,822,224.00	\$ 1,589,020.00	\$ 600,000.00	\$ 800,000.00
TOTAL	\$ 4,811,244.00			

Tabla 22 Gastos de Personal Administrativos

6.4.2 Gastos de Papelería

Papelería	10 resmas	\$ 70.000
-----------	-----------	-----------

Tabla 23 Gastos de Papelería

6.4.3 Gastos de Constitución Legal

- *Matricula mercantil:* Para la matricula mercantil, es necesario conocer el monto de los activos iniciales de la empresa para mirar la liquidación que realiza la cámara de comercio.
- *Obtener el NIT ante la DIAN:* Este trámite es Gratuito
- *Debe solicitar el RUT como exportador en la DIAN:* Este trámite es gratuito.
- *Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como C.I:* Este es un formato virtual que no tiene ningún costo.

- *Elaborar el documento Estudio de Mercados:* Este trabajo se realizó durante el desarrollo de la asignatura formulación de proyectos y como parte inicial de la tesis de grado, por lo cual no se cuenta como gasto, además de ser un trabajo netamente virtual.
- *Inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I:* Estos documentos solo pueden ser diligenciados y expedidos meses después de estar constituida la empresa como tal para demostrar trámites y negociaciones en el exterior.

CONCEPTO	VALOR
Registro Mercantil	\$ 147,000.00
Registro Sanitario INVIMA	\$ 145,803.00
Permisos y Licencias	\$ 259,000.00
Total	\$ 551,803.00

Tabla 24 Gastos Constitución Legal

6.4.4 Gastos Anuales de Administración

Los gastos anuales, es la recopilación de todos pagos hechos por la empresa durante un año, en este caso multiplicado por los 12 meses.

\$ 4.811.244	X 12 =	\$ 57.734.928
--------------	--------	---------------

PAPELERIA

\$ 70.000	X 12 =	\$ 840.000
-----------	--------	------------

EQUIPOS DE TELECOMUNICACION						
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PLAN MINUTOS	VALOR PLAN	OBSERVACION
ALCATEL 296 (samsung keyston)	3	9,547	28,640	300	29,900	Dos elejidos a todo destino, 20 mensajes de texto
Teléfono FIJO	1	30,000	30,000	ILIMITADO	40,000	
		Total	58,640	Valor año Plan	838.800	

DESCRIPCION	VALOR MES	VALOR ANUAL
Internet Banda Ancha	40.000	480.000

Tabla 25 Gastos Anuales de Administración

7. MODULO FINANCIERO

7.1 INGRESOS

El ingreso puede referirse a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios (ingresos empresariales, en inglés revenue) como también al conjunto de rentas recibidas por los ciudadanos (en inglés income).

Cuando el ingreso proviene de actividades productivas, se puede clasificar en varios tipos:

- Ingreso marginal: Generado por el aumento de la producción en una unidad.
- Ingreso medio: Ingreso que se obtiene, en promedio, por cada unidad de producto vendida; es decir, es el ingreso total dividido en el total de unidades vendidas.
- Ingreso del producto marginal: Ingreso generado por la utilización de una unidad adicional de algún factor de producción (trabajo, capital), por ejemplo, la utilización de un trabajador más, etc.

En general, las personas, las familias, las casas, etc., buscan aumentar sus ingresos o rentas de esta manera para desarrollar su economía. Si estos se elevan, su consumo y su ahorro pueden aumentar, llevando, en muchos casos, a un mejor nivel de vida y de bienestar.

Los ingresos también pueden clasificarse en ordinarios y extraordinarios. Los ingresos ordinarios son aquellos que se obtienen de forma habitual y consuetudinaria; por ejemplo el salario de un trabajador que se ocupa en un trabajo estable, o las ventas de una empresa a un cliente que compra periódicamente o de forma habitual. Los ingresos extraordinarios son aquellos que provienen de acontecimientos especiales; por ejemplo un negocio inesperado por parte de una persona o una emisión de bonos por parte de un gobierno.

7.1.1 Fuentes de Financiación

Las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial. Es necesario que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir que sea el estrictamente necesario, porque un exceso en el monto puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad del proyecto. En el mundo empresarial, hay varios tipos de capital financiero al que pueden acceder acudir una empresa: la deuda, al aporte de los socios o a los recursos que la empresa genera.

Para el caso de Crunch S.A.S la empresa se financiara con:

INVERSIÓN PROPIA (KENNIER) 10%	\$ 9,967,784.00
INVERSIÓN PROPIA (PEDRO) 10%	\$ 9,967,784.00
PRESTAMO BANCO 50%	\$ 49,838,920.00
INVERSIONISTA (SOCIO) 30%	\$ 29,903,352.00

Tabla 26 Inversión Inicial

Esto con el fin de tener menos obligaciones financieras y cubrirlos en un periodo más cortó.

7.1.2 Criterios para el Cálculo de los Formatos Financieros

El entorno económico esperado durante la vida del proyecto es el siguiente:

El 50% del valor del proyecto será financiado con un crédito en un Banco, con pagos anuales iguales con un plazo de 5 años. El cálculo de la tasa de interés que cobra el banco estará dada por la siguiente ecuación:

$$\text{Tasa de interés} = (1 + \text{inflación})(1 + \text{spread}) - 1$$

De las utilidades que arroja el proyecto se acumulan el 50% para cada período.

Si el saldo de tesorería es negativo, habrá sobregiros y la tasa se calculara igual que la anterior.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	3%	3%	4%	4%	3%
Spread efectivo Ganado por los bancos	15%	14%	14%	14%	14%
Rentabilidad libre de riesgo	3%	3%	3%	3%	3%
Rentabilidad de mercado	10%	10%	12%	13%	13%
Betas	150%	150%	150%	150%	150%
Tasa de impuestos	15%	15%	15%	15%	15%
TASA INTERES	18.45%	17.42%	18.56%	18.56%	17.42%
RA	13.50%	13.50%	16.50%	18.00%	18.00%
CALCULO CUOTA PARA INVERSION INICIAL					
CALCULO DE CUOTA	0.844238075	0.718990015	0.606435572	0.511500989	0.435616581
CUOTA =	15,990,509.54				

Tabla 27 Criterios Para el Cálculo Financiero

7.1.3 Formatos Financieros

Para este caso, son los resúmenes de todos los movimientos generados por una empresa, durante todo el año, el cual son los siguientes: Flujo de Caja proyectado, Estado de proyectado y balance general proyectado y la tasa interna de retorno (TIR).

7.1.3.1 Flujo de Caja

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica⁸⁶.

⁸⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

FLUJO DE CAJA					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo anterior	26,000,000.00	49,894,205.01	131,106,273.89	218,678,397.33	313,533,239.40
VENTAS	1,643,752,162.22	1,761,162,742.07	1,896,812,170.10	2,015,362,930.73	2,113,395,290.48
CXC	136,979,346.85	146,763,561.84	158,067,680.84	167,946,910.89	176,116,274.21
Abono CXC	0.00	136,979,346.85	146,763,561.84	158,067,680.84	167,946,910.89
TOTAL	1,532,772,815.37	1,801,272,732.09	2,016,614,324.98	2,224,162,098.01	2,418,759,166.56
COSTO DE MERCANCIAS	1,370,216,321.78	1,464,144,785.65	1,573,200,392.08	1,668,041,000.58	1,745,930,824.38
CXP	5,047,491.80	5,408,026.04	5,824,566.56	6,188,601.97	6,489,631.25
ABONO CXP	0.00	5,047,491.80	5,408,026.04	5,824,566.56	6,188,601.97
TOTAL	1,365,168,829.98	1,463,784,251.41	1,572,783,851.56	1,667,676,965.17	1,745,629,795.10
GASTOS OPERACIONALES	109,402,518.85	108,985,571.76	113,037,664.71	117,251,841.38	120,538,899.18
CREDITO	6,795,228.80	8,492,298.53	9,577,771.05	11,355,405.36	13,618,216.26
DEPRECIACION	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00
TOTAL	108,514,499.64	109,794,622.29	114,932,187.76	120,923,998.74	126,473,867.44
INTERESES	9,195,280.74	7,498,211.01	6,412,738.48	4,635,104.17	2,372,293.27
TOTAL	9,195,280.74	7,498,211.01	6,412,738.48	4,635,104.17	2,372,293.27
GASTOS POR IMPUESTOS	23,240,706.13	27,080,126.05	30,624,206.22	33,815,247.69	36,682,991.05
AUMENTO DEL IMPUESTO	23,240,706.13	27,080,126.05	30,624,206.22	33,815,247.69	36,682,991.05
PAGO DEL IMPUESTO	0.00	23,240,706.13	27,080,126.05	30,624,206.22	33,815,247.69
TOTAL	0.00	23,240,706.13	27,080,126.05	30,624,206.22	33,815,247.69
OPERACIÓN NETO	49,894,205.01	196,954,941.25	295,405,421.13	400,301,823.70	510,467,963.06
PAGO ACCIONISTAS	65,848,667.36	76,727,023.80	86,768,584.30	95,809,868.45	103,935,141.30
DIVIDENDOS POR PAGAR	65,848,667.36	76,727,023.80	86,768,584.30	95,809,868.45	103,935,141.30
PAGO DIVIDENDOS	0.00	65,848,667.36	76,727,023.80	86,768,584.30	95,809,868.45
TOTAL	0.00	65,848,667.36	76,727,023.80	86,768,584.30	95,809,868.45
EFFECTIVO NETO	49,894,205.01	131,106,273.89	218,678,397.33	313,533,239.40	414,658,094.60
Sobregiro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL FLUJO DE CAJA	49,894,205.01	131,106,273.89	218,678,397.33	313,533,239.40	414,658,094.60

Tabla 28 Flujo de Caja

7.1.3.2 Estado de Resultados

En contabilidad el Estado de resultados, Estado de rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo.

Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones⁸⁷.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	1,643,752,162.22	1,761,162,742.07	1,896,812,170.10	2,015,362,930.73	2,113,395,290.48
COSTO VENTAS	1,370,216,321.78	1,464,144,785.65	1,573,200,392.08	1,668,041,000.58	1,745,930,824.38
MARGEN BRUTO	273,535,840.44	297,017,956.41	323,611,778.02	347,321,930.15	367,464,466.10
GASTOS GENERALES	101,719,270.85	101,302,323.76	105,354,416.71	109,568,593.38	112,855,651.18
DEPRECIACION	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00
UAI (EBIT)	164,133,321.60	188,032,384.65	210,574,113.31	230,070,088.77	246,925,566.92
GASTOS FINANCIEROS	9,195,280.74	7,498,211.01	6,412,738.48	4,635,104.17	2,372,293.27
OTROS INGRESOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UAI	154,938,040.86	180,534,173.65	204,161,374.83	225,434,984.59	244,553,273.64
IMPUESTOS	23,240,706.13	27,080,126.05	30,624,206.22	33,815,247.69	36,682,991.05
UTILIDAD	131,697,334.73	153,454,047.60	173,537,168.60	191,619,736.90	207,870,282.60
UAIDI	140,892,615.47	160,952,258.61	179,949,907.09	196,254,841.08	210,242,575.87

Tabla 29 Estado de Resultados

7.1.3.3 Balance Inicial y Proyectado

El balance inicial es aquel balance que se hace al momento de iniciar una empresa o un negocio, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio con que se constituye e inician operaciones.

Cuando se crea una nueva empresa se requiere que los socios aporten una serie de activos y posiblemente se deba incurrir en algunas obligaciones para poder operar o adquirir los activos, lo que su conjunto conforman el balance inicial.

Sabemos que un activo es todo bien o derecho que tenga la empresa. Que el pasivo son las deudas y obligaciones que se tienen con terceros y que el patrimonio son los aportes que los socios hacen a la nueva empresa.

Una nueva empresa para poder iniciar operaciones requiere de activos, los cuales deben ser financiados. Esta financiación puede provenir de los socios que aportan los

⁸⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados

activos o de terceros que hacen créditos a la nueva empresa. De esta forma surgen los pasivos y el patrimonio⁸⁸.

7.1.3.3.1 Balance inicial

ACTIVOS	
INVERSION EN EFECTIVO	\$ 26,000,000.00
INVERSION EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$ 2,187,340.00
INVERSION MUEBLES Y ENSERES	\$ 523,200.00
INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 967,300.00
INVERSION EN MAQUINARIA	\$ 70,000,000.00
TOTAL	\$ 99,677,840.00
PASIVOS	
PRESTAMOS DEL 50% DE INVERSION (BANCO)	\$ 49,838,920.00
TOTAL	\$ 49,838,920.00
PATRIMONIO	
INVERSION SOCIO 1 (KENNIER CASTRO) 10%	\$ 9,967,784.00
INVERSION SOCIO 2 (PEDRO OLARTE) 10%	\$ 9,967,784.00
INVERSIONISTA ANONIMO 30%	\$ 29,903,352.00
TOTAL	\$ 49,838,920.00
ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO	

Tabla 30 Balance Inicial

⁸⁸ <http://www.gerencie.com/balance-inicial.html>

7.1.3.3.2 Balance General y Proyectado

	Situación Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
FIJO	73,677,840.00	65,994,592.00	58,311,344.00	50,628,096.00	42,944,848.00	35,261,600.00
EXISTENCIAS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
REALIZABLE	0.00	136,979,346.85	146,763,561.84	158,067,680.84	167,946,910.89	176,116,274.21
DISPONIBLE	26,000,000.00	49,894,205.01	131,106,273.89	218,678,397.33	313,533,239.40	414,658,094.60
TOTAL	99,677,840.00	252,868,143.86	336,181,179.73	427,374,174.17	524,424,998.29	626,035,968.81
PASIVO						
CAPITAL Y RESERVA	49,838,920.00	49,838,920.00	49,838,920.00	49,838,920.00	49,838,920.00	49,838,920.00
CUENTAS X PAGAR	0.00	5,047,491.80	5,408,026.04	5,824,566.56	6,188,601.97	6,489,631.25
EXIGIBLE LARGO PL	49,838,920.00	43,043,691.20	34,551,392.68	24,973,621.62	13,618,216.26	(0.00)
EXIGIBLE CORTO PL	0.00	23,240,706.13	27,080,126.05	30,624,206.22	33,815,247.69	36,682,991.05
DIVIDENDOS POR	0.00	65,848,667.36	76,727,023.80	86,768,584.30	95,809,868.45	103,935,141.30
UTILIDAD RETENID	0.00	65,848,667.36	142,575,691.16	229,344,275.47	325,154,143.92	429,089,285.22
TOTAL	99,677,840.00	252,868,143.86	336,181,179.73	427,374,174.17	524,424,998.29	626,035,968.81
ACTIVO NETO		229,627,437.73	309,101,053.68	396,749,967.95	490,609,750.60	589,352,977.76

Tabla 31 Balance General y Proyectado

7.1.3.4 Cálculo Tasa Interna de Retorno

Concepto año 1	vr	%	tasa	cppc
Capital y reserva	49,838,920.00	22.19%	13.50%	3.00%
Utilidad	131,697,334.73	58.64%	13.50%	7.92%
Exigible a largo plazo	43,043,691.20	19.17%	11.99%	2.30%
	224,579,945.93			13.21%
Concepto año 2	vr	%	tasa	cppc
Capital y reserva	49,838,920.00	16.41%	13.50%	2.22%
Utilidad	219,302,714.96	72.21%	13.50%	9.75%
Exigible a largo plazo	34,551,392.68	11.38%	11.32%	1.29%
	303,693,027.64			13.25%
Concepto año 3	vr	%	tasa	cppc
Capital y reserva	49,838,920.00	12.75%	16.50%	2.10%
Utilidad	316,112,859.77	80.86%	16.50%	13.34%
Exigible a largo plazo	24,973,621.62	6.39%	12.06%	0.77%
	390,925,401.39			16.22%
Concepto año 4	vr	%	tasa	cppc
Capital y reserva	49,838,920.00	10.29%	18.00%	1.85%
Utilidad	420,964,012.37	86.90%	18.00%	15.64%
Exigible a largo plazo	13,618,216.26	2.81%	12.06%	0.34%
	484,421,148.63			17.83%
Concepto año 5	vr	%	tasa	cppc
Capital y reserva	49,838,920.00	8.55%	18.00%	1.54%
Utilidad	533,024,426.51	91.45%	18.00%	16.46%
Exigible a largo plazo	(0.00)	0.00%	11.32%	0.00%
	582,863,346.51			18.00%

Tabla 32 Criterios Tasa Interna de Retorno

7.1.3.5 Valor presente Neto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	1,643,752,162.22	1,761,162,742.07	1,896,812,170.10	2,015,362,930.73	2,113,395,290.48
GASTOS GENERALES	(1,471,935,592.63)	(1,565,447,109.41)	(1,678,554,808.79)	(1,777,609,593.96)	(1,858,786,475.56)
EBDIT	171,816,569.60	195,715,632.65	218,257,361.31	237,753,336.77	254,608,814.92
DEPRECIACION	(7,683,248.00)	(7,683,248.00)	(7,683,248.00)	(7,683,248.00)	(7,683,248.00)
UAI (EBIT)	164,133,321.60	188,032,384.65	210,574,113.31	230,070,088.77	246,925,566.92
IMPUESTOS	(24,619,998.24)	(28,204,857.70)	(31,586,117.00)	(34,510,513.32)	(37,038,835.04)
NOPAT	139,513,323.36	159,827,526.96	178,987,996.31	195,559,575.45	209,886,731.88
DEPRECIACION	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00	7,683,248.00
ENTRADA OPERATIVA DE EFECTIVO	147,196,571.36	167,510,774.96	186,671,244.31	203,242,823.45	217,569,979.88
VPN =	533,038,559.42				

Tabla 33 Valor Presente Neto

7.1.3.6 TIR

	(99,677,840.00)
	147,196,571.36
	167,510,774.96
	186,671,244.31
	203,242,823.45
	304,091,890.93
TIR	158.99%

Tabla 34 Tasa Interna de Retorno (TIR)

7.2 EGRESOS

7.2.1 Activos fijos

INVERSION EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$ 2,187,340.00
INVERSION MUEBLES Y ENSERES	\$ 523,200.00
INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 967,300.00
INVERSION EN MAQUINARIA	\$ 70,000,000.00

DEPRECIACION A 10 AÑOS (maquinaria)	\$ 7,000,000.00
DEPRECIACION A 5 AÑOS (equipos)	\$ 193,460.00
DEPRECIACION A 5 AÑOS (COMPUTACION)	\$ 437,468.00
DEPRECIACION A 10 AÑOS (MUEBLES Y ENSERES)	\$ 52,320.00

Tabla 35 Activos Fijos

7.2.2 Tablas de amortización

TABLA AMORTIZACION INVERSION INICIAL						
AÑO	SALDO INICIAL	TASA	INTERES	PAGO	ABONO CAPITA	SALDO FINAL
1	49,838,920.00	18.45%	9,195,280.74	15,990,509.54	6,795,228.80	43,043,691.20
2	43,043,691.20	17.42%	7,498,211.01	15,990,509.54	8,492,298.53	34,551,392.68
3	34,551,392.68	18.56%	6,412,738.48	15,990,509.54	9,577,771.05	24,973,621.62
4	24,973,621.62	18.56%	4,635,104.17	15,990,509.54	11,355,405.36	13,618,216.26
5	13,618,216.26	17.42%	2,372,293.27	15,990,509.54	13,618,216.26	(0.00)

Tabla 36 Amortización

7.2.3 Materia Prima

REQUISICION MATERIA PRIMA (MES)				
DETALLE DE MATERIA PRIMA	PRECIO DE COMPRA (\$)	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD (MES)	TOTAL
Platano	450.00	kg	10,080	4,536,000
Aceite (Oliosoya)	12,500.00	2000 ML	18	225,000
Sal	400.00	lb	4	1,680
Empáque	15,000.00	rollo	18	270,000
				5,032,680.00

Tabla 37 Materia Prima (Mes)

7.3 CAPITAL DE TRABAJO

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Para determinar el capital de trabajo de una forma mas objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuantos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

La fórmula para determinar el capital de trabajo neto contable, tiene gran relación con una de las razones de liquidez llamada razón corriente, la cual se determina dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente, y se busca que la relación como mínimo sea de 1:1, puesto que significa que por cada peso que tiene la empresa debe un peso.

7.3.1 Capital de trabajo

DESCRIPCION	VALOR
EFFECTIVO	\$ 26,000,000.00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$ 2,187,340.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 523,200.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 967,300.00
MAQUINARIA	\$ 70,000,000.00
TOTAL	\$ 99,677,840.00

Tabla 38 Capital de Trabajo

8. MODULO OPERATIVO

8.1 PLAN OPERATIVO

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y mantenimiento de maquinarias, equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción.
- Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades
- Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima).

8.1.1 Cronograma de Actividades



		 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CRUNCH S.A 																															
ACTIV	MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
Pautas del proyecto, Formulación plan de negocios																																	
Discusión Razon Social, Logotipo y Slogan																																	
Camara de comercio vueltas legales																																	
Iniciacion de actividades																																	
adecuacion del local y arriendo																																	
Contactos con proveedores																																	
Contratacion del personal																																	
Identificacion de clientes potenciales.																																	
Adecuacion del portafolio de la empresa																																	
Diseño pagina w eb																																	
Estrategias de mercadeo y ventas																																	
Capacitación al personal																																	
Participacion en ferias y eventos																																	
Contacto con clientes potenciales																																	
Reunion Junta Directiva																																	
Exportacion #1																																	
Evaluacion de exportacion																																	
Contacto con clientes potenciales y actuales																																	
Definicion de actividades hasta la exportacion #2																																	
S: Semana																																	
Nº: Numero de semana																																	
PRODUCCION (Procesamiento de la Materia Prima)																																	

Tabla 39 Cronograma de Actividades

8.2 METAS SOCIALES

8.2.1 Metas Sociales del Plan de Negocios

Con la constitución de la empresa de platanitos empacados a nivel internacional, se desea aportar de alguna manera al desarrollo socio-económico de la región del Eje Cafetero, especialmente Risaralda en la zona platanera.

En la medida en que se muestre y se promueva el producto, se impulsara un sector de la economía agroindustrial en Colombia que se podrá explotar aún más generando beneficios para toda la sociedad involucrada en cualquier etapa del proceso, hasta el punto de promover los cultivos de plátano de la región ya que se tendrán en cuenta proveedores locales para realizar los procesos.

La empresa apoyará dentro de lo posible y lo esencial a entidades como organizaciones o fundaciones que realicen actividades de tipo social y cultural con el fin de promover un ambiente de colaboración, sentido de pertenencia y solidaridad entre las empresas del sector, buscando ejercer un componente de Responsabilidad Social Empresarial.

8.2.2 Plan Nacional de Desarrollo

El crecimiento económico de los países se fundamenta en su capacidad de generar riqueza a través del mejoramiento continuo de la productividad, la incorporación de innovaciones en las empresas y las características del entorno para realizar negocios.

Para el plan nacional de desarrollo se necesitan objetivos para ir implementando a la mayor brevedad, el cual se enuncian estos:

- Facilitar la coordinación y articulación de acciones e inversiones sectoriales en el territorio, con el fin de estructurar programas y proyectos integrales que atiendan las particularidades regionales y promuevan el desarrollo endógeno.
- Promover procesos de formulación de visiones de desarrollo de largo plazo, tanto departamentales como regionales.

- Orientar los presupuestos de inversión anual, focalizando el gasto público en las regiones de menores condiciones para elevar la calidad de vida de la población y movilizar sus capacidades de desarrollo; para ello, se acordarán criterios y ajustes institucionales y normativos que permitan que el Presupuesto General de la Nación atienda las políticas y estrategias de desarrollo regional.
- Disminuir las brechas regionales institucionales, a través de asistencia técnica diferenciada. Para ello, se diseñará e implementará un programa nacional de creación y fortalecimiento de capacidades institucionales territoriales.
- Promover la conformación de áreas de desarrollo territorial, alrededor de los principales ejes viales y macro proyectos de inversión que faciliten la articulación pública y privada y potencien las capacidades de desarrollo local, consolidando los avances de las comisiones regionales de competitividad en el marco del Sistema Nacional de competitividad. Se promoverán, entre otras, La Mojana, la Altillanura y el Pacífico.
- Estructurar un sistema de indicadores que permita el análisis y la planificación con enfoque territorial, así como su seguimiento y evaluación.
- Incorporar de manera integral, la atención y prevención del riesgo por efecto de fenómenos naturales en la planificación y gestión del desarrollo territorial.
- Brindar lineamientos estratégicos regionales para articular los planes de desarrollo de las entidades territoriales con las políticas nacionales.

Con el fin de aprovechar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas, el plan nacional de desarrollo 2010-2014, establece que se requieren cambios integrales en la educación, la tecnología, la infraestructura, las relaciones sociales, las instituciones, la regulación del mercado interno y el sistema financiero, entre otros aspectos. Bajo este entendido, la política de desarrollo empresarial se estructurará en el plan de Crecimiento Sostenible y competitividad:

- Fomento a la innovación para la competitividad y prosperidad
- Competitividad y crecimiento en la productividad.

- Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo
- Competitividad asociada con la productividad empresarial.
- Inserción internacional y facilitación del comercio.
- Adecuado funcionamiento del mercado interno.
- Estrategias específicas de productividad y competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas, para el sector artesanal, para el turismo y la producción de energías alternativas.
- Acceso a servicios financieros.

De acuerdo a esto, se fortalecerá la articulación entre el sector educativo y sector productivo; se otorgará apoyo directo a la innovación y al desarrollo tecnológico en empresas; se fomentará la transferencia de tecnología; se apoyarán procesos innovadores; se propenderá por dar estabilidad jurídica a los inversionistas; y se fomentarán los clúster industriales, todo esto con una perspectiva regional lo que es muy importante para todos los emprendedores del país. De igual forma, el plan de desarrollo nacional 2010-2014 promoverá la integración económica y comercial a través de la firma de nuevos acuerdos y la profundización de los vigentes que para una empresa de este tipo, es fundamental.

En términos de las políticas específicas para microempresas y Pymes, el Plan de Desarrollo buscará promover la formalización y el acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial, con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad. En este sentido, será fundamental el desarrollo de la banca de las oportunidades y el fomento de esquemas asociativos entre pymes y las grandes empresas, al tiempo que se facilitará su acceso a las compras públicas.

Otro punto importante que resalta el Plan Nacional de Desarrollo, es el de afirmar el crecimiento del sector agropecuario y agroindustrial para mejorar las condiciones

sociales y económicas del país, a medida de la formación de nuevos empleos y mayores ingresos⁸⁹.

8.2.3 Plan Regional de Desarrollo

Para Risaralda, la construcción de una visión discutida, compartida, unificada y concertada por todos los actores del desarrollo contribuye a consolidar las bases del futuro deseado para nuestro Departamento, en este sentido, y como resultado de un proceso de integración entre la academia, los empresarios y las entidades del Estado, la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda presenta el Plan Regional de Competitividad, que se convierte en una apuesta de largo plazo, estructurada por el acopio de intereses y acciones representadas desde el año 2001 con la creación del Consejo Metropolitano de Competitividad que integró todos los estudios, proyecciones y anhelos de la sociedad civil organizada de nuestro territorio.

En las últimas décadas, la globalización ha sido el fenómeno predominante en la economía mundial, caracterizada por la creciente integración comercial y financiera así como por una gran revolución tecnológica; esta integración ofrece beneficios potenciales alrededor del crecimiento económico y la mitigación de la pobreza, efectos que surgen principalmente de saber aprovechar las ventajas comparativas, las economías de escala, la competitividad y la innovación.

La Competitividad entendida como la capacidad de una organización pública o privada de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, se deriva del talento humano, la productividad y la tecnología; y es una combinación adecuada que encadena la calidad, la innovación, los costos y la oportunidad en los mercados⁹⁰.

El Plan de Desarrollo 2012 -2015, define en primera instancia los principios filosóficos que lo guiarán, muchos de ellos inspirados por los padres del liberalismo, los filósofos

⁸⁹ <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=mXt-R20LpjA%3d&tabid=1238>

⁹⁰ http://www.amco.gov.co/Gaceta/1._Resumen_Introductorio.pdf

políticos Jhon Locke y Thomas Hobbes y aquellos que le aportaron a la construcción de los elementos de la república en la revolución francesa como Juan Jacobo Rousseau, hasta conceptos más modernos como los de Paine y John Rawls.

En Risaralda el Área Metropolitana, con Santa Rosa de Cabal, representa alrededor del 90% de su PIB, lo que significa que el resto del departamento sólo el 10%. Ello quiere decir que existe una dependencia económica de los municipios de la periferia del departamento, relativamente especializada, homogénea y sin diversificación comparada con Pereira y Dosquebradas en los que existe una heterogeneidad y diversificación relativa; aunque poco encadenada desde lo productivo y empresarial.

De allí nace la primera premisa para un Modelo y es generar producción en los municipios, aprovechando las vocaciones que poseen, suministrando bienes y servicios como el turismo, que se encadenen con los requerimientos de los otros municipios y que generen alternativas de manufactura y valor agregado en forma de conocimiento transformado. Ello permitirá que esos municipios se conviertan en polos atractores de mano de obra, generando un ciclo virtuoso de avance del conocimiento, construcción de empresas a modo de clúster, mejores ingresos para el consumo y finalmente territorios competitivos.

Según el Plan Regional de Desarrollo, los cultivos agrícolas están ubicados dentro de las actividades de mayor representación de la región lo cual significa una ventaja para la empresa a nivel de proveedores y para el sector ya que se incrementaría la participación de su producto en el mercado.

De esta manera, el Plan de Desarrollo reconoce la importancia del sector rural y concede un papel protagónico a la gestión de las comunidades y a la sociedad civil para estimular la producción y las interrelaciones sociales, económicas, políticas y culturales a fin de que éstas alcancen su autonomía e identifiquen sus oportunidades para la consecución de su propio desarrollo. Lo anterior implica brindar a la comunidad agropecuaria del departamento la posibilidad de disponer, de manera oportuna y

confiable, de toda la información estadística del sector agropecuario en el tema del principal componente de los platanitos que es el plátano, de tal manera que le permita a los productores decidir sobre qué producir, cuándo producir y dónde vender, a través de sistemas de precios, volúmenes, costos.

En el Plan de Desarrollo se describe también la forma de poder disminuir con políticas innovadoras, empresarios, gremios y otras instituciones públicas, el desempleo que se vive en el Departamento de Risaralda. En esta parte el Fondo de Empleo Social quiere apoyar a los micros empresarios acompañados de desarrollo empresarial como capacitación y asistencia técnica.

Darle apoyo igualmente a la creación, fortalecimiento y consolidación de las pequeñas empresas, creando una línea de acción prioritaria, mediante la inducción hacia un pensamiento estratégico de todos los actores, que les permita re direccionar sus negocios y organizaciones hacia la rentabilidad económica y social.

Conservando uno de los principios del Programa de Gobierno sobre la participación colectiva, las cadenas productivas tendrán especial tratamiento, encontrando solución a sus problemas de comercialización de bienes y servicios producidos, con el acompañamiento de expertos para el aprendizaje del marketing como herramienta para la expansión y desarrollo de los mercados⁹¹.

En cuanto al fomento Empresarial, se identifican algunas líneas de intervención en el Plan Regional de Desarrollo, algunas de ellas que afectan directamente la naturaleza de la empresa son:

- Apoyar la creación, fortalecimiento y consolidación de las micros, pequeñas y medianas empresas.
- Apoyo a la realización de estudios de mercado con visión prospectiva, análisis económico y de competitividad.

⁹¹ http://www.viceinvestigacion.unal.edu.co/VRI/files/docs/Regalias/PD_Risaralda.pdf

- Asistencia a ferias y eventos de carácter local, regional y nacional.
- Apoyo para la concreción estratégica de las ideas empresariales de base tecnológica.

8.2.4 Cadena Productiva

Es un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo.

Su eje principal es el consumidor final y su objetivo es lograr un mayor valor agregado de sus productos y servicios, una mayor competitividad del sistema y una mayor competitividad del sistema y una mayor velocidad de reacción ante los cambios de su entorno.

Es un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo.

Su eje principal es el consumidor final y su objetivo es lograr un mayor valor agregado de sus productos y servicios, una mayor competitividad del sistema y una mayor competitividad del sistema y una mayor velocidad de reacción ante los cambios de su entorno.

Es un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo.

Su eje principal es el consumidor final y su objetivo es lograr un mayor valor agregado de sus productos y servicios, una mayor competitividad del sistema y una mayor competitividad del sistema y una mayor velocidad de reacción ante los cambios de su entorno.

8.2.4.1 Cadena del plátano.

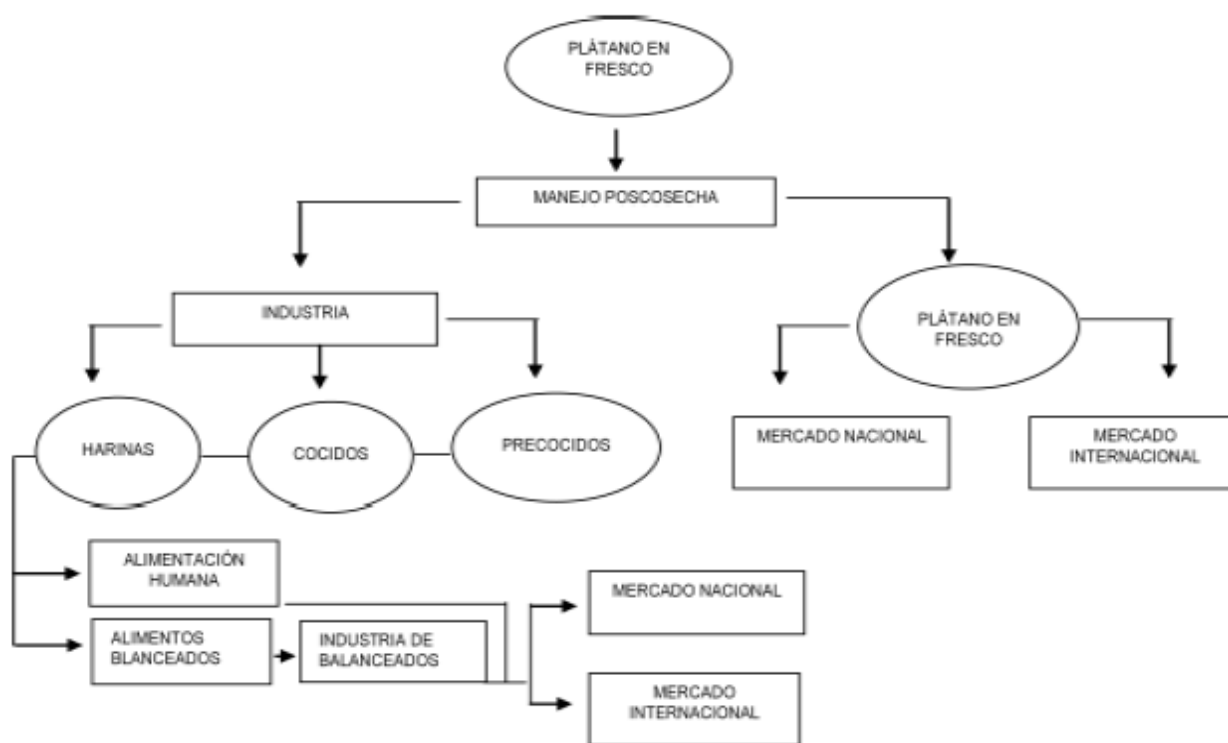


Ilustración 22 Cadena del Plátano

8.2.5 Empleo

De acuerdo al DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), Pereira como capital del Departamento de Risaralda, presenta el mayor índice de desempleo a nivel nacional, por esta razón la meta social para la nueva empresa a conformarse, es reducir ese índice, y generar empleo en el sector de la producción, comercialización y exportación, ya que se pretende ser una empresa internacional y con un alto sentido de responsabilidad con sus colaboradores.

A continuación se presentan los empleos directos e indirectos de la empresa Crunch S.A.S que generara:

DIRECTOS	
Gerente General	Kennier Dumey Castro Gil
Coordinador Administrativo y Comercio exterior	Pedro Alberto Olarte Trujillo
4 Operarios	Por Contratar
INDIRECTOS	
Contador	Por Contratar

Tabla 40 Empleos

Se debe aclarar que los cargos de Gerente General y Coordinador Administrativo serán desempeñados por los emprendedores del proyecto.

8.2.6 Emprendedores

Un emprendedor es una persona que comienza una acción, obra, negocio o empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro¹. Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas es aquella persona dispuesta a asumir un riesgo económico o de otra índole. Desde este punto de vista, el término se refiere a quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa. Se ha sugerido que el “ser emprendedor” es una de las cualidades esenciales de un empresario, junto con la innovación y la capacidad de organización y gestión.

Debemos dejar en claro que ser emprendedor y ser empresario no es lo mismo. Ser emprendedor se refiere a ser una persona que siempre busca nuevos retos, que siempre busca nuevos objetivos y trabaja en cumplirlos. Y el ser empresario es aquella persona que ve oportunidades de negocio, la lleva a cabo y busca generar sustentabilidad. Por lo tanto es claro que para ser empresario, se requiere ser emprendedor ya que este es el primer paso para iniciar un proyecto, pero si eres

emprendedor no necesariamente debes convertirte en empresario, ya que los objetivos de un emprendedor pueden ser distintos al objetivo de crear una empresa. La mentalidad emprendedora es totalmente diferente a la mentalidad de un empleado. Además requiere de un conjunto de habilidades diferentes.

Para ser un emprendedor una persona debe saber cuáles son sus habilidades y dones innatos, tanto en el área física, como también en el área mental, emocional y espiritual. Así podrá emplear sus fortalezas provechosamente y buscar maneras de compensar sus debilidades. Las personas que se conocen bien saben tomar decisiones sabias, porque tienen claro que algunas situaciones les resultan más favorables que otras. De ésta forma logran entregar su máximo potencial⁹².

Para nuestro caso, es el objetivo primordial de la elaboración de esta tesis, es tener una base de emprendimiento, de un conocimiento inicial de creación de empresa, para así continuar con la proyección de una nueva empresa exportadora de platanitos procesados. Esto con el fin de aportar un granito de arena al desarrollo económico de la región y promover el emprendimiento empresarial en las diferentes instituciones, en las cuales se maneja la creación de empresa, también difundir con la iniciativa de un nuevo sector productivo que anime a los demás a pensar en el desarrollo productivo.

⁹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>

9. IMPACTO

9.1 IMPACTO ECONÓMICO

CRUNCH S.A.S, reconocerá ingresos para los emprendedores y para la empresa misma ya que se proyecta como una empresa sólida y rentable a nivel regional, nacional e internacional. Adicionalmente genera ingresos a nivel tributario como el PIB para la nación y de una u otra forma aumenta el flujo de efectivo de las empresas proveedoras del producto en la región, que son de igual manera compañías nacionales.

9.2 IMPACTO REGIONAL

CRUNCH S.A.S. De acuerdo al capital del departamento de Risaralda, su crecimiento en el campo agroindustrial y empresarial, promoverá mejores oportunidades para los Risaraldenses y a mayor escala también para los habitantes del eje cafetero. De tal forma estará generando empleos directos e indirectos que se dediquen a la gestión comercial que la empresa requiere. Por otro lado, al ser una empresa de proyección internacional se dará a conocer por medio de ferias internacionales, foros y por los excelentes métodos de publicidad y promoción que presenta la empresa, no solo siendo reconocidos a nivel organizacional sino también a nivel cultural, demostrando que en Colombia también se generan buenas empresas exportadoras del sector productivo, basándonos principalmente por medio de la interacción con empresas o empresarios.

9.3 IMPACTO SOCIAL

CRUNCH S.A.S. Se identificara por ser una empresa en la cual prima los Recursos Humanos, buscando no solo el beneficio de sus propietarios, sino también que responda de manera justa al trabajo de sus empleados, cumpliendo con todos los requerimientos legales y tributarios que se exijan, proporcionando un Clima Laboral ameno en toda la organización, en este contexto incluimos las actividades culturales, el cual generan motivación de los colaboradores, generan desestres laboral y confort, que pueden ser una ventaja para la empresa, mantener el ánimo de sus empleados y promocionar la cultura organizacional.

9.4 IMPACTO AMBIENTAL

Es necesario que se lleven a cabo acciones que propendan por el progreso de las regiones y es más importante aún si éstas pertenecen a los países en vía de Desarrollo los cuales se encuentran en enormes desventajas con relación a los países que tienen un alto índice de desarrollo, es el caso de Risaralda el cual presenta grandes problemáticas relacionadas no solo con la violencia, la pobreza y bajos niveles de escolaridad, sino, que también está presentando situaciones de daño ambiental en tanto la agroindustria del Plátano, que es una de las actividades económicas principales de la región y que se da a gran escala, generando altos grados de contaminación en agua, suelo y aire, además, el Plátano al ser una planta invasora, es decir no proveniente de esta región, introducida a Colombia desde otros países para su cultivo, impacta también la cadena ecosistémica, propiciando la muerte y el desplazamiento de especies que se han visto afectadas por tal práctica de cultivo.

Al parecer poco saben los habitantes de su contexto, que la industria del banano y/o plátano, tal y como está siendo manejada, produce desechos, entre ellos toneladas de plástico, que tardan entre 1.000 y 3.000 años para descomponerse, contaminando así el medio ambiente con secuelas casi irreparables en decenas de generaciones humanas

Entonces es fundamental desde ésta perspectiva, realizar una propuesta, tendiente en primera instancia, que genere conciencia en los habitantes con relación al gran retroceso que implica el impacto, que a mediano y largo plazo, se está produciendo en la industria del Plátano. En esta medida son más las pérdidas que las ganancias que se están generando para la región. En segunda instancia promover acciones para que se ocupen menos hectáreas con éste tipo de cultivo, disminuyendo de esta forma las consecuencias ambientales negativas.

CRUNCH S.A.S., incentivara la reutilización de los desechos no orgánicos producidos por la industria del plátano como una fuente para generar ingresos y ayudar al control de residuos contaminantes en aras de proteger el Medio Ambiente y por ende el

desarrollo de la región, promoviendo la siembra de otros cultivos autóctonos como una forma de mantener el equilibrio en el ambiente y concebir nuevos recursos para abrir nuevos mercados.

Visto desde este punto de vista, esto sería un proyecto de gran impacto e importancia en esta región, porque se estarían creando nuevas fuentes de adquirir ingresos, además de la conservación de los recursos naturales que no sólo son un bien de la región sino de la humanidad, también realizando campañas de reciclaje para los procesos que se lleven a cabo dentro de las instalaciones, como la separación de los residuos y demás desechos contaminantes, también en el manejo de almacenar las cascaras del plátano, las cuales servirán para abonar y cultivar más plátanos y/o otros cultivos. Adicionalmente, se dará prioridad a proveedores que demuestren que en sus procesos emplean buenas prácticas de manufactura y que tienen un compromiso con el medio ambiente dentro de sus políticas de producción y desecho.

10.RESUMEN EJECUTIVO

10.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

10.1.1 Situación Problema

La globalización del Comercio Internacional y los acuerdos que Colombia ha firmado con muchos países y regiones ofrecen amplias posibilidades para que en el país, se fortalezca el desarrollo de la producción y comercialización de diferentes sectores de la fruticultura, en especial de aquellos que puedan llegar a ser exportados, como el Plátano, relevantes en los mercados mundiales, el cual Colombia ocupa el tercer puesto en el Rankin mundial de exportación de plátano.

10.1.2 Definición del Problema

El sector de la agricultura en nuestra región está siendo subutilizado en cuanto a producción, comercialización, y exportación de sus productos, el cual nos lleva a un desaprovechamiento de los recursos, especialmente del plátano y sus derivados, perdiendo algún grado de avance en la participación en el mercado externo.

10.2 MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración del plan de negocio, se hace necesario el uso de conceptos claves que dan forma y estructura al trabajo; a continuación se definen detalladamente los conceptos más importantes y necesarios para la elaboración del plan de negocio.

Lo anteriormente descrito se hace con el fin de dar al lector la idea general del negocio.

10.2.1 Plan de Negocio

Es un documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio o un negocio ya en marcha, examinado su viabilidad técnica, económica y financiera.

10.2.2 Exportación

Se realiza cuando cualquier bien o servicio es enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado, estas se llevan a cabo bajo unas condiciones o normas específicas.

10.2.3 Mercado

Un mercado es un grupo de clientes en potencia con necesidades semejantes y vendedores que ofrecen varios productos, es decir, formas de satisfacer aquellas necesidades. Los gerentes orientados al mercado elaboran mezclas comerciales para mercados metas específicos.

10.3 METODOLOGÍA

10.3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo Cualitativa, cuantitativa, sistemática y objetiva.

10.3.2 Universo del Estudio

La población objetivo está basada en países consumidores de plátano y en empresas que manejan cadenas de exportación e importación del mismo producto.

10.3.3 Muestra

El tipo de muestreo que se va a utilizar para la investigación de exportación de platanitos, es el muestreo por conveniencia, el cual se elige el destinatario con mayor probabilidad de exportación.

10.4 MODULO DE MERCADOS

10.4.1 Concepto del Negocio

El comercio exterior se ha convertido en una opción tanto para los vendedores exportadores como para los compradores importadores y consumidores, pues los primeros obtienen rentabilidad por ofrecer productos a otros países y los otros tienen la oportunidad de adquirirlos en el caso de que el país no lo produzca o escoger en diversidad de ellos. Muchos productos agrícolas y en este caso el del plátano, son muy apetecidos en las regiones donde por su clima no pueden ser producidos, allí de manera que los países del trópico ven en esto una gran oportunidad para introducir esta clase de producto a estos mercados potenciales.

Por otro lado la escases de alimento por otros factores obliga a pensar en la forma de reactivar el campo y de procurar una mejor utilización del suelo la cual se puede llevar a cabo con la ayuda de una comercializadora internacional ya que los productos llegarían a aumentar sus ventas y la producción, con lo cual se generaría aumento del empleo.

En este caso la creación de una exportadora de plátano procesado en Risaralda con influencia en todo el eje cafetero se convierte entonces en una muy buena opción para incentivar la producción local y la inversión, además de atender una parte de la demanda mundial del producto, también para generar inversión y contribuir al desarrollo regional, obteniendo rentabilidad y de cierta forma crecimiento económico para el departamento.

10.4.2 Potencial del Mercado

Con la puesta en vigor del Acuerdo, el PIB tendría un aumento adicional de 0,06% y las exportaciones e importaciones crecerían 0,21% y 0,08% respectivamente⁹³.

Canadá figura actualmente en la posición No 12^o de la lista de mayores importadores a nivel mundial entre una muestra de 220 países⁵. Sin embargo, es el mayor importador

⁹³ <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

per cápita del mundo. Aproximadamente 50% de las importaciones canadienses provienen de los Estados Unidos. Las importaciones totales de Canadá tuvieron un incremento del 7%, y del 4% durante los períodos 2006-2007 y 2007-2008 respectivamente. No obstante, y como consecuencia de la desaceleración económica mundial y la subsiguiente contracción de la demanda interna canadiense, durante el período 2008-2009 las importaciones canadienses decrecieron en un 21%. Cabe resaltar que la reducción en las importaciones canadienses afectó negativamente a Estados Unidos (-23%). En 2010, las importaciones Canadienses aumentaron 23% en 2010, esto principalmente debido a una aceleración de las importaciones de México (48%) y otros países (84%).

Mercado Interno Aparente de Canadá: Análisis de importaciones vs producción local.

El mercado canadiense interno aparente se calcula sumando los ingresos de fabricación a las importaciones totales y restando las exportaciones totales. Mercado Nacional Aparente = Ingresos Producción + Importaciones - Exportaciones totales. El mercado interno aparente canadiense de alimentos aumento 3.76% en el periodo 2007-2008, pero disminuyó 7.36% en el periodo 2008-2009. Esto principalmente causado por una disminución de las exportaciones y la producción nacional de alimentos procesados. Es importante señalar que a pesar de la disminución del mercado interno aparente, las importaciones de alimentos procesados aumentaron 13.68% en 2008⁹⁴.

10.4.3 Ventajas Competitivas

- Sostenemos el mismo precio todo el año, sin importar la estación.
- Aseguramos la producción de los Platanitos con la misma calidad de manera continua durante todo el año.
- Empaques amigables con la naturaleza y el medio ambiente.
- Los abonos en las plantaciones de platano son totalmente orgánico sin ningún uso de químicos.

⁹⁴ http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf

- Llegamos a las principales ciudades de Canada:
- Nuestro producto es 100% Natural.
- Nuestro termino de negociación es DAT “Delivered at Terminal” (Entregado en terminal). Obliga al vendedor a colocar la mercancía en el puerto o aeropuerto de destino que haya sido convenido entre las partes, el vendedor asume todos los riesgos y todos los costos hasta que lleva la mercancía al puerto o aeropuerto. La nacionalización de la mercancía le corresponde al comprador.⁹⁵
- Elegancia en el estilo de los productos que lo hace llamativo para el consumidor.
- . Ofrecer un producto nuevo, fuera de lo común, que le permita al consumidor variar y elegir a gusto.
- . Dar a conocer el producto por medio de volantes y campañas publicitarias dirigidas a los sectores comerciales de la ciudad de Pereira.
- . Productos de fácil acceso, a un precio cómodo y aptos para toda ocasión.
- . La gama de productos hace que sea más competitivo por su gran variedad de artículos.

10.4.4 Análisis del Costo del Producto

Para definir el costo del producto tendremos en cuenta de forma general los tramites incurridos desde el suministro del proveedor hacia el destinatario final, también aspectos importantes como la calidad y el precio de la fruta que nos ofrecen los productores existentes en la zona, por consiguiente implica mayores ofertas que nos beneficiaran en la compra, con respecto al el precio final. Con esto y comparando con la competencia obtendremos ventajas en cuanto a calidad y precio, compitiendo en el mercado extranjero y exportando a otros sectores diferentes que exporte la competencia.

⁹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm#DAT>

10.5 MODULO OPERACIONAL

10.5.1 Resultados Esperados

Se espera de este proceso, conocer detenidamente como procesar una materia prima y transformarla en un producto terminado, pasando por las diferentes estaciones y verificando en cada una de las estaciones su estado de calidad, pero para ello se necesita tener un acondicionamiento adecuado de la planta, una programación optima de la producción, un estado optimo de las maquinas, con esto tendríamos un producto de excelente calidad el cual lo ofreceríamos a el mercado extranjero y tener más oportunidad de expansión.

10.5.2 Plan de Producción

Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que esté determinada por anticipado, con relación a:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de la planta.
- Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

En concreto, tiene por finalidad vigilar que se logre:

1. Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
2. Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
3. Asegurar que los obreros no trabajan en exceso, ni que estén inactivos.

Planeación de la Producción es aquella función de determinar los límites y niveles que deben mantener las operaciones de la industria en el futuro.

Un plan de producción adecuado, es una proyección del nivel de producción requerido para una provisión de producción específica, pero no constituye un compromiso que obligue a que los artículos individuales, sean elaborados dentro del plan mencionado.

El plan de producción, crea del marco dentro del cual, funcionarán las técnicas de control de inventario y fijará el monto de pedidos que deben hacerse para alimentar la planta.

Un plan de producción, permite cotejar con regularidad el reforzamiento del inventario, contra los niveles predeterminados; pudiendo así, decidir a tiempo por una acción correctiva, si dichos niveles son demasiado altos o demasiado bajos⁹⁶.

10.6 MODULO ORGANIZACIONAL

10.6.1 Razón Social

La razón social será: CRUNCH S.A.S

Los Organismos en los que deberán presentarse las empresas serán:

- Auditoría Interna de la Nación (AIN)
- Registro Público y General de Comercio (RPGC)
- Diario Oficial (DO)
- Dirección General Impositiva (DGI)
- Banco de Previsión Social (BPS)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Banco de Seguros del Estado (BSE).

Características principales

⁹⁶ Definición realizada por Raquel Rosa Torres, en una investigación de Producción

- ✓ Los temas claves a considerar son:
- ✓ El giro
- ✓ Responsabilidad de los socios
- ✓ Capital a invertir
- ✓ El grado de compromiso personal con el emprendimiento
- ✓ Al anonimato de la participación societaria
- ✓ El criterio para la distribución de las utilidades
- ✓ La mayor o menor complejidad para transferir la participación societaria
- ✓ El tratamiento tributario

Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S)

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento de sus empresas de acuerdo a las necesidades.

Características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

Cuando lo activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

10.6.2 Socios

Del latín *socius*, socio es el individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Las personas que se vinculan con un objetivo en común (es decir, que se asocian) forman una sociedad.

En este sentido es muy importante reconocer que todo socio de una empresa o sociedad cuenta con una serie de derechos y, por supuesto, de obligaciones en base a la legislación y también en función de la forma societaria que se haya elegido.

Por ello, de manera básica, y partiendo de estas características, podemos establecer que existen dos clases fundamentales de participación en las distintas empresas. Así, por un lado, está la llamada participación paritaria que es aquella que se produce en el seno de una cooperativa, por ejemplo. En la misma, por tanto, todos los socios son iguales, cuentan con los mismos derechos y a la hora de votar cuestiones de diversa índole, cada uno de ellos posee un único voto.

En segundo lugar, está la participación en base a la aportación de cada uno de los socios. En las llamadas sociedades mercantiles son en las que tiene lugar aquella que

deja patente que no todos los socios son iguales pues cada uno tiene un peso en base a la aportación de capital que haya llevado a cabo. Eso a su vez se traduce en que quien más dinero haya invertido en la misma cuenta también con más poder de decisión.

Existen diversas clases de socios. Los socios industriales son quienes participan de las ganancias de una empresa gracias a su aporte de conocimientos o trabajo, pero sin contribuir con capital.

Distinto es el caso de los socios capitalistas, que inyectan **dinero** a una compañía con el objetivo de, en el futuro, obtener una mayor cantidad a través de ganancias o intereses.

Cuando los socios de una sociedad disponen de los mismos derechos y de la misma cuota de participación, suele tratarse de un club o de una cooperativa. En estos casos, cada socio tiene derecho a emitir un voto en la toma de decisiones. Si, en cambio, los derechos están determinados por los aportes realizados, se trata de una sociedad mercantil.

Otra clasificación habla de socios con responsabilidad limitada (asumen una responsabilidad ante la ley de acuerdo al capital aportado a la sociedad) o socios con responsabilidad ilimitada (que tienen la obligación de asumir lo que debe la sociedad con su patrimonio, tanto presente como futuro)⁹⁷.

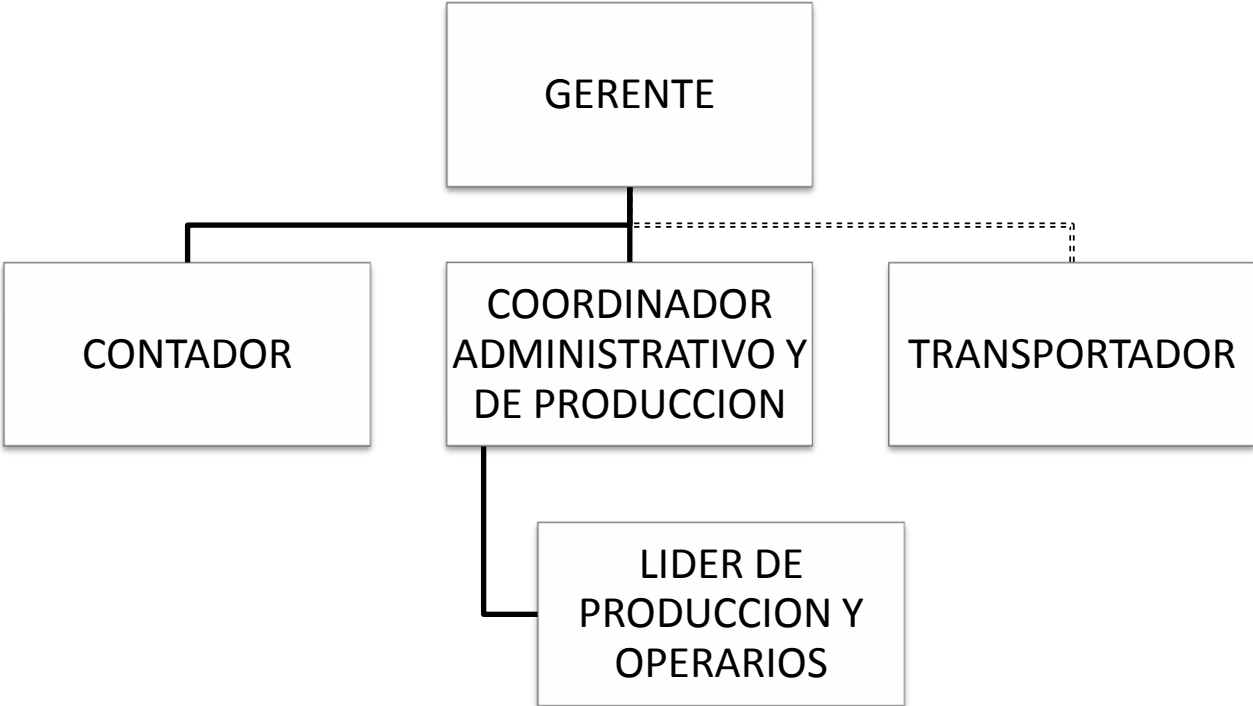
Para la información suministrada esta sociedad cuenta con dos socios y un socio inversionista el cual aportara parte del capital para la puesta en marcha del negocio.

10.6.3 Junta Directiva

⁹⁷ <http://definicion.de/socio/>

La junta directiva será la encargada de direccionar la empresa, crear los planes de acción, generar los proyectos de exportación y tomar las decisiones correspondientes; esto se hará bajo la aprobación de los mismos socios de la empresa.

10.6.4 Organigrama



10.7 MODULO FINANCIERO

10.7.1 Resumen de las Inversiones Requeridas

INVERSION EN EFECTIVO	\$ 26,000,000.00
INVERSION EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$ 2,187,340.00
INVERSION MUEBLES Y ENSERES	\$ 523,200.00
INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 967,300.00
INVERSION EN MAQUINARIA	\$ 70,000,000.00
TOTAL	\$ 99,677,840.00

Tabla 41 Resumen de Inversiones

10.7.2 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

VENTAS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES TERMINADAS 50g/UD	VALOR VENTAS	RESNTABILIDAD
VENTAS DIARIAS (70%)	212	kg	4,234	5,814,977	
VENTAS SEMANALES (70%)	1,270	kg	25,402	34,889,860	
VENTAS MENSUALES (70%)	5,080	kg	101,606	139,559,439	
VENTAS PRIMER AÑO (70%)	60,964	kg	1,219,277	1,674,713,263	131,697,335
VENTAS SEGUNDO AÑO (75%)	65,318	kg	1,306,368	1,794,335,639	153,454,048
VENTAS TERCER AÑO (80%)	69,673	kg	1,393,459	1,913,958,015	173,537,169
VENTAS CUARTO AÑO (85%)	74,028	kg	1,480,550	2,033,580,391	191,619,737
VENTAS QUINTO AÑO (90%)	78,382	kg	1,567,642	2,153,202,767	207,870,283

Tabla 42 Resumen Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

10.7.3 Tasa Interna de Retorno

TIR	158.99%
-----	---------

10.7.4 Evaluación de Viabilidad

En la evaluación final del proyecto se puede observar tomando como referencia los indicadores, que el proyecto es rentable a pesar de una inversión inicial un poco alta y teniendo financiación por parte de entidades financieras. La tasa interna de retorno TIR

es de un 117.97% porcentaje que es muy bueno a la hora de evaluar un proyecto, ya que por las ventajas de no pagar impuestos, ni legalización del producto, ni algún tipo de aranceles y de un impuesto de renta del 15% por estar en la Zona Franca Internacional de Pereira; el valor presente neto VPN es de \$ 326.762.001,75 cifra que determina que el valor de la empresa aumenta en este y que es viable realizar esta inversión; por tanto resulta muy interesante para cualquier inversionista.

AÑO	VENTAS	ENTRADA OPERATIVA DE EFECTIVO	VPN	TIR
1	1,724,954,943.94	147,196,571.36	533,038,559.42	158.99%
2	1,848,165,708.21	167,510,774.96		
3	1,990,516,335.58	186,671,244.31		
4	2,114,923,606.55	203,242,823.45		
5	2,217,798,849.85	217,569,979.88		

Tabla 43 Evaluación de Viabilidad

10.8 EQUIPO DE TRABAJO

10.8.1 Resumen Ejecutivo

Este proyecto está enfocado en la idea de negocio de Exportación de Platanitos Procesados, liderado por Kennier Dumey Castro Gil, con cedula de ciudadanía 1088262652 y Pedro Alberto Olarte Trujillo con cedula de ciudadanía 9870214, ambos estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. La empresa tiene como mercado objetivo inicial a Canadá, segmentado según los índices de población y de importación de plátano a esta región y en donde se promocionará como una alternativa nutricional y de innovación hacia esta región, de buen sabor y excelente calidad para alimentarse sanamente, argumentando que el producto mantiene las características nutricionales de la pulpa fresca.

11. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

- ✓ El mercado de los Platanitos Procesados es amplio a nivel internacional, por ser un producto exótico y muy apetecido por los diferentes países, razón por la cual se presentan perspectivas favorables para el crecimiento de las exportaciones de este producto.
- ✓ El impacto social del presente proyecto, es muy favorable para la región, debido a que este requiere un suministro continuo de la pulpa, en este caso el Plátano, se contribuye a la disminución de la pérdida del fruto para los agricultores.
- ✓ Aunque la inversión inicial es grande, el negocio es sostenible y no requiere de reinversiones posteriores, e incluso el flujo de caja es positivo desde el principio.
- ✓ El proyecto tiende a ser favorable, porque al estar en la Zona Franca Internacional de Pereira, los beneficios que conlleva al estar allí, como el no pago de la mayoría de los impuestos o la exención de los mismos.
- ✓ A nivel de viabilidad comercial, se mostraron cifras de exportaciones anuales que superan ampliamente las expectativas de venta y en donde comparadas con el precio de venta de otros países, es muy accesible mostrando que el mercado es suficientemente amplio para ingresar de manera conservadora y sin grandes pretensiones con el fin de cumplir satisfactoriamente las metas propuestas.
- ✓ Los medios de distribución más favorables para este tipo de producto son las grandes cadenas de supermercados las cuales aportan mayor promoción y reconocimiento al producto.
- ✓ Canadá es un país muy favorable, porque tiene una gran concentración de población en las 3 principales ciudades y sus importaciones de productos alimenticios superan las expectativas.

12.RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda desarrollar el proyecto en el menor tiempo posible, debido a las condiciones cambiantes del mercado.
- ✓ Se debe firmar un contrato de permanencia con los proveedores de Plátano con el fin de garantizar el flujo continuo de la materia prima.
- ✓ Se recomienda realizar un varios viajes a Canadá para hacer un análisis profundo y detallado del mercado objetivo y su comportamiento.
- ✓ Impulsar el creciente mercado de los Platanitos Procesados a nivel nacional con el propósito de dar a conocer los beneficios que aporta este tipo de alimento a la salud del consumidor.
- ✓ Incentivar a las agremiaciones nacionales de Plátano a que hagan parte de este tipo de proyectos que ofrecen buena rentabilidad al darle un uso innovador y diferente a un fruto tradicional y de gran proyección en el país.
- ✓ Incrementar las estrategias de promoción del producto para lograr el posicionamiento en el mercado.

13.BIBLIOGRAFIA

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Colombia. Editorial Limusa S.A, 2007. 357p.

JEREZ RIESCO, José Luis. Comercio Internacional. Madrid. Editorial Esic S.A, 4ta Edicion, Septiembre 2011, Revisada y Actualizada.

HARGADON JUNIOR, Bernard J, MÚNERA CÁRDENAS, Armando. Contabilidad de Costos, Bogota D.C Colombia. Editorial Norma S.A, Enero 2005.

POLIMENI, Frank J. FABOZZI, Arthur H. ADELBERG & KOLE, Michael A. Contabilidad de Costos para toma de decisiones gerenciales. Bogota D.C Colombia. Editorial Cost Accounting 1997.

BECERRA. M.T, DIAZ. J.A. Guia para la elaboración de un plan de negocios para empresas de Biocomercio. Instituto de Investigaciones Alexander Von Humboldt. Bogota, Colombia. 2001. Pg 68.

MENDEZ L. Rafael, A. Formulación y Evaluación de Proyectos. Edit. Fotolito, Neiva 2000.

MIRANDA M, J. José. Gestión de Proyectos. Santa Fe de Bogotá, 2000.

BLOYD Y WESTEALL. Investigación de mercados. México: UTHA

FRANK, KUEHN, MASSEY. Análisis de mercados: técnicas cuantitativas.

AAKER, DAVID; DAY, GEORGE. Investigación de Mercados. México: McGraw-Hill.

ORTIZ ANAYA Héctor, Análisis Financiero Aplicado. U Externado de Colombia Edición 12, Bogotá.

GARCIA Oscar León, Administración Financiera. Edición. Universidad EAFIT, Medellín 2003.

HILLIER, Y LIBERMAN. Introducción a la Investigación de Operaciones Edit. Mc.Graw Hill 2002.

TAHA H. Investigación de Operaciones. Edit. Prentice Hall. 2004.

DAVIS R. Mckeown, P. Modelos cuantitativos en administración, Edit. Iberoamérica 1998.

J TUGORES QUES, JUAN. ECONOMIA INTERNACIONAL E INTEGRACION ECONOMICA, México: McGraw-Hill, Cap. 1997.

ADAM SMITH, La riqueza de las naciones. Editorial W. Strahan & T. Cadell 1776.

Embalaje de los alimentos de gran consumo. Bureau. G. Editorial Acribia, S.A. Zaragoza, España. 1995

14.WEBGRAFIA

- <http://www.risaralda.gov.co/sitio/agropecuario/index.php/noticias/2-noticias/96-mas-de-2-mil-millones-invertidos-en-asistencia-tecnica-para-el-campo>
- <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustri al%20Colombiano%20-%202012.pdf>
- <http://www.risaralda.gov.co/sitio/agropecuario/index.php/noticias?start=18>
- <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>
- <http://www.proexport.com.co/noticias/comercio-entre-colombia-y-canad%C3%A1-se-duplic%C3%B3-en-los-%C3%BAltimos-cinco-a%C3%B1os>
- http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf
- <http://www.embajadacolombia.ca/canada.php>
- <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s05.htm#TopOfPage>
- http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/?dyna_fef%5Bbackuri%5D=agronoticias/archivo/mensual/es/?mes=2011-10&dyna_fef%5Buid%5D=93656
- Información recibida por el señor Jairo de Jesús Gómez Henao, Profesional Universitarios, Del área de Sistemas de información de la secretaría de desarrollo agropecuario Risaralda.
- http://www.uniban.com/home_espanol.htm
- http://www.pasabocaspatty.com/pasabocaspatty_com/espanol/p_quienes_somos_view.asp
- <http://platanodelquindio.blogspot.com/2010/09/variedades.html>
- <http://platanodelquindio.blogspot.com/2010/09/sistema-de-produccion-y-establecimiento.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa))
- www.gerencie.com/codigos-ciiu.html
- <http://www.aldiaempresarios.com/attachments/article/2308/CODIGO%20ACTIVIDAD%20CIIU.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm#DAT>

- <http://www.tradeon.com.ar/ayuda/ciclo/AYUDA/marketing/26estr Distrib.htm>
- http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf
- <http://precio-del-dolar.com/>
- http://www.proexport.com.co/sites/default/files/empaques_colombia_2012_0.pdf
- <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Exportando%20a%20Canad%C3%A1.pdf>
- <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Tramites%20en%20Comercio%20Exterior%20y%20Normas%20Origen%20TLC%20USA.pdf>
- https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL
- <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/areaoperaciones.php>
- Ver anexo : Equipos, utensilios e instrumentos de medición del proceso productivo
- <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=-4b4q6mkFE8%3D&tabid=438&language=es-NI>
- <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- Información recopilada, de la investigación de mercados del estudiante Orlando Sanchez
- http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/rtte/index_es.htm
- <http://agorasvirtuales.com/seminarios/archivos/ejerciciotaller.pdf>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Infraestructura/625087.html>
- Información suministrada directamente de Zona Franca Internacional de Pereira, Edificio Usuario Operador, Corregimiento de Caimalito, Nit 900311215-6, Tel: 3343000, 3343334.
- www.homecenter.com
- <http://enfocesdeadministracion.blogspot.com/2009/07/estrategia-organizacional.html>
- [www.culturaemedellin.gov.co/sites/.../fondo_emprender emprendimiento.sena.edu.co/](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/.../fondo_emprender_emprendimiento.sena.edu.co/)

- <http://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/colombia/>
- <https://groups.google.com/forum/?hl=es&fromgroups#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew>
- <http://definicion.de/socio/>
- <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3
- <http://www.audilatina.com/noticias/sociedadanonimasimplificadaventajas.pdf>
- http://www.sintramites.com/sintramites/docs/guia_basica_sociedad_por_acciones_simplificada_sas.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Identificaci%C3%B3n_tributaria
- www.gerencie.com/codigos-ciiu.html
- <http://www.aldiaempresarios.com/attachments/article/2308/CODIGO%20ACTIVIDAD%20ADES%20CIIU.pdf>
- http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html
- <http://benegocios.wordpress.com/2008/06/17/constitucion-de-una-empresa/>
- <http://www.definicion.org/gastos-de-administracion>
- http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=definicion+gastos+de+personal&oq=definicion+gastos+de+PERSONAL&gs_l=serp.1.0.0.4477.5396.0.6830.8.3.0.5.5.1.345.876.2-2j1.3.0...0.0...1c.1.11.psy-ab.i2fba-HqSzU&pbx=1&bav=on.2,or.r_qf.&fp=ce3e20d29f9b7e3&biw=1600&bih=719
- http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados
- <http://www.gerencie.com/balance-inicial.html>
- <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=mXt-R20LpjA%3d&tabid=1238>
- http://www.amco.gov.co/Gaceta/1._Resumen_Introductorio.pdf

- http://www.viceinvestigacion.unal.edu.co/VRI/files/docs/Regalias/PD_Risaralda.pdf
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>
- <http://www.proexport.com.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>
- http://camara.ccb.org.co/documentos/9107_alimentos_procesados_canada.pdf
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm#DAT>
- <http://definicion.de/socio/>
- http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canad%C3%A1_0.pdf
- <http://fundacionproduceagro.org.mx/wp-content/uploads/2012/05/12-PI%C3%A1tano.pdf>
- http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Informe_RendicionCuentas2012.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. CALCULO AGUA CLORADA

Cálculo agua clorada a 100 ppm.

El volumen de la pileta de lavado es 530 litros, la cual estará llena hasta 277 litros y esta cuenta con agua clorada a 100 pm, para ello se cuenta con cloro comercial, el cual tiene una solución de cloro de 4.5%. El procedimiento a seguir es el siguiente:

- 1) Concentración de cloro: 4.5%
- 2) Fracción decimal: $4.5\%/100 = 0.045$
- 3) ppm de cloro en el producto comercial: $0.045*1,000,000 = 45,000$ ppm
- 4) ppm deseados: 100 ppm
- 5) ml de cloro deseados: $100/45,000 = 0.002222$ ml de cloro
- 6) ml de cloro por litro de agua: $0.002222*1,000 = 2.222$ ml de cloro por litro de agua
- 7) Cantidad de agua a ser clorada: 277litros
- 8) ml de cloro a utilizar: $2.222*277= 616.494$ ml de cloro.

Es decir, para lograr una concentración de 100 ppm en 277 litros de agua, se deben de utilizar 616.494 ml de cloro comercial a una concentración de 4.5%.

ANEXO 2. MATRIZ DE SELECCIÓN

CANADA

DE DONDE VIENE EL NOMBRE CANADA?



El origen del nombre de este país proviene de la expedición que realizó el reconocido explorador Jaques Cartier en el año 1535 por el río San Lorenzo.

Los pueblos originarios de América del Norte conocidos como iroqueses habitaban en laruta de la aldea de Stadacona, donde hoy es la ciudad de Quebec, para esto se utilizaba para llamar esa zona la palabra kanata, pero Cartier empezó a nombrarla como Canadá para llamar a todo esta extensa zona.

Es por esto que desde allí se empezó a llamar a la zona norte del río San Lorenzo como Canadá incluso años después en el 1547 ya aparecía en los mapas de zona con este nombre.

Incluso hay que tener en cuenta que también Canadá era llamada la Nueva Francia pero a partir del 1700 ganó finalmente el nombre de Canadá, aunque también se quisieron imponer otros nombres a lo largo del tiempo y la historia como Victorialand, Borelia, Cabotia, Región Norte, entre otros.



COLORES OFICIALES

Los colores oficiales de Canadá son el rojo y el blanco.

BANDERA



La bandera con la hoja de arce fue un compromiso entre la bandera Inglesa (conocida como "Union Jack" que representa las tres cruces de los santos patronos de Inglaterra, Irlanda y Escocia) y la de la parte francesa.

La bandera nacional de Canadá, conocida en inglés como la Maple Leaf Flag (la "bandera de la hoja de arce") y en francés como l'Unifolié ("la unifoliada"), fue adoptada oficialmente el 15 de febrero de 1965. Está formada por un paño rojo doble de largo que de alto, con un cuadrado blanco en el centro, cuyos lados miden igual que el alto de la bandera. Dentro del cuadrado blanco aparece una hoja de arce de 11 puntas de color

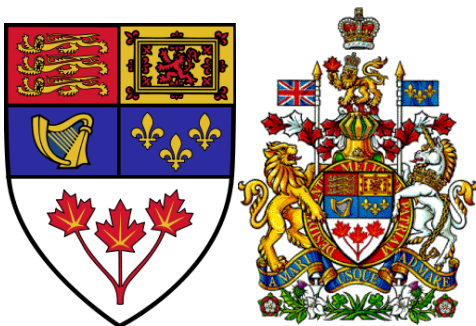
rojo. La hoja de arce roja ya figuraba en el Escudo de Canadá, siendo su único elemento autóctono.

La conformación de Canadá como país autónomo ocurrió apenas en el siglo XIX, con la unión de cuatro provincias y la creación de una confederación. En el XX se sumaron otras seis y dos territorios. Durante décadas esta nación usó la bandera insignia de los colonos británicos, hasta que en los años sesenta las presiones políticas y sociales urgieron al diseño de una bandera propia.

Ésta fue adoptada el 15 de febrero de 1965 para usos nacionales y civiles. Las dos franjas rojas laterales representan el sacrificio de los soldados canadienses durante la Primera Guerra Mundial. El cuadrado blanco del centro simboliza el norte nevado del país, y la hoja de arce (maple) recuerda el árbol más importante de la nación.

La hoja de arce es la hoja del árbol que tiene el mismo nombre y es el árbol emblemático del país. Para los habitantes de Canadá representa la fortaleza de su gente para permanecer en pie a pesar de los pormenores históricos, climáticos y económicos que han debido afrontar en el comienzo de su historia.

ESCUDO



El escudo de Canadá posee cinco divisiones:

- En la primera, figuran tres leones leopardados, denominación que recibe el león pasante, apoyado sobre tres patas, que tiene su cabeza de frente, de color amarillo sobre fondo rojo que es el símbolo de Inglaterra.
- En la segunda, aparece colocado un león *rampante* de color rojo, erguido y apoyado sobre una de sus patas y situado dentro de un trechor del mismo color (una cinta estrecha, doble y decorada con flores) que son los elementos del escudo de Escocia.
- En la tercera, se muestra un arpa amarilla con cuerdas blancas sobre fondo azul, símbolo de Irlanda.
- En la cuarta, tres flores de lis amarillas sobre fondo azul, símbolo del antiguo Reino de Francia.
- En la división inferior, de plata, aparece representada una rama de arce con tres hojas, de color rojo, símbolo propio de Canadá. Una hoja de arce figura en su bandera.

Rodeando el blasón aparece la insignia de la Orden de Canadá con su propio lema: «*Desidereantes Meiores Patriam*» (en latín: «*Ellos desean una patria mejor*»). El diseño de la insignia de esta orden está basado y es muy similar al de la Jarretera que aparece en el escudo del Reino Unido que es el de sus monarcas. Este elemento se ha incorporado en 1994, a petición del primer ministro canadiense Jean Chrétien.

El escudo propiamente dicho y la insignia de la Orden de Canadá aparecen flanqueados por dos figuras (soportes en terminología heráldica): Un león *rampante* de oro y un unicornio blanco, colletado (con una corona abierta en el cuello a modo de collar) y encadenado. Estas figuras son los mismos tenantes que aparecen en el escudo de armas británico. Los tenantes canadienses se diferencian de los británicos en que aparecen sosteniendo la bandera británica y el estandarte de los antiguos

monarcas franceses, con las flores de lis, en alusión, como los cuarteles del escudo propiamente dicho, al origen de los colonos que fundaron el país.

Ese escudo aparece timbrado con un yelmo adornado con burelete y un lambrequín, estos dos últimos elementos representados con los colores rojo y blanco, colores nacionales de Canadá. Sobre el burelete, un adorno del yelmo que representa un tejido con los colores principales del escudo, se sitúa la cimera del monarca británico, un león leopardado y coronado de color amarillo, pero sosteniendo una hoja de arce, símbolo nacional que es la utilizada en Canadá.

Sobre la figura de la cimera está representada la corona real británica, la Corona de San Eduardo ya que el monarca británico también lo es de Canadá.

En la parte inferior aparece la cinta con el lema nacional «*Mari Usque Ad Mare*» (en latín: «*De mar a mar*») y unas figuras con forma de rosa, de flor de la planta del cardo, de lirio y una hoja de trébol que son los símbolos vegetales de Inglaterra, Escocia, el antiguo Reino de Francia e Irlanda.

ENTORNO CULTURAL

El pueblo canadiense tiene una fuerte influencia de la cultura británica y en los últimos años, también se ha visto claramente influenciada por tradiciones y costumbres estadounidenses. Esto demuestra que Canada supo nutrirse de distintos elementos para formar una diversificada pero única cultura en el mundo.

Ya mencionaba la profunda influencia británica y la reciente conexión con los Estados Unidos, pero es muy importante resaltar el otro gran referente histórico de Canadá: Francia. Antiguamente, el territorio canadiense fue colonizado por grupos británicos y también franceses, por lo que históricamente, las tradiciones francesas también están presentes en lo profundo de la población canadiense.

Pero esto no es todo pues antes de la colonización y la posterior independencia, Canadá fue habitada por grupos de indígenas aborígenes. Durante años, los historiadores también han señalado que la influencia de estas antiguas culturas aborígenes continuaron presentes a lo largo de la historia de Canadá. Actualmente, se trata del segundo país más extenso del mundo (después de Rusia) y como resultado de todos estos factores: entre región y región: existe una enorme diversidad cultural, cada una con un valor único.

La población nativa de Canadá comprende los pueblos indígenas e Inuit (anteriormente llamados esquimales, Hoy día existen en Canadá alrededor de 2,000,000 de ciudadanos indígenas censados. Los pueblos Inuit, unas 55,000 personas habitan el litoral septentrional y las islas Árticas. Los progresos realizados en la vida socioeconómica de los pueblos indígenas han sido considerables, especialmente en cuanto a salud, educación y desarrollo económico. Se ha podido resolver satisfactoriamente un gran número de reivindicaciones territoriales, siendo la más importante la resuelta con la creación de Nunavut, en 1999, que tiene un extensión de 2 millones de kilómetros cuadrados y está habitado en su mayor parte por los Inuits.

La diversidad cultural y social de Canadá se refleja en la creación artística del país, la cual ocupa un lugar destacado en el panorama internacional. Los directores de cine Atom Egoyan, David Cronenberg y Denys Arcand, los cantantes Leonard Cohen y Celine Dion, las compañías de teatro Carbone 14 y Ex Machina de Robert Lepage, el Cirque du Soleil, los creadores de artes visuales Jeff Wall y Ian Wallace y los escritores Margaret Atwood y Michael Ondaatje son conocidos en todo el mundo.

El patrimonio ambiental de Canadá es muy rico y su protección es una prioridad para los canadienses, por lo que el país se ha comprometido a proteger la biodiversidad y armonizar sus políticas económicas y de protección del medio ambiente. Los gobiernos federales, provinciales, municipales y territoriales, así como la sociedad entera han elaborado de común acuerdo estrategias de gestión y desarrollo sustentable en sectores como bosques, agua, pesca, desechos y contaminación atmosférica. A nivel

internacional Canadá toma parte activa en las grandes convenciones y acuerdos destinados a proteger el medio ambiente mundial.

IDIOMA PREDOMINANTE

En cuanto al lenguaje, volviendo a los aspectos históricos que han formado esta colorida nación, Canadá cuenta con dos idiomas oficiales que adoptó como herencia del pasado y reajustó a su manera: el inglés canadiense y el francés canadiense. Sin embargo, estos no son los únicos dialectos que existen en Canadá y las estadísticas reflejan una población en extremo multifacética. Los otros 5 idiomas más presentes son el chino, punjabi, español, italiano y árabe.

ALIMENTO TIPICO

La comida canadiense se caracteriza por poseer una agricultura rica, abriendo un sin fin de posibilidades a la gastronomía, además cada región cuenta con sus propios platos típicos y especialidades. Por ejemplo en Québec la influencia francesa se deja notar en sus platos como la Tourtières, un pastel de carne, así como la sopa francesa de guisantes o el Poutine, que son patatas fritas con salsa y requesón.



En la Isla de Nueva Escocia puedes encontrar los más sabrosos y recónditos platos en base a pescados, una comida típica de esta zona es el Solomon Gundy que está hecho en base a arenques crudos aderezados con vinagres y el róbalo ahumado. En lo que

respecta a mariscos en general, Canadá cuenta con dos costas en las que podrás degustar de sus más exquisitas variedades.



El pollo, las carnes ahumadas son típicos de Montreal, no podemos dejar de mencionar al famoso sándwich Boeuf Fume, hecho en pan negro o de centeno con pepinillos, mostaza y ternera ahumada. Ontario, ubicado en el centro del país no goza de variedades culinarias pero es una provincia netamente agrícola con productos de primer nivel, como el jarabe de arce, elaborado en base a la savia hervida de dichos árboles con el que se pueden acompañar postres como el Trempettes.



Una de las cosas que gustan a los canadienses son las rosquillas (doughnuts, donas, etc.). Las sirven de varios tipos, frías o calientes, con mermelada, con semillas. Tim Hortons es un conocido negocio de donas.



BEBIDA

En lo referente a la bebida destaca la cerveza, que también se produce artesanalmente en muchas cervecerías. En el apartado de vinos, sobresalen los producidos en el valle de Okanagan en Columbia Británica y en la península del Niágara en Ontario, donde su clima extremo favorece la cosecha de la variedad de uva con la que se produce el vino helado dulce, que acompaña los postres. En Quèbec se produce, por el contrario, una sabrosa variedad de sidra. Pero, para adquirir bebidas alcohólicas, tendréis que tener en cuenta que éstas sólo se pueden comprar en tiendas y restaurantes autorizados, que podréis distinguir por el distintivo Licensed Premises.

VESTUARIO TIPICO HOMBRE Y MUJER

La vestimenta nativa canadiense sigue muchos estilos diferentes, y la razón principal de esto es que cada tribu india nativa tiene su propia ropa de costumbre tradicional y un estilo muy distinto y particular.

La idea detrás de estos diseños individuales es ser capaz de distinguir e identificar a las tribus entre sí, simplemente mirando a su ornamentación, la ropa y los vestidos de la cabeza.

Ropa típica de nativo de tribus diferentes

La ropa más común usado por los nativos indios fue el taparrabo o paños que vienen de nalgas, que es básicamente una pieza rectangular de tela o de cuero que estaba metida en el cinturón y las aletas se les permitió caer en el frente o la espalda. Esto fue acompañado por las polainas de cuero en los climas fríos.

Otras tribus tenía un pantalón de piel largo o falda corta en lugar de la tela de nalgas. Sin embargo, la mayoría de los hombres no usaban camisetas durante los veranos, pero los guerreros usaban camisas de piel de ante de guerra condecorado con el pelo, abalorios, púas y las colas de armiño.

Indios naskapi que vivió en el noreste de Quebec eran semi-nómadas cazadores y se basó en el caribú de los alimentos, así como las pieles utilizadas para la fabricación de prendas de vestir. A menudo llevaba pintada la piel de caribú capas para propiciar y honrar el espíritu de los caribúes que cazaban.

La vestimenta nativa de Canadá fue pintada con pigmentos a base de plantas y depósitos naturales de ocre amarillo y rojo que se utilizó para crear hermosas decoraciones con diseños elaborados en la ropa.

Los pueblos indígenas eran conocidos por su habilidad de correr rápido a grandes distancias y esto sigue siendo una tradición valorada hasta hoy. Los corredores que llevaban mensajes de guerra o de paz podría recorrer largas distancias a una velocidad fantástica que cubren los senderos de lo que es de hoy en día el suroeste de Ontario y el estado de Nueva York.

Como se trataba de una cuestión de orgullo y de una habilidad vital de los mocasines de la ropa nativa de Canadá fueron a menudo muy decorados para celebrar la habilidad de los indios iroqueses.

Vestidos ocasionales

Los bailes de tambor tenían lugar en casas enormes de nieve que podría albergar a unas 60 personas al mismo tiempo. La idea de estas danzas fue dar la bienvenida a grupos de viajeros y amigos o para celebrar una cacería exitosa.

Puesto que la ropa nativa de Canadá iba a atender al frío brutal de la vida del Ártico, que tenía que ser una de las principales herramientas de supervivencia que proporcionan la protección física y permitir a otros que identificar quiénes son los usuarios eran como pueblo.



VESTIMENTA ACTUAL

La vestimenta es un poco más formal que en USA pero menos que en Europa. Los estudiantes se visten informalmente con jeans y remeras (en la estación cálida). Es muy popular el uso de mochilas (backpack). En algunos lugares durante el invierno se usan dos pares de calzado, uno para el exterior, que soporten la nieve y la humedad, y otro para el interior. Tenga en cuenta que los interiores son calefaccionados por lo cual se recomienda vestirse "por capas" para poder quitarse abrigo que necesita en el exterior pero que en los interiores lo sofocarían. Además, las capas de ropa funcionan mejor contra el frío. En algunos clubes nocturnos pueden llegar a no aceptar presentarse en

jeans y zapatillas. Muchos de estos lugares tienen sitios web donde se informa esto. Puede ver las páginas de VT sobre vida nocturna de Toronto y Montréal y fijarse en Dress Code. Los clubes nocturnos suelen cerrar a las 3 de la mañana.

Según el lugar, en verano se usan remeras y camisas de manga corta pero en invierno necesitará abrigo, como guantes y gorro. En algunos lugares las temperaturas son extremas, por lo que deberá asesorarse. En Vancouver las temperaturas son mucho más moderadas pero llueve mucho, por lo que se recomienda ir preparado.

COSTUMBRES

El canadiense es puntual.

Se puede pedir que te envuelvan lo que te sobró para llevártelo a tu casa.

La forma de saludo común es dar la mano, tanto a hombres como a mujeres. La distancia corporal es mayor que en los países latinos. Notará esto en la distancia que se mantiene al pararse junto a otra persona o en espacios compartidos como el pasillo de un supermercado. Se saluda dando la mano a todo el mundo: hombres, mujeres, niños y niñas. Solamente en un caso de mucha cercanía y confianza se puede llegar a dar un abrazo. El beso es para los familiares o novios.

Al entrar a una casa, hay que sacarse el calzado. Podés llevarte un calzado para interior si no te sentís bien andando en medias.

Los canadienses son realmente saludables y esto posiblemente se debe a que adoran los deportes. Algunos de los que más se practican son el hockey sobre hielo, el fútbol, el fútbol canadiense (similar al fútbol americano), el básquetbol y el baseball. Sin embargo, los deportes más populares son el hockey sobre hielo, los deportes de invierno, el curling y el lacrosse, casi que únicos en el mundo.

A los canadienses no les gusta que los comparen con sus vecinos del sur.

Cuando se compra en efectivo se recibe TODO el cambio. Nada de que “no hay monedas de un centavo”.

Durante los meses de primavera y verano se acostumbra hacer “Ventas de Garage”, por lo general los días sábados.

Todo evento personal amerita el regalo de una tarjeta: nacimiento, bautismo, cumpleaños, enfermedad, internación, pérdida temporal de la memoria, perder la virginidad, bienvenida, despedida y la muerte tuya o de algún familiar directo.

Los canadienses son amistosos y reciben abiertamente a gente de todas las culturas. Se interesan por la cultura de otros pueblos. Debido al gran componente inmigratorio de Canadá, casi todos los grupos étnicos están representados. Esto contribuye a que nadie se sienta extranjero.

En las grandes ciudades hay comunidades de origen asiático y latinoamericano. La vida social en Canadá es bastante informal. No se hacen notar distinciones de clase ni de sexo. Se acostumbra saludar y dar las gracias a todas las personas, por ejemplo a quien lo atiende en un negocio o le cobra la cuenta en un autoservicio. Los canadienses valoran la puntualidad. Si va a entrevistarse con alguien acuerde previamente su visita, horario y el tema que desea tratar.

Las propinas en restaurantes son del 10 al 15% de la cuenta. Los horarios de los restaurantes son acordes a las costumbres de horario de comidas, por lo que cierran más temprano que en otros países. Para llamar al mozo se levanta la mano. Según algunos Canadienses (por ejemplo de Toronto) está bien y es hasta un elogio, llevarse lo que uno no terminó de consumir en el restaurante. En los lugares de comida rápida generalmente le preguntarán cuando hace su pedido si este es para consumir en el lugar o para llevar (“for here or to go?”) para poder preparárselo adecuadamente. Probablemente extrañe el café expreso en los lugares de cultura predominante inglesa, donde se toman grandes vasos o tazas de un café más diluído y con distintos

saborizantes. Podrá ver que las mismas cadenas de cafeterías en Montreal ofrecen café expreso mientras que en Toronto le costará más conseguirlo.

Si hace compras y desea pagar en efectivo, hágalo en dólares Canadienses. Mientras algunos negocios aceptan moneda Americana, no todos lo hacen y no es por capricho sino porque no pueden usar los dólares americanos, de modo que no discuta ni insista para que le acepten dólares americanos, porque tal vez no puedan hacerlo. Si no dispone de efectivo, intente extraer de los cajeros automáticos (ATM, automatic teller machine) o usar el débito si no dispone de una tarjeta de crédito.

Si lo invitan a cenar en casa puede llevar un regalo como flores o una botella de vino. Evite fumar sin pedir permiso. En muchos lugares públicos está prohibido. En Halifax está prohibido el uso de perfumes en lugares públicos para evitar molestar a quienes son sensibles o alérgicos a ellos.

Los canadienses aprecian que se los reconozca como diferentes a los americanos.

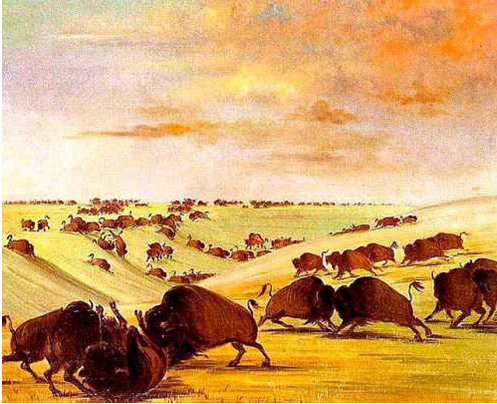
Se practican muchos deportes, incluso actividades en el exterior durante el invierno, como el skate y el hockey. Los deportes de agua como el canotaje, la navegación a vela y el rafting son muy populares.

Los canadienses son respetuosos de las normas. El tránsito es muy seguro y debe respetar las normas tanto como conductor como peatón. El peatón tiene prioridad de paso, pero debe cruzar las calles por los lugares indicados. Los colectivos pasan a determinada hora por la parada. Puede saber la hora exacta en que pasa el transporte llamando al número de teléfono que figura en el poste de la parada. Generalmente puede sacar abonos a menor costo total que los boletos individuales.

Dada la fuerte presencia de la cultura francesa en la provincia de Québec, se pueden notar algunas diferencias. En esta provincia parecen ser más reservados y un poco más formales. Comer en la calle no se considera adecuado.

MITOS Y LEYENDAS

Leyenda de la tribu Chippewa – Canada: “La joroba de los búfalos”



Hace mucho tiempo, cuando el mundo era muy joven, el búfalo no tenía joroba. Él obtuvo su joroba un verano por su crueldad con los pájaros.

Al búfalo le gustaba correr por las praderas por placer. Los zorros corrían delante de él y avisaban a los animales pequeños que su jefe, el búfalo, venía.

Un día cuando el búfalo corría por las praderas, se dirigió hacia donde viven los pequeños pájaros que anidan en el suelo. Los pájaros avisaron al búfalo y a los zorros que iban en la dirección donde tenían sus nidos. Pero nadie, ni los zorros ni el búfalo, les prestó atención. El búfalo, corrió y pisoteó bajo sus pesadas patas los nidos de los pájaros. Incluso, cuando escuchó a los pájaros llorando, siguió corriendo sin parar.

Nadie sabía que Nanabozho estaba cerca. Pero Nanabozho se enteró de la desgracia sucedida con los nidos de los pájaros y sintió pena por ellos. Corrió, se plantó delante del búfalo y los zorros y los hizo parar. Con su bastón golpeó fuertemente al búfalo en los hombros. El búfalo, temiendo recibir otro golpe, escondió la cabeza entre sus hombros. Pero Nanabozho solamente dijo:

-Tú, a partir hoy, siempre llevarás una joroba sobre tus hombros. Y llevarás la cabeza gacha por vergüenza.

Los zorros, corrieron para escapar de Nanabozho, escarbaron agujeros en el suelo y se escondieron dentro. Pero Nanabozho los encontró y les castigó:

-Por ser crueles con los pájaros, siempre viviréis en el frío suelo.

Desde entonces, los zorros tienen sus madrigueras en agujeros en el suelo, y los búfalos tienen joroba.

TRADICIONES

Los Canadienses celebran Thanksgiving (el día de acción de gracias) a principios de Octubre: Se celebra la cosecha y el comienzo del otoño.

Los canadienses celebran Halloween. Y para esa fecha suelen hacer competencias de figuras en calabaza.

El día de la madre se celebra el segundo domingo de Mayo.

El día del Padre se celebra el tercer domingo de Junio.

Para San Valentín (el Día de los Enamorados) las parejas se hacen regalos. Pero también se aprovecha este día para celebrar la amistad... Como si fuera el día del amigo.

Cualquier celebración medianamente importante merece un desfile.

Para el Día de Canadá (Canada Day, 1 de Julio) se acostumbra usar los colores rojo y blanco. hay desfiles, festivales, comidas y fuegos de artificio.

Para el Día de los Veteranos (Remembrance Day - Noviembre 11) usan una escarapela roja con centro verde.

El Carnaval de Invierno: En invierno se realiza en la ciudad canadiense de Québec un carnaval lleno de desfiles, música, danzas, esculturas de hielo y un gran tobogán de

nieve. A este carnaval lo acompañan la realización de eventos deportivos como concursos de patinaje sobre hielo.



El Winterlude: Es una fiesta que se realiza en Ottawa para festejar el invierno y la nieve.

La Caravan: Se realiza en Toronto, es una fiesta donde todas las culturas intercambian sus manifestaciones, en una celebración con bailes y comidas étnicas.

El Festival de Jazz de Montreal: Este festival es uno de los más importantes de la música jazz en el mundo. Se organizan muchos conciertos y vienen importantes figuras a tocar en auditorios al aire libre.



La Estampida de Calgary: se celebra en la ciudad de Calgary, se realizan rodeos y carrera de vagones. Es un tributo a la cultura del Viejo Oeste. Este espectáculo de 10 días, atrae a muchos espectadores y a los mejores vaqueros del continente.

Las tradiciones de Navidad: En las navidades canadienses es tradicional comer en estas fiestas un dulce llamado “Taffy Pull”, además de un postre para el final de la celebración.

La navidad se caracteriza también por sus cánticos navideños. En las mañanas se pueden escuchar bonitas canciones entonadas por el coro de la ciudad.

El color que resalta en esta época es el rojo, es tradición poner un adorno rojo en el árbol.



PRINCIPALES SITIOS DE INTERES

LAS CATARATAS DEL NIAGARA



Las Cataratas del Niágara, a 131 kilómetros de Toronto, se desploman en la parte canadiense desde 54 metros de altura y, su cresta alcanza los 675 metros, formando una curva conocida como Horseshoe Falls. Es posible llegar en uno de los barcos que operan diariamente (de mediados de mayo a mediados de octubre), en autobús o bien, sobrevolarlas en helicóptero. Un inmenso reloj - uno de los más grandes del mundo -, decorado con 25.000 flores de distintos colores, le aguarda a 10 kilómetros.

La región de las mil islas en el lago de San Lorenzo o las 30.000 islas en la Bahía de Georgian, al lado del Lago Huron se pueden recorrer en un crucero. Entre la Bahía de Georgian y el Parque de Algonquin se localiza la llamada zona de las Cabañas Estivales en la región de Muskoka. Aquí es donde vienen a veranear los ciudadanos de Toronto.

OTTAWA

Ottawa, la capital de Canadá, refleja la esencia del resto del país. Es una ciudad verdaderamente bilingüe que ofrece lo mejor de las culturas francesa e inglesa. Es la sede del gobierno federal de Canadá y su principal atracción son los edificios del Parlamento, de estilo gótico italiano, donde destacan sus tejados verdes. Un ascensor le llevará a la Torre de la Paz, un buen lugar para comenzar la visita de la ciudad. El centro del conjunto, la Llama Eterna, monumento conmemorativo a los soldados canadienses, tiene una enorme campana Bourdon que suena cada hora. Durante el verano se realiza el cambio de guardia, que dura media hora (10.00 h.), frente a Peace Tower. Además podrá visitar en giras gratuitas la gran Biblioteca del Parlamento, la Cámara de los Comunes y la Cámara Conmemorativa.

También a orillas del río Ottawa se encuentran la Galería Nacional de Arte, cerca del Puente de Alexandre, y el Museo Canadiense de la Civilización.

En el centro de la ciudad encontrará el Museo Bytown, el edificio en piedra más antiguo de la Ottawa (1826), que muestra la historia de la construcción del canal y alberga objetos y artefactos de la época pionera. El Canal Rideau, posee la pista de patinaje más larga del mundo con casi 8 km. desde el Centro Nacional de Bellas Artes hasta Carleton University, donde se celebra el Winterlude.

Otros lugares de interés que no puede perderse son el Sussex Drive, el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología, el Museo de Esquí Canadiense y la Colección Aeronáutica Nacional.

El Chateau Laurier, el hotel más famoso de Ottawa se encuentra cerca de la Colina del Parlamento y cuyo exterior es de estilo gótico.

Esta es la lista de los lugares de más interés en Canadá según su número de visitas por año.



Museo Canadiense de la Civilización, Quebec (1,26 millones de visitas) – A lo largo de la orilla del río Ottawa, este museo tiene exhibiciones permanentes acerca de los pueblos nativos de la costa noroeste, y el Salón de Canadá, que cuenta la historia del país desde 1000 años atrás hasta la fecha.



La Ronde, Montreal (1,3 millones) – El segundo de los dos parques de diversiones de esta lista, La Ronde tiene la montaña rusa más alta del mundo, entre otras atracciones.



Parque Centreville Amusement, Toronto (1,35 millones) – Situado en una isla frente al puerto en la ciudad de Toronto, este parque de diversiones tiene grandes atractivos como una montaña rusa de agua y el Pony Express.



Plaza Nathan Phillips, Toronto (1,5 millones) – Este espacio público de Toronto alberga más de 175 eventos al año. El año pasado, la ciudad lanzó un concurso de ideas para revitalizar la zona, y el plan ganador se lo llevó una empresa de arquitectura que hará una terraza, un pabellón de cristal y una versión mejorada del Jardín Peace de la plaza.



Parque Nacional Jasper, Alberta (1,99 millones) – Osos grizzly, alces y cabras deambulan por las montañas al noreste de las Rocosas canadienses. Los visitantes vienen a maravillarse con el Columbia Icefield, una masa de nieve que se alimenta de ocho grades glaciares.



Mont Tremblant, Quebec, (2 millones) – Situado en las montañas Laurentian al norte de Montreal, Mont Tremblant es una estación de esquí y una aldea espectacular con algunas actividades incluso para el verano como el golf y el festival de blues. También tiene una zona sólo para peatones. Los visitantes aparcan sus vehículos en los garajes subterráneos.

PROTOCOLO DE NEGOCIOS EN ESTE PAIS

Los principales puntos a tener en cuenta para abordar exitosamente el mercado canadiense SON:

- Conocer el mercado y sus potenciales clientes es importante, especialmente para el desarrollo de una estrategia adecuada de penetración y mantención en este mercado, lo que constituye un requisito fundamental para el éxito. Pretender que el mercado canadiense es igual al estadounidense es un error, tiene singulares características que es importante conocer.
- Canadá es un mercado muy desarrollado y con gran diversidad de productos de todo el mundo, que compiten fundamentalmente con precio y calidad. Por ello debe ser abordado estratégicamente. Ante tan amplia oferta mundial, el exportador que desee ingresar a este mercado debe contar con la infraestructura necesaria de producción y hacer uso de una adecuada estrategia de marketing, pues sólo tendrá éxito quien se encuentre en capacidad de desplazar a proveedores existentes con una oferta más atractiva en términos de precio, calidad, servicio, diseño, innovación y cumplimiento.
- Conocer y chequear cuidadosamente las regulaciones y estándares que afectan el ingreso de sus productos a Canadá previo a realizar la exportación es fundamental. El importador/representante canadiense debe ser un importante apoyo en esta materia.

Encontrar un importador requiere persistencia y un serio compromiso de tiempo y costo, pero los resultados superan ese esfuerzo. La elección de un buen importador o representante es vital en el éxito y mantención del producto en el mercado. Por ello siempre es recomendable conocerlos personalmente, averigüe sus antecedentes, verifique su reputación y sus referencias bancarias, como así también que otras líneas de productos y fabricantes representa. El consultar las referencias bancarias de los importadores es una práctica aceptada y estándar.

- La primera impresión es muy importante; para la mayoría de los compradores un exportador sólo tiene una oportunidad para causar la mejor de las impresiones. Por ello, juegan un rol importante la información inicial de la empresa y sus productos, incluyendo fotografías y/o página web y catálogos de sus productos (en inglés y francés, este último especialmente para el mercado de la provincia de Quebec), las muestras y un dominio total de los productos que desea vender, su estructura de costo y producción, con precios definidos (FOB y CIF).
- Establecer y mantener buenas relaciones personales. Los compradores canadienses buscan, además de un buen precio y calidad, características particulares de sus proveedores como confiabilidad, experiencia, competencia, y pruebas de su capacidad para sostener y mantener relaciones comerciales de largo plazo.

Estrategias de negocio

La venta de productos de consumo se realiza a través de importadores – distribuidores, los cuales cuentan con una exclusividad regional.

Es aconsejable que en la documentación promocional, (ya sean folletos, catálogos, tarjetas) vaya en inglés y francés. Para el etiquetado de los productos y los manuales de instrucciones se debe utilizar los dos idiomas.

En las conversaciones de negocios se suele entrar en materia directamente. En el Canadá francófono puede haber una conversación más general, ya sea el tiempo, el viaje.

Los canadienses escuchan al interlocutor sin hacer interrupciones. Además se acostumbra a alternar el uso de la palabra de forma educada.

El sentido del humor es muy apreciado, sobre todo cuando se está en momentos de tensión o incertidumbre.

A los canadienses les gusta negociar concesiones: la posición de partida debe permitir un cierto margen de maniobra. Las concesiones más importantes se llevan a cabo al principio de la negociación.

La Negociación debe apoyarse en datos y hechos empíricos, por lo que no es aconsejable utilizar argumentos subjetivos o emocionales.

El poder de decisión es bastante descentralizado. Los mandos intermedios pueden tomar decisiones importantes, aunque siempre por la política general de la empresa.

Generalmente, no tienen dificultades para dar una respuesta negativa.

En la aplicación de la legislación hay que tener en cuenta que existen dos sistemas legales: el Civil Law (para la Provincia de Québec) y el Common Law (para el resto del país).

Los contratos son extensos y detallados. En Québec deben traducirse al francés, en éste sentido, podemos agregar que Usted puede tener distintas relaciones comerciales con empresas o hombres de negocios en Canadá, para la venta/distribución/producción de sus productos:

Comprador/Vendedor: Esta es una relación simple de negocios en donde Ud. como productor venden sus productos a uno o varios compradores en Canadá, quienes no tiene ninguna exclusividad territorial. Es común al principio pedir pre-pagos. Una vez que la relación sea sólida se pueden otorgar créditos.

Agente o Representante: Un agente es una persona que puede realizar compromisos en representación del productor.

Al contrario un representante es aquel que no posee poder legal para actuar en representación del productor/exportador, lo que le da mayor libertad al exportador. En

este caso es el exportador el que “cierra” cada venta. En ambos casos debe haber un contrato de por medio.

Derechos exclusivos del producto: En este caso el comprador negocia derechos exclusivos por parte del productor, para ciertas líneas de producto o toda la gama completa. Generalmente se negocian montos mínimos de compra por cierto período de tiempo.

Distribución exclusiva por territorio: En este caso se negocia una distribución de los productos o ciertos productos dentro de un territorio geográfico específico o para cierto sector industrial.

Joint Ventures: Esta es una asociación entre dos o más partes con el objeto de crear el máximo de beneficio mutuo. Esto puede ser considerado para un proyecto específico o para una relación comercial conjunta de potencial crecimiento. Esto incluye apoyo en tecnología, distribución, productos, etc.

De igual forma, es muy importante tener en cuenta los siguientes elementos a la hora de sellar el contrato con su importador, muchos de ellos pueden no corresponder a su realidad, no obstante, le resultaran de gran ayuda para prevenir futuras contingencias y omisiones importantes:

Fecha, Identificación de las partes, Productos, Descripción, Cantidad, Precio, Envases, Arreglos de transporte, Vía, Bodegaje, Momento de embarque, Costos, Aranceles e impuestos, Seguros, Manejo y transporte, Plazos, Seguro o riesgo, Pagos, Métodos de pagos, Moneda, Tipo de cambio, Documentos de importación, Derechos de inspección, Garantía, Indemnización, Legales, Vencimientos, Modificaciones, Cancelaciones, Contingencias, Ley que gobierna el contrato, Arbitraje de controversias y Lugar de arbitraje.

Algunos aspectos básicos a considerar en la negociación y acordar con su cliente son lugar y fecha de entrega, condiciones de pago, vigencia del contrato, sanciones por incumplimiento, exclusividad y Ley aplicable.

Normas de protocolo

El saludo habitual es el apretón de manos, sin reverencia. Los hombres deben esperar que las mujeres extiendan la mano primero.

La expresión más utilizada para saludar es How are you?. Otra expresión es Pleased to meet you. Expresiones como Hi o Hello son para relaciones más personales.

Para presentar a las personas se utiliza el Mr. y Mrs. seguido del apellido. En el caso de las mujeres que no se les conoce su estado civil se emplea Miss.

En las negociaciones se suele utilizar el apellido de las personas. En la conversación por teléfono se utiliza el nombre.

El contacto visual es adecuado y transmite interés y sinceridad, aunque debe ser moderado. Para la conversación de pie se debe mantener una distancia de un metro y medio aproximadamente.

La cultura canadiense esta más próxima a la británica que a la de Estados Unidos. El termino British Canadians debe evitarse ya que no todos los canadienses de habla inglesa tienen antepasados procedentes de las Islas Británicas.

Se considera inadecuado hablar en una lengua extranjera en presencia de personas que no conocen esa lengua. Se debe evitar hablar de la soberanía de Québec, así como hacer comparaciones con Estados Unidos.

En la empresa muchas personas siguen utilizando el sistema de medidas británico (pulgadas, pies, etc.) y no el de medidas métricas estándares.

A los canadienses les interesa conocer otras culturas, hablar de viajes, historia, gastronomía.

La forma de vestir de los canadienses es conservadora, valoran más la ropa de apariencia gastada en vez de las nuevas modas.

MONEDA

La moneda en curso legal de Canadá es el dólar canadiense (CAN\$). El tamaño de 1 Canadian Dollar es muy parecido al del vecino dólar norteamericano y su cambio equivale a unos US\$ 0.976 y 0.758€ aproximadamente.



Los billetes de Canadá, actualmente en circulación, son de 5, 10, 20, 50 y 100 CAN\$, y las monedas son de 1 centavo (penny), 5 centavos (nickel), 10 centavos (dime), 25 centavos (quarter), 1 dólar (loony) y 2 dólares (twoony). Cada uno de los billetes está claramente marcado, y cada valor posee un color característico.

Las monedas más actuales son las de 1 y 2 dólares, que fueron introducidas en los últimos diez años pero, no obstante, siguen habiendo en circulación billetes de estos valores que, además de considerarse de curso legal, son objetos de colección.

De entre toda esta cantidad de monedas, las que os resultarán más útiles son las de 25 centavos y 1 dólar, ya que se suelen utilizar en las máquinas dispensadoras de periódicos, comida y demás bienes, así como en las cabinas telefónicas.

Cuando vayáis a utilizar los billetes en tiendas o gasolineras canadienses, os aconsejamos que no uséis los grandes, dado que puede generar desconfianza entre los

dependientes, ya que estos suelen mirarlos con recelo cuando un extranjero pretende realizar una compra pequeña con ellos.



Pese a que en Canadá hay oficinas de cambio y bancos, es muy recomendable llegar con algo de moneda local, ya que podríais necesitarlo para gastos iniciales, como puede ser el Taxi o las propinas. También es muy práctico llevar cheques de viaje, aunque aseguraos primero de que van en dólares canadienses. Los dólares americanos los podréis canjear fácilmente, pero no os los aceptarán en comercios. Asimismo, tened en cuenta que al cambio habrá que añadir un 10-15% de impuestos.

Si preferís utilizar tarjetas de crédito, pese a que recomendamos llevar siempre algo de metálico encima, éstas se aceptan en casi todos los sitios.

Respecto a las propinas, por norma general no se suele dejar en Canadá ya que ésta se incluye en el precio del producto con los impuestos sobre bienes y servicios (GTS), y con eso se considera suficiente, pudiendo llegar a resultar ofensivo si el cliente insiste en dar ese dinero extra. No obstante, a algunos servicios como los botones y portamaletas de hoteles, aeropuertos y estaciones de ferrocarril, se les suele dar una propina de 1 dolar canadiense por cada bulto transportado.

ANEXO 3. CONTRATO COMPRAVENTA INTERNACIONAL

I PARTE

Información para el vendedor (productor, comercializador, empresas)

a) VENDEDOR:

Nombre y Apellidos: _____

Cedula No: _____

Dirección de correo: _____

País: _____

Departamento: _____ Ciudad: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Correo Electrónico: _____

Firma Autorizada (nombre y cargo):

b) COMPRADOR:

Información sobre el comprador (intermediario, empresa agroindustrial, broker, etc)

Nombre y apellidos: _____

Cedula No: _____

Dirección de correo:- _____

País: _____

Departamento: _____ Ciudad: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Correo Electrónico: _____

Firma Autorizada (nombre y cargo):

II. MERCANCIA

Descripción de la mercancía (calidad, variedad, grado de humedad, empaque, certificado de origen).

Cantidad (incluida la unidad de medida reconocidas a nivel nacional o internacional)

Cantidad total o volumen:

Por remesas parciales:

Margen de tolerancia mínima: _____%

III. ENTREGA

El incoterm aplicable de la Centro de Comercio Internacional:

(EX WORKS, FOB, CIF, etc.)

Lugar de Entrega:

Fecha de Entrega:

Nombre y dirección de los transportistas (cuando proceda)

IV. PRECIO

Precio (especifique si es precio total y/o precio por unidad de medida; indique la cantidad en dinero en palabra y en número)

V PAGO

Medio de Pago (por ejemplo, efectivo, cheque, giro bancario, transferencia)

Datos de cuenta bancaria del Vendedor (si procede)

VI DOCUMENTOS

El vendedor pondrá a disposición del comprador (si procede) los siguientes documentos (marque en la casilla correspondiente):

1. Factura Comercial
2. Documento de transporte
3. Lista de bultos embalados
4. Documentos de Seguro
5. Certificado de Origen
6. Certificado e inspección
7. Documentos de Aduanas
8. Carta de Crédito
9. Otros Documentos (registros fitosanitarios).

VII INCUMPLIMIENTO DE PLAZO DE PAGO

Aquí se debe incluir una cláusula de sanciones por incumpliendo en la fecha de pago estipulada en el contrato.

VIII INCUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA

Aquí se debe de incluir una cláusula que indique sanciones por incumplimiento en la fecha de entrega de productos estipulada en el contrato.

FECHA Y FIRMA

VENDEDOR

COMPRADOR

ANEXO 4. SEGURO DE TRANSPORTE

El contrato de seguro es un acuerdo entre dos personas, una de ellas denominada asegurador quien se obliga, mediante el pago de una prima, a asumir los riesgos de un tercero, denominado tomador, y a cumplir con el pago de una prestación económica (indemnización) en favor de un beneficiario o asegurado, en el evento de realizarse o presentarse el riesgo asegurado.

Teniendo en cuenta que se manejara DAT, el vendedor/exportador no está obligado a proveer seguro de carga, pero se asignara un seguro terrestre hasta el Puerto de destino, por el cual se entregara la mercancía. El vendedor se hace cargo de los gastos de seguro, fletes, derechos aduaneros, etc., hasta la puesta en puerto. A partir de allí es responsabilidad del comprador⁹⁸.

1. PRINCIPIOS BASICOS DEL SEGURO DE TRANSPORTE

La indemnización constituye la característica fundamental propia de todos los seguros sobre las cosas y, por tanto, también del seguro de transporte. Los principios de indemnización están basados en que:

- Nadie puede pretender indemnizaciones superiores al daño sufrido.
- El seguro no puede constituir causa de lucro o beneficio para el asegurado.
- La indemnización por el asegurador no debe colocarle en una situación más ventajosa que si el siniestro no hubiese ocurrido.

2. PRINCIPALES MODALIDADES DE SEGURO

El seguro de transporte comprende una serie de modalidades, muchas veces fuertemente diferenciadas entre sí, cuya clasificación puede efectuarse de distinta forma según sean los elementos que se tengan en cuenta:

⁹⁸ <http://www.proexport.com.co/resultados?proexport=logistica+de+transporte>

a. De acuerdo al ambiente en que se desenvuelve:

- Marítimo: comprende el aseguramiento de buques y material relacionado con la navegación y el de las mercancías.
- Terrestre: el transporte efectuado por ferrocarril o por camión; aquí también hay que distinguir el medio, el vehículo y las mercancías.
- Fluvial y lacustre: el aseguramiento de buques y cargamentos en ríos y lagos.
- Aéreo: seguros a las aeronaves y a las mercancías transportadas.

b. Al interés expuesto al riesgo:

- Seguro de los medios de transporte.
- Seguro de los bienes transportados.
- Seguro de intereses.
- Seguro de responsabilidades.

c. A la duración del contrato de seguro:

- Seguro temporal o a término.
- Seguro por viaje.

d. A la amplitud de la cobertura:

- Cobertura mínima representada por el seguro contra la pérdida tal en unos determinados casos.
- Contra todo riesgo.

3. PARAMETROS DEL COSTO DE SEGURO

Aun cuando el riesgo constituye el elemento fundamental de mayor incidencia sobre la prima de seguro, hasta tal punto que ésta va en relación directa con la evaluación pormenorizada para cada caso, también deben recordarse otras partidas que globalmente consideradas configuran el costo o precio final de una cobertura.

Entre las otras partidas cabe citar: los gastos de gestión interna, de gestión externa y el de reservas que deben tener las compañías de seguros para asegurar su solidez financiera.

ANEXO 5. VENTAJAS DE ZONA FRANCA INTERNACIONAL PEREIRA.

COMPARATIVO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA UBICADA EN LA ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA VS TERRITORIO ADUANERO NACIONAL (TAN)



CONCEPTO	ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA	TERRITORIO ADUANERO NACIONAL (TAN)	VENTAJAS
IMPUESTO DE RENTA	15% para usuarios industriales de bienes y servicios.	33% de Impuesto de Renta.	Tarifa reducida en un 57.2%.
PAGO DE TRIBUTOS	No pago de tributos aduaneros (IVA y Arancel), para los bienes de capital, equipos y repuestos provenientes del exterior.	Todos los equipos y maquinarias traídas del exterior, pagan arancel e IVA.	Almacenamiento por tiempo indefinido sin pago de tributos aduaneros.
ALMACENAMIENTO	Almacenamiento indefinido de mercancías.	Tiempo limite 1 mes y prorrogable 1 mes más.	Mejor flujo de caja.
NACIONALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalización parcial. • Productos transformados se pueden nacionalizar por producto terminado o materia prima. • Los usuarios industriales pueden transformar bienes y exportarlos sin realizar ningún tipo de nacionalización. 	100% del Documento de Transporte (DT).	Mejor flujo de caja de la empresa y por ende en el ROI (Return On Investment) y ROE (Return on Equity).

Ilustración 23 Ventaja Zona Franca 1

COMPARATIVO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA UBICADA EN LA ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA VS TERRITORIO ADUANERO NACIONAL (TAN)



CONCEPTO	ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA	TERRITORIO ADUANERO NACIONAL (TAN)	VENTAJAS
OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de trámites para comercio exterior. • Se pueden agrupar varios documentos de transporte en una sola declaración de importación. • No requiere agente de aduanas. 	Cada documento requiere declaración de importación. Requiere agente de aduanas para solicitar DTA (Declaración de Transito Aduanero).	Mejores tiempos en los trámites de nacionalización y transporte.
PROCESAMIENTO PARCIAL DE MATERIAS PRIMAS	Procesamiento parcial de mercancías en el TAN, sin pago de tributos y tramites aduaneros.	No existe una figura que aplica en el TAN.	Aprovechar procesos que no se encuentran en zona franca para optimizar los procesos productivos.
REVISIÓN, REPARACIÓN Y/O MANTENIMIENTO DE BIENES DE CAPITAL	Retiro temporal al TAN de bienes de capital por partes y piezas.	No existe una figura que aplica en el TAN.	No hay necesidad de constituir pólizas, ni nacionalizar.
CONTROL DE INVENTARIOS	Sistemas de control de inventarios supervisados directamente por el Usuario Operador.	Utilización de procedimientos convencionales.	Mayor seguridad y control sobre su mercancía.

Ilustración 24 Ventaja Zona Franca 2

COMPARATIVO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA UBICADA EN LA ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA VS TERRITORIO ADUANERO NACIONAL (TAN)



CONCEPTO	ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA	TERRITORIO ADUANERO NACIONAL (TAN)	VENTAJAS
NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	Existen operaciones entre usuarios de la misma o diferente zona franca sin pago de tributos aduaneros ni IVA.	Pago de IVA y arancel, de las negociaciones que se realizan tanto con proveedores nacionales e internacionales.	Asociatividad dentro del régimen sin pago de IVA y aranceles.
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Las Zonas Francas están construidas en una ubicación estratégica. • Construcciones adaptadas a las necesidades logísticas y de almacenamiento. • Vías amplias con capacidad para tráfico pesado. • Energía y conectividad que soporta las operaciones. • Reúne en un mismo lugar a los actores de la cadena de suministro. • Patios de recepción e inspección de mercancías. • Seguridad 24/7/365. • DIAN en sitio. • Clusterización de los sectores • Ahorro por economías de escala. 	El almacenamiento o producción en bodegas o plantas aisladas, generan obstáculos y sobre costos en la cadena de suministro.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores tiempos en los trámites de nacionalización y transporte. • Mejores costos. • Productividad y competitividad.

Ilustración 25 Ventaja Zona Franca 3