ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE SNACKS DE CHONTADURO PARA SU COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DE BRASIL

DIANA CAROLINA DAZA RIVERA
TATIANA LONDOÑO BUITRAGO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
COMERCIO INTERNACIONAL
TULUÁ-VALLE DEL CAUCA
2016

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE SNACKS DE CHONTADURO PARA SU COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DE BRASIL

DIANA CAROLINA DAZA RIVERA
TATIANA LONDOÑO BUITRAGO

Trabajo de grado presentado para optar al título de:
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL

Director:
MAURICIO MEJIA VALENCIA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
COMERCIO INTERNACIONAL
TULUÁ-VALLE DEL CAUCA
2016

NOTA DE ACEPTACION

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Tuluá, Agosto de 2016

AGRADECIMIENTOS

Dios es uno de los principales actores en todo este proceso, le doy infinitas gracias por la sabiduría y entendimiento que me brindó para formarme profesionalmente y escalar cada peldaño con paso firme siempre de su mano.

Enorme agradecimiento a mis padres y a mi familia por apoyarme de manera incondicional y abnegada a lo largo de este camino tanto a nivel académico como personal; gracias a esto fue posible culminar todas las etapas de mi carrera, superando todos los retos y obstáculos que se presentaron, con esfuerzo, responsabilidad y dedicación.

A Carolina, mi compañera de trabajo de grado y gran amiga para toda la vida, quien hizo de todo este proceso una aventura y un reto para superarnos tanto como personas como profesionales.

A mis compañeros de carrera que hicieron de esto un viaje maravilloso lleno de emociones y esfuerzos, que al final todos nuestros sacrificios se vieron recompensados con la culminación de este proceso universitario.

A mis profesores, que no sólo nos formaron académicamente, sino que contribuyeron para que explotáramos lo mejor de nosotros, para lograr ser unos profesionales integrales y sobre todo personas íntegras. En especial agradecimiento a nuestro director de trabajo de grado por su compresión, profesionalismo y colaboración.

Tatiana Londoño Buitrago

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios principalmente por ser el motor que guía mi vida, por sus bendiciones, por no dejarme desfallecer, por ser esa luz que aunque no he podido ver, siempre me ha hecho sentir su presencia en cada uno de mis pasos; por permitirme hoy culminar un escalón de mi proyecto de vida.

En segundo lugar quiero agradecer a mi madre por su apoyo incondicional, por enseñarme a creer en que todo es posible, por su tenacidad, valentía y entrega total a su familia, por brindarme su mano amiga, su amor y ser el motor que guía mi familia.

Aprovecho también para darle gracias a mi hermano, quien creyó en mí para iniciar este proceso.

A mi madrina quien no dudo en un solo segundo en apoyarme cuando la necesité.

A mis hermanas por brindarme su amor, amistad y comprensión en todo momento.

A mi padre quien se llena de orgullo al verme cumplir mis metas.

A mis compañeros de viaje en este proceso universitario, quienes son parte fundamental de este estaño, y quienes también les doy gracias infinitas por acompañarme en este camino. Un grupo inolvidable y unos profesionales jodidamente sensacionales.

A mi compañera y amiga no solo de trabajo de grado, sino de vida, por su comprensión, apoyo y colaboración.

A mi compañera incondicional de carrera, quien fue una persona clave e incondicional en este proceso.

A mis profesores, a mi universidad Unidad Central del Valle del Cauca y a todas las demás personas que con su apoyo emocional e intelectual contribuyeron para que este logro hoy sea posible.

Mil gracias a todos…

Carolina Daza Rivera

DEDICATORIA

El resultado final de todo este proceso universitario, en primer lugar va dedicado a Dios; no se mueve la hoja de un árbol sin su voluntad, quien fue mi guía y fuente de sabiduría, quien siempre me reconfortó en los momentos de incertidumbre; de igual manera va dedicado a mis padres, de quienes siempre recibí palabras y gestos de amor, apoyo incondicional, entusiasmo y sobre todo de confianza; esta es mi manera de corresponderles a todo el esfuerzo y sacrificio que tuvieron al apoyarme a emprender este camino, los amo infinitamente.

Tatiana Londoño Buitrago

DEDICATORIA

Dedico este logro principalmente a Dios, porque sin su bendición este logro no hubiese sido posible y a mi madre quien es un ser fundamental en mi vida.

“Si buscas el tesoro y lo encuentras facilito, es un pobre tesoro.
Si renuncias a encontrarlo porque está muy profundo, no mereces el tesoro.
Si lo buscas con amor y sacrificio, tu esfuerzo es oro, aunque no encuentres el tesoro”.
Gonzalo Arango.

Carolina Daza Rivera

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCION 4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 7
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 9
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 10
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 10
2. OBJETIVOS 11
2.1 OBJETIVO GENERAL 11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11
3. JUSTIFICACIÓN 12
3.1 TEORICA 12
3.2 PRACTICA 12
3.3 METODOLÓGICA 13
4. MARCOS DE REFERENCIA 15
4.1 MARCO TEORICO 15
4.1.1 Teoría de la Ventaja Competitiva 15
4.1.2 Teoría Del Libre Comercio 16
4.1.3 Proceso de formulación y evaluación de proyectos 17
4.2 MARCO CONCEPTUAL 22
4.3 MARCO CONTEXTUAL 25
4.4 MARCO LEGAL 27
4.4.1 Aspectos legales para exportar desde colombia 29
5. DISEÑO METODOLÓGICO 37
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 37
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 37
5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 38
6. ANALISIS DE ENTORNO 39
6.1 EL MACROENTORNO 39

6.1.1 Económico 39
6.1.2 Sociocultural-demográfica 43
6.1.3 Político 46
6.1.4 Jurídico 48
6.1.5 Tecnológico 49
6.1.6 Ambiental 52
6.1.7 Matriz EFE 54
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR 57
6.2.1 Condiciones de Factores 57
6.2.2 Condiciones de la demanda 59
6.2.3 Industrias de soporte y relacionadas 61
6.2.4 Estructura, estrategia y rivalidad 62
6.2.5 Gobierno 64
6.2.6 Oportunidad 65
6.2.7 Conclusión del análisis del sector 68
6.3 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO 69
6.3.1 ¿Por qué Trade Map? 69
6.3.2 Matriz de selección de mercados 71
6.4 ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO 77
6.4.1 Económico 77
6.4.2 Político 79
6.4.3 Demográfico 80
6.4.4 Jurídico 81
6.4.5 Tecnológico 82
6.4.6 Ambiental 83
6.4.7 Socio-cultural 84
6.4.8 Comercio exterior 85
6.5 ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO 87
6.5.1 Análisis de la balanza comercial 87
6.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y OFERTA ACTUAL Y PROYECTADA 89
6.6.1 Importaciones de Brasil 89
6.6.2 Proyección de la demanda de Brasil 92
6.6.3 Análisis de la oferta del mercado 93

6.6.4 Cálculo de la demanda insatisfecha 94
6.6.5 Empresas importadoras en Brasil 97
6.6.6 Análisis de los competidores 100
6.6.7 Análisis del precio del producto 102
6.7 MEZCLA DE MERCADEO INTERNACIONAL 104
6.7.1 Perfil del consumidor brasileño 104
6.7.2 Estrategia del producto 105
6.7.3 Estrategia de distribución 108
6.7.4 Estrategia de precio 111
6.7.5 Estrategia de promoción 111
6.8 LOGÍSTICA PARA LA EXPORTACIÓN A BRASIL 113
6.8.1 Modalidades de exportación 113
6.8.2 Contenedores utilizados en el proceso de exportación y capacidad 114
6.8.3 Puerto de embarque 114
6.8.4 Puerto de origen y destino 117
6.8.5 Cadena de DFI - Distribución Física Internacional 119
6.9 COSTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN 120
6.10 PRESENTACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL 124
7. ESTUDIO TÉCNICO 126
7.1 PRODUCCION DE SNACKS DE CHONTADURO 127
7.1.1 Tamaño del proyecto 127
7.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN SNACKS A BASE DE CHONTADURO 130
7.2.1 Descripción técnica del proceso 130
7.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS 135
7.3.1 Equipos para el área de producción 135
7.3.2 Muebles y enseres área administrativa 139
7.3.3 Utensilios de fábrica 139
7.3.4 Equipo de cómputo y comunicaciones 140
7.3.5 Elementos de Seguridad 140
7.3.6 Recurso de insumos 141
7.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA 141
7.5 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 143
7.5.1 Macro localización 143

7.5.2 Microlocalización 145
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO 153
8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA 153
8.1.1 Misión 153
8.1.2 Visión 153
8.1.3 Objetivos empresariales 153
8.1.4 Políticas (personal, compras y ventas) 154
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 154
8.2.1 Funciones y perfiles de cargos 155
8.3 ASPECTOS LEGALES 163
8.3.1 Figura jurídica 163
8.3.2 Constitución formal de la empresa 163
8.3.3 Obligaciones tributarias 163
8.3.4 Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de comercio en Cali 164
8.3.5 Contratación laboral 165
8.4 ASPECTOS AMBIENTALES 166
8.4.1 Residuos generados en la producción 168
8.4.2 Procedimiento para disposición de residuos sólidos 168
8.4.3 Materiales e implementos para el manejo de residuos 169
9. ESTUDIO FINANCIERO 170
8.5 PLAN DE INVERSIÓN 170
8.5.1 Inversión en el proyecto 171
8.5.2 Inversión en capital de trabajo 171
8.5.3 Cronograma de Inversiones 172
8.5.4 Financiación de la inversión 173
8.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS 173
8.7 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS 175
8.8 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS 178
8.9 EVALUACIÓN FINANCIERA 181
10. CONCLUSIONES 186
11. RECOMENDACIONES 188
BIBLIOGRAFÍA 189

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Costos y gastos según ICOTERMS 31

Cuadro 2. Indicadores macroeconómicos 40

Cuadro 3. Colombia, balanza comercial anual. 1980-2015p. millones de dólares FOB 40

Cuadro 4. Tasa de cambio en Colombia. TRM 41

Cuadro 5. Matriz EFE 54

Cuadro 6. Comercio a nivel mundial de los Snacks. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2014. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar 70

Cuadro 7. Matriz de selección de países 72

Cuadro 8. Indicadores macroeconómicos. Brasil 2012-2016e 78

Cuadro 9. Indicadores macroeconómicos Colombia. 2012-2015 87

Cuadro 10. Colombia, balanza comercial anual. 2010-2015*. Millones de dólares FOB 88

Cuadro 11. Producto interno bruto total y por habitante. A precios corrientes. Metodología año base 2005 88

Cuadro 12. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar. Miles Dólar Americano 90

Cuadro 13. Tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar 91

Cuadro 14. Proyección de la demanda. Importaciones de Brasil, miles dólares. 93

Cuadro 15. Oferta del mercado mundial, según valor de importaciones totales. 2011-2015. Miles de dólares. 93

Cuadro 16. Comparación entre la oferta y demanda del mercado. Mundo vs Brasil (importaciones). 2011-2015. Miles de dólares 94

Cuadro 17. Lista de las empresas importadoras en Brasil para el siguiente categoría de productos: Categoría de producto: Comestibles, en general 97

Cuadro 18. Perfil de empresas importadoras 99

Cuadro 19. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar. Cantidades en Toneladas. 100

Cuadro 20. Comportamiento histórico del mercado proveedor. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar. Cantidades en Toneladas. 101

Cuadro 21. Proyección de precios en dólares 102

Cuadro 22. Proyección de precios en pesos 103

Cuadro 23. Proyección de ingresos de la empresa por exportaciones. Expresados en pesos colombianos. 104

Cuadro 24. Brasil: Volumen de facturación de supermercados 109

Cuadro 25. Importadores clientes potenciales en Brasil 110

Cuadro 26. Costos de producción y precio del producto 111

Cuadro 27. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos 118

Cuadro 28. Costos del proceso de exportación. 121

Cuadro 29. Base para el cálculo de la Matriz de costos DFI 122

Cuadro 30. Costos de exportación. Dólares 123

Cuadro 31. Costo del proceso de exportación año 1. 123

Cuadro 32. Precio de exportación. Dólares. 124

Cuadro 33. Ficha técnica del producto 126

Cuadro 34. Proyección del crecimiento anual de la producción 130

Cuadro 35. Capacidad por contenedor 135

Cuadro 36. Capacidad en cada contenedor de snacks al granel. 135

Cuadro 37. Costos de los equipos requeridos para el área de producción 139

Cuadro 38. Muebles y enseres del área administrativa 139

Cuadro 39. Utensilios de fábrica 139

Cuadro 40. Equipos de cómputo y comunicaciones 140

Cuadro 41. Elementos de seguridad 140

Cuadro 42. Recurso de insumos 141

Cuadro 43. Factores de la micro localización 148

Cuadro 44. Estudio de micro localización División de Factores grados puntajes 149

Cuadro 45. Matriz de Importancia 151

Cuadro 46. Manual de perfiles y competencias 156

Cuadro 47. Costos de creación de empresa y gastos preoperativos 166

Cuadro 48. Inversión en activos fijos y diferidos. Pesos. 170

Cuadro 49. Inversión total inicial en el proyecto. Pesos. 171

Cuadro 50. Saldo de efectivo requerido en caja. Pesos 171

Cuadro 51. Cálculo del capital de trabajo. Pesos. 172

Cuadro 52. Inversiones totales del proyecto. Pesos 172

Cuadro 53. Financiación de la inversión del proyecto. Pesos 173

Cuadro 54. Presupuesto de ventas anuales. Valores en pesos 174

Cuadro 55. Costo de producción. Valores en pesos. 175

Cuadro 56. Costo de la mano de obra directa para la elaboración del producto. Valores en pesos. 175

Cuadro 57. Costos indirectos. Valores en pesos. 176

Cuadro 58. Gastos de administración y ventas para la elaboración del producto. Pesos. 177

Cuadro 59. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos. 178

Cuadro 60. Flujo de caja proyectado. Valores en pesos. 179

Cuadro 61. Flujo de caja neto del proyecto para evaluación financiera 180

Cuadro 62. Balance general proyectado. Valores en pesos. 180

Cuadro 63. Cálculo del costo del patrimonio. Porcentajes. 182

Cuadro 64. Cálculo del costo de capital promedio ponderado. 183

Cuadro 65. Cálculo de la rentabilidad del proyecto. 185

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Participación en el mercado colombiano 63

Gráfico 2. Importaciones del producto 200899 en Brasil. 2011-2015 90

Gráfico 3. Tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar 91

Gráfico 4. Modelo de regresión lineal para la proyección de las importaciones de Brasil. 92

Gráfico 5. Oferta del mercado mundial, según valor de importaciones totales. 2011-2015 94

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Estructura formulación y evaluación de proyectos 18

Figura 2. Diamante competitivo de Porter. 57

Figura 3. Marca y Logo 108

Figura 4. Cadena de distribución y comercialización 110

Figura 5. Puertos de embarque en Colombia 115

Figura 6. Distancia entre Cali y Buenaventura 116

Figura 7. Acceso marítimo a Brasil 117

Figura 8. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Brasil 119

Figura 9. Diagrama de proceso de producción snacks de chontaduro 131

Figura 10. Contenedores que pueden ser utilizados en proceso de exportación. 134

Figura 11. Ralladora industrial 136

Figura 12.Balanza electrónica 136

Figura 13.Freidora industrial 137

Figura 14. Termómetro 137

Figura 15. Empacadora y selladora industrial 138

Figura 16. Canastillas industriales 138

Figura 17. Distribución de la planta 142

Figura 18. Macro localización del proyecto 144

Figura 19. Ubicación de la industria de Cali según el POT, 2014. 145

Figura 20. Alternativas de ubicación en Cali según el POT, 2014. 146

Figura 21. Comuna 4 de Santiago de Cali. 147

Figura 22. Estructura organizacional 155

Figura 23. Clasificación de Residuos 167

INTRODUCCION

Las oportunidades de mercado de chips de chontaduro en Brasil, están muy enmarcadas por la creciente demanda de dicho alimento en los últimos 10 años, considerando que este es el tercer mercado más grande en el continente americano en el consumo de snacks, donde se halla la posibilidad de penetrar este producto con valor agregado; también teniendo en cuenta la forma de su consumo y las preferencias de los clientes.

Con el estudio adecuado, se pretende obtener los resultados que indiquen si es viable o no hacer realidad la penetración de chips de chontaduro a este país, también se tuvo en cuenta la ventaja que existe con este país al contar con un acuerdo de complementación económica y un acuerdo regional de preferencias arancelarias, facilitando así la introducción de dicho producto.

El chontaduro por ser un fruto exótico de origen Latinoamericano, donde se halla la mayor concentración de su producción, presenta un importante potencial de mercado para la exportación y comercialización a Brasil, por ende con oportunidad para la penetración, pero ya no en su estado natural, almendra, sino como producto con valor agregado; cumpliendo con los requerimientos de dichos clientes potenciales, ya que se amplía el portafolio de presentación en snacks de chontaduro, partiendo del hecho que el consumidor tiene preferencia de consumo por estos, así se logra brindar un producto diferenciado y con altas posibilidades de posicionamiento en el mercado seleccionado.

La innovación que presenta el producto se encuentra enmarcada con la idea de comercializar el chontaduro de manera diferente a la natural y prematuramente perecedera, es por esto que al darle un tratamiento distinto al chontaduro en forma de “Chips” se le da un plus al producto, es decir, un efecto diferenciador de las demás presentaciones; al ser este un alimento nutritivo y con múltiples propiedades, al llevar a cabo su transformación, lo convierte en un producto innovador y novedoso para el consumidor, proporcionándole posiblemente una adecuada acogida por parte de este.

Por otra parte es importante mencionar las relaciones comerciales con las cuales cuenta Colombia y Brasil:

“Las relaciones comerciales con Brasil se rigen por el Acuerdo de Complementación Económica N°59 CAN-MERCOSUR. Dentro del proceso de desgravación estipulado en este mecanismo, en el año 2012, Brasil otorgó a Colombia el 100% de preferencia al 87% del universo arancelario negociado, el 13% restante se desgravará entre los años 2016 y 2018. Por su parte, en este mismo año, Colombia otorgó a Brasil el 100% de preferencia arancelaria al 56% del universo arancelario negociado, un 5% adicional se desgravará en el año 2013 y el 39% restante entre

los años 2015 y 2018. Para darle seguimiento al desarrollo y estimulo de los flujos comerciales entre Colombia y Brasil, se han creado una serie de mecanismos, grupos de trabajo y foros binacionales, en los que participa el Ministerio de Relaciones Exteriores. Entre ellos se encuentra la Comisión de Monitoreo del Comercio, creada en 2009 con el mandato de facilitar el entendimiento que permita profundizar y diversificar la relación comercial; el Grupo de Trabajo Ejecutivo previsto en el Memorando de Entendimiento para la Promoción del Comercio y de las Inversiones (GET); y el Foro para la Dinamización del Comercio Bilateral." [1]

Por lo anterior el objetivo del presente proyecto es realizar un estudio de factibilidad el cual indique si es posible y rentable la creación de la empresa "ChontaSnacks" en la ciudad de Santiago de Cali para la comercialización de chips de chontaduro en el mercado de Brasil; para ello se busca hallar respuesta mediante investigación, análisis y evaluación del estudio de mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental y financiero; donde cada uno indique la mejor alternativa para la puesta en marcha del proyecto. De esta manera dichos estudios proporcionarán los siguientes resultados:

Estudio de mercado: Dicho estudio brindará la oportunidad de conocer el panorama que rodea el proyecto, para así obtener el mercado potencial, el cual presenta el segmento de consumidores más relevante, cabe decir que dicho mercado debe ajustarse a la oferta que "ChontaSnacks" este en capacidad de abastecer.

Estudio técnico: Proporcionará la información necesaria para así conocer tanto la viabilidad técnica, que para el caso del presente proyecto emprendedor, compete las herramientas tecnológicas, de procesos productivos y operativos del proyecto, como también aportará la guía adecuada para la determinación de su tamaño, localización, implementación de equipos, instalaciones y la organización requerida para su puesta en marcha.

Estudio organizacional**:** Este estudio dará información para identificación de necesidades administrativas en las áreas de planeación, personal, licitaciones, adquisiciones, información, comunicaciones, finanzas, y cobranzas, entre otras. Genera la información sobre las necesidades de infraestructura para el normal desarrollo de las labores en las áreas mencionadas.

Estudio legal: Contribuirá para definir la estructura jurídica más conveniente para la creación de "ChontaSnacks", ya que este estudio aborda la viabilidad del proyecto a la luz de los planes de desarrollo, planes de ordenamiento territorial, normas relacionadas con localización y aspectos presupuestales.

Estudio ambiental: Proporcionará los riegos así como las pautas a tener en cuenta acerca del medio geográfico, la población involucrada directa e indirectamente con

[1] http://www.cancilleria.gov.co/international.

el impacto que traerá consigo la creación de “ChontaSnacks” para así prever, mitigar y controlar los efectos secundarios que se pueden originar a raíz de la puesta en marcha del proyecto.

Estudio económico-financiero: Se evaluará el estudio económico y financiero utilizando las técnicas de VPN (Valor Presente Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), ya que estas reflejaran la viabilidad y rentabilidad de la inversión y el valor del dinero en un horizonte del tiempo.

Teniendo en cuenta el análisis y la evaluación de los resultados arrojados mediante dichos estudios, se pretenderá hallar la mejor alternativa para llevar a cabo la realización del presente proyecto emprendedor; donde se fundamente cada uno de los hallazgos por medio de toma de decisiones basadas en realidades y actuaciones con responsabilidad empresarial y social.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

"También es conocido como cachipay y pejibaye. El chontaduro es muy cultivado en climas calientes debido a sus frutos comestibles. Estos frutos son muy nutritivos, ricos en grasas y en proteínas y han sido una parte importante de la alimentación de muchos pueblos indígenas desde tiempos precolombinos. No hay que pensar que los frutos del chontaduro son dulces. Su textura es harinosa y, en general, se los come luego de hervirlos en agua con sal. Tienen un sabor muy agradable. La semilla que hay dentro del fruto también puede romperse para comer la almendra que hay adentro, la cual tiene un sabor parecido al coco. Además de comerse cocinados, los frutos de chontaduro también son elaborados de diversas maneras, que incluyen harinas, pastas y chicha. Del chontaduro también se pueden extraer otros productos comestibles adicionales. Por ejemplo, de la semilla se saca aceite para cocinar. Y de los brotes jóvenes de la palmera se sacan palmitos."[2]

"El chontaduro es un fruto que cada día adquiere mayor importancia tanto en el ámbito nacional como internacional, debido a su alto valor nutritivo y agradable sabor. Con base en los análisis bromatológicos que se han implementado en el Departamento de Química de la Universidad del Valle y en el Departamento de Procesos Químicos de la misma universidad, se puede afirmar que el Chontaduro es uno de los productos vegetales más completos como alimento que se produce naturalmente bajo las condiciones ambientales de nuestro país. Algunas autoridades llaman al Chontaduro el "Huevo Vegetal" para resaltar su alto grado nutricional y ningún otro producto agrícola ha recibido este calificativo."[3]

Estudios previos

Título: "PLAN DE NEGOCIO EXPORTADOR Chontaduro en conserva Cachipay"

Autor: Valentina Escobar Mejía, Diana Ximena Velásquez Sánchez, Cristian Camilo Gutiérrez Restrepo

Año: 2011

Principales conclusiones: A través de los estudios pertinentes se logra identificar la intención de compra del consumidor hacia un producto con valor agregado, caracterizado por ser minuciosamente seleccionado, por medio de procesos con buenas prácticas de manufactura y con el adecuado diseño de comercialización; y

[2] ESCOBAR MEJÍA, Valentina, VELÁSQUEZ SÁNCHEZ, Diana Ximena, GUTIÉRREZ RESTREPO, Cristian Camilo "PLAN DE NEGOCIO EXPORTADOR Chontaduro en conserva Cachipay". 2011

[3] PIEDRAHITA, Carlos y GÓMEZ ESCOBAR, Juliana. Plan de negocio para la transformación y comercialización de chontaduro. 2009

su viabilidad en cuanto a la exportación de este producto hacia el mercado de Ecuador. Con el desarrollo de un proyecto con una visión competitiva, se pretende realizar un aprovechamiento de los recursos naturales existentes en el país, como lo es el fruto del chontaduro, el cual es objeto de una transformación a través del diseño de producción y de comercialización del mismo; lo genera un avance en la agroindustria y en las exportaciones de bienes con valor agregado, incursionando en el mercado internacional, abriendo paso a un producto colombiano con características interesantes tanto para el consumo como para su comercialización.

Título: "PLAN DE NEGOCIO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHONTADURO"

Autor: Juliana Gómez escobar

Año: 2009

Principales conclusiones: El objetivo de la realización de un plan de negocio para la transformación y comercialización del chontaduro, radica en diagnosticar que existe una demanda lo suficientemente significativa y una escasa oferta de este producto con algún tratamiento especial en cuanto a procesos y forma de consumo; ya que su venta se encuentra limitada en su estado natural; encontrando viable la posibilidad de este producto con gran potencial para ser penetrado a nuevos mercados foráneos y diferentes tipos de consumidores a los habituales.

Título: "PLAN DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO. RUEDITAS DE BANANO VERDE "GREEN BANANAS"

Autor: Diana Constanza Niño, María Pinedo Manrique

Año: 2009

Principales conclusiones: Se abarca desde el planteamiento del creciente mercado de los snacks en Colombia, ya que el consumidor en su evolución va modificando cada vez más sus hábitos de consumo. Los estudios realizados sujetos a este tipo de producto, arrojan que las personas dentro de su dinámica diaria presentan preferencias hacia productos que se puedan consumir fácilmente y de forma práctica, pero que a su vez contengan un gran valor nutricional en su composición; por esta razón se identifica que los productores deben estar a la vanguardia del mercado cambiante y estar en la capacidad de proporcionarle al consumidor productos con valor agregado.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el avance económico y comercial que ha venido desarrollando en los últimos años Colombia, se logra observar la oportunidad con la que cuenta el sector hortifrutícola, ya que dentro de él sobresalen frutos exóticos como el chontaduro, que cuentan con un gran valor nutricional y que su comercialización se ha limitado en su estado natural, es aquí donde se encuentra atractiva la idea de producción y transformación del chontaduro, dándole un valor agregado e innovando su tradicional comercialización. Colombia cuenta con una concentración de producción de chontaduro en tres departamentos: Cauca, que cuenta con el 35% de la producción; Putumayo con el 25% y Valle del Cauca con el 22%.

Las oportunidades de mercado de chips de chontaduro en Brasil, están muy enmarcadas por la creciente demanda de dicho alimento en los últimos 10 años, considerando que este es el tercer mercado más grande en el continente americano en el consumo de snacks, donde se halla la posibilidad de penetrar este producto con valor agregado; también teniendo en cuenta la forma de su consumo y las preferencias de los clientes.

Con el estudio adecuado, se pretende obtener los resultados que indiquen si es viable o no hacer realidad la penetración de chips de chontaduro a este país, también se tuvo en cuenta la ventaja que se tiene con Brasil al contar con un acuerdo de complementación económica y un acuerdo regional de preferencias arancelarias, facilitando así la introducción de dicho producto.

De esta manera se observa que la creación de una empresa dedicada a la producción de snacks de chontaduro además de ser un proyecto innovador, es útil, ya que se trabajarán permanentemente procesos de administración, mercadeo e investigación que den respuesta a las tendencias y necesidades actuales de las organizaciones y los negocios internacionales; además, será un espacio para consolidar un producto que satisfaga los requisitos, necesidades y expectativas del segmento seleccionado.

La creación de la empresa “ChontaSnacks” es una iniciativa novedosa, ya que en el medio local (Valle del Cauca) e internacional (países a exportar) son pocas las empresas dedicadas a ese objeto, lo cual aporta a la discusión y avance del mercado, convirtiéndose en referente para trabajo en red que posibilite el avance de los negocios internacionales. El proyecto desea contribuir a la diversificación de las exportaciones con valor agregado, ya que esta hoy en día se ha convertido en un punto fundamental y trascendental para las economías, y en especial en la balanza comercial. Con dicho proyecto se busca diversificar la oferta de productos para pasar a una instancia de mayor desarrollo, transformando materia prima en un producto prometedor, ofreciendo un portafolio innovador teniendo en cuenta que el consumidor se encuentra en constante evolución y por ende establece más exigencias a la hora de comprar. Con la iniciativa de “ChontaSnacks” se busca

alcanzar un cambio en la composición de las exportaciones brindando un producto que cambia la forma de consumo habitual del Chontaduro y su comercialización; dándole un giro a las exportaciones tradicionales de “commodities” pasando a promover las exportaciones de productos no tradicionales con enfoque en diferenciación a través del valor agregado, apostando a la innovación en el sector.

Como conclusión para finalizar y conocidas las bondades que tienen los snacks de chontaduro, el interrogante a resolver radica en que no existe una producción significativa de este tipo en el mercado, ya que este se ha enfocado en la comercialización tradicional y en forma natural de este fruto, mas no se le ha dado un tratamiento y transformación de tal manera que innove la forma de su consumo y venta habitual, por esta razón se ve atractiva y prometedora la iniciativa de “ChontaSnacks”, ya que ofrece un producto el cual buscará generar un impacto en la mente del consumidor.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factibilidad tendrá la creación de una empresa en Santiago de Cali que se dedique a la producción de snacks de chontaduro para su comercialización al mercado de Brasil?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Se puede determinar la intención de compra y estimar el tamaño de mercado en Brasil para los snacks de chontaduro a fin de determinar la conveniencia de su comercialización?

- ¿Existen requerimientos técnicos asociados a la producción de ChontaSnacks?

- ¿Cuál es la estructura administrativa más adecuada para una empresa dedicada a la producción de snacks de chontaduro en Santiago de Cali para su comercialización en el mercado de Brasil?

- ¿Existe normatividad con relación a la producción de snacks de chontaduro y se puede identificar el tipo de sociedad más adecuado para la empresa a crear?

- ¿Es conveniente económica y financieramente comercializar snacks de chontaduro en el mercado de Brasil?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de mercado, técnico, organizacional, legal, económico y financiero, para la creación de una empresa en Cali dedicada a la producción de snacks de chontaduro a fin de ser comercializados al mercado de Brasil.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la intención de compra y estimar el tamaño de mercado en Brasil para los snacks de chontaduro a fin de determinar la conveniencia de su comercialización.

- Establecer los requerimientos técnicos asociados a la producción de ChontaSnacks

- Diseñar la estructura administrativa más adecuada para una empresa dedicada a la producción de snacks de chontaduro en Santiago de Cali y su comercialización en el mercado de Brasil.

- Verificar la normatividad existente con relación a la producción de snacks de chontaduro e identificar el tipo de sociedad más adecuado para la empresa a crear.

- Determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista económico y financiero.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 TEORICA

Con la iniciativa de creación de empresa para la producción de snacks de chontaduro (ChontaSnacks) para su comercialización en el mercado de Brasil, se busca proporcionar y aportar una serie de conocimientos en materia de comercio internacional, tomando como base conceptos administrativos, económicos, de mercadeo y demás áreas afines con la carrera, que contribuirán a un mayor enriquecimiento del saber y de la experiencia logrando una aproximación a la realidad de la economía actual. Hoy en día con la ayuda de la globalización y el cambio de paradigma que esta ha traído consigo a la economía de los países y a su manera de hacer negocios bajo un modelo de libre comercio, se ha facilitado y fortalecido el intercambio de bienes y servicios, lo que a su vez ha incentivado a las pequeñas y grandes empresas de Colombia cambiar su visión en cuanto al mercado que quieren abordar, convirtiéndose en más competitivas, ya que no solamente buscan satisfacer al consumidor en un mercado nacional, sino también en el panorama internacional; realizando una mayor utilización de los recursos disponibles, aprovechando las ventajas comparativas y competitivas que se tienen frente a los demás países. A razón de esto se logra impulsar a los empresarios a proponer productos novedosos e innovadores, que sean capaces de estar al nivel de los competidores extranjeros, como se desea reflejar con la creación de empresa para la comercialización de ChontaSnacks, que por un lado rompe el esquema, dándole valor agregado a un producto que siempre fue comercializado en su estado natural, y por el otro, demuestra el nivel de emprendimiento que se le quiere aportar al sector exportador, y que con el tiempo se verá reflejado en el desarrollo del país; resaltando así la importancia de un buen estudio del entorno y de mercado que logre detectar las oportunidades potenciales en los diferentes países, pero a su vez las posibles amenazas, utilizando como puente las relaciones comerciales con el resto del mundo que en estos últimos años Colombia ha forjado.

3.2 PRACTICA

En el mercado internacional, los productos derivados del chontaduro de origen colombiano gozan de una gran aceptación por su calidad y características organolépticas y nutricionales, razón por la cual esta forma de comercialización es la de mayor crecimiento y la que más rentabilidad ofrece a las empresas productoras de los mismos. El desarrollo del proyecto para la creación de empresa dedicada a la producción de snacks de chontaduro, es de gran importancia, ya que permitirá además de ampliar las oportunidades para dar conocer el producto (ChontaSnacks), imagen y marca, lograr su posicionamiento, y así de esta manera incrementar sus ventas y reconocimiento en el mercado de Brasil.

Los beneficios adquiridos en el desarrollo del proyecto se reflejarán directamente en las oportunidades que “ChontaSnacks” tiene para expandir su mercado internacionalmente, así como las posibilidades que ofrece la ubicación geográfica de nuestro país en cuanto a clima y diversidad de frutas, para ser transformadas y comercializadas con un valor agregado, razón que fundamenta la oportunidad de negocio y consolida la ventaja competitiva.

Además de lo anterior, este proyecto se desarrolla con la idea de obtener como resultado la evaluación económica y técnica de realizar exportaciones de snacks a partir del chontaduro (ChontaSnacks) al mercado meta en Brasil, donde el producto se posicione de tal manera que la empresa “ChontaSnacks” tenga la posibilidad de expandirse a otros mercados mundiales.

Actualmente, en el mundo han surgido procesos de producción que permiten la aplicación de la innovación en las técnicas de comercialización de los productos con óptimas condiciones de calidad. Dichos avances han sido utilizados por algunas empresas para la producción interna en los países y para la exportación. En el caso de América Latina, Colombia es uno de los países que presenta exportaciones representativas de ésta fruta, lo que significa, que al llevar a cabo el proceso de exportación de los chips de chontaduro (ChontaSnacks) al mercado de Brasil, inmediatamente nos permitiría diferenciarnos del mercado mundial y de los países que llevan a cabo las exportaciones de chontaduro como fruta y sin valor agregado. Por consiguiente, sería una idea novedosa e innovadora que hasta el momento no se ha utilizado en el ámbito de los negocios internacionales y que beneficiaría el crecimiento económico del país.

3.3 METODOLÓGICA

Con el propósito de brindar garantías reales sobre lo aprendido durante el transcurso de la carrera de Comercio Internacional, y sobre todo con el ánimo de poner en práctica y así contribuir en la generación de empleo, creación de valor y búsqueda de rentabilidad, nace la idea emprendedora sobre la creación de la empresa “ChontaSnacks”, donde se tiene como objetivo principal impactar y posicionar snacks de chontaduro en el mercado de Brasil; ya que dicho país presenta la oportunidad comercial para el mencionado producto. Además cabe resaltar, que con la creación y puesta en marcha de este proyecto se logra dar cumplimiento a los requisitos planteados por la Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA), tales como conducir investigaciones de mercados extranjeros para su posterior penetración, comprender aspectos económicos, culturales y sociales del país a estudiar; así como sus implicaciones en el mercado local, para este caso lo concerniente a la ciudad de Santiago de Cali. Es así como se halla la oportunidad de diseñar, evaluar y ejecutar este proyecto de negocio con plataforma internacional, el cual se adapta a los requerimientos y objetivos que plantea y busca

formar la UCEVA en su propuesta de valor ocupacional y profesional en el programa de Comercio Internacional.

Por otra parte, es preciso decir que la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables (FACAEC) busca por medio del trabajo de grado para el programa de Comercio Internacional y por ende para optar por este título profesional, dar cumplimiento a los objetivos de formación del estudiante que promete en su curriculum "Capacitar al futuro profesional en Comercio internacional de la UCEVA en la aplicación de herramientas específicas de la profesión como es marketing, finanzas, comunicación, operaciones y estrategias, para que pueda comprender el contexto de apertura, globalización e internacionalización de la economía mundial, para que genere y desarrolle negocios y consolide los intercambios que se dan en materia de comercio internacional, finanzas, logística, aplique las normas, leyes y reglamentaciones legales y técnicas en lo concerniente a la dinámica internacional de los negocios".[4] De igual manera para dar cumplimiento a las exigencias establecidas por la Norma Técnica Colombiana (NTC) 1486, el presente proyecto será adaptado y ajustado a dicha norma en su sexta actualización para presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.

[4] Objetivos de Formación. Comercio Internacional. www.uceva.edu.co

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

El comercio internacional ha evolucionado, comenzó con una economía doméstica o feudal, luego se transformó en una economía nacional (con un solo mando político y económico), por ultimo en una economía internacional. Feudalismo, mercantilismo y libre comercio, dentro de estas etapas se generaron teorías que pretenderían explicar las relaciones comerciales existentes entre las distintas entidades.

Desde mediados del siglo XVIII, diversos teóricos y académicos trataron de dar una respuesta científica a una pregunta aparentemente simple: ¿por qué comercian entre si los diversos países? sus teorías trataban de explicar los beneficios y motivaciones del comercio internacional y también identificar las causas por las cuales algunos países se enriquecen con mayor rapidez que otros a través de esta práctica. Ello generó un amplio marco teórico dentro del cual las siguientes dos teorías logran dar respuesta al interrogante inicialmente planteado.

4.1.1 Teoría de la Ventaja Competitiva

El comercio internacional se enfrenta a un gran fenómeno llamado globalización, en el cual se exige alta competitividad en la oferta de productos o servicios donde se busca cumplir con las exigencias y expectativas del mercado. Una empresa obtiene ventaja competitiva cuando posee una característica diferencial con respecto a sus competidores, lo cual le permite obtener diferenciación y posicionamiento en el mercado tanto nacional como internacional.

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado por Michael Porter donde describió esta ventaja como todas las acciones ofensivas o defensivas que puede llevar a cabo una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria a donde pertenezca. Porter identificó un conjunto de estrategias cuyo objetivo es obtener una ventaja competitiva para la empresa logrando el posicionamiento superior al de los competidores, dichas estrategias son:

- El liderazgo: Consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto a las ventas. Si la empresa consigue una posición de costos bajos, esto lo conduce a obtener beneficios tales como alta participación de mercado, servir a segmentos de mercado o grupos de clientes más grandes.
- La diferenciación: “Consiste en aportar al producto o servicio algo que lo haga único dentro de la industria. La diferenciación se ve como barrera protectora

contra la competencia dada la lealtad del cliente hacia “la marca y el producto” lo cual supone menor sensibilidad al precio.”[5]

- El enfoque: consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico lo que le permitirá a la empresa suplir las necesidades de un mercado especifico o mercado meta de esta manera reduciendo costos y cumpliendo de manera satisfactoria los objetivos.

Cabe destacar la importancia de una de estas estrategias dentro de la elaboración del proyecto, donde se presenta la diferenciación de la empresa “ChontaSnacks” con su producto innovador snacks de chontaduro, dentro del proceso tradicional que se le ha dado al chontaduro y a su exportación sin valor agregado, buscando generar un impacto en el mercado internacional que promueva el consumo y de esta manera lograr su posicionamiento en el mercado de Brasil.

Es labor fundamental de dicha iniciativa emprendedora ofrecer estándares de calidad y servicio que faciliten el cumplimiento de los objetivos, y que de igual manera le permitan cumplir con las exigencias establecidas en mercados internacionales, y lograr llevar a cabo el mayor aprovechamiento de su ventaja competitiva, teniendo en cuenta que será una empresa naciente que se encontrará forjando sus pilares.

“Adam Smith plantea que el comercio podía ser visto como un juego de suma positiva, en el cual todos los países participantes podían obtener beneficios, mediante la especialización de la producción y donde las empresas más competitivas serían las más eficientes. La competencia fue un elemento clave en la sociedad que proponía Smith la cual aseguraba que cada nación y persona, pudieran hacer lo mejor que sabían hacer”.[6] En este caso la empresa “ChontaSnacks” deberá especializarse en su mejor producto, en este caso snacks de chontaduro, y de esta manera obtener beneficios logrando ser competitiva y eficiente en un mercado global.

4.1.2 Teoría Del Libre Comercio

Se identifica la necesidad de implementar esta teoría que se considera de gran importancia en cuanto al aporte significativo que hace a al proyecto, esta es la teoría del libre cambio o libre comercio: “Comercio internacional es el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera, que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros

[5] PORTER Michael E. Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. 1995. Pág. 203
[6] Ibíd. p. 204.

países."[7] Esta teoría es la base fundamental para llevar a cabo un proceso de exportación, ya que si los países no estuvieran abiertos al mundo no sería posible el intercambio de bienes, servicios, capital y conocimiento que trajo la internacionalización de las empresas; en efecto, se halla que para la empresa es mutuamente beneficioso llevar a cabo la exportación de ChontaSnacks, ya que Colombia cuenta con sólidas relaciones comerciales con Brasil, lo cual permite tener un adecuado flujo de productos entre las partes.

"El Libre comercio fue una doctrina política surgida en el siglo XVIII en oposición al entonces reinante del mercantilismo, su premisa básica es que las restricciones impuestas por los gobiernos al intercambio voluntario de bienes y servicios perjudican a la economía y disminuyen el volumen de comercio".[8]

Diversos economistas argumentan que "el libre comercio mejora la calidad de vida a través de la teoría de la ventaja comparativa y de las economías de escala"[9]. Al encontrar la oportunidad de ingresar snacks de chontaduro de la empresa "ChontaSnacks" a un nuevo mercado, se destaca la mejora continua no solo para la empresa ,sino también para su entorno en el cual se logrará obtener nueva tecnología, nuevas utilidades y generar nuevos empleos.

El entorno competitivo en que las empresas y el mercado global se mueven hoy en día, ha surgido la necesidad de innovar y mejorar los procesos industriales y comerciales con el fin de cumplir con las exigencias de tecnificación en el desarrollo de la economía. De esta manera se encuentra la oportunidad crear "ChontaSnacks", una empresa prometedora en vía de desarrollo, situada en un punto estratégico geográficamente, como lo es la ciudad de Santiago de Cali; además de brindar un producto innovador y con valor agregado, por medio del cual se puede aprovechar las mencionadas ventajas tanto comparativas como competitivas para penetrar en el mercado de Brasil.

4.1.3 Proceso de formulación y evaluación de proyectos

"Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de una problema tendiente a resolver, entre muchas una necesidad humana."[10] A partir de este se puede visualizar de una manera más clara el alcance de la iniciativa, y que tan viable puede llegar a ser su implementación, partiendo y teniendo en cuenta los diferentes factores influyentes e interrelacionados para la idea de negocio. Básicamente un proyecto consiste en planificar y analizar un conjunto de elementos, donde se busca coordinar todas estas acciones con el fin de lograr los objetivos

[7] GONZALEZ BLANCO, Raquel. Tendencias y Nuevos desarrollos de la Teoría Económica, Revista Sice, Enero- Febrero 2011, No 858.

[8] Diario exterior.com. ¿Qué es libre comercio? Cooperación, desarrollo y política exterior. 2010.

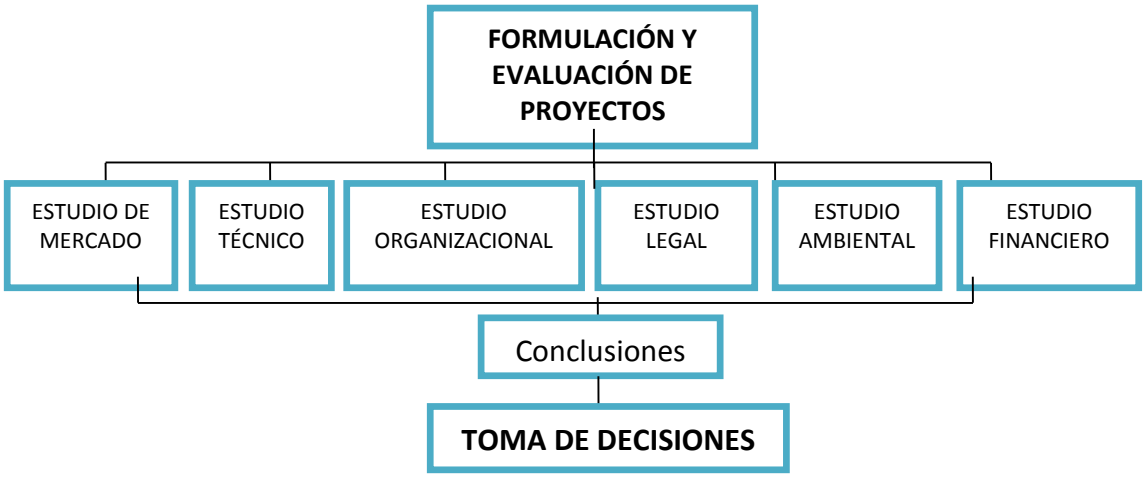
[9] Ibíd.

[10] BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos.4ta edición. p. 2.

trazados y necesarios para llevar a cabo la ejecución de la iniciativa y su razón de ser, lo que traduce al proyecto como una especie de escáner o diagnostico que dictamina la factibilidad y rentabilidad según los factores objeto de estudio.

El proceso de formulación y evaluación de proyectos es de gran importancia para el desarrollo de la iniciativa, ya que este sirve de guía en su estructuración y como se debe llevar a cabo**,** ya que es necesario evaluar desde diferentes perspectivas y campos interdisciplinarios; el cual responderá a la problemática planteada inicialmente y a la necesidad de inversión requerida, estableciendo el costo/beneficio que traerá consigo la iniciativa, de allí se justificará y se basará la toma de decisiones conociendo el panorama real que la rodea.

Figura 1. Estructura formulación y evaluación de proyectos



Fuente: Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos.

1. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado consiste en un estudio de oferta, demanda y precios, tanto de los proyectos como de los insumos de un proyecto.[11]

Mediante la investigación de mercados se desea establecer el panorama que rodea el proyecto, teniendo en cuenta todas las variables a considerar, y que de alguna manera u otra inciden en su desarrollo llevando a cabo su respectivo análisis, la recopilación de esta información facilita el proceso de la toma de decisiones, planificación acertada y puesta en marcha del proyecto en un escenario futuro. La inteligencia de mercados es un punto decisivo en la iniciativa, ya que este mostrará

[11] BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos 4ª edición. UPIICSA. Instituto Técnico Nacional.

el mercado potencial del producto ChontaSnacks en Brasil, y de esta manera se podrá realizar el análisis de las condiciones de la demanda, el tamaño de mercado y la segmentación de acuerdo al perfil del consumidor donde el producto se adapte más a sus necesidades; a su vez también muestra los competidores en el sector de los snacks, donde se puede detectar oportunidades y amenazas, y así evitar entrar a un terreno desconocido, teniendo un claro conocimiento del consumidor y el comportamiento de los productos sustitutos en este mercado; estableciendo así las estrategias que se llevaran a cabo para la introducción de ChontaSnacks en Brasil con la intención de causar impacto en la mente del consumidor.

2. ESTUDIO TÉCNICO

Se basa en un análisis de la función de producción, que indica cómo combinar los insumos y recursos utilizados por el proyecto para que se cumpla el objetivo previsto de manera efectiva y eficiente. Posteriormente constituirá las bases de la normativa técnica para la ejecución del proyecto.[12]

Para llevar a cabo la creación de la empresa “ChontaSnacks” y para la producción de su producto madre Snacks de Chontaduro para su comercialización en el mercado de Brasil, se encuentra indispensable tener en cuenta el desarrollo e implementación del estudio técnico, ya que este proporcionará la información necesaria para así conocer tanto la viabilidad técnica, que para el caso del presente proyecto emprendedor, compete las herramientas tecnológicas, de procesos productivos y operativos del proyecto, como también aportará la guía adecuada para la determinación de su tamaño, localización, implementación de equipos, instalaciones y la organización requerida para su puesta en marcha.

De esta manera se pretende dar respuesta a los interrogantes de cómo, cuándo y dónde, es apropiado para los inversionistas, así como serán beneficiadas o perjudicadas todas y cada una de las personas a quienes impacte el desarrollo del proyecto. Es así como por medio del mencionado estudio se pretende evaluar, analizar y controlar elementos cruciales para la creación de la empresa “ChontaSnacks” tales como su ubicación, donde se hallará la mejor alternativa existente para acentuar las instalaciones de producción, teniendo en cuenta las vías de acceso, telecomunicaciones y facilidad de movilidad o transporte. Por otra parte se aspira conocer y tener en cuenta el aspecto climático, con el objetivo de inspeccionar y mitigar los posibles niveles de contaminación ambiental; así mismo se busca hallar la facilidad en cuanto a servicios públicos se refiere, la posición relativa a los clientes potenciales, la cercanía a proveedores y/o centros de abastecimiento, acceso a mano de obra calificada para el desarrollo de las actividades del proceso, así como también atender la legislación local.

[12] Ibíd.

Es por ello que se identifica la necesidad de incluir en el desarrollo del presente proyecto emprendedor, el análisis y evaluación de la información que proporciona el estudio técnico para la aprobación y ejecución de la creación de la empresa "ChontaSnacks". Por medio del cual será posible conocer la capacidad instalada de producción que "ChontaSnacks" puede llegar a ofrecer en base a las especificaciones técnicas de los recursos y la tecnología con la cual se proyecta.

También dicho estudio arrojará la información sobre la producción real que "ChontaSnacks" puede acaparar teniendo en cuenta las contingencias. Por las razones anteriores, se considera pertinente llevar a cabo el mencionado estudio.

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

Se considera importante incluir el estudio organizacional y administrativo en el desarrollo de la creación de la empresa "ChontaSnacks" para la producción de snacks de Chontaduro y su comercialización en el mercado de Brasil, ya que a saber, es necesario y promisorio conocer cuáles son los requerimientos en cuanto a recursos humanos se refiere, antes de la puesta en marcha del proyecto; para este caso, el personal calificado que se adecue y responda de forma satisfactoria a las exigencias del proyecto a emprender. Esto a razón de que cada idea de negocio es independiente y única, por lo tanto demanda dotación, implementación, estructuración y personal acorde a sus necesidades y especificaciones. Entonces se optará por buscar la mejor manera para diseñar el modelo a seguir en cuanto a la contratación de personal, inversión en sistemas informáticos y demás elementos que faciliten y optimicen tanto las operaciones de producción, como la dinámica laboral dentro de la empresa.

Para la empresa "ChontaSnacks" es objeto de estudio conocer la información pertinente que proporcione las directrices a seguir; por esto es importante diseñar e implementar una estrategia organizacional, ya que esta es la guía de acción que permite conocer los direccionamientos y políticas establecidas por la empresa para alcanzar los objetivos propuestos; esta se encuentra compuesta por la misión, visión y valores corporativos que desarrollaremos como inversionistas.

4. ESTUDIO LEGAL

"El estudio legal busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de los planes de desarrollo, planes de ordenamiento territorial, normas relacionadas con localización, aspectos presupuestales, ambientales, uso de patentes, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación"[13]

[13] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DPN). Curso virtual gestión inversión pública. Módulo 2. www.virtual.unal.edu.co.

Partiendo de qué es el estudio legal de un proyecto, es posible decir que este tiene suma importancia para su desarrollo, ya que determina desde el ámbito legal, ambiental, presupuestal, tributario, laboral y estructural el cómo y dónde es la mejor alternativa para la localización de la empresa en lo que respecta este proyecto; así se observa que por medio del presente estudio es posible definir la estructura jurídica más conveniente para la creación de “ChontaSnacks”.

5. ESTUDIO AMBIENTAL

El estudio ambiental se centra principalmente en dos temas: el análisis del impacto del proyecto sobre el medio ambiente (con el fin de minimizar deterioros causados por el proyecto) y el análisis del efecto del entorno sobre el proyecto. Busca identificar, cuantificar y valorar los diversos impactos de un proyecto tanto en el corto plazo como en el largo plazo.[14]

Este estudio proporcionará los riegos así como las pautas a tener en cuenta acerca del medio geográfico, la población involucrada directa e indirectamente con el impacto que traerá consigo la creación de “ChontaSnacks” para así prever, mitigar y controlar los efectos secundarios que se pueden originar a raíz de la puesta en marcha del proyecto.

6. ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO

Se abarcará el estudio económico de tal manera que a través del análisis de cifras este indique la factibilidad del proyecto y los recursos económicos necesarios para la ejecución de este, teniendo en cuenta el diagnóstico de la iniciativa de inversión; de acuerdo al respectivo resultado se basará la toma de decisiones fundamentada en los diferentes indicadores económicos que este arroje. Se evaluará el estudio económico y financiero utilizando las técnicas de VPN (Valor Presente Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), ya que estas reflejaran la viabilidad y rentabilidad de la inversión y el valor del dinero en un horizonte del tiempo. El estudio básicamente inicia con un establecimiento de los costos requeridos para producir e inversión inicial para la puesta en marcha de la iniciativa, dentro de esta se encuentra el capital de trabajo, es de tener en cuenta que dependiendo de la tecnificación con que cuente la empresa este se establecerá junto con el punto de equilibrio directamente proporcional a la capacidad de producción que la empresa posea.

Este estudio puede dar una buena idea sobre cuál es la estructura óptima de la gerencia financiera. Adicionalmente, busca establecer información relevante acerca

[14] Ibíd.

de aspectos como las posibles fuentes y los costos del financiamiento, tanto interno como externo, y los criterios para el manejo de excedentes.[15]

4.2 MARCO CONCEPTUAL

El mercado de los snakcs ha venido evolucionando de manera exponencial, hace unos 12 años atrás, era posible disgustar de estos en las fiestas infantiles como una de las opciones más favorecedoras al momento de brindar un acompañante o pasabocas, pero hay que decir que, estos se disfrutaban en presentaciones tradicionales como, papitas fritas, palitos y chizitos; pero gracias a la globalización dichas presentaciones poco innovadoras han venido transformando su dinámica de crecimiento, apostándole a la diversificación tanto del producto como tal, como su presentación.

Más o menos a partir del año 2000 fue posible apreciar los cambios que han mostrado la participación de los snacks en la vida de muchos consumidores, pues a manera de ejemplo es posible mencionar que, hoy por hoy no solo hacen parte de pasabocas para celebraciones, sino que complementan la canasta familiar. La apuesta al valor agregado ha hecho que esta industria busque encaminar sus productos a un ámbito gourmet, donde los frutos secos tales como nueces, pasas, almendras, maní, entre otros alimentos saludables marcan la tendencia, pues se pretende ofertar productos sanos, nutritivos y al tiempo como convencionales.

El objetivo general del proyecto es realizar un plan exportador entendiéndolo como herramienta que permite identificar las fortalezas, debilidades, capacidades con las que cuenta la empresa para establecer la guía de trabajo y de esta manera promover la exportación de este nuevo producto, gracias a que se llevará a cabo un excelente asesoramiento. Teniendo en cuenta los objetivos establecidos para dirigir y realizar este marco conceptual con el fin de establecer conceptos y desarrollo de actividades que se efectuaran durante el proyecto para facilitar la comprensión del lector.

Conceptos

Balanza Comercial: La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.[16]

Cocción: Proceso de calor mediante el cual se busca aumentar el nivel de temperatura de un alimento, alterando sus propiedades originales.

---

[15] Ibíd.

[16] http://www.banrepcultural.org/blaavirtual

Comercialización: "Conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor"[17].

Commodities: Los commodities o bienes básicos son aquellos productos que puedan ser destinados a uso comercial, sin embargo, la característica más importante de estos es que no cuentan con ningún valor agregado, ningún proceso o diferenciación con los productos que se encuentran en el mercado, por esta razón son utilizados como materias primas para la elaboración de otros bienes.[18]

Competitividad: "La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico"[19].

Chontaduro: Pupunha(pupuña), pijuayo, pixbae, cachipay, pejibaye, tembe (Bactris gasipaes) "El chontaduro es de la familia de las arecáceas, familia de las palmeras. Esta planta se encuentra en las regiones tropicales y subtropicales de América, y puede llegar hasta los 20 metros de altura. La textura del chontaduro es harinosa y su sabor es muy agradable."[20]

Choque térmico: Someter la materia a una variación drástica de temperatura con el objetivo de mejorar su consistencia y disminuir la carga bacteriana.

Demanda: "la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar"[21].

Desinfección: Técnica empleada para la eliminación de microorganismos y bacterias en un alimento.

Empacado: Es el cubrimiento del alimento para su protección, presentación, y manipulación para su comercialización.

Empresa: "Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio."[22]

---

[17] AGRO.UBA.AR. Desarrollo y gestión de microemprendimientos en Áreas Rurales. Módulo 4. Comercialización. http://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos_pdf/modulo4.pdf.

[18] Commodities. http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex

[19] PORTER Michael, Articulo Porter y la competitividad, 09 Febrero 2005. Pág. 167.

[20] Chontaduro. http://colombia.directodelcampo.com

[21] MANKIW Gregory, Principios de economía, Tercera edición Mcgarw Hill, Pág. 42.

[22] Decreto 410 de 1971. Código de Comercio de Colombia. Art. 25

Etiquetado: Adjuntar al empaque de un producto un documento mediante el cual se evidencie las características, valor nutricional y demás información necesaria para la comercialización de este.

Exportación: "Es el resultados de las acciones realizadas para obtener beneficios a partir de la venta de productos tangibles e intangibles en mercados externos"[23]. **"**Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país, bajo un régimen aduanero. También se considera exportación, la salida de mercancías a una zona franca o depósito franco, en los términos previstos en el presente decreto."[24]

Globalización: La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando su mercado, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.[25]

Innovación: Innovar es introducir un nuevo (o significativamente mejorado) producto, proceso, sistema de marketing o de gestión al mercado o a las prácticas del negocio.[26]

Oferta: "Se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado"[27].

Pelado: Consiste en cortar, desprender o quitar la cascara de un alimento.

Pesaje: Proceso en el cual se determina el peso de la materia.

Rebanado: Consiste en cortar en diferentes partes un alimento.

Recepción de materia prima: Etapa inicial de la producción de alimentos donde se busca verificar y analizar las características de la materia.

Selección: Clasificación y elección de la materia que cumpla con las especificaciones requeridas para ser transformada y destinada al consumo humano.

Snacks: Más conocidos como pasabocas, son alimentos ligeros, que generalmente se consumen entre las comidas o durante alguna actividad de ocio o eventos. Son de rápido consumo y satisfacen temporalmente el hambre.

---

[23] TORRES, María. ¿Cómo organizarse para la Exportación? Primera edición Bancomex, 02 Mayo 2008.

[24] Decreto 2685 de 1999. Estatuto Aduanero

[25] Aprovechamiento de la globalización en México. www.promexico.gob.mx

[26] http://www.fia.cl/Financiamiento.

[27] FISHER Laura y ESPEJO Jorge, Mcgarw Hill, 3 edición. Pág. 240.

Valor agregado: Es el diferenciador entre el precio de mercado y los costos de producción; se puede decir que es un valor extra que obtiene un bien o un servicio al ser objeto de una transformación dentro del proceso productivo.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

"La ciudad de Santiago de Cali cuenta con un área metropolitana donde viven 2.530.756 personas, según el último censo general de población del Dane. El censo también precisa que en esta ciudad hay 680.209 hogares y que el 75% de ellos tiene, en promedio, cuatro o menos integrantes. De igual manera, los últimos datos revelan que hay 75.996 unidades económicas (organizaciones empresariales de diversos tipos), y 11.357 unidades agropecuarias. De acuerdo con las cifras del Dane, Cali y su área metropolitana se ubicaron como la tercera zona del país en población, después de Bogotá que tiene 7.864.490 habitantes y Medellín con 3.312.165. Según Planeación Municipal, el crecimiento poblacional de Cali ha sido influido por la permanente inmigración de personas provenientes de diversas partes del país, especialmente del litoral pacífico de donde llega más del 60% de las personas. De hecho, la composición general de la población caleña comporta un 39% de personas que no son nacidas en esta ciudad. Las cifras del censo confirmaron, igualmente, la mayoría de las mujeres (53%) sobre los hombres y la preponderancia de la población joven en la ciudad entre los 10 y 25 años de edad. El resultado del censo del Dane está muy cerca de la proyección que había hecho Planeación Municipal para el 2005 en la capital del Valle y que era de 2.423.381 habitantes. De acuerdo con la proyección, la población en la zona rural de Cali es de 48.369 personas. Las cifras 61% de la población de Cali es nacida en esta ciudad y el resto es provenientes de otras partes del país, principalmente provenientes del pacifico. El 40% de la población colombiana habita en las cinco principales ciudades del país y su área metropolitana, según el censo. El 50,8% de las viviendas rurales ocupadas con personas tienen actividades agropecuarias, con cultivos permanentes y transitorios."[28]

"El Valle del Cauca y su capital Santiago de Cali ofrecen oportunidades y ventajas competitivas que otras regiones y ciudades del país no ofrecen: un puerto multipropósito en el océano pacifico con una ubicación geoestratégica que nos permite ser el ante-panamá de muchos buques y además servir de plataforma exportadora hacia los países de Asia y del litoral pacífico americano; la mejor infraestructura vial de Colombia; una economía diversa y altamente desarrollada; 14 cadenas productivas con múltiples oportunidades para inversionistas en los diferentes eslabones; servicios públicos de excelente calidad a precios competitivos; oferta inmobiliaria a bajo costo comparada con otras ciudades de Colombia y Latinoamérica; mano de obra joven y calificada; zonas francas con

[28] El País. www.elpais.com.co. En Cali habitan 2.530.756 habitantes

amplia disponibilidad de espacio; un sistema de transporte masivo municipal moderno y efectivo; aeropuertos internacionales y además existe un esfuerzo público-privado por atraer inversión de calidad a la región y esta voluntad aunada a las ventajas descritas, son la base para lograr mantener a Cali y al Valle en polos de atracción de inversión"[29]

Con el propósito de llevar a cabo la realización del presente proyecto emprendedor, se identifica la necesidad de analizar la información pertinente sobre localización geográfica, aspectos culturales, demográficos, climáticos, económicos y sociales que muestra la ciudad objeto de estudio como es para este caso la capital del Valle del Cauca.

Santiago de Cali siendo la capital del Valle del Cauca y la tercera ciudad de mayor representación en cuanto a relaciones comerciales y económicas para Colombia según información del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), cuenta con una población compuesta por 2.319.684 habitantes según encuesta realizada por el DANE en el año 2013, razón que la convierte en un atractivo de inversión no solo nacional, sino también extranjera. Es así como se logra ver en dicha ciudad un potencial latente para llevar a cabo la creación de la empresa "ChontaSnacks".

Por otra parte es importante analizar y tener en cuenta ejemplos de modelos exitosos que se han venido posicionando en la ciudad de Cali, pues cabe decir que, grandes empresas como Avanza, Zonamérica, SabMiller, Unilever, Cityexpress y Fenix a partir del año 2005 montaron sus instalaciones productivas y comercializadoras, y dichos negocios han contribuido significativamente en la generación de empleo para la región, así como en la balanza comercial colombiana. Así mismo es válido resaltar la oportunidad que muestra el sector Agroindustrial en mencionada ciudad, donde estudios realizados por PROEXPORT Colombia, dicen "Las características organolépticas, principalmente de color, sabor, aroma, mayor contenido de sólidos solubles y grados Brix, hace que las frutas y hortalizas colombianas, comparadas con otros países del subtrópico, sean de mejor calidad".[30]

También Santiago de Cali es considerada según el PNUD que posee el segundo nivel más alto en cuanto a los índices de calidad de vida de Colombia, lo que indica ser un punto estratégico para la localización del presente proyecto de inversión.

Para el año 2011 su PIB superó a economías como Panamá, Bolivia, Paragua, El Salvador, Honduras, Jamaica y Nicaragua; estimaciones que obedecen ser tenidas en cuenta para proyectar la Ciudad como una de las más influyentes y promisorias no solo de la región Vallecaucana, sino de Colombia; ya que es de resaltar que una

[29] www. Investpacific.org. Por qué invertir en nuestro valle.

[30] PROEXPORT COLOMBIA. promoción de turismo, inversión y exportaciones: inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofrutícola.

ciudad genere mayor calidad de vida que un país como la ejemplificación anteriormente mencionada. Además Santiago de Cali cuenta con sólida infraestructura y conectividad, 2 parques tecnológicos, 5 zonas francas en la región, más de 40 zonas y parques industriales, 5 instalaciones portuarias marítimas, 3 aeropuertos regionales y uno internacional, 7600 Km de carreteras y decenas de proveedores de servicios públicos y de comunicaciones de clase mundial.[31]

El espacio que rodeará el proyecto será la ciudad de Santiago de Cali mencionada anteriormente, por otro lado *el espacio de tiempo que comprenderá el proyecto* se encuentra compuesto por dos periodos de tiempo: el primero abarca la propuesta y la realización del anteproyecto en los meses de Febrero a Mayo del año 2015, y en el segundo periodo se realizaran los estudios pertinentes y necesarios para el desarrollo y culminación de nuestro proyecto de grado en el lapso de tiempo de Junio 2015 a Julio de 2016.

4.4 MARCO LEGAL

El gobierno en su agenda interna ha estipulado diferentes propuestas para ejecutar acciones que contribuyan al mejoramiento y potencialidad del sector agroindustrial a través de su Plan Nacional de Desarrollo; donde van apostar por la asociatividad empresarial, modernización de los sistemas de información y procesos agroindustriales, producción limpia y medidas sanitarias en los productos del sector. Actualmente el gobierno colombiano en El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 establece el Programa de Transformación Productiva, el cual fue creado en el año 2008 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con la administración de Bancoldex; “el objetivo estratégico del Programa de Transformación Productiva es fomentar la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado.”[32]

Con el propósito de dar cumplimiento a las exigencias planteadas por la normatividad colombiana y además aprovechar la oportunidad de mejoramiento que presenta el sector Hortofrutícola, se opta por incluir en el proceso productivo de ChontaSnacks normas para la transformación de alimentos y su comercialización, como son:

- La implementación de Buenas prácticas de manufactura (INOCUIDAD), reguladas por el Decreto 3075 de Diciembre 23 de 1997.
- El artículo 29 del decreto 3075, establecimiento de un programa de limpieza y desinfección, Programa de Desechos Sólidos

[31] Alcaldía de Santiago de Cali. Cali en cifras.

[32] ABC Programa de Transformación Productiva. www.ptp.com.co

- Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
- Decreto 60 de 2002, donde se debe establecer la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico- HACCP en las plantas procesadoras de alimentos, con el proceso de certificación requerido.
- Decreto 1175 de 2003, Los costos de los análisis de laboratorio que se requieran para la exportación de los alimentos serán asumidos por el exportado.
- Ley 715 de 2001, donde establecen normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
- Evaluación sanitaria dentro de la promoción
- Ley 67 de 1979, del fomento de exportaciones por medio de sociedades de comercialización internacional.
- Ley 1014 DE 2006, fomento a la cultura de emprendimiento.
- HACCAP puntos críticos de control
- Decreto 1270 Junio 17 de 2002, manipulación de alimentos
- Decreto 1175 Mayo 10 de 2003, tecnología alimentaria
- Resolución 14712 Octubre 12 de 1984, producción, procesamiento y embalaje de productos alimentarios.
- Ley 1000 de 2005, El Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59). Comercio bilateral Colombia- Brasil.

Las cuales básicamente enmarcan la pauta a seguir para la elaboración, manipulación, preparación, almacenamiento, distribución, envasado y transporte de alimentos para consumo humano; esto con el propósito de velar por la salud de los consumidores y garantizar que estos se fabriquen en la condiciones sanitarias pertinentes y así disminuyan los riegos inherentes a su fabricación que atente contra la salud de dichos consumidores.

Por otro lado se considera importante resaltar que con la iniciativa de creación de una empresa dedicada a la producción de snacks de chontaduro se estará promoviendo la *Ley 1014 de 2006***,** la cual apoya una cultura de innovación y emprendimiento para la formación de empresas sustentables, pero que a su vez desarrollen bienes y servicios cuyas características sean prometedoras y diferenciales. El proyecto se apoya con la ley del emprendimiento, ya que esta busca formar empresarios integralmente y a sus empresas en todos sus procesos productivos y su cadena de valor; y de esta manera estarán lo suficientemente

capacitados para competir en los mercados internacionales y lograr un posicionamiento dentro de ellos.

Con la *Ley 1000 de 2005*, se busca sacar el mayor provecho a las relaciones bilaterales que posee Colombia con Brasil que es el mercado meta; es por este motivo que se apoyará la iniciativa en el Acuerdo de Complementación Económica N°59, valiéndose de la brecha que existe entre ellos y la eliminación de las barreras comerciales que facilitan y dinamizan en gran medida la introducción y posicionamiento del producto ChontaSnacks en Brasil.

En cuanto a la normatividad que regula el intercambio comercial con Brasil, se encuentran enmarcadas las medidas sanitarias y fitosanitarias con que deben contar los productos destinados para el consumo humano en este país. Estas son reguladas por la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa), ya que esta entidad es la encargada del control, reglamentación y fiscalización de todos los productos que puedan impactar la salud del consumidor, con el objetivo de impedir la introducción de alimentos contaminados o que puedan propagar enfermedades humanas. En cuanto al etiquetado del producto sujeto a importación por parte de Brasil "el Código de Protección al Consumidor de Brasil exige que los productos importados proporcionen información correcta, clara, precisa y fácil de leer sobre sus características, calidad y cantidad del producto, composición, precio, garantía, vida útil, riesgos para la salud y seguridad del consumidor. Los productos importados tienen que exhibir esta información en portugués e indicar el país de origen. Además, todas las etiquetas deben contener la marca o el nombre del fabricante". [33]

4.4.1 Aspectos legales para exportar desde colombia

4.4.1.1 Pasos para efectuar una exportación[34]

Los trámites que se mencionan a continuación se siguen en toda exportación con la excepción de:

- Las exportaciones sin reintegro
- Las exportaciones temporales, y
- La mercancía que fuera importada en forma temporal o definitiva y que sea reexportada.

Por cuanto estas exportaciones requieren la autorización previa del INCOMEX, que se da con base en el cumplimiento de unos requisitos adicionales.

[33] Código de Protección al Consumidor. Artículo N°31 de la Ley N°8.078.
[34] MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Guía para exportar en Colombia. Proexport.

1. Estudio de Mercado y de la Demanda Potencial

La exportación supone inicialmente un estudio del mercado internacional, tanto para la determinación del precio adecuado, como para el conocimiento de la demanda de nuestros productos. En este estudio le colaboran al exportador el BANCO DE COMERCIO EXTERIOR - BANCOLDEX Y PROEXPORT, pues brindan información sobre la demanda internacional, la mejor manera de posicionar nuestros productos en el exterior y asesoría sobre las posibilidades de financiación de nuestras exportaciones.

Solo un adecuado estudio de mercado brindará un conocimiento al exportador sobre las oportunidades que ofrecen los mercados del exterior. Para un buen estudio de mercado se deberá:

- Determinar el alcance y los objetivos del estudio.
- Tener una idea general sobre el comercio internacional del producto, tanto cuantitativa, como cualitativamente. Para ello deberá realizar una recolección de datos sobre la oferta y demanda internacional del producto y valorar la producción, la exportación y las importaciones del mismo.
- Identificar y evaluar los posibles demandantes del producto. Así mismo, investigar los usos alternativos del producto y los requerimientos de producción.
- Identificar los posibles canales de distribución y los eventos feriales a través de los cuales puede acceder al mercado.
- Estudiar las características específicas de cada mercado, los hábitos y preferencias de los consumidores, los requisitos comerciales y documentarios exigidos.
- Conocer las normas e impuestos arancelarios y no arancelarios de las importaciones y el comercio en cada mercado. En este sentido, es importante identificar los acuerdos comerciales que establecen preferencias o exenciones en la importación al mercado en estudio.
- Comprender los elementos y mecanismos de fijación de los precios internacionales.

Es indispensable para los exportadores conocer exactamente los requisitos sanitarios, normas técnicas, de marcado, de empaque y embalaje y demás que puedan exigir las autoridades del país de destino para la introducción de sus productos, lo que le evitará innumerables problemas y costos una vez despachados los productos.

La reducción de los costos y la optimización de la calidad, son los elementos fundamentales de la determinación de la competitividad internacional del producto.

Por ello el exportador deberá evaluar los costos y gastos que mencionaremos a continuación, para ofrecer sus productos a precios realmente competitivos y teniendo en cuenta los términos de cotización internacional (INCOTERMS).

Cuadro 1. Costos y gastos según ICOTERMS

COSTOS Y GASTOS SEGUN INCOTERMS			
COSTOS DE FABRICACION	**GASTOS DE DESPACHO**	**GASTOS DE EMBARQUE**	**GASTOS EXTERNOS**
COSTOS DIRECTOS -Materia prima -Mano de obra -Insumos - Depreciación maq. y equipo GASTOS -Administrativos - Promoción y venta - Financieros	**- Empaques - Embalajes - Etiquetado**	**- Fletes (Pto de embarque) - Almacenamiento - Manejo de carga - Documentos**	**- Fletes (Pto de destino) - Seguro (El comprador como beneficiario)**
VALOR EX-WORKS O EN FABRICA ---------- **VALOR FOB - FREE ON BOARD** O LIBRE A BORDO ---------- **VALOR CIF- COST, INSURANCE AND FREIGHT** O COSTO SEGURO Y FLETE----------			

Fuente: Antiguo Proexport.

Los términos de cotización internacional (Incoterms) determinan en los acuerdos de compra venta los compromisos de las partes. Los más usuales explicados en el diagrama anterior son:

EX-WORKS: EN FÁBRICA: Este término hace relación al compromiso por parte del exportador de efectuar la entrega de la mercancía en el lugar de producción o de distribución del producto, mientras el comprador corre con los riesgos y gastos que conlleve su traslado hasta el puerto de destino.

FOB: FREE ON BOARD - LIBRE A BORDO: El exportador adquiere el compromiso de colocar la mercancía en el puerto de embarque convenido a bordo del medio de transporte (buque, avión o camión), los riesgos y gastos a partir de ese momento corren por cuenta del comprador.

CIF: COST, INSURANCE AND FREIGHT - COSTO, SEGURO Y FLETE: Los compromisos adquiridos conforme al término anterior, se adicionan con la contratación y pago del flete y el seguro hasta puerto de destino por parte del vendedor.

Una vez se identifique la demanda potencial en el exterior los pasos que se siguen en una exportación son los siguientes:

2. REMISION DE LA FACTURA PROFORMA

Ante el requerimiento de cotización de un comprador externo, el exportador deberá suministrar una factura proforma (cotización), con el objeto de facilitar al importador la solicitud previa de licencias o permisos de importación y el establecimiento del instrumento de pago a favor del exportador.

En dicha factura se consignan entre otros los siguientes datos: la identificación del comprador, su ubicación, validez de la cotización, las cantidades, precio unitario, valor total y las condiciones de la negociación.

El exportador tiene libertad para establecer los plazos que va a conceder al comprador del exterior, sin embargo, si éste plazo es superior a 12 meses contados a partir de la fecha de la declaración de exportación, deberá informarlo al Banco de la República (Parágrafo segundo, Artículo 17 de la Resolución 21/93 JDBR, modificada por la resolución 5/97 JDBR), siempre y cuando su monto supere la suma de diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US$10.000).

Así mismo, el exportador puede establecer negociaciones condicionadas a pagos anticipados por futuras exportaciones, pero teniendo en cuenta, que éstas deben ser realizadas dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la fecha de canalización de las divisas a través del intermediario financiero.

3. ACEPTACIÓN DE LAS CONDICIONES

El importador en el exterior confirma al exportador colombiano la compra de la mercancía y la aceptación de las condiciones de la negociación, y procede según éstas a la apertura de la carta de crédito en el banco corresponsal o a la remisión de las letras o pagarés por los valores respectivos.

4. CONFIRMACIÓN DE LA CARTA DE CREDITO

El banco comercial colombiano recibe copia de la carta de crédito del banco corresponsal garante u otro documento que se convenga como garantía de pago y comunica al exportador para que este inicie los trámites para el despacho de la mercancía.

5. FACTURA COMERCIAL

Es un documento imprescindible en cualquier transacción comercial. Es una cuenta por los productos que se envían al comprador en el extranjero y frecuentemente es utilizado por las autoridades aduaneras del país del importador, como el documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías sobre el cual se aplicarán los derechos de importación.

A falta de un contrato de compraventa, la factura, aunque no constituye por sí misma un contrato, es el documento que recoge en cierta forma las condiciones acordadas entre las partes.

6. LISTA DE EMPAQUE

Acompaña generalmente la factura comercial, proporciona información sobre el embalaje, cantidades de bultos o cajas, su contenido, su peso y volumen así como las condiciones de manejo y transporte de las mismas.

7. CONTRATACIÓN DEL TRANSPORTE

El exportador contratará el medio y la compañía de transporte más adecuados (en consideración a la clase de mercancía, los costos y las necesidades de disponibilidad), en los términos acordados con el comprador. Las modalidades de transporte que más se utilizan a nivel internacional son el aéreo y el marítimo.

8. CERTIFICACION DE ORIGEN DE LA MERCANCIA

En caso que el importador requiera certificar el origen de la mercancía, por ser un requisito para la nacionalización o para obtener preferencias arancelarias en el país de destino, el exportador iniciará los siguientes trámites para la aprobación del certificado de origen ante el INCOMEX:

8.1 Radicación del formulario de "REGISTRO DE PRODUCTORES NACIONALES, OFERTA EXPORTABLE Y SOLICITUD DE DETERMINACION DE ORIGEN"

Este formulario es suministrado en forma gratuita por el INCOMEX y debe radicarse en original y copia, junto con el certificado de constitución y gerencia si se trata de persona jurídica o registro mercantil cuando se trate de personas naturales, en la ventanilla de correspondencia de la Oficina Regional o Seccional respectiva. En Santafé de Bogotá la radicación debe realizar en la calle 28 No. 13 A -15 Local 1.

8.2 Verificación de la Información y Determinación de Criterios de Origen

Radicado el mencionado formulario, se verifica la información y se determina el criterio de origen del producto a exportar con base en las disposiciones existentes para los distintos esquemas preferenciales, los cuales son consignados en la planilla "Relación de Inscripción y Determinación de Origen".

El original de la "Relación de Inscripción y Determinación de Origen" se remite al exportador. La inscripción tiene una validez de dos años.

8.3 Radicación y aprobación del CERTIFICADO DE ORIGEN

El INCOMEX a través de las Direcciones Regionales y Seccionales expide los Certificados de Origen para los distintos productos de exportación que vayan a gozar de las preferencias arancelarias otorgadas en los diferentes Acuerdos Comerciales y Esquemas Preferenciales.

Conforme al país hacia el que se efectúe la exportación se requerirá de un certificado de origen. Estos formularios los expende el INCOMEX (por intermedio del Banco del Estado) y tienen un costo de $4.000.oo

- Código 250 ….. SGP: Países de la Unión Europea, Europa Oriental y Japón.
- Código 251 ….. ATPA: Estados Unidos.
- Código 252 ….. Unión Europea (exportación de Textiles).
- Código 255 ….. Comunidad Andina y ALADI (Países de Latinoamérica).
- Código 256 ….. Grupo de los Tres: México.
- Código 258 ….. Chile. -
- Código 260 ….. Terceros Países. (Incluye los A.A.P. con Cuba y Panamá).

En su diligenciamiento debe tenerse en cuenta la norma de origen que le corresponde al producto de acuerdo al país de destino. La solicitud de certificado de origen se radica junto con la factura comercial en original y copia; en las exportaciones de flores a la Unión Europea se anexa también la guía aérea. La aprobación de la solicitud la realiza el INCOMEX el mismo día de su radicación.
Cuando la exportación sea de hortalizas y/o frutas frescas y su destino sea algún país miembro de la Unión Europea, se adjunta al Certificado de Origen el formulario denominado "Certificado de Origen y Procedencia" (lo suministra el INCOMEX en forma gratuita) con el objeto de dar a conocer el lugar (municipio) donde han sido cultivadas las hortalizas o frutas.

9. COMPRA Y DILIGENCIAMIENTO DEL DOCUMENTO DE EXPORTACION (DEX)

El documento de exportación o Declaración de Exportación, DEX, lo expenden las Administraciones de Aduana y en algunas ciudades los almacenes de cadena. En caso de ser insuficiente el espacio para la descripción de la mercancía, pueden adquirirse Hojas Anexas al DEX.

El DEX consta de un (1) original y cinco (5) copias y para facilitación del exportador la DIAN ofrece la posibilidad de que el DEX sea utilizado en dos formas:
10.1 Como Autorización de Embarque

- Cuando el exportador desee realizar un embarque único o fraccionado con datos provisionales, deberá dentro de los tres meses siguientes a la fecha de aceptación de la autorización de embarque (Plazo estipulado por la Resolución 3492 de 1.990

de la Dirección General de Aduanas), proceder al diligenciamiento y presentación de la declaración definitiva relacionando los embarques efectuados con cifras definitivas.

- Cuando el exportador deba realizar embarques fraccionados con datos definitivos y con cargo a un mismo CONTRATO DE VENTA, se tramita el primer embarque en un documento de exportación como solicitud de autorización de embarque anotando todos los datos e indicando que se trata de un embarque fraccionado. En los demás embarques, deberá indicar que los datos complementarios se encuentran en el número de autorización de embarque que le haya correspondido al primer embarque y adjuntar fotocopia de ésta. Así mismo, dentro del mes siguiente a la fecha de aceptación de la primera autorización de embarque (Artículo 256 del Decreto 2666/84 modificado por el artículo 3o. del Decreto 1144/90), el exportador deberá presentar la DECLARACION DE EXPORTACION DEFINITIVA, consolidando los embarques fraccionados correspondientes al mismo Contrato de Venta.

9.2. Como Declaración Definitiva

El exportador debe presentar declaración definitiva cuando: realiza un embarque único con cifras definitivas, cuando la declaración tiene por objeto consolidar embarques fraccionados y para indicar las cifras definitivas de un embarque único que había sido presentado con datos provisionales.

10. PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO DE EXPORTACIÓN (DEX) Y AFORO DE LA MERCANCÍA:

Una vez presentado el DEX con sus anexos respectivos, si se encuentra bien diligenciado y reúne los requisitos exigidos, la Aduana acepta la solicitud de autorización de embarque o la declaración definitiva, según el caso, procediendo al aforo de la mercancía y autorizando su embarque. El DEX se presenta junto con los siguientes documentos:
- Documento de Identidad del exportador o documento que acredite su autorización a la Sociedad de Intermediación Aduanera,
- Documento de transporte (guía aérea, conocimiento de embarque o carta de porte),
- Factura comercial,
- Registros sanitarios, autorizaciones expresas y demás requisitos exigidos para la exportación del producto.

11. PAGO DE LA EXPORTACIÓN:

La exportación genera la obligación de reintegrar las divisas percibidas. Los exportadores, de acuerdo a lo establecido en el régimen cambiario (Resolución 21/93 de la Junta Directiva del Banco de la República) deberán efectuar la venta de

las divisas a través de los intermediarios financieros autorizados por el Banco de la República (bancos comerciales y entidades financieras), dentro de los plazos consignados en la declaración de exportación, para ello el exportador deberá previamente diligenciar la declaración de cambio correspondiente.

El exportador tiene libertad para establecer los plazos que va a conceder al comprador del exterior, sin embargo, si éste plazo es superior a 12 meses contados a partir de la fecha de la declaración de exportación, deberá en este mismo periodo, informar del hecho al Banco de la República, con excepción de aquellas cuyo valor sea inferior a US$ 10.000.

Así mismo, el exportador puede establecer negociaciones condicionadas a pagos anticipados por futuras exportaciones, pero teniendo en cuenta que, dentro de los cuatro (4) meses contados a partir de la fecha de canalización de las divisas a través del intermediario financiero, deberá realizar la exportación de los bienes.

12. SOLICITUD DEL CERTIFICADO DE REEMBOLSO TRIBUTARIO (CERT).

Si el producto exportado se encuentra beneficiado con el CERT, conforme al Decreto 955 de 1.996 y sus modificaciones, el exportador autorizará al intermediario financiero su trámite ante INCOMEX.

El exportador da poder al intermediario para que éste solicite al INCOMEX el reconocimiento y liquidación del CERT. El Certificado se liquida a la tasa de cambio vigente a la fecha en que se produzca el embarque de los bienes a exportar (Artículo 2o. del Decreto 402 de 1.994).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto de creación de la empresa “ChontaSnacks” para la producción de snacks de chontaduro para su comercialización en el mercado de Brasil, se llevará a cabo acudiendo a la utilización de técnicas de investigación que más se ajusten al tema objeto de análisis.

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el tipo de investigación descriptivo, ya que se desea conocer a partir de datos una descripción que establezca el comportamiento del consumidor y sus características dentro del mercado; por otro lado permitirá analizar y cuantificar de manera más exacta la demanda actual con que cuenta Brasil para la importación de snacks de chontaduro provenientes de Colombia. De esta manera será posible expresar los resultados obtenidos por medio de la investigación de forma más detallada y precisa, ya que especifica las propiedades de las variables a investigar, permitiendo evaluar y medir los aspectos que darán respuesta al objeto de dicho proyecto.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente proyecto fue útil hacer uso del método de investigación descriptivo correlacional, ya que este método contribuye de manera significativa en el análisis de la información suministrada por las variables a estudiar, las cuales son el comportamiento y preferencias de los posibles consumidores en el mercado de Brasil, así como también sus preferencias en cuanto a la presentación y elaboración del producto a ofertar. Por otra parte se considera apropiado el empleo de este método de investigación, porque este indaga, estudia y sintetiza los resultados hallados en grupos de interés, tales como personas, poblaciones, comunidades y demás entes que indican el grado de preferencia y aceptación de determinada variable objeto de estudio.

Además es importante mencionar que el método descriptivo mide cada uno de los comportamientos, preferencias y gustos de cada grupo de personas, ya sea clasificado demográficamente, por su conducta, edad, estratificación o cualquier otra característica identificadora. Cabe decir que dicho método investigativo mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas de manera individual.

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el desarrollo del proyecto de creación de empresa para la producción de snacks de chontaduro para su comercialización en el mercado de Brasil, es de gran importancia que la recolección de los datos proporcione información exacta, detallada y relevante a través de medios de comunicación, cuestionarios y entrevistas; también se hará recolección de datos a través de fuentes primarias y secundarias:

En las fuentes primarias se recurrió a encuestas que se aplicaron a muestras piloto para precisar aspectos referentes a productos iguales o sustitutos de los snacks de chontaduro, así como a la preferencia de su empaque y presentación.

Teniendo en cuenta que la recopilación de los datos primarios se puede llevar a cabo de forma cuantitativa y cualitativa, el instrumento empleado es la entrevista por un medio electrónico, la cual nos permite obtener información directa sobre la las preferencias de los posibles consumidores, donde se analizará sus gustos y su percepción acerca del producto; esto permitirá clasificar y analizar dichas inclinaciones presentadas por las personas interesadas en el consumo de snacks de chontaduro en el mercado de Brasil.

En las fuentes secundarias se utilizan fuentes veraces, confiables y críticas como la cámara de comercio de Brasil, ProColombia, Bancoldex y TradeMap; las cuales proporcionarán información acerca de las posibles oportunidades que presenta la iniciativa en el sector de snacks, tanto en el mercado local (Santiago de Cali) así como en el mercado internacional (Brasil); de esta manera se podrá inferir que tan viable puede llegar a ser la introducción a dicho mercado con un producto no tradicional y con alto valor agregado. Teniendo en cuenta que la información suministrada por las anteriores fuentes secundarias ya ha sido estudiada y analizada, lo que indicará la veracidad de la información.

6. ANALISIS DE ENTORNO

Es de gran importancia partir de un análisis al entorno que rodeará el proyecto, ya que este es dinámico y se encuentra en constante cambio. Por esta razón se desea conocer la información más relevante que ayude y facilite consolidar la iniciativa y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, conociendo así el comportamiento del entorno nacional (Colombia) y local en este caso la ciudad de Santiago de Cali, junto con los actores y fuerzas internas que influirán el desarrollo del proyecto y variables a tener en cuenta, partiendo de un conocimiento del terreno en que este se desenvolverá.

6.1 EL MACROENTORNO

6.1.1 Económico

"Colombia termina el 2013 con un balance que podemos calificar como positivo. Vamos a crecer a tasas del orden del 4%; la mayoría de las actividades, a excepción de la industria, registran tasas positivas; se mantiene un buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico es favorable, donde a diferencia de años anteriores tenemos una tasa de cambio más competitiva; la tasa de desempleo se ha mantenido en niveles de un dígito, y el empleo formal crece más que el empleo informal, y, en este contexto, un porcentaje importante de la población ha logrado superar la pobreza."[35] Los aspectos y avances positivos mencionados anteriormente traducen a un aumento en el nivel de calidad de vida de los colombianos con el buen desempeño del PIB en el 2013, y finalizando el año 2014 se encontró en un rango de 3,3% y 5,3%, mejorando y fortaleciendo así la perspectiva de la economía del país. El bajo índice de inflación reflejado en el 2013 de 1,9% trae beneficios al consumo en cada uno de los hogares colombianos; sumándole el desempaño laboral donde la tasa de desempleo obtuvo una reducción representativa por debajo del 8%, aumentando el trabajo normal, mejorando así la calidad y calificación del mercado laboral.

"Colombia avanzó dos puestos en escalafón de los mejores países para realizar negocios Los empresarios prefieren a Colombia para hacer sus inversiones. En el Ranking Doing-Business 2013 (189 países) aparece en el puesto número 43. No obstante, países como Chile y Perú lo superan en cifras, con los puestos 34 y 42 respectivamente. Está por encima de México (53), Brasil (116) y supera también a Argentina en el lugar número (126)"[36].

[35] ANDI. Colombia: Balance 2013 y perspectiva 2014. Página web: http://www.andi.com.co

[36] COLPRESA Bogotá. Por qué al gobierno le está sonando la "flauta" en la economía. En: Vanguardia.com Bogotá DC. 05, Noviembre, 2013.

Cuadro 2. Indicadores macroeconómicos

INDICADORES	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
PIB	6,72	12,44	5,92	5,71	5,25	
TRM	$1.897,89	$1.848,17	$1.798,23	$1.868,90	$2.000,68	
BALANZA COMERCIAL	1.559	5.358	4.023	2.203	-6.293	-6.717
INFLACION	3,17	3,73	2,44	1,94	3,66	
TASA DE DESEMPLEO	11,8	11,07	10,4	9,6	9,11	9,29
IPC	3,2	3,4	3,6	2,8	2,9	2,6

Fuente: Andi, 2014

Cuadro 3. Colombia, balanza comercial anual. 1980-2015p. millones de dólares FOB

Años	Exportacion	Importacion	Balanza
2010	39.713	38.154	1.559
2011	56.915	51.556	5.358
2012	60.125	56.102	4.023
2013	58.824	56.620	2.203
2014	54.795	61.088	-6.293
2015*	19.259	25.977	-6.717

p Provisional
* corresponde hasta el mes de junio
Fuente: DIAN, DANE, Cálculos DANE.

Con respecto a los indicadores arriba descritos, es posible observar el comportamiento positivo que ha venido mostrando el sector económico Colombiano en cuanto a flujo asertivo del comercio. Esto debido a los indicadores analizados en el horizonte de tiempo comprendido desde el año 2010 al 2014, donde la balanza comercial presento superávit con promedio de 3.9%, y donde es de resaltar el beneficio que ha venido mostrando los últimos años la tasa representativa del mercado, donde el dólar ha tomado fuerza y el peso Colombiano ha perdido, lo que se traduce a momento propicio para aumentar el flujo de la exportaciones y como es relativo la oportunidad que se presente superávit en la cuenta corriente de la balanza de pagos. Por otra parte cabe mencionar el factor importante que presenta la cifra de disminución de desempleo, lo que refleja oportunidad para el país calificarse en productividad y mejor calidad de vida. Asimismo es posible mencionar que, a pesar de la valoración de dólar y por ende el aumento en los bienes importados, razón que se evidencia en el aumento del IPC (Índice de Precios al Consumidor), es posible resaltar que dicho indicador ha logrado un equilibrio que oscila alrededor del 3%, lo cual indica que por encima de la situación que representa el alza del dólar, las políticas económicas del gobierno nacional aun permiten pensar en estabilidad económica en la nación.

“La inflación, entendida como el crecimiento en los precios de los productos, bienes y servicios en una economía, tiene repercusiones no solo en lo que cada uno de nosotros paga en el supermercado, si no en el futuro de nuestras inversiones.”[37] Es por esta razón que es de gran importancia analizar el panorama de la inflación en el país, ya que la fluctuación de la economía Colombiana depende de su comportamiento; a finales del 2013 la inflación medida mediante el Índice de Precios al Consumidor (IPC), tuvo un porcentaje de 1.9%, uno de los más bajos de los últimos años; aunque en lo corrido del año 2014 este porcentaje se ha incrementado cerca del 3%, siendo este un punto medio en las cifras definidas por el Banco de la República que van del 2% al 4%. “Para controlar la inflación y evitar el recalentamiento de la economía, el Banco de la República inició un ciclo de alzas en las tasas de interés desde 3,25% hasta 4%.

Ese incremento en los tipos de interés afecta positivamente los retornos que reciben los ciudadanos del común en sus cuentas de ahorros en la banca comercial”[38] De todo lo anterior se puede inferir que la variación en el Índice de Precios al Consumidor, inciden en el desarrollo de las empresas, en este caso la iniciativa de creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks de chontaduro, ya que al percibir este aumento en el porcentaje de inflación se traduce a un incremento en los costos y gastos referentes a la compra de materia prima e insumos necesarios para las actividades productivas, pero a su vez se logra observar un aumento en el poder adquisitivo de las personas, ya que están en capacidad de pagar los precios que impone el mercado, porque este determina las decisiones de compra del consumidor.

“El Banco de la República aumentó en 25 puntos básicos (un cuarto de punto porcentual) su tasa de interés de referencia, que fue fijada en el 4 por ciento para contener las presiones inflacionarias.”[39] Al elevarse la tasa de interés se tiende a reducir las ventas a crédito, pero instantáneamente fomenta la inversión, y esto es lo que busca el Banco Central, al existir más dinero en circulación causa un aumento en los precios de los productos, y el banco sube sus tasas de interés con el objetivo de incentivar la inversión para captar dicho exceso de dinero circulante, y de esta manera controlar y mitigar el fenómeno inflacionario.

Cuadro 4. Tasa de cambio en Colombia. TRM

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
Valor Promedio(COP)	$1.897,89	$1.848,17	$1.798,23	$1.868,90	$2.000,68

Fuente: Banco de la República de Colombia, 2015

[37] ¿Cuál será la inflación esperada en Colombia y sus implicaciones? Página web: http://www.dinero.com

[38] ¿Cuál será la inflación esperada en Colombia y sus implicaciones? Página web: http://www.dinero.com

[39] Banco de la República sube la tasa a 4 por ciento. Página web: www.portafolio.co

Se apoya en la serie de datos promedio anual de la TRM publicada por el Banco de la República, donde se puede observar el comportamiento variable de la tasa de cambio en los últimos años. En el año 2010 la Tasa Representativa del Mercado tuvo un valor promedio de $1.897,89, lo que traduce a que su comportamiento no fue el más óptimo para las exportaciones colombianas, pero si permaneció estable para estas operaciones de comercio exterior. Entre el año 2011 y 2012, se pudo percibir un descenso de la divisa, el cual ocasionó relevantes pérdidas para el sector exportador de bienes y servicios, ya que disminuyó su porcentaje de participación en los mercados internacionales.

Vale la pena resaltar el papel que jugó el TLC con EEUU en esta problemática, dado el hecho que este fue el inicio de la entrada al país de nuevos competidores en el mercado, acelerando de esta manera las importaciones, ya que al estar el dólar en descenso se tornó más rentable para las empresas comprar producto extranjero, provocando el desaceleramiento de las exportaciones y causando un déficit en la balanza comercial. A partir del año 2013 y 2014, paulatinamente la tasa de cambio se fue estabilizando, llegando a tener un promedio de $2.000, lo que fue despejando el panorama que rodeaba a los exportadores colombianos; este comportamiento sirvió de incentivo a las empresas nacionales, buscando de esta manera ampliar su portafolio de productos con visión internacional, tomando fuerza y buscar su posicionamiento en mercados foráneos, obteniendo más rentabilidad en sus negociaciones, ganando más pesos por dólar transferido resultado de estas operaciones de comercio internacional; observando por otro lado las importaciones, se pudo analizar una reducción razonable dado al alza de la divisa, incrementando los costos al querer obtener mercancía del exterior, por esta razón se fortaleció la venta de los productos que ofrece el mercado nacional, acelerando la economía del país e impulsando el mejoramiento continuo de las empresas para ofrecer bienes y servicios competitivos, ya sea en el mercado interno o externo.

En lo corrido del presente año 2015, la tasa de cambio hasta el momento ha tenido un promedio de $3.090,56, se ha venido percibiendo una alta volatilidad e impredecible comportamiento del dólar, donde se le ha atribuido este desempeño de la divisa a diferentes problemáticas o de alguna manera han inferido en estas fluctuaciones, como la caída de precio del petróleo, al EEUU fortalecerse en la producción de este crudo, las exportaciones petroleras de Colombia se minimizan reduciendo la entrada de dólares por trasferencia a la economía nacional, al volverse cada vez más escasa en su circulación la divisa se fortalece y gana valor; así como los precios de la materia prima varían, así mismo es la tendencia de la tasa de cambio. Se puede relacionar la crisis de la zona Euro con el comportamiento del dólar, ya que al sufrir problemáticas en la balanza de pagos y aumentos en su deuda externa, hace que su moneda que es el Euro se debilite y pase la divisa americana a ganar protagonismo en el mercado mundial.

El departamento del Valle del Cauca a lo largo de los años ha presentado un crecimiento significativo en cuanto a su participación en la producción nacional, lo

que ha contribuido al desarrollo del país; reforzando lo dicho anteriormente, “El Valle del Cauca es la tercera economía de Colombia, está ubicado al suroccidente del País en la costa del Océano Pacífico, donde está ubicada la ciudad de Buenaventura, el principal puerto de Colombia, por donde transita más del 50% del comercio internacional del País. En la zona plana del Departamento, formada por una planicie interandina, se concentra la actividad del sector azucarero colombiano y que aporta el 17% del PIB departamental.”[40]

Santiago de Cali con el pasar de los años ha venido evolucionando a gran escala convirtiéndose en uno de los grandes centros económicos del país y elevando la calidad de vida de sus habitantes junto con su poder adquisitivo. En la actualidad su economía no solo se encuentra centrada en la producción de azúcar, también esta ciudad se ha convertido en un atractivo lugar para la inversión tanto nacional como extrajera, por esta razón se ha originado un establecimiento de plantas de producción de diferentes multinacionales, dinamizando la balanza comercial del país con sus actividades exportadoras e importadoras y contribuyendo a la generación de miles de empleos directos e indirectos.

Por otro lado teniendo en cuenta el avance económico y comercial que ha venido desarrollando en los últimos años Colombia, se logra observar la oportunidad con la que cuenta el sector hortifrutícola, ya que dentro de él sobresalen frutos exóticos como el chontaduro; el país cuenta con una concentración de producción de chontaduro en tres departamentos: Cauca, que cuenta con el 35% de la producción; Putumayo con el 25% y Valle del Cauca con el 22% en este caso; apoyado por el Programa de Transformación Productiva (PTP) creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual se encarga de incentivar una formación competitiva y productiva de cada uno de los sectores que prometan un potencial exportador, pretendiendo provocar un auge en la comercialización de los productos procedentes de este departamento, ya que son de excelente calidad y competitivos en el mercado.

6.1.2 Sociocultural-demográfica

Colombia se caracteriza por ser el tercer país con mayor población en América Latina, a la cabeza México y Brasil; contando actualmente con una cifra de 43.990 millones de habitantes estimada por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas). “De ellos, el 51,4 % son mujeres y el 48,6 % son hombres. La mayor parte de la población se concentra en la zona centro-occidente del país cercana a las costas atlánticas y pacíficas (región andina), mientras que en las zona sur-oriente del país existen grandes vacíos demográficos. Los diez departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente el 54% del área total), tienen menos

[40] Apuestas por un Valle del Cauca próspero. Página web: http://www.ccc.org.co

del 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado."[41]

Con relación a Santiago de Cali cuenta con una población de 2.302.726 de habitantes apoyándonos en datos del año 2011 estimados por el DANE, de los cuales el 52,8% son mujeres y 47,2% son hombres; con una cobertura en servicios públicos del 98% y una tasa de desempleo correspondiente al 15.10%, menor que las tasas que poseen ciudades como Palmira (16.10%) y Buenaventura (60%); teniendo en cuenta la distribución de la población, Cali se encuentra habitada por un mayor porcentaje de gente joven menor a 40 años, cabe resaltar que el 60% de toda la población del Valle del Cauca se concentra en esta ciudad, lo que la convierte en un lugar de oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas, ya que estas se desplazan del área rural al área metropolitana.

En el lapso de los años 2009 y 2013 el DANE realizó una estimación sobre la Población Económicamente Activa (PEA) en Colombia, es decir la relación de los habitantes considerados como dependientes (Menores de 18 años y mayores de 65 años) y la población económicamente activa comprendida entre (18 y 65 años), donde arrojó una cifra de 23.107.344 de personas "potencialmente activas" en el país. Santiago de Cali cuenta con una Población en Edad de Trabajar (PET) de 1.859.716 de habitantes un 80.8% de su población total, donde 1.225.912 de habitantes (67.5%) corresponden a la Población Económicamente Activa; y 603.804 habitantes (32.5%) corresponden a la Población Económicamente Inactiva (PEI).De este aspecto se puede inferir que existe mayor número de habitantes económicamente activos o sin grado de dependencia, lo que puede darle al país un positivo índice de productividad y por ende contribuir al desarrollo económico y competitivo de la región y del mismo.

Santiago de Cali cuenta con una serie de oportunidades y ventajas competitivas respecto a las demás ciudades del país; posee un puerto multipropósito con una estratégica ubicación geográfica en el pacifico, donde se mueve el mayor volumen de importaciones (77%) y de exportaciones (23%) en Colombia, con una tasa de crecimiento anual equivalente al 5.7%, y además de ello tiene conexión con más de 200 puertos alrededor del mundo lo que facilita el intercambio de bienes y relaciones comerciales con el resto del mundo. Lo anterior le permite a la ciudad de Cali tener un alto potencial exportador, y por la misma proximidad al océano pacifico, esta se caracteriza por tener uno de los costos más bajos en cuanto al comercio exterior; teniendo una infraestructura logística excepcional y con eficiente transporte carretero hacia al área metropolitana con vías de acceso a las ciudades intermedias para abastecer sus mercados y ser su principal proveedor.

[41]Página web: http://www.colombialibre.org

“El Valle del Cauca se caracteriza por ser una de las regiones con mejores indicadores en cobertura de servicios básicos en el país, lo cual repercute en mejores condiciones de vida para sus habitantes y en un apropiado espacio para el desarrollo de las actividades productivas. Servicios públicos, con altas coberturas: 99 % energía, 97 % acueducto, 95% recolección de basuras y 93 % alcantarillado.”[42] En los últimos años se han venido desarrollando incentivos que permiten desarrollar el potencial productivo, comercial y exportador de la ciudad de Cali, promoviendo la creación de empresas con enfoque emprendedor y con visión internacional. Por esta razón se han venido instaurando reconocidas empresas y diferentes zonas francas permanentes que abren las puertas al comercio transfronterizo y a la inversión nacional y extranjera, convirtiéndose en fuentes de empleo y desarrollo para la región. Cali cada vez se caracteriza más por ser una ciudad industrializada, moderna y de servicios, liderando en el país con diferentes industrias; lo que sirve de incentivo a sus habitantes para hacer parte del sector empresarial, dinamizando la economía del país, ya que no solo alberga grandes empresas y multinacionales, sino que sirve de plataforma para las pequeñas y medianas empresas que desean sobresalir en el mercado con productos innovadores.

El Valle del Cauca es una región de gente trabajadora, siempre optimista y persistente. Desde sus inicios, este departamento se ha caracterizado por tener a las personas más amables y las mujeres más lindas de Colombia. Además la ciudad se caracteriza por poseer gente dada al comercio, las relaciones públicas y sobre todo estar dispuestos a emprender nuevos negocios; son personas serias, responsables y con cultura ciudadana.

Por otra parte es preciso decir que la ciudad de Santiago de Cali en los últimos años se ha caracterizado por ser un municipio que se preocupa por mejorar su condición de vida y así contribuir al desarrollo no sólo social, sino también cultural, económico y político del país. Es así como se puede resaltar que dicho municipio más o menos a partir del año 2009 viene trabajando de manera comprometida con el impulso expansivo en factores promotores de progreso ciudadano. Por esta razón se considera resaltar que dicha ciudad ha logrado transmitir su lado amable, seguro, responsable y pujante, tanto a sus habitantes, así como también a países extranjeros; quienes hoy por hoy la consideran un municipio atractivo para establecer relaciones redituables y duraderas.

De otro lado es pertinente analizar cómo se encuentra la ciudad de Cali en lo que respecta al ambiente social, pues aquí es apropiado decir que unas de las transversales para evaluar el estado en el cual se halla el municipio en dicho aspecto son la educación, salud, recreación, participación ciudadana, seguridad y convivencia, pobreza y desigualdad; donde se puede decir que Santiago de Cali en su proyecto “CALIDA, una ciudad para todos” ha mostrado avances significativos que logran posicionarla como una ciudad competitiva y con responsabilidad social,

[42] www.investpacific.org. Por qué invertir en nuestro valle

implementando estrategias para formar un plan de convivencia ciudadana, seguridad, equidad entre otras características en pro de lograr un bienestar social.

6.1.3 Político

Colombia actualmente cuenta con un sistema político histórico y bipartidista, representado en cada uno de los roles y funciones para participar democráticamente en las decisiones sociales, económicas, culturales y políticas, donde estos factores indicen directamente en el comportamiento de los ciudadanos representado en los beneficios y las mejoras en la sociedad. Por lo tanto, se encuentra regulado con unas normas y directrices específicas de acuerdo a los sectores que se encuentran estructurados en el poder del estado. Lo anterior ha llevado a que el sistema político actual colombiano genere cambios radicales así como numerosos conflictos internos y externos, debido al proceso socioeconómico y a la modernización del mismo.

"Un enfoque Estado-céntrico es necesario para entender en Colombia la relación entre la política, el conflicto y la violencia, porque la sociedad es no sólo una red de cooperación, sino también una red de conflictos y tensiones sociales, que necesitan ser mediados por un poder relativamente autónomo a fin de asegurar la persistencia y reproducción de la sociedad misma"[43]. Desde esta perspectiva, este entorno se encuentra debilitado por el establecimiento de mercados monopolizados y en efecto, se crean una fuente de expresiones violentas y defensivas que no permiten el libre desarrollo de la sociedad en la participación política y por ende en las decisiones comerciales que se encuentran al alcance del país.

No obstante, el nuevo desarrollo y régimen político en los países han adecuado condiciones de interés global para establecer programas que impliquen una nueva visión en las políticas comerciales y públicas, las cuales permitan el acceso a nuevas oportunidades de participación en las decisiones económicas y de esta manera, promoviendo el desarrollo competitivo del mercado, donde el Estado incremente su autonomía respecto a los diversos escenarios sociales.

La ciudad de Santiago de Cali, ha venido recuperando y reconstruyendo su clima político, ya que como no es secreto, el municipio hace nueve años atravesó una de las crisis políticas en cuanto al manejo de la administración pública se trata, debido a errores en planeación ambiental específicamente; pero que también es importante resaltar la labor que ha venido desempeñando su actual gobernación, donde se ha logrado cambiar la perspectiva nacional de una región ahogada en la corrupción, así pues, es interesante mostrar que la ciudad hoy por hoy se visualiza mucho más segura y trasparente ante los ojos de la inversión. Tanto así que los últimos índices

[43] ORJUELA ESCOBAR, Luis Javier. La debilidad del estado colombiano en tiempos del neoliberalismo y el conflicto armado. Colombia Internacional. Universidad de los Andes. Revista No. 49-50. Diciembre de 2012.

de calificación para inversión extrajera y nacional la han catalogado dentro de las veinte mejores, la tercera en Suramérica, precedida de la región metropolitana de Santiago de Chile y Lima Perú, países que han logrado a la fecha gran ascenso en crecimiento económico, lo cual indica que Santiago de Cali se halla tanto nacional como internacionalmente como una ciudad segura, confiable y con altos índices de crecimiento y sostenibilidad.

Para ser un poco de énfasis en lo anteriormente dicho, es posible decir que, una Ciudad que brinde seguridad y confianza, es una ciudad bien posicionada y atractiva para la creación de empresa, ya que, dichas características representan la congruencia entre el manejo adecuado de sus recursos y por ende la integración entre los sectores políticos, económicos, sociales, ambientales, jurídicos y culturales.

En efecto, el comportamiento político en la ciudad de Santiago de Cali incide en el mejoramiento de su desempeño en términos de calidad y satisfacción social para cada uno de sus habitantes. Esto lo logra a través de la oportunidad que ofrece a los mismos para las nuevas alternativas de desarrollo de la región, como los planes de gobiernos que no sólo aportan significativamente al avance y beneficios en la ciudad, sino que logra expandir los objetivos sociales, culturales y económicos futuristas. Cali a través de su sistema político, se ha caracterizado además por la sostenibilidad mediante la aplicación de acuerdos municipales que llevan a cabo con algunos programas y proyectos para buscar la permanencia en el tiempo e impedir implicaciones adversas por las nuevas administraciones.

Colombia contempla diversos incentivos financieros al sector exportador, entre ellos se resalta la labor del Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX), que a través de la financiación en las operaciones de producción y de comercio internacional busca promocionar las exportaciones colombianas, promoviendo de esta manera la competitividad en el sector para dinamizar la economía del país con la creación de empresas sostenibles en el tiempo financiando la modernización de sus procesos para la internacionalización de su portafolio de productos, creando líneas de crédito para cada tipo de necesidad que tengan los empresarios de pequeñas, medianas y grandes empresas.

Con estos instrumentos que ayudan al desarrollo empresarial del país BANCOLDEX busca apoyar al emprendedor en cada una de las etapas del crecimiento de su negocio. También es importante mencionar la iniciativa que tuvo el gobierno de crear el Fondo Emprender del SENA, artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002; donde proporciona un capital semilla que financia las iniciativas de empresarios emprendedores que hayan sido desarrolladas en el transcurso de la formación profesional; este proyecto nacional tiene como objetivo incentivar la creación de empresas con ideas de negocio innovadoras y emprendedoras facilitando la incorporación de estas al sector productivo del país. La creación de INNpulsa Colombia por el gobierno nacional en el año 2012, contribuyó

enormemente en el desarrollo integral del sector empresarial en el país, ya que con ayuda de este programa se ha venido transformando la mentalidad del empresario colombiano, inculcando estrategias direccionadas a la innovación y emprendimiento donde las empresas puedan crecer de manera rentable y duradera con una visión global capaces de posicionar su productos y servicios en mercados foráneos.

Colombia celebra diferentes acuerdos de complementación económica y tratados de libre comercio internacionales, donde por medio de estos busca impulsar la economía del país a través de su sector exportador, apuntando hacia una expansión de mercados y evolución de la industria capaz de brindar productos competitivos para el posicionamiento de estos en el exterior, facilitando el intercambio de bienes y servicios, reduciendo cada vez más la brecha comercial.

Estos son algunos de los tratados que rigen en Colombia hasta el momento; por medio del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012 que promulga y da apertura a la entrada en vigencia del Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, donde los principales temas que se negociaron fueron el industrial y agrícola, régimen de inversión, solución de controversias, propiedad intelectual y compras del Estado. El TLC entre Colombia y Canadá, el cual se aprueba a través de la Ley 1363 de 2009 y entró en vigencia en agosto de 2011 mediante la circular 024 de 2011, su contenido principal están los temas de acceso a mercancías agrícolas y no agrícolas, requisitos de origen y medidas de protección comercial; así como también en materia de inversión y cooperación laboral. El TLC entre Colombia y Chile aprobado por la ley 1189 de abril del 2008 y entrada en vigor el 8 de mayo de 2009. El Acuerdo de Complementación Económica N°59 (ACE 59) CAN-Mercosur, aprobado por la Ley 1000 de 2005, bilateralmente entre los países Ecuador, Venezuela, Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, basado en desgravaciones progresivas en gran parte del universo arancelario

6.1.4 Jurídico

Colombia es una República democrática con una localización privilegiada en América Latina y gran riqueza en recursos naturales. Es actualmente uno de los principales destinos de inversión de la región y ha sido catalogada por el Banco Mundial como el primer país latinoamericano en protección a la inversión. El crecimiento del PIB en Colombia ha sido en la última década significativamente superior al promedio mundial y, en los últimos años, el país se ha caracterizado por su estabilidad económica y por haber controlado de manera apropiada su índice de inflación. Recientemente, las principales calificadoras de riesgo han asignado a Colombia mejores índices de confianza.[44] Por esta razón el Gobierno de Colombia

[44] INVIERTA EN COLOMBIA. Guía legal para hacer negocios en Colombia. Página web: http://www.inviertaencolombia.com.co

ha enmarcado una serie de normatividades para incentivar, reglamentar y controlar cada uno de los sectores en el país y por otro lado las que son de exigible cumplimiento.

Ley 1429 de 2010: Su objetivo es la formalización y generación de empleo, con la finalidad de incentivar la creación de empresa, de tal manera que se aumenten los beneficios y disminuyan los costos de su constitución.

Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 DE 2006, fomento a la cultura de emprendimiento.

Ley 7 de 1991: Ley marco del comercio exterior, normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio internacional.

Con la Ley 905 De 2004 se busca "Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes."[45]

La Ley 590 De 2000 promueve el desarrollo del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, buscando integrar los diferentes sectores productivos, estableciendo mejores condiciones en el entorno para la creación y operaciones de estas empresas nacientes.

Ley 789 De 2002, ley de apoyo al empleo y a la protección social, "El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo."[46]

6.1.5 Tecnológico

La generación de conocimiento operativo e innovaciones son consideradas, hoy por hoy, las fuentes, por excelencia, generadoras de riqueza en la economía, así como también de mejoramiento del nivel de vida de la población. Muchos países, Colombia entre ellos, han impulsado y sostenido dentro de sus políticas económicas, no solo el fortalecimiento a la innovación sino también el de las actividades de ciencia y tecnología ya que los gestores de la política pública, no

[45] Página web: http://www.alcaldiabogota.gov.co
[46] Página web: http://www.alcaldiabogota.gov.co

desconocen sus innegables y significativos impactos en el crecimiento y en el desarrollo económico del país. [47]

Así pues Colombia durante los últimos veinte años, ha venido adaptándose a la era de la tecnología, entendiendo esta como uno de los mecanismos indispensables para el desarrollo económico del país. Dentro de su política pública ha implementado estrategias para lograr la adquisición y el desarrollo de tecnología. Esta tarea le compete directamente al gobierno, donde ha venido consolidando el Sistema Nacional de Innovación en Colombia desde una perspectiva de aprendizaje interpretativo y procesos de investigación y desarrollo a través de equipos multidisciplinarios.

Dichas estrategias le han contribuido en la canalización de recursos para posteriormente invertirlos en la formación de recurso humano de alto nivel, es decir personas especializadas en el desarrollo de tecnología comunicativa, como de aplicativos empresariales. De esta manera es posible ver el avance significativo que ha presentado el país a saber, "la creación de Colciencias en 1968, su posterior transformación en departamento administrativo nacional, la definición concreta de políticas públicas para promover la innovación —estrategias recogidas en documentos CONPES—, la legislación permanente para impulsar la investigación, el fortalecimiento de organismos de capacitación de recurso humano especializado como el Sena, la creación de distintos fondos como Fomipyme, son entre otras, acciones que han venido generando en el país importantes capacidades de producción, de generación de nuevo conocimiento, de inversión y de innovación. Lo más importante de todas estas acciones, es que han dejado al país, la estructuración y creación de capital social; capital social que ha encontrado en evidentes y necesarias alianzas entre el sector productivo y la academia colombianos, su mejor expresión".[48]

Ahora bien, en lo que respecta a la ciudad de Santiago de Cali es posible notar su capacidad para la administración y la gestión de la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades productivas. Es notable que a partir del año 2006 propiamente Cali ha acogido diversas empresas las cuales han implementado dentro de sus procesos productos tanto la invención como la importación de maquinaria, equipos de cómputo, aplicativos empresariales especializados en la coordinación, administración entre otras funciones que establece e integra el proceso productivo de las empresas; ello se ve reflejado analizando los índices de desempleo bajos, el atractivo de inversión foránea que presenta la ciudad, el calificativo de ciudad industrial en conjunto con Acopi yumbo y además la creación de plantas productoras como SabMiller, Parmalat, grupo Fenix entre otras.

[47] Página Web: www.uelbosque.edu.co. Revista: Análisis de capacidades y evolución del sistema Nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia. Volumen VII_ número 12 _ 2011

[48] Manual de Bogotá, páginas 67 a 69.

De esta manera cabe decir que, las capacidades tecnológicas conducen a las empresas a aumentar su competitividad y como es obvio aumenta también sus capacidades de producción, dándole así altos niveles de productividad para las compañías y crecimiento económico para la región y el país.

Colombia ha venido trabajo en la implementación y uso de tecnologías de la información y la comunicación dentro de las pequeñas, medianas y grandes empresas de diversos sectores de la economía, ya que entienden de manera progresiva la dinámica e importancia que arraiga este fenómeno tecnológico. Pues no es secreto para nadie, que, en este mundo globalizado en el que interactuamos día a día, se hace necesario el manejo de herramientas que nos permitan estar en la vanguardia y además proporcionen beneficios tanto económicos como ahorradores de tiempo; y este es precisamente el concepto que se pretende alcanzar mediante la incursión de herramientas de conectividad, uso de software empresariales, maquinaria especializa, entre otros elementos que minimizan costos operacionales y tiempo empleado para la realización de cada tarea dentro de la línea de producción; lo que traduce maximización de los recursos disponibles para las empresas.

Es así como, Colombia enfoca sus avances en tecnología para dinamizar las industrias que requieren mejoras en sus procesos productivos. Además con el Programa de transformación productiva (PTP), el Ministerio de tecnologías de la información y la comunicación pretende capacitar a los jóvenes Colombianos para que estos desarrollen y fortalezcan la industria de la TI (Tecnología de la información), donde a través de la formación de capital humano, se fomente la innovación, el emprendimiento y las Apps (aplicaciones) en este caso, aplicativos empresariales.

Por otra parte es preciso mencionar que “Colombia ocupa la tercera posición en la región en cuanto a Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se refiere, teniendo en cuenta el ingreso per cápita, según datos arrojados por el Foro Económico Mundial (WEF), uno de los principales organismos internacionales de monitoreo de indicadores del sector”[49]. Factor que muestra que el país está interesado y comprometido por adecuar en sus procesos el factor tecnológico el cual trae consigo muchos beneficios como se mencionó anteriormente.

Así mismo es pertinente decir que, el sector Hortofrutícola en el transcurso de los últimos años (2009–2014) ha presentado un incremento en su capacidad productiva artesanal, ya que dicho sector no cuenta con la tecnología necesaria para alcanzar “Su alta diseminación, lo cual se constituye en un reto para promover esquemas empresariales competitivos. Por otro lado, esta actividad se desarrolla bajo niveles de tecnificación mínimos, estimándose que 92,4 % de los productores no tienen

[49] DIARIO EL ESPECTADOR. Reporte de Industria Telecomunicaciones (CRC). Colombia, uno de los más etnológicos de América Latina. En el Espectador.com 03, Septiembre, 2012.

acceso a tecnología, 5,3 % utilizan algún nivel de tecnología y solo 2,3 % de los agricultores hacen uso de la tecnología disponible". [50] Esto indica que se cuenta con una gran oportunidad para la generación de competitividad por parte del presente proyecto, ya que los competidores nacionales aun no implementan dentro de sus procesos productivos el uso de tecnología.

También se debe hablar de otra oportunidad latente con la cual cuenta Colombia y esta es el uso del E-Commerce, donde el país registró un crecimiento significativo y con ello el aumento del portafolio de exportaciones, fenómeno que resulta bastante interesante de analizar mediante el estudio de factibilidad del presente proyecto, ya que como se ha venido mencionando, para lograr una penetración satisfactoria en el mercado de Brasil, se hace necesario contar con la colaboración de una agencia comercializadora especializada en la promoción y colocación de productos similares a los Snacks de Chontaduro o en su defecto en productos agroindustriales; razón por la cual se halla pertinente hacer uso de dicha tecnología con el propósito optimizar el posicionamiento en dicho mercado y así contar con un bosquejo más amplio acerca de los consumidores reales y potenciales.

"El comercio electrónico ha crecido en los últimos tiempos, así lo demuestra la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) que afirma que en el 2013 hubo aumento de venta en línea del 40 por ciento, con referencia al año anterior.
Esta dinámica de e-commerce ha permitido estimar que para el 2021, la cantidad de dinero generado por comercio online igualará las transacciones con efectivo en el país". [51]información lleva a pensar que las pequeñas empresas podrían beneficiarse de menciona herramienta minimizando así el número de colaboradores en la cadena de comercialización, razón que se vería reflejada en la rentabilidad del proyecto y por ende en la asequibilidad a cargo de los consumidores, pues con la implementación del comercio electrónico para la búsqueda de clientes y distribuidores en el mercado de Brasil, se corta la brecha de intermediarios y con ello el incremento en el precio del bien a comercializar.

6.1.6 Ambiental

En Colombia existen diferentes normativas en cuanto al medio ambiente se refiere; la Ley 99 de 1993, ley del medio ambiente la cual dio origen al Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) el cual vela por la gestión y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente. El MAVDT establece la política ambiental, la cual contribuye al desarrollo sostenible, económico y social del país, para potencializar sus ventajas comparativas y preservarlas, fundamentada en la buena utilización de los recursos y explotación de ellos. Por otra parte, el Decreto Ley 2811 o Código de los Recursos Naturales Renovables y

[50] www.revistagropecuariadelsur.com. Asohofrucol
[51] DIARIO PORTAFOLIO. El comercio electrónico ha crecido en los últimos tiempos. www.portafolio.co.

Protección del Medio Ambiente, es la norma sustantiva de más relevancia que establece el país en el ámbito ambiental, ya que esta busca controlar y sancionar la utilización desmedida de los recursos naturales.

Las políticas de producción más limpia en los últimos años se han convertido en una estrategia que implementan las empresas para mejorar su competitividad, tecnificando sus procesos de tal manera que se reduzcan los costos de producción pero que al mismo tiempo disminuyan o se eliminen los riesgos para el ser humano y el medio ambiente.

El gobierno Colombiano con la Ley 1252 de 2008, buscar velar por la protección de la salud humana y el medio ambiente, teniendo en cuenta el control de las importaciones y exportaciones de residuos con algún grado de peligrosidad, donde se opta por políticas de producción más limpia.

El fenómeno de la globalización además de crecimiento económico, también ha traído consigo un deterioro del medio ambiente como consecuencia de la industrialización y del libre comercio, ya que las empresas no dimensionan los efectos nocivos y adversos que pueden traer sus procesos y los residuos de ellos al medio ambiente. Por esta razón se crearon las Normas ISO 14000 de carácter internacional, estas enmarcan la gestión ambiental con aplicabilidad a la empresa. "La serie ISO 14000, permiten que cualquier organización industrial o de servicios, de cualquier sector, pueda tener control sobre el impacto de sus actividades en el ambiente"[52].

En la actualidad las empresas buscan obtener un factor diferenciador respecto a las demás, pero que a su vez todas las actividades que se realicen para lograrlo vayan alineadas con la normatividad; es por esto que por medio de la norma ISO 14000 las empresas pueden optar por la certificación de gestión ambiental en todos sus procesos y sello verde en su portafolio de producto, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y proporcionándole al consumidor seguridad para su salud. La norma ISO 14020 hace referencia al etiquetado y declaraciones ambientales las cuales deben proporcionar la información necesaria al consumidor para el conocimiento de las propiedades del producto en cuanto a sus efectos sobre el medio ambiente y la salud humana.

El Decreto 3075 de 1997 establece Buenas Prácticas de Manufactura, donde las empresas que desarrollen actividades que generen algún tipo de riesgo en el consumo de alimentos, deben de implementar en sus procesos utensilios y equipos especializados para la manipulación, fabricación, envase, almacenamiento y transporte de sus productos; y el estado en que deben mantener las instalaciones con principios de higiene e inocuidad.

[52] Normas ISO 14000-Revisión temática. Página web: http://pino.univalle.edu.co

El gobierno nacional en su normatividad acogió “La política nacional de producción más limpia formulada por el Ministerio del Medio Ambiente está orientada hacia la prevención y minimización de los impactos y riesgos a los seres humanos y al medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial, a partir de la introducción de la dimensión ambiental en los sectores productivos, como un desafío de largo plazo.[53]

6.1.7 Matriz EFE

Mediante la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se realiza un análisis del entorno general en el cual se llevarán a cabo las actividades de la empresa, enumerando una serie de factores que son de relevancia para el éxito del proyecto basándose en información económica, competitiva, comercial, cultural, social, política entre otros entornos.

La construcción de la matriz EFE se fundamenta en un listado de los factores que se creen determinantes y críticos identificados mediante el análisis del entorno del proyecto, los cuales mostraran la probabilidad de éxito de la iniciativa, donde se tienen en cuenta tanto las oportunidades como las amenazas latentes que afectarán o beneficiaran el desarrollo de la empresa.

Primero se enumeran las oportunidades y posteriormente las amenazas; a estos factores se les asigna un peso relativo dependiendo del grado de influencia o importancia para alcanzar el éxito del proyecto. La asignación del peso esta expresada entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) y la asignación de la calificación: entre 1 (debilidad mayor) a 4 (debilidad menor).

Cuadro 5. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. La Tasa Representativa del Mercado (TRM)	0.2	4	0.8
2. Balanza comercial	0.12	3	0.36
3. El E-commerce ha crecido significativamente en los últimos años en Colombia	0.05	3	0.15
4. El valle del Cauca posee ubicación estratégica, cuenta con puerto multipropósito y un aeropuerto altamente tecnificado.	0.10	3	0.3
5. Colombia celebra con Brasil el Acuerdo de Complementación Económica N°59 CAN-MERCOSUR.	0.15	4	0.6

[53]Políticas ambientales. Página web: http://www.upme.gov.co

Continuación cuadro 4.

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
6. El índice inflacionario	0.04	1	0.04
7.La ciudad de Santiago de Cali presenta un índice elevado de contaminación ambiental	0.09	4	0.36
8. Amplio mercado de competencia	0.1	2	0.2
9. La comercialización se encuentra en manos de intermediarios en su mayor parte.	0.05	3	0.15
10. Baja tecnificación en los sistemas de producción.	0.1	2	0.2
Total	1.0		3.16

Nota: La asignación del peso esta expresada entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). La asignación de la calificación: entre 1 (debilidad mayor) a 4 (debilidad menor).
Fuente: elaboración de las autoras

Como se puede observar en la matriz, la calificación ponderada de los factores determinantes del éxito de la empresa teniendo en cuenta los diferentes indicadores corresponde a un promedio de 3.16, de esto se puede inferir que el proyecto responde de manera positiva ante las oportunidades y las posibles amenazas que existen en su entorno, lo que traduce que la iniciativa puede hacer un aprovechamiento de las fortalezas que posee para mitigar los efectos negativos que le rodean.

La oportunidad más latente y determinante de éxito que se puede identificar es la TRM (Tasa Representativa del Mercado), teniendo en cuenta el comportamiento incremental que ha venido presentando la divisa, se puede inferir que como proyecto exportador, va ser un gran indicador de rentabilidad; “El nuevo escenario de la tasa de cambio va a ayudar mucho a la diversificación de nuestra base productiva y nos va a ayudar en el cumplimiento de la meta de crecimiento”[54]

Con este comportamiento de la divisa, la economía colombiana ha tenido ganadores y perdedores, pero viendo esta problemática desde un punto de vista enfocado en la balanza comercial del país, trae más beneficios que amenazas, ya que las empresas netamente importadoras por los altos costos en los insumos y materia prima extranjera, van a empezar a invertir en el producto nacional, y pueden empezar a competir en el mercado con mejores condiciones, ampliando su portafolio de productos de tipo exportación.

El desempeño de la balanza comercial en los últimos 5 años ha sido muy positivo, lo que es un punto a favor para el proyecto, ya que el país cada vez más está

[54] El dólar por las 'nubes': les duele a muchos, pero le conviene al país. Página web: http://www.eltiempo.com

enfocando su sector exportador hacia productos que contengan un gran valor agregado y diferenciación, lo que posiciona al país como un gran proveedor no solo de commodities, sino de productos no tradicionales lo que aporta a la cuota de crecimiento económico y abre las puertas de mercados extranjeros a los productos colombianos.

El Acuerdo de Complementación Económica N°59 celebrado con Brasil, es una de las oportunidades más importantes que rodea el proyecto, ya que se convierte en un gran incentivo a la exportación para direccionar la incursión de productos colombianos hacia ese país; con la reducción de la brecha comercial se facilita la trazabilidad de bienes y se estrechan las relaciones internacionales con Brasil.

El índice inflacionario se identificó como la amenaza más relevante que rodea la iniciativa, este ha ascendido cerca del 3%, pero en términos generales se mantiene en un punto medio, ya que con la devaluación de la moneda nacional debido al incremento que ha tenido el dólar, se ha podido observar un incremento de los productos; esto se puede ver reflejado en el proyecto, en los costos y gastos referentes a la compra de materia prima e insumos requeridos para la actividad de producción que se va a desarrollar; pero al percibir un aumento en el poder adquisitivo del consumidor, esto traduce que se encuentra en capacidad de pagar los precios que impone el mercado actual, y a la hora de exportar el producto terminado se va a recuperar la inversión y se verá expresado en el margen de rentabilidad de la empresa, debido a la tasa de cambio.

El proyecto presenta dentro de sus amenazas entornos que con el tratamiento adecuado podrían ser mitigados y utilizados a favor del mismo; pues la comercialización en manos de intermediarios a pesar de restar competitividad, se halla como una necesidad en la etapa naciente del proyecto, pero también es preciso decir que con el aprovechamiento competente este puede ser abordado con la herramienta E-Commerce la cual ha venido mostrando un crecimiento significativo durante los últimos años y además de ser una de las oportunidades latentes para contrarrestar los efectos negativos de la idea de negocio.

Por otra parte se halla la debilidad que presenta el sector de snacks en baja tecnificación en sus procesos productivos, pero que también puede ser abordada desde una perspectiva de oportunidad, ya que con la implementación de tecnología de punta dentro de la línea de producción, se puede lograr un alto grado de diferenciación y competitividad en el mercado nacional y de esta manera marcar la pauta en trasformación productiva. Este punto es posible tratarlo aprovechando las alianzas comerciales con las cuales cuenta Colombia, pues a saber no contamos un país líder en desarrollo de tecnología, pero es posible importar maquinaria para lograr la tecnificación y agilidad en los procesos.

Finalmente es preciso decir que, la evaluación de los factores externos al proyecto en este caso a la creación de “ChontaSnacks” abre el panorama para que las

oportunidades expuestas y analizadas sean aprovechadas de la mejor manera posible y a su vez, las amenazas se puedan invertir y así sacar también el mejor provecho de ellas; pues así como en Economía es sensato sacar provecho de lo que mejor se sabe hacer y se tiene en abundancia, así como de lo que se carece; en lo que respecta a la puesta en marcha de una empresa naciente esta analogía es pertinente, ya que por medio de la matriz EFE es posible beneficiarse tanto de las oportunidades como de las amenazas.

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para realizar el análisis del sector al cual pertenece nuestro producto, se utilizará el Diamante Competitivo de Michael Porter con el cual se hará una descripción de cada una de las variables a estudiar de las condiciones del sector de los snacks en Colombia, y de esta manera determinar los factores que inciden directa en indirectamente la esencia del proyecto.

Figura 2. Diamante competitivo de Porter.

DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER

6.2.1 Condiciones de Factores

Recurso humano: Colombia cuenta con la mano de obra más productiva de Suramérica de acuerdo con el informe de Pricewaterhousecoopers de 2009. Es además el segundo país con la mayor disponibilidad de mano de obra calificada de la región, y su clase empresarial es la segunda más ética de Latinoamérica.[55] Lo que traduce que el sector de los snacks posee una oferta de productos los cuales

[55] Fuente: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Brochure_EXP_G_Agro.pdf

son resultado de procesos con altos estándares de calidad y valor agregado, donde se aplica la innovación y conocimientos tanto científicos como tecnológicos para satisfacer de manera adecuada la demanda de los bienes y servicios, lo que genera una ventaja competitiva respecto a los demás países; ya que la incorporación de estos nuevos conocimientos y adelantos se basa en la preparación y formación integral de la fuerza laboral en la región. La población del Valle del Cauca es de 4´474,390 de la cual un 53% corresponde a la fuerza laboral. Mientras la población de Cali y su área metropolitana es de 2´377,755 de la cual un 54% es económicamente activa y la mayoría son jóvenes y adultos jóvenes entre los 18 y 45 años.56 Se considera trascendental el dato anteriormente mencionado, ya que ello indica que la mayor parte de la población que conforma la ciudad de Santiago de Cali se halla en edad productiva, lo cual puede ser aprovechado y con ellos general crecimiento tanto para el sector agroindustrial como para la economía de la región a largo plazo.

Recurso físico: Colombia posee una ubicación geográfica estratégica y demasiado favorable para la comercialización y exportación de productos alimenticios procesados, donde se goza de menores tiempos para transportar las mercancías y fletes más competitivos. El fácil acceso a proveedores y disponibilidad de insumos, ya que, el país y el departamento del Valle del Cauca cuentan con un clima tropical y tierras fértiles, lo cual permite el cultivo y la producción en todas las épocas del año en comparación con otros países, proporcionándole este factor un aspecto competitivo al sector.

Las empresas dedicadas al sector agroindustrial-snakcs poseen una excelente infraestructura, contando con maquinaria y utilización de tecnologías que les permiten tener una oferta de productos de calidad y precios competitivos en el mercado, donde desarrollan una adecuada cadena de comercialización y consumo, adaptando el producto y diversificándolo al estilo de vida del consumidor. Colombia cuenta con una sólida infraestructura portuaria que se encuentra constituida por nueve zonas, en el Caribe con Cartagena, San Andrés, Santa Marta, La Guajira, Barranquilla, Golfo de Morrosquillo y Ciénaga; y en el Pacífico con las zonas portuarias de Tumaco y Buenaventura, las cuales juegan un papel muy importante dentro de las actividades comerciales en el país, donde las importaciones y exportaciones participan en un 90% por vía marítima, aprovechando el acceso a los dos océanos y cercanía con los demás países.

“Se estima que un aumento del 1 % del ‘stock’ de carreteras, genera un crecimiento del 0,42 % del PIB y una reducción del 1% en el costo logístico, redundando esto en el aumento del 0,5 % de las exportaciones.”[57] De esta manera es importante mencionar el avance significativo a que ha venido presentado la ciudad de Cali

[56] www.investpacific.org. Agencia de promoción de inversión en el pacifico colombiano

[57] www.elpais.com.co Los restos del Valle del Cauca en materia de infraestructura. María Claudia Álvarez, directora seccional occidente de la cámara Colombiana de infraestructura.

durante los últimos años en cuestión de infraestructura, avances viales y urbanísticos, lo cual ha traído para la ciudad suma en inversión tal como la implementación de instalaciones productoras de prestigiadas empresas multinacionales. Con estos adelantos físicos se nota la oportunidad que presenta la región a mediano plazo para el posicionamiento de empresas transformadoras de productos oriundos de la región.

Recursos de capital: En el país existen diferentes fuentes de financiamiento que apoyan el desarrollo de proyectos, creación y mantenimiento de empresas en este caso del sector agroindustrial; donde se destinan recursos para mejorar la calidad, fomentar la competitividad y aumentar los volúmenes de producción de estas; en Colombia se encuentran establecidas diferentes instituciones que financian o patrocinan la ejecución e investigación de proyectos, como lo son Colciencias que incentiva la investigación, el SENA que se ha encargado de apoyar el emprendimiento, Bancoldex que siendo un banco de segundo piso brinda apoyo al pequeño y mediano empresario para comenzar su proyecto y fomentar una cultura exportadora, lo hace a través de programas como INNpulsa Colombia anterior Fomipymes y fondo Emprender creado por el comercio nacional para apoyar el desarrollo del sector en el país.

6.2.2 Condiciones de la demanda

El incremento en la demanda a nivel mundial de productos con mayor valor agregado que se ajusten a los requerimientos de calidad, inocuidad y facilidad de consumo, ha contribuido a la dinamización del mercado de productos procesados, originando nuevas oportunidades comerciales.[58] Actualmente se ha presentado un crecimiento en el sector agroindustrial especialmente en el mercado de los alimentos procesados tipo snacks, donde ocupan un lugar importante en la canasta familiar del consumidor; el sector por esta razón, está en constante evolución para adoptar las diferentes políticas a nivel internacional de acuerdo con la producción de alimentos enfocados a la salud, nutrición y alimentación de las personas. La industria está realizando un aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas en la transformación de materias primas, donde cada vez implementan en sus procesos de producción mejoras en la tecnología y tecnificación, y de esta manera causar un efecto diferenciador en sus productos.

Según estudios realizados por la Cámara de Comercio de Cali, el negocio de los snacks, también llamados MacroSnacks que traduce mecato o pasabocas, ha venido presentando dinamismo de crecimiento en cuanto a consumo nacional e internacional, con cifras analizadas en el periodo comprendido desde el año 2010 al 2014, ahí es posible analizar el crecimiento y por ende posicionamiento de este tipo de alimento. Por ello se permite ofrecer el bosquejo arrojado en cifras del

[58] http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural

prometedor negocio; para el año 2010 según ejercicios de mapeo y socialización la firma Pepsico arrojo un aumento en los ingresos que genera el sector de los snacks del 21%, razón que llevo a los estudiosos de los sectores económicos y propiamente del entorno socio-cultural de la ciudad de Santiago de Cali a analizar la tendencia de crecimiento de dicha línea de productos y a proponer a los inversionistas y emprendedores industriales a apostarle a esta idea prometedora.

Asimismo para el año 2011 se registró un aumento del 12.6%, este hallado de empresas de la talla de (Productos Calima, Manitoba, Harinera del Valle, Rosquillas Caleñas, Caodel, Sucroal, Panificadora Mami, Del Alba, Productos La Locura y Colombina), razón que lleva a pensar que a pesar de la disminución presentada con respecto al año 2010, son cifras que permiten entender que la oportunidad de negocio está latente y se entiende puede ser mejor. Para el año 2012 las estadísticas según el estudio hecho por la Cámara de Comercio de Cali el sector facturó 3 billones USD en ventas. Además para el año 2013, las cifras presentadas con respecto a las ventas de este tipo de producto fueron de 22.6% más que en el año anterior. Para el periodo comprendido entre el último trimestre del 2013 y el primer trimestre del 2014 el valor de las exportaciones alcanzó los US$211 millones, 40% más que las registradas en igual periodo del año pasado.

Los resultados que se permiten concluir con respecto a las cifras analizadas en el horizonte de tiempo comprendido entre del año 2010 al 2014, es posible decir que el negocio es prometedor aun cuando factores externos a él, tales como el alza en la tasa de cambio para cuestión de materiales importados y todo el dinamismo comprendió en los demás factores económicos que inciden en las externalidades de la idea, con un plan de acción bien estructurado y planificado este sigue siendo altamente prometedor y competitivo para la industria nacional. Asimismo, es posible argumentar la propuesta diciendo que ChontaSnacks cumple con las expectativas que según los estudios de la Cámara de Comercio de Cali dice deber cumplir, los cuales son “Uno de los principales retos de este sector es innovar en el desarrollo de productos funcionales y saludables, acordes con las necesidades del mercado mundial”.

El incremento en la demanda a nivel mundial de productos con mayor valor agregado que se ajusten a los requerimientos de calidad, inocuidad y facilidad de consumo, ha contribuido a la dinamización del mercado de productos procesados, originando nuevas oportunidades comerciales.59 Actualmente se ha presentado un crecimiento en el sector agroindustrial especialmente en el mercado de los alimentos procesados tipo snacks, donde ocupan un lugar importante en la canasta familiar del consumidor; el sector por esta razón, está en constante evolución para adoptar las diferentes políticas a nivel internacional de acuerdo con la producción de alimentos enfocados a la salud, nutrición y alimentación de las personas. La industria está realizando un aprovechamiento de las ventajas comparativas y

[59] http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural

competitivas en la transformación de materias primas, donde cada vez implementan en sus procesos de producción mejoras en la tecnología y tecnificación, y de esta manera causar un efecto diferenciador en sus productos.

"El desarrollo de la industria de los productos empacados en nuestro país durante los años 2005 a 2007 generó un aumento significativo en las ventas así como inversión para el desarrollo de nuevos productos. Estos desarrollos se han caracterizado por ofrecer sabores diferentes a los tradicionales que han dado como resultado un fuerte aumento en ventas con buenas ganancias para los procesadores de snacks."60

Cabe mencionar el incremento que ha venido presentando el sector de Snacks en Colombia durante los últimos años, pues para el año 2010 el registro de fue de $1.2 billones de pesos y para el año 2013 la cifra fue de $1.9 billones; lo que señala un crecimiento de 708 mil millones de pesos en cuatro años. Estas cifras indican que, el mercado de Snacks se está fortaleciendo cada vez más y por tanto demuestra ser demasiado atractivo para la inversión en el presente año.

Además es propicio mencionar la importante participación que tiene el Valle del Cauca dentro del eslabón de los Snacks; "El líder del mercado de snacks es la compañía Pepsico con su filial Frito Lay, pero le sigue la empresa Yupi, que tiene sede en Cali y que cuenta con el 15 % de participación. El tercer jugador es una firma de Bogotá que hace la marca Super Ricas. Pero en la región hay un grupo de empresas que dan la pelea. Productos Calima, Rosquillas Caleñas, Manitoba, Del Alba, entre muchas otras que buscan un lugar entre los consumidores nacionales y extranjeros, pues la mayoría de estas firmas atienden mercados vecinos."[61] Esto muestra que, Santiago de Cali cuenta con una demanda significativa y una oferta bastante creciente, pero que tratada con una adecuada investigación de mercado, diversificación en los productos e innovación y visión internacional, el proyecto de ChontaSnacks se torna prometedor.

6.2.3 Industrias de soporte y relacionadas

Las empresas colombianas que constituyen el sector de los snakcs, tienen interesantes opciones en los diferentes países de América, ya que, tienen la capacidad de ofrecer productos a base de gran variedad de frutas exóticas y tropicales; aunque el sector agroindustrial ha sido uno de los sectores con más relevancia en el país, en la actualidad este ha sufrido efectos negativos, por causa de los diferentes acuerdos comerciales y tratados de libre comercio, que traen

[60] COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agrocadenas Colombia. La industria procesadora de papa, plátano y yuca: el mercado de pasabocas (snacks) y congelados en Colombia. [en línea]. Documento de trabajo N°86. Pg. 13. Consultado Marzo 25

[61] www.elpais.com.co. Los pasabocas y Snacks, un negocio creciente en Colombia

consigo la oferta de productos a precios más bajos que los que se encuentran en el mercado nacional, y los productos colombianos en su gran parte respecto al precio no resultan competitivos con los extranjeros.

El sector de alimentos procesados tipo snacks, cuenta con un tamaño demasiado grande refiriéndose a las diferentes empresas que se dedican a su producción, debido a que los consumidores sienten una mayor preferencia por los alimentos de este tipo, unas implementan en sus procesos alta tecnología para brindarle a sus productos la competitividad que el mercado exige, en cuanto a las pequeñas y medianas empresas emplean en su producción practicas menos tecnificadas y más artesanales.

También las empresas del país pertenecientes a este sector han realizado fusiones con grandes empresas multinacionales, las cuales se han encargado de atraer gran parte del mercado nacional de snacks. El sector necesita mayores iniciativas y propuestas para establecer Clusters regionales para la consolidación de núcleos de producción, que lo ayude a posicionarse y a mejorar la competitividad de sus productos, y de esta manera también aportar para ampliar los volúmenes de producción y el portafolio de productos a ofrecer en los diferentes mercados.

Aun así es de rescatar que de dos billones de pesos que se registra Colombia anualmente en el sector de Snacks, 1.9 billones son generados por el departamento del Valle del Cauca; hecho que ratifica la compensación que existe entre la oferta y la demanda en dicha región.

6.2.4 Estructura, estrategia y rivalidad

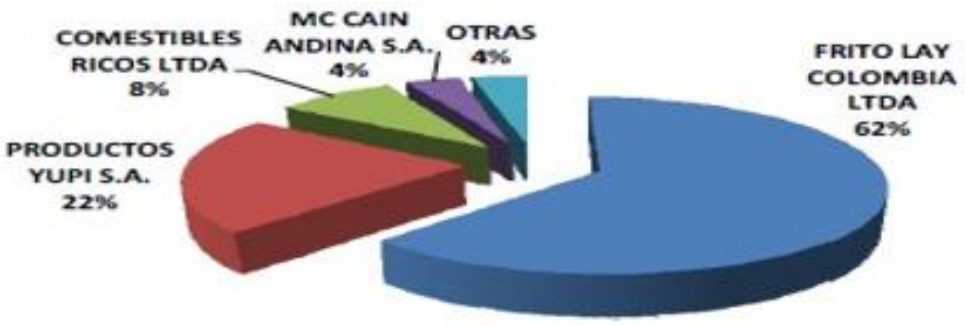
Se puede observar que el sector agroindustrial se encuentra altamente fragmentado, donde la región en este caso el Valle del Cauca tiende a competir en mercados extranjeros y también en el mercado nacional con productos sin valor agregado; respecto a la zona, esta posee ventajas comparativas de acuerdo al clima, la ubicación, suelos fértiles entre otras.

En la categoría de snacks en Colombia se destacan tres fabricantes, Frito Lay, Yupi y Súper Ricas, los dos primeros de cobertura nacional y el último con gran posicionamiento en la capital del país.[62] La multinacional Frito Lay llegó al país haciendo diferentes adquisiciones en cuanto a empresas relacionadas con el sector, como lo fueron Cruch una empresa de Medellín, la industria Gran Colombia con la marca Jack's Snacks, y unos años después adquirió la compañía Margarita que era su principal competidor en la industria Colombiana; así Frito Lay lideró gran parte del mercado con una participación del 62%; el restante porcentaje de participación

[62] Fuente: INNOVAL 2009, Innovación en la industria alimentaria.

lo conforman las empresas Yupi, comestibles Rico y demás empresas dedicadas al sector.

Gráfico 1. Participación en el mercado colombiano



Fuente: Agrocadenas

Se puede observar que el sector posee una gran competencia, donde se aprecia una especie de monopolio por parte de las empresas líderes en el mercado, esto también se debe a la alta inversión en publicidad y estrategias de promoción que estas compañías implementan para el posicionamiento de sus marcas.

La creación de empresa dedicada a la producción de chips de chontaduro se caracterizará por implementar en la cadena del chontaduro, la transformación, comercialización y valor agregado, siendo este una materia prima no tradicional y muy típica de la región. Las empresas del sector de los snacks deben estar en una búsqueda constante de mantener los estándares de calidad requeridos para brindar un producto competitivo que cumpla con todos los requisitos legales y sanitarios, para lograr la aceptación del consumidor y la expansión de su mercado, utilizando sistemas de producción eficientes, donde implementen Buenas Prácticas de Manufactura cumpliendo con todas las disposiciones que dictada el Decreto 3075 de Diciembre de 1997 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979; con este enfoque el proyecto pretende activar el dinamismo de la economía local, fomentar la inversión socioeconómica y mejoramiento del ambiente empresarial en la región con políticas de producción limpia.

Las empresas del sector compiten desarrollando estrategias enfocadas al mercadeo y los canales de comercialización dejando en un segundo plano estrategias como los bajos precios, ya que se centralizan en atraer al consumidor mostrándole las propiedades de sus productos, el grado de innovación que estos poseen respecto a los demás alimentos de consumo intermedio, donde cada una de estas empresas se esfuerza en ampliar su portafolio de productos, con nuevos sabores, nuevos ingredientes y nuevas presentaciones; por otro lado, los canales de distribución juegan un papel determinante en el sector de los snacks, ya que las empresas

buscan captar la mayor masa de clientes a través de las grandes cadenas de supermercados, mostrando la variedad de sus productos y sus marcas, utilizando una organización estratégica para la exhibición de estos y de esa manera influenciar en la probabilidad de compra del consumidor; esta es batalla de las marcas de snacks que pelean por un espacio preferencial, más visible y con una ubicación estratégica de sus productos para lograr su posicionamiento en un punto de venta determinado.

6.2.5 Gobierno

El gobierno en su agenda interna ha estipulado diferentes propuestas para ejecutar acciones que contribuyan al mejoramiento y potencialidad del sector agroindustrial a través de su Plan Nacional de Desarrollo; donde van apostar por la asociatividad empresarial, modernización de los sistemas de información y procesos agroindustriales, producción limpia y medidas sanitarias en los productos del sector. También van a velar por la capacitación y formación básica de las personas en el sector para desarrollar sus competencias laborales, investigativas, de gestión y bilingüismo.

Actualmente el gobierno colombiano en El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 establece el Programa de Transformación Productiva, el cual fue creado en el año 2008 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con la administración de Bancoldex; “el objetivo estratégico del Programa de Transformación Productiva es fomentar la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado.”[63]

Mediante instrumentos de regulación y normativos se busca un fortalecimiento institucional, donde se logre un aprovechamiento controlado de los recursos, protegiendo la biodiversidad y el entorno cultural; buscan potenciar e impulsar el crecimiento y competitividad de las empresas tanto a nivel nacional como a nivel internacional, donde adopten los estándares y tendencias mundiales, y de esta manera mejorar el acceso de los productos colombianos a los mercados globales con el adecuado cumplimento de los requisitos exigidos; El PTP también busca la identificación y la mitigación de las barreras comerciales y de productividad para la sostenibilidad en el tiempo de los productos nacionales en mercados internacionales.

En general en Colombia se encuentran existentes diferentes normativas para las empresas de transformación de alimentos como lo son:

[63] Fuente: http://www.ptp.com.co

- La implementación de Buenas prácticas de manufactura (INOCUIDAD), reguladas por el Decreto 3075 de Diciembre 23 de 1997.
- El artículo 29 del decreto 3075, establecimiento de un programa de limpieza y desinfección, Programa de Desechos Sólidos
- Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
- Decreto 60 de 2002, donde se debe establecer la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico- HACCP en las plantas procesadoras de alimentos, con el proceso de certificación requerido.
- Decreto 1175 de 2003, Los costos de los análisis de laboratorio que se requieran para la exportación de los alimentos serán asumidos por el exportado.
- Ley 715 de 2001, donde establecen normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
- Evaluación sanitaria dentro de la promoción
- Manual de higiene personal
- HACCAP puntos críticos de control
- Decreto 1270 Junio 17 de 2002, manipulación de alimentos
- Decreto 1175 Mayo 10 de 2003, tecnología alimentaria
- Resolución 14712 Octubre 12 de 1984, producción, procesamiento y embalaje de productos alimentarios.

6.2.6 Oportunidad

El sector agroindustrial debido a la globalización cada vez le da mayor relevancia a la implementación de tecnologías en sus procesos productivos para seguir vigente y no quedar rezagado en el mercado; Los últimos años han traído consigo diferentes factores que exigen cambios, innovaciones y reestructuraciones en los productos y en las compañías, ya que, cada vez es más recurrente la aparición de nuevos productos, aperturas de mercados y la creación de nuevas técnicas, donde las empresas que no estén en la capacidad de seguir este paso global pueden llevar sus productos a la obsolescencia, además la innovación juega un papel fundamental porque se considera un importante factor competitivo y de diferenciación; por esto las empresas están en la obligación de mantener actualización y mejora continua de cada una de sus actividades y en cada uno de sus procesos productivos. Esta razón llevar a pensar que el sector Hortofrutícola Colombiano cuenta con alto

potencial para la penetración de sus productos en mercados extranjeros, pero con la condición de que estos no sean exportados en commodities, sino con valor agregado, oportunidad latente que se halla en la producción de Snacks de Chontaduro.

Además Colombia, propiamente el Valle del Cauca cuenta con posición estratégica en cuento a logística se refiere, pues la cercanía al puerto de Buenaventura, uno de los más importantes del país por no decir que el mueve mayor volumen de movimiento de mercancías y por otra parte el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, hace de esta ciudad un atractivo para instalar la planta productora de que trata el presente proyecto.

Asimismo es posible decir que, en el mercado internacional, los productos derivados del chontaduro de origen colombiano gozan de una gran aceptación por su calidad y características organolépticas y nutricionales, razón por la cual esta forma de comercialización es la de mayor crecimiento y la que más rentabilidad ofrece a las empresas productoras de los mismos. El desarrollo del plan exportador para el mercado de Brasil es de gran importancia, ya que permitirá además de ampliar las oportunidades de dar conocer su producto, imagen, marca y posicionamiento, incrementar sus ventas y reconocimiento.

Los beneficios adquiridos en el desarrollo del proyecto se reflejan directamente en las oportunidades que se genera a partir expansión al mercado internacional, así como las posibilidades que ofrece la ubicación geográfica de nuestro país en cuanto a clima y diversidad de frutas con las que no cuentan Brasil y en efecto, fundamenta la oportunidad de negocio y consolida la ventaja competitiva.

Por otra parte, es preciso tener en cuenta los métodos que han surgido en cuanto a procesos de producción que permiten la aplicación de la innovación en las técnicas de comercialización de los productos con óptimas condiciones de calidad. Dichos avances han sido utilizados por algunas empresas para la producción interna en los países y para la exportación. En el caso de América Latina, Colombia es uno de los países que presenta exportaciones representativas de ésta fruta, lo que significa, que al llevar a cabo el proceso de exportación de los snacks de chontaduro, inmediatamente nos permitiría diferenciarnos del mercado mundial y de los países que llevan a cabo las exportaciones de chontaduro como fruta y sin valor agregado. Por consiguiente, sería una idea novedosa e innovadora que hasta el momento no se ha utilizado en el ámbito de los negocios internacionales y que beneficiaría el crecimiento económico del país.

“Los chontacones poseen ácidos grasos esenciales omega 3, omega 6 y fibra vegetaría, y a diferencia de cualquier tipo de snacks tienen 7% de proteína, lo que no ofrece ningún otro producto en el mercado. La debida selección de este producto garantiza que llegue al consumidor 100% natural. Los productos son de materias

primas autóctonas de nuestro departamento que potencializan cada una de las bondades nutricionales que puede ofrecer nuestra amplia gastronomía"[64]. Por ende, además de tener un alto valor nutricional, este producto aporta beneficios para el cuidado de la salud de las personas en cuanto a su composición e ingredientes, ya que es indispensable que el consumidor conozca estos factores al momento de consumir el producto y a su vez, éste garantice el buen uso de las normas requeridas en su producción.

En efecto es posible inferir que, el departamento del Valle del Cauca, propiamente la Ciudad de Santiago de Cali cuenta con los recursos apropiados para la creación de empresa dedicada a la producción y transformación agroindustrial, ya que, dentro de los recursos demandados por dicha industria y claramente el mercado de los snacks, la cuidad halla condiciones humanas, de capital, físicas, gubernamentales, de oportunidad e industrias conexas que hacen la propuesta atractiva para la implementación de la planta productiva en mencionada ciudad. Por otra parte es de rescatar los adelantos que ha venido presentado Cali en los últimos años, pues como se mencionó a lo largo del análisis del sector, dentro del periodo comprendido desde el año 2007 al 2014 se han manifestado operaciones de tipo industrial en el municipio, así como también demanda del producto objeto de estudio, en este caso los Snacks y algo importante de mencionar es la participación con la cuenta la ciudad dentro del mercado nacional, pues representa más del 95% de los ingresos del sector.

Además Santiago de Cali ha venido en una mejora continua en cuanto a su recurso humano se refiere, pues su población ha manifestado ser una de las más trabajadoras y jóvenes del país, factor que la hace ser aún más atractiva para la inversión de nuevos proyectos.

También es importante mencionar el papel que han venido desempeñando las fuentes de financiamiento en la ciudad, pues entidades como Bancoldex, ProColombia, entre otras han apoyado financieramente a los nacientes emprendedores de la región.

Finalmente se permite decir que en cuanto a la estructura, estrategia y rivalidad, las tres compañías cabeceras del sector se hallan en la ciudad de Santiago de Cali, condición que puede ser abordado desde una perspectiva de oportunidad, pues con el diseño de un producto innovador y diferenciador de dicha competencia es posible lograr un adecuado posicionamiento y acaparar una buena porción del marcado de los Snacks. Con ello es posible decir que la oportunidad que presenta el sector es latente y prometedora.

[64] LOZANO, Sergio Andrés. Gerente Empresa NutriTost. Videos > ET Canal El Tiempo > Especial productos: Racachips y chontacones. 2011, Mayo 20.

6.2.7 Conclusión del análisis del sector

Mediante el análisis de las variables que fueron objeto de estudio sobre el sector de los snacks en Colombia, se lograron identificar distintas estrategias que utilizan las empresas para dinamizar la economía y moverse dentro de él; la utilización de diferentes métodos de producción innovando la trasformación de la materia prima y aplicando estándares de producción limpia.

Las empresas del sector de los snacks no se limitan simplemente a lanzar un producto en particular, ya que se concentran en la estrategia diseñada para este, esto se trata del conocimiento de la base del producto, es decir, la materia prima principal, que ya de esto dependerá como resaltan sus atributos y propiedades para entrar a competir en el mercado y dar un efecto diferenciador respecto a los demás snacks; de esta manera lograr abarcar diferentes nichos y potencializar su segmento principal; se conoce que este es un mercado de tipo masivo, por esta razón existen infinidad de marcas al alcance del consumidor que ofrecen la misma especie de producto, pero es tarea de cada marca desarrollar estrategias las cuales causen un impacto en la mente de los consumidores, mostrándoles un producto cada vez más práctico, más saludable y con precios razonables; ya que el cliente se encuentra en constante evolución en sus decisiones de compra; y las empresas se basan en la tendencia de consumo que rige el mercado en la actualidad.

La ventaja competitiva que posee Colombia frente a los demás países respecto a la disponibilidad de mano de obra calificada lo que certifica que los procesos de producción implementados por las empresas son los más idóneos en cuanto a innovación y desarrollo, lo que permite que el mercado de los snacks pueda brindar a los consumidores productos bajo los mejores estándares de calidad. Se puede decir que el sector de los snacks en general responde de manera positiva a la demanda de este tipo de alimentos, ya que cada vez más las empresas se preocupan por implementar en sus procesos buenas prácticas de manufactura cumpliendo con las políticas a nivel internacional, y proporcionar al consumidor un producto con propiedades interesantes buscando ocupar un espacio relevante en su canasta familiar.

Las empresas del sector snacks en el país tienen la ventaja comparativa de transformar y procesar frutas exóticas cultivadas en la región, que diversifican el portafolio de productos respecto a las empresas de los demás países que no cuentan con el clima y los recursos para brindar un producto diferenciado, pero los tratados de libre comercio han causado un efecto negativo en el mercado de los snacks, ya que incursionan en este nuevos productos con precios más económicos pero tradicionales y con poca innovación en cuanto a sus propiedades, pero allí es donde las empresas colombianas toman este efecto como una oportunidad de resaltar sus productos con valor agregado, permaneciendo a la vanguardia de la tendencia de consumo de las personas; y la posibilidad de fusionarse con diferentes

empresas en el sector para estar en la capacidad de abastecer mercados foráneos y apostarle a la inversión para la innovación.

6.3 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

6.3.1 ¿Por qué Trade Map?

"Trade Map proporciona en forma de tablas, gráficos y mapas, indicadores de desempeño exportador, de demanda internacional, de mercados alternativos y de mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras."[65]

Trade Map cubre 220 países y territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado. Los flujos comerciales mensuales, trimestrales y anuales están disponibles desde el nivel más agregado hasta el nivel de línea arancelaria.

Por las razones anteriormente descritas, se considera Trade Map una herramienta importante para proveer los indicadores de mercados internaciones, así como de productos específicos, como es el caso de los Snacks provenientes de frutos exóticos, así como la demanda de los mismos, los países con cifras considerables en cuanto a producción y consumo, con el propósito de determinar posibles ventajas competitivas y comparativas con respecto a otros países cultivadores y demandantes de dicho fruto.

Además se nota considerable la herramienta para el presente proyecto por la información estadística actualizada que provee, tales como indicadores sobre el desempeño del mercado y del producto, los mercados alternativos y el rol de los competidores; cifras que permiten analizar, plantear, proponer, planear y dirigir de manera más acertada y controlada la estrategia de mercado a ejecutar para la realización del proyecto. Así se permite contar con indicadores ajustados a la realidad de los mercados hacia donde se va a direccionar la propuesta.

[65] www.trademap.org/index.aspx

Cuadro 6. Comercio a nivel mundial de los Snacks. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2014. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar

Importadores	Indicadores comerciales		
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Cantidad importada en 2014	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014 (%)
Mundo	3497041	1797194	11
Brasil	2507	1134	32
El Salvador	1402	869	24
Argentina	1029	754	-5

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE. Trade Map

Según los indicadores de los países con mayor demanda de Snacks a nivel mundial, y teniendo en cuenta las características culturales del fruto Chontaduro, fue posible analizar la oportunidad para este tipo de producto en las regiones de Centro América Y el Caribe, donde dichos países son conocedores del mismo y por tanto muestran aceptación en cuanto a su consumo, por esta razón y por las cifras presentadas en participación de importaciones, se notó la factibilidad de exportar y visionar el proyecto de Snacks de Chontaduro hacia mercados familiarizados e interesados en el consumo del mismo.

Con base a las cifras inicialmente descritas, es posible encontrar la oportunidad latente que presenta el mercado de Brasil, donde no solo se presenta una dinámica crecimiento en el consumo de alimentos preparados tipo Snacks, sino que también dicho mercado se muestra atraído y demandante de productos orgánicos que brinden alto nivel nutricional y saludable, además de ser uno de los países productores del fruto, razón que lleva a pensar que en él se halla significativa coyuntura para la penetración del producto innovador que pretende llevar a mercados internacionales el presente proyecto.

Asimismo Brasil según encuestas realizadas para el mundial de futbol, donde debuto como anfitrión, se halló la oportunidad que tiene Colombia en cuanto a ventajas arancelarias para la exportación de Snacks, esto de acuerdo a datos de la consultora Nielsen.

Por otra parte, se notó la necesidad de descartar países como El Salvador y Argentina, ya que estos no presentan oportunidades tan significativas como Brasil. Esto argumentado desde el punto de vista de participación mundial en importación de este tipo de producto, conocimiento del mismo, así como su consumo y participación en la dieta alimentaria a nivel de canasta familiar.

Las cifras permiten concluir con el análisis anteriormente dicho, pues es posible notar la ventaja en cuanto a crecimiento mostrada por Brasil, donde su tasa de crecimiento anual analizada en un horizonte de tiempo de cinco años es del 32% en base a los miles de millones importados durante el mismo periodo; por otra parte es posible observar a desventaja comparativa en la misma unidad de medida presentada por El Salvador y Argentina con cifras por debajo de Brasil representadas así, el primero con una participación de crecimiento de 25% y el segundo con participación de crecimiento negativa del -5%, razón que lleva a pensar que a pesar del crecimiento positivo mostrado por El Salvador, las características culturales respecto al conocimiento y consumo del fruto a exportar no presentan las mismas condiciones de oportunidad mostradas por Brasil y por otra parte, Argentina es notoria la desventaja presentada frente a los otros dos países.

Finalmente es posible inferir que, el mercado que presentó mejores condiciones para la penetración a mercados foráneos y posicionamientos de productos exóticos y saludables tipo Snacks es Brasil.

6.3.2 Matriz de selección de mercados

Se tiene como objetivo preseleccionar los mercados potenciales en los cuales será más viable la penetración del producto “ChontaSnacks”; para ello se determinaron diferentes criterios que permitieron analizar los mercados más atractivos y de una manera más específica.

Para el presente proyecto se tuvieron en cuenta elementos como el destino de las exportaciones de snacks, participación de las importaciones y fuentes secundarias brindadas principalmente por Trade Map y ProColombia entre otras.

En la selección de los mercados se tuvo en cuenta tres países, siendo estos Brasil, El Salvador y Argentina; donde se tomó como base información de fuentes secundarias acerca de los indicadores macroeconómicos, socioculturales, económicos, políticos y de comercio exterior. Con este análisis se puede observar claramente el panorama que rodea cada mercado, en cuanto al desarrollo de sus economías y los sectores que las dinamizan; al mismo tiempo los tipos de gobierno que no obstaculicen el libre comercio y relaciones entre países, vías de acceso que faciliten los procesos de logística y transporte transfronterizo; todo lo mencionado anteriormente al final será determinante para la exitosa penetración y comercialización del producto.

Cuadro 7. Matriz de selección de países

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAIS DESTINO										
VARIABLES	VARIABLE POND %	Brasil			El Salvador			Argentina		
		Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond
INDICADORES MACROECONÓMICOS	**35%**		**4**	**1,4**		**2**	**0,7**		**3**	**1,05**
Moneda	5%	Real Brasileño (BRL)	4	0,2	Dólar Estadounidense (USD)	4	0,2	Peso Argentino (ARS)	2	0,1
PIB (USD)	5%	2.346 (Billones) año 2014, según el Banco Mundial	4	0,2	25,22 (Miles de millones) año 2014, según el Banco Mundial	2	0,1	540,2 (Miles de millones) año 2014, según el Banco Mundial	3	0,15
PIB PER-CÁPITA (USD)	6%	11.384,6	3	0,18	4.129,2	1	0,06	12.568,60	4	0,24
Crecimiento del PIB	4%	2,70%	4	0,16	2%	3	0,12	1,90%	2	0,08
Tasa de Inflación	6%	6,40%	3	0,18	5,10%	4	0,24	9,50%	1	0,06
Ranking en América Latina	5%	1	4	0,2	16	1	0,05	3	3	0,15
Tasa de Desempleo	4%	5,50%	4	0,16	7,00%	3	0,12	7,20%	2	0,08

Continuación cuadro 7.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAIS DESTINO										
VARIABLES	VARIABLE POND %	Brasil			El Salvador			Argentina		
		Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond
INDICADORES SOCIOCULTURALES	**8%**		**3**	**0,24**		**3**	**0,24**		**3**	**0,24**
Idioma	4%	La lengua oficial de Brasil es el Portugués.	3	0,12	Su idioma oficial es el Español	4	0,16	Su lengua oficial es el Español	4	0,16
Religión	2%	Tomado del censo 2010 la religión que predomina es el Catolicismo 68% de la población, el Protestantismo con el 23,8% de la población y 8,2% corresponde a otras religiones.	4	0,08	Catolicismo 57,1% Protestantismo 21,2%, Testigos de Jehovah 1,9%, Mormones 0,7% entre otras.	4	0,08	Catolicismo 92%, Protestantismo 2%, Judíos 2% entre otras.	4	0,08
Clima	2%	Cuenta con un clima Tropical en general, pero este dispone de variedad de condiciones climáticas, con temperatura promedio de 25°C	4	0,08	Este país se encuentra localizado en una zona Tropical donde sus condiciones climáticas se mantienen constantes durante todo el año, donde su temperatura promedio es de 25°c	4	0,08	Argentina posee una gran variedad climática, debido a su diversidad de relieves, desde el tropical cálido,templado hasta el subpolar con inviernos suaves	4	0,08

Continuación cuadro 7.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAIS DESTINO										
VARIABLES	VARIABLE POND %	Brasil			El Salvador			Argentina		
		Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond
INDICADORES ECONÓMICOS	**10%**		**4**	**0,4**		**2**	**0,2**		**3**	**0,3**
Economía	6%	Su economía es la más grande y sólida de América Latina y ocupa el sexto lugar a nivel mundial respecto al PIB Nominal, posee una gran estabilidad macroeconómica, como resultado de su comportamiento comercial con el resto del mundo.	4	0,24	Su economía presenta un comportamiento un poco estancado, ya que su situación de delincuencia ha traido consigo altos índices de desempleo y pobreza. Debido a la dolarización este país no cuenta con su propia política monetaria, este depende de la Reserva Federal de Estados Unidos.	2	0,12	Este país posee la segunda economía más grande y estable de América Latina, posee una sólida base industrial lo que trae para su economía riqueza viéndose reflejada en el poder adquisitivo de su población.	3	0,18
Sectores Principales	4%	Brasil es una gran potencia agrícola, es uno de los principales productores de café y soja a nivel mundial, caña de azúcar naranjas y petróleo. Tiene el mayor volumen de ganado comercial en el mundo	4	0,16	Los principales sectores productivos son el Agrícola y sector de los servicios como las telecomunicaciones, transporte y bancario	3	0,12	Los principales sectores que rodean su economía son la industria manufacturera, la agricultura y ganadería; productor mundial de girasol, yerba mate, limones y aceite de Soja.	4	0,16

Continuación cuadro 7.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAIS DESTINO										
VARIABLES	VARIABLE POND %	Brasil			El Salvador			Argentina		
		Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond
INDICADORES POLÍTICOS	**4%**		**4**	**0,16**		**4**	**0,16**		**4**	**0,16**
Tipo de Gobierno	4%	República Federal-Presidencialista	4	0,16	Republicano, democrático y representativo	4	0,16	República Federal Democrática	4	0,16
INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR	**43%**		**4**	**1,72**		**2**	**0,86**		**3**	**1,29**
Acuerdos Bilaterales con Colombia	**7%**	CAN-Mercosur, Acuerdo de Complementación Económica (ACE N°59)	4	0,28	Tratado de Libre Comercio (TLC)	4	0,28	CAN-Mercosur, Acuerdo de Complementación Económica (ACE N°59)	4	0,28
Inversión Extrajera (USD)	**5%**	62.495(Miles de millones)	4	0,2	471,8 (Millones)	1	0,05	7.881 (Millones)	3	0,15
Principales Exportaciones	**5%**	Productos primarios (Agrícolas) 37,4%; Manufacturas 35,1%; Combustibles y minerales 24,2%. Minerales de hierro, Petróleo crudo,Soja, Azucar de Caña en bruto, Café sin tostar, Pasta química de Madera entre otros.	4	0,2	Los principales productos de exportación en el salvador son los Textiles representan un 26%, Agrícolas 11%, Bebidas y alimentos 4%, Maquinaria 3%, Papel y cartón 3% y productos químicos 2%	2	0,1	Argentina es uno de los mayores exportadores de carne bovina a nivel mundial, Girasol, yerba mate, limones y aceite de Soja.	4	0,2
Principales Importaciones	**7%**	Aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos, destilados de petróleo, Autopartes, Cloruro de Potasio, Gas Natural.	3	0,21	Petróleo refinado 10,2%, Petróleo crudo 6,2%, Medicamentos 3,6%, Maíz 2,3%, Gas Petróleo 2,1%, Teléfonos 2,1%	3	0,21	Vehículos, Autopartes,Gas Petroleo, Mineral de Hierro	3	0,21

Continuación cuadro 7.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAIS DESTINO										
VARIABLES	VARIABLE POND %	Brasil			El Salvador			Argentina		
		Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond	Indicador	Calif	Calif Pond
Importaciones Partida Arancelaria: 20.08.99	**8%**	2.507 (Miles de USD) año 2014	4	0,32	1.402 (Miles de USD) año 2014	3	0,24	1.029 (Miles de USD) año 2014	2	0,16
Balanza Comercial con Colombia	**6%**	La balanza comercial Colombia-Brasil presentó déficit en lo que respecta al año 2014 siendo esta de -403 (Millones de USD) FOB	3	0,18	La balanza comercial Colombia-El Salvador presentó un superavit para el año 2011 118,8 (Millones de USD) FOB	4	0,24	La balanza comercial Colombia-Argentina presentó un déficit para el año 201 de 742,1 (Millones de USD) FOB	2	0,12
Principales Puertos y Aeropuertos	**5%**	Puertos: Puerto de Santos, Rio de Janeiro, Pecem, Rio Grande, Fortaleza e Itajai. Aeropuertos: Guarulhos/Sao Paulo; Congonhas/Sao Paulo; Antônio Carlos Jobim/Rio de Janeiro; Santos Dumont/Rio de Janeiro	4	0,2	Puertos: Puerto de Acajutla, Puerto de La Unión Centroaméricana. Aeropuertos: Aeropuerto Internacional de El Salvador, Aeropuerto de Llopango	4	0,2	Puertos: Bahía Blanca, Puerto Madryn, Ushuaia, Rosario, Zárate, Barranqueras, Buenos Aires. Aeropuertos: Aeropuerto Internacional Ezeiza "Ministro Pistarini", Aeroparque J. Newbery, Comodoro Rivadavia	4	0,2
TOTAL	**100%**			**7,63**			**5,09**			**6,04**

Fuente: Los datos relacionados en el anterior cuadro fueron tomados de: www.bancomundial.org; www.bladex.com; www.trademap.org; santandertrade.com; www.procolombia.com; www.legiscomex.com; www.tlc.gov.co; www.oas.org; www.colombobrasilera.com; www.bcr.gob.sv; www.reingex.com; www.asamblea.gob.sv

Por medio de la elaboración de la matriz de selección de mercados fue posible analizar los factores que se establecieron de acuerdo a las necesidades del proyecto, donde se indaga acerca de las variables específicas que permitieron determinar cuál de los países seleccionados brinda mayores beneficios para llevar a cabo la exportación de “ChontaSnacks”. Teniendo en cuenta el nivel de relevancia e incidencia en el estudio de mercado a cada indicador y a sus variables se le otorgó un porcentaje cumpliendo con un total de 100%; y de la misma manera se asignó una calificación en un rango de 1 a 4, siendo 1 la calificación menos significativa y 4 la de mejor desempeño.

Finalmente la matriz dio como resultado los siguientes puntajes totales: Encabezando Brasil con un 7.63, seguido de Argentina con 5.09 y por último El Salvador con una calificación de 6.04. El país que obtuvo la calificación más alta fue Brasil, en el cual se pudo observar que presenta las condiciones más favorables y con suficientes ventajas que traerán consigo beneficios para la exportación del producto final.

6.4 ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO

6.4.1 Económico

A lo largo del tiempo Brasil se ha venido perfilando como una futura potencia; siendo este un país con una economía sólida y dinámica contando con un PIB de 2.346 (Billones USD) en el año 2014 según las cifras del Banco Mundial; ocupando así la sexta posición en el ranking a nivel mundial respecto al PIB nominal. Su economía fue ascendiendo y fortaleciendo con el incremento de la demanda y precios de las materias primas y demás minerales, convirtiéndose en un excelente aliado comercial con el mundo, sacando provecho de ser un país considerado como una potencia en temas agrícolas.

Brasil se ha convertido en un país BRIC (Superpotencias emergentes), debido a sus altos índices de crecimiento y su acelerada y diversificada industrialización. En el lapso de tiempo de 2002-2007 se pudo observar que su tasa de crecimiento en cuanto al PIB fue muy signicativa respecto a los demás países BRIC.

“Después de haber experimentado un crecimiento excepcional, la economía brasilera ha mostrado signos de agotamiento, lo que se relaciona con el estancamiento de los precios de las materias primas de exportación, el estancamiento del consumo interno (debido al endeudamiento de los hogares) y la baja de las inversiones. Afectada por la baja del consumo de los hogares, de la actividad industrial y la inversión, la economía brasilera entró en recesión en el primer semestre de 2014, y esto se prolongó hasta el tercer trimestre. A nivel anual,

se estima un crecimiento de 0,1%".[66] Brasil desde un punto de vista macroeconómico, ha sabido sobrellevar la crisis mundial, tiene la capacidad de recuperarse ágilmente en los periodos de estancamiento y recesión respecto a las demás economías de América latina.

Cuadro 8. Indicadores macroeconómicos. Brasil 2012-2016e

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB *(miles de millones de USD)*	2.412,02	2.391,03	2.346,58	1.799,61e	1.672,90
PIB *(crecimiento anual en %, precio constante)*	1,8	2,7	0,1	-3,0e	-1,0
PIB per cápita *(USD)*	12.106	11.894	11.573	8.802e	8.118
Saldo de la hacienda pública *(en % del PIB)*	-3,1	-4,0	-6,5	-6,4e	-5,4
Endeudamiento del Estado *(en % del PIB)*	63,5	62,2	65,2	69,9e	74,5
Tasa de inflación *(%)*	5,4	6,2	6,3	8,9e	6,3
Tasa de paro *(% de la población activa)*	5,5	5,4	4,8	6,6	8,6
Balanza de transacciones corrientes *(miles de millones de USD)*	-84,45	-90,91	-103,60	-72,80e	-63,18
Balanza de transacciones corrientes *(en % del PIB)*	-3,5	-3,8	-4,4	-4,0e	-3,8

Nota: (e) datos estimados
Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2015

Con sus políticas fiscales Brasil busca un equilibrio de las cuentas del gobierno por medio de una mayor recaudación impositiva; para lograr un crecimiento en la economía utiliza como su principal mecanismo los impuestos, donde se tiene como objetivo el reordenamiento de la riqueza nacional; aunque esta fiscalidad trajo fortalecimiento y posibilitó una mejoría en el equilibro social de Brasil, esta también transfiere unas consecuencias no tan positivas, como el riesgo de un derroche de recursos reduciendo las perspectivas en un largo y mediano plazo, ya que si no se cuenta con una adecuada estructura y política acorde a las necesidades reales de la población, se puede caer en esta problemática.[67]

En lo que a inflación se refiere, este indicador refleja la relación oferta-demanda y las demás expectativas en cuanto a crecimiento salarial y la fluctuación de la moneda nacional en Brasil; este índice inflacionario se considera alto con respecto al comportamiento de otros países con economías más grandes, siendo del 6.6% la tasa de inflación según datos de 2015; esto se debe al consumo interno como resultado del crecimiento en la demanda de los consumidores; políticas monetarias expansionistas y el índice de creación de empleo que eleva las expectativas salariales que propinan un aumento en los precios en el mercado.

[66] Página Web: www.santandertrade.com. BRASIL: POLÍTICA Y ECONOMÍA
[67] Ibíd.

“Los problemas sociales son importantes. El país sigue siendo uno de los más desiguales del mundo, existen fuertes disparidades regionales y estamos asistiendo a un aumento de la delincuencia y la violencia criminal. La tasa de desempleo (de un 5%) está cerca de su nivel histórico más bajo, pero hay una fuerte presencia del trabajo informal. A pesar de los resultados desiguales, estos dos últimos años 22 millones de personas lograron salir de la extrema pobreza.”[68]

Brasil ha logrado un aumento significativo en los últimos años en el porcentaje de la tasa de creación de empleo, esto va ligado a crecimiento general de la economía, ya que con la reducción de los niveles de desempleo y la aparición de población laboralmente activa, crece la productividad y el poder adquisitivo de las personas. El mercado laboral de Brasil aun cuenta con un relevante índice de trabajo informal representado con un 30% de la actividad económica.

Principales sectores económicos de Brasil

Brasil tiene gran fortaleza en el sector agrícola, considerado como una potencia en estos temas, siendo este uno de los mayores productores de Café a nivel mundial con una estimación de producción de 43 millones de sacos al año; es el segundo productor Soja en el mundo después de Estados Unidos, con una producción estimada de 74 millones de toneladas anualmente. Este país posee uno de los mayores volúmenes de ganado comercial; y debido a sus extensos bosques que abarcan gran parte del territorio brasileño, y espesas selvas en la cuenca del Amazonas, se considera el cuarto exportador a nivel mundial de madera.

Brasil es el mayor y principal productor de azúcar del mundo, representando un 22% de la producción mundial, seguido por la Unión Europea con un 11%, India con un 10% y la República China con un 9%; donde orienta aproximadamente el 60% de su producción para el comercio externo; y en la mayoría de sus ventas nacionales este es utilizado en la fabricación de etanol para la gasolina de consumo nacional.

Este país posee una gran riqueza en cuanto a recursos naturales como el carbón, hierro, manganeso, oro y petróleo; y cuenta con gran diversificación en su economía; esto lo convierte en un gran exportador mundial de Hierro, Estaño, Litio y piedras preciosas, e importante productor de Aluminio y hulla.

6.4.2 Político

El sistema político de Brasil está conformado por tres poderes públicos como son el ejecutivo, el legislativo y el judicial; donde el primero lo comprende el presidente de la república, elegido por sufragio para gobernar por un periodo de cuatro años, este

[68] Página Web: www.santandertrade.com. BRASIL: POLÍTICA Y ECONOMÍA

hace las veces de jefe de estado y gobierno. Al presidente de la república se le otorga el derecho de elegir su concejo de ministros. La constitución de Brasil concede importantes poderes al gobierno central.

Por otra parte se halla el poder legislativo, conformado por el congreso nacional, este está constituido por dos cámaras. La primera es la cámara del senado, conocida también como cámara alta y la cámara de diputados, conocida como cámara baja. Dichas cámaras representan a cada una de las veinti seis provincias que conforman la república de Brasil, con el propósito de brindar garantías sociales, políticas, jurídicas y económicas a toda la población.
Asimismo cada una de las 26 provincias que conforman el estado de Brasil, cuentan con administración y legislatura individual, así como también es posible decir que, los brasileños gozan de derechos políticos considerables.

En cuanto a la representación de partidos políticos, Brasil cuenta con por lo menos dos docenas de partidos, los cuales juegan un papel trascendental en el congreso nacional. Allí es de resaltar la forma en la cual dichos partidos se coalicionan para poder gobernar. Las coaliciones de mayor representación son, el partido de trabajadores (PT) centro-izquierda, desde el año 2003 con participación significativa en ambas cámaras; el partido demócrata (DEM) centro-derecha, quienes cuentan con tensiones internas recientemente; partido del movimiento demócrata de Brasil (PMDB), centrista; partido social demócrata brasileño, centro izquierda y quien es el partido de oposición principal, pero debilitado para ganar representación en la elecciones presidenciales. También existen otras coaliciones como el partido progresista (PP), el partido de la republica (PR) y el partido socialista de Brasil (PSB).

Actualmente el jefe de estado y gobierno está a la cabeza de una mujer, la presidente Dilma Rousseff; quien gobierna desde el primero de enero del año 2011 y quien a la fecha se halla en el inicio de su segundo periodo consecutivo de gobierno. La presidente Dilma Rousseff ostenta el privilegio de ser la primera mujer que ocupa el cargo oficial más importante en el estado de Brasil, también quien gobernara dicho país hasta el año 2019.

6.4.3 Demográfico

Brasil, llamado oficialmente República Federativa de Brasil, se encuentra situado en América del Sur, posee una superficie de 8.515.770 Km2, es así como se encuentra dentro de los países más grandes del mundo ocupando un quinto lugar; delimitado por el mar Atlántico al este, limitando en el norte con la Guayana Francesa, Surinam y Venezuela; al noreste con Colombia; al oeste con Bolivia y Perú, y al sureste con Argentina y Paraguay, y al sur con Uruguay. La mayor parte del país se encuentra comprendido por trópicos; las selvas del Amazonas cubren 3.6 millones de Km2 del

territorio, donde propician el hábitat de un país con más especies animales en el mundo.

Es considerado el país más poblado de Latino América con una población total aproximada de 202.769.000 habitantes año (2014); la población femenina fue mayoritaria con 104.713.195 mujeres, lo que representa el 50.81% de la población; frente a los 101.364.703 hombres que abarcan el 49.19%. Aproximadamente 24.7% de su población está entre los 0-14 años, 16.8% entre 15-24, 43.4% entre 25-54, 8% entre 55-64 y 7.1% de 65 años en adelante. Sus principales ciudades son Sao Paulo con 19.96 millones de habitantes; Rio de Janeiro 11.836 millones; Belo Horizonte 5.736 millones; Porto Alegre 4.034 millones y Brasilia con 2.61 millones.

La organización territorial de Brasil, está compuesta por la unión de 27 unidades federales; 26 estados y el distrito federal, donde se encuentra su capital, Brasilia.

La composición étnica de Brasil es blancos 53.7 %, mulatos 38.5%, negros 6.2%, otros incluidos japoneses y árabes 1%. Su capital es Brasilia localizada hacia el centro occidente del país y con una población de 2.61 millones de habitantes la cual fue fundada el 21 de abril de 1960 para convertirse en lo que hoy es la capital y donde se localiza el distrito federal del gobierno.

6.4.4 Jurídico

Se basa en el derecho civil, es decir en donde prima la ordenanza de las leyes por encima de la jurisprudencia. El derecho brasileño está basado en la tradición romano-germánica, donde es la constitución, en este caso de la república federal de Brasil con fecha de entrada en vigencia a partir del 5 de octubre de 1988, la ley suprema de la nación y quien integra por unión insoluble a todos y cada uno de los 26 estados que la comprenden, así como los municipios y el distrito federal.

El derecho jurídico brasileño tiene autonomía para elaborar sus propias constituciones y leyes estatales, esto sin exceder, evadir o pasar por alto el límite establecido por los principios de la constitución federal. Es decir, el derecho continental prima sobre el derecho anglosajón; es por esta razón que el sistema jurídico tiene como norma de normas a la constitución federal y es considerada la ley fundamental del país. Así la mayor parte de la legislación brasileña está contemplada bajo códigos, aunque hay que decir que, la otra parte que no se halla codificada es considerada una parte significativa del sistema, desempeñando un papel complementario.

Los estados tienen sus propias constituciones, las cuales deben estar en concordancia y plena coherencia con la norma de normas, es decir con la constitución federal. Por su parte los municipios y el distrito federal solo cuentan con

leyes orgánicas, las cuales deben acatar todas las disposiciones de la constitución federal.

En cuanto a la distribución y alcance de los 33 poderes públicos que administran la república federal de Brasil, son independientes y armónicos entre sí; pues el jefe del estado y gobierno, el presidente de la república, el congreso nacional conformado por la cámara del senado y la cámara de diputados conforman el ejecutivo. El poder judicial federal lo componen el tribunal federal supremo, el tribunal superior de justicia, los tribunales federales regionales y la justicia federal.

Así como también existen jurisdicciones especializadas como el tribunal militar, el tribunal del trabajo y el tribunal electoral y finalmente respecto al proceso legislativo, este se inicia como un proyecto de ley en una de las dos cámaras, llamada cámara revisoría; en ella se rechaza, aprueba o corrige y una vez aprobada por el congreso, se envía al presidente de la república federal para su respectiva sanción ya sea total o parcial y finalmente pasa a estado de entrada en vigor. En caso de ser rechazada tácita o expresamente, pierde su vigor y el congreso nacional deberá regular las relaciones jurídicas que surjan a partir de ese momento.

6.4.5 Tecnológico

Brasil es un país altamente tecnológico, ya que en todos sus procesos en diferentes sectores se implementan altos índices de innovación e investigación. El gobierno de este país muestra gran interés en adquirir conocimientos tecnológicos cada vez más especializados para el mejoramiento continuo en el desarrollo y competitividad del área industrial.

Este país es un gran productor de hardware y software a escala industrial, donde desarrolla soluciones para el sector financiero y e-government (gobierno electrónico); utiliza la creación de nanotecnología a través del laboratorio Nacional de la Luz Sincrotón, para desarrollar nuevos sistemas terapéuticos para la industria química y farmacéutica.

Un 61% de las páginas web en América Latina se encuentran en este país; en los colegios de enseñanza media un 50% hacen uso de computadores; el 97.3% de los niños brasileños y adolescentes entre 7 y 14 años se encuentran acudiendo a instituciones de enseñanza primaria y secundaria.

Brasil juega un papel muy importante respecto al campo de la investigación espacial, donde la agencia espacial brasileña lleva a cabo políticas de desarrollo para programas espaciales avanzados, donde es un fuerte aliado de Estados Unidos, Rusia, Ucrania, Israel y China para transferencia de tecnología.

El sector tecnológico de Brasil tiene un gran peso en la fabricación de aviones y submarinos, al mismo tiempo que posee gran concentración de empresas dedicadas al ensamble de automotores, contando con innovadoras líneas de montaje; este tipo de producción es considerada como una de las más eficaces creando su propia industria de automóviles.

6.4.6 Ambiental

El sistema nacional del medio ambiente en Brasil, está conformado por los órganos y organismos de unión, el distrito federal, los estados y municipios responsables de la protección, mejora y recuperación de la calidad ambiental en Brasil. El objetivo del sistema nacional ambiental (SISNAMA) es establecer un conjunto coordinado y descentralizado de las acciones para la gestión ambiental del país, la integración y armonización de las normas y prácticas específicas que complementan los tres nivel de gobierno. Ello con el propósito y el compromiso que tiene el país frente al cuidado y protección del medio ambiente, ya que a saber Brasil es la nación de américa latina con mayor porcentaje participativo en biodiversidad y extensión territorial y el quinto en el mundo en cuestión de área. Por ello más del 16% de su territorio corresponde a áreas de protección ambiental; siendo el 5.22% en unidades de conservación federales, tales como parques, reservas ecológicas y de extracción, y el 11.12% en áreas indígenas. Por ello la constitución de 1988 introdujo por primera vez en la historia del país, un capítulo específico sobre el cuidado, la importancia y responsabilidad para el bien común del pueblo, dejando como legado al poder público y a la colectividad el deber de preservarlo para las generaciones presentes y futuras.

Debido a la gran responsabilidad que acarrea el país en materia ambiental, la nación se ve en la obligación de planear, controlar, ejecutar y evaluar la gestión de este inmenso patrimonio ambiental, razón por la cual la política nacional del medio ambiente cuenta con ley especifica. La ley No 6.938 del 31 de agosto de 1981.

Dicha ley tiene por objetivo, la preservación, mejoría y recuperación de la calidad ambiental propicia a la vida, encaminado a asegurar en el país las condiciones al desarrollo socio-económico, intereses de seguridad nacional y la protección a los derechos humanos que se puedan llegar a ser afectados por la malas o inadecuadas prácticas de la explotación ambiental.

De esta manera se posible ver como la administración del estado Brasileño, se haya comprometido en materia gubernamental por el mantenimiento del equilibrio ecológico. Partiendo de esta idea, el gobierno pretende llevar a cabo la racionalización del uso del suelo, del subsuelo, el aire y el agua; así como la planificación y fiscalización el uso de los recursos ambientales, protección de los ecosistemas, control y delimitación de actividades de explotación, como también, incentivos al estudio e investigación de tecnologías orientadas al uso racional y

protección de los recursos ambientales, entre otros compromisos que priman ante las actividades económicas y sociales.

Así, el país se ha visto en la obligación de implementar programas y proyectos relevantes en cuestión ambiental, tales como Programa de Evaluación del Potencial de los Recursos Vivos de la Zona Económica Exclusiva (REVIZEE), Plan Nacional de Gerenciamiento Costero (PNGC), Programa Nacional de Biodiversidad (PRONABIO), Programa Piloto para la Protección de las Florestas Tropicales del Brasil (PPG-7), Programa Nacional de Medio Ambiente (PNMA), cada uno de ellos con objetivos particulares, pero finalmente con un fin colectivo, cuidado, preservación, mitigación y conservación de los recursos ambientales.

6.4.7 Socio-cultural

El lenguaje oficial de Brasil es el Portugués, otros lenguajes un poco menos comunes son el español (límites y escuelas), Alemán, Italiano, Japonés, Inglés y un largo número de lenguajes menores amerindios; existen más de 160 lenguas indígenas, las que más predominan son la tupí, arawak y las lenguas caribe. Tomado del censo 2010 la religión que predomina es el catolicismo 68% de la población, el protestantismo con el 23,8% y 8,2% corresponde a otras religiones como el espiritismo, las religiones afro-brasileñas, y personas que no hacen parte de ninguna religión.

La cultura Brasileña está compuesta por una diversidad de matices donde se encuentra enmarcada e influenciada por tradiciones étnicas, el baile, música y arquitectura. La samba es uno de los géneros musicales más populares de Brasil, seguido de la bossa nova y la lambada; esta cultura posee una gran riqueza folclórica donde se mezclan elementos de tradición africana y portuguesa.

La educación en Brasil en la enseñanza primaria es gratuita y de obligatoriedad para todos los niños entre 7 y 14 años; se aproxima que un 87% de la población en edad adulta se encuentra alfabetizada. El gobierno brasileño participa a los estados y las entidades de carácter privado la responsabilidad de las instituciones de educación superior; las primeras universidades que se fundaron en Brasil fueron la Universidad Federal de Rio de Janeiro (1920), Universidad de Sao Paulo (1934), y la Universidad de Brasilia (1961).

En cuanto a tendencias del mercado Brasileño, este se caracteriza por exigir productos capaces de satisfacer adecuadamente sus necesidades, ya que el consumidor está en constante búsqueda de productos con propiedades naturales y saludables, y que en su elaboración se implementen procesos de producción limpia y amigable con el medio ambiente.

6.4.8 Comercio exterior

El proceso de importación en Brasil se divide en tres etapas principalmente, a saber la administrativa, la fiscal y la cambiaria:

Administrativo: el procedimiento de importación en Brasil es similar a otros países del mundo. Casi todo el procedimiento se realiza en un sistema virtual llamado (SISCOMEX), sistema integrado de comercio exterior. En él todos los entes y agentes gubernamentales se encuentran interrelacionados con el propósito de brindar participación activa a todo el proceso de importación y exportación.

Los entes gubernamentales que se hallan como responsables de los mecanismos e instrumentos de seguimiento y control de la operación de comercio exterior son: la secretaria de comercio exterior (SECEX), el ministerio de desarrollo, industria y comercio exterior (MDIC), secretaria de ingresos federales de Brasil (SRFB), ministerio de hacienda, y el banco central (BACEN).

De acuerdo a lo anterior el proceso administrativo de importación en Brasil debe dar cumplimiento a las siguientes etapas:

- Habilitación del importador en el SISCOMEX
- Partida arancelaria de las mercancías que serán importadas
- Emisión de la factura pro-forma
- Registro de la operación en el SISCOMEX
- Licencia de importación (cuando el producto lo requiera)
- Embarque de las mercancías en el país de origen
- Emisión de los documentos internacionales y realización del desaduanamiento
- Contracción del cambio
- Pago de tributos
- Emisión de declaración de importación
- Liberación de la carga en Brasil

Es en el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SISCOMEX), donde se integran las actividades de registro, seguimiento y control de todas las operaciones de comercio exterior mediante este aplicativo; promoviendo e integrando las actividades del proceso de importación con los órganos gestores encargados del comercio exterior en Brasil.

Los órganos públicos que intervienen en el proceso de importación mediante el SISCOMEX son conocidos como gestores y anuentes.

Como gestores están: SECEX, SRFB Y BACEN

Como anuentes están: Departamento de operaciones de comercio exterior (DECEX), SECEX, Agencia nacional de vigilancia sanitaria (ANVISA), Ministerio de agricultura ganadería y abastecimiento (MAPA), Superintendencia de la zona franca de Manaos (SUFRAMA).

Las entidades competentes, especialistas en cada área del proceso de importación o exportación, son quienes analizan, aprueban o no determinadas operaciones de comercio exterior para determinados tipos de bienes en Brasil.

Fiscal: el régimen tributario en Brasil aplicable a las importaciones, además de tener fijado un impuesto a la importación (II), cuenta con otros impuestos aplicables a los bienes en el mercado interno, esto con el propósito de brindar tratamiento igualatorio a los bienes propios.

- Impuesto de importación (ii): es un impuesto selectivo, pues varía dependiendo el país de origen del bien a importar y de las características del producto. Aquí tiene gran relevancia los acuerdos internacionales para la aplicación de dicho impuesto. Sus alícuotas se encuentran prestablecidas en la Tarifa Exterior Común (TEC), que es el arancel utilizado por los países miembros de Mercosur (NCM). Actualmente estas tarifas son todas Ad valoren.

Para hallar el cálculo de dicho impuesto, se toma como base el valor aduanero de la mercancía, es decir el valor FOB, más los costos generados por el flete y seguro internacional.

- Impuesto sobre productos industrializados (IPI): este tributo al igual que el (II), está dado por alícuotas establecidas en la Tarifa Exterior Común para cada uno de los ítem de la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM). Difiere del impuesto de importación en la esencialidad del producto, aplicándose alícuota cero para los productos más esenciales.

Para hallar su cálculo, se toma el valor aduanero de la mercancía más el valor del impuesto a la importación (II).

- Impuesto sobre la Circulación de Mercancías y sobre Prestación de Servicios de Transporte y Comunicaciones (ICMS): Los gravámenes del ICMS son fijados de acuerdo con el criterio de esencialidad de los productos. Actualmente existen tres niveles: 12% (sobre un grupo muy reducido de productos) y 17 o 18 %, dependiendo del Estado, siendo la última la que se aplica a la mayoría de los productos. Este gravamen se aplica en el momento de despacho de los productos importados, inmediatamente después de la aplicación del IPI. Su base de cálculo es el valor CIF de los bienes más el monto de los derechos de importación, recargos cambiarios e IPI.

- Contribución para el Programa de Integración Social y de Formación del Patrimonio del Servidor Público (PIS): El gravamen es de 1,65 % (Equivalente a 0,9835 para esta forma de cálculo) que se debe aplicar de la misma manera explicada en el ítem anterior La base de cálculo del PIS es la misma del ICMS acrecida del valor del ICMS.

- Contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social (COFINS): El gravamen es de 7,6% (Equivalente a 0,9240 para esta forma de cálculo) que se debe aplicar de la misma manera explicada en el ítem anterior La base de cálculo del COFINS es la misma del PIS acrecida del valor del PIS.

Cambiaria: en la materia cambiaria, Brasil exige a sus socios, la firma de un contrato de cambio suscrito con la empresa importadora Brasileña y el exportador; esto con el ánimo de controlar la entrada y salida de divisas de Brasil y también el aseguramiento del pago causado por la compra de los bienes importados. Dicho contrato debe respetar las normas consignadas en el Reglamento del Mercado de Cambio y Capitales Internacionales (RMCCI).

El contrato contraído entre las partes, debe ser vínculo a la declaración de importación por órdenes del banco central, con el propósito de probar que el pago al exportador fue efectuado. Esto en Brasil se denomina Cobertura de Cambio.
El régimen de cambio en Brasil es flotante, por lo tanto existe el beneficio negociación competitiva, ya que el mercado fija el parámetro de pérdida o ganancia sin intervención manipulada por el banco central.

Otra ventaja existente es el sistema de pagos en moneda local (SML), con ello las operaciones de comercio exterior, pueden ser realizadas en la moneda local sin necesidad de contraer el contrato de cambio.

6.5 ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO

6.5.1 Análisis de la balanza comercial

Cuadro 9. Indicadores macroeconómicos Colombia. 2012-2015

INDICADORES	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
PIB	7.98%	13.76%	7.15%	6.93%	6.46%	
TRM	$1.897,89	$1.848,17	$1.798,23	$1.868,90	$2.000,68	
BALANZA COMERCIAL	1.559	5.358	4.023	2.203	-6.293	-6.717
INFLACION	3,17%	3,73%	2,44%	1,94%	3,66%	
TASA DE DESEMPLEO	11,80%	11,07%	10,40%	9,60%	9,11%	9,29%
IPC	3,20%	3,40%	3,60%	2,80%	9,11%	2,60%

Fuente: DIAN, DANE, cálculos del DANE.

Cuadro 10. Colombia, balanza comercial anual. 2010-2015*. Millones de dólares FOB

Años	Exportacion	Importacion	Balanza
2010	39.713	38.154	1.559
2011	56.915	51.556	5.358
2012	60.125	56.102	4.023
2013	58.824	56.620	2.203
2014	54.795	61.088	-6.293
2015*	19.259	25.977	-6.717

p provisional
* corresponde hasta el mes de junio
Fuente: DIAN, DANE, cálculos del DANE.

Cuadro 11. Producto interno bruto total y por habitante. A precios corrientes. Metodología año base 2005

Fin de:	Total			Por habitante		
	Miles de Millones de pesos	Variación porcentual	Millones de Dolares	Pesos	Variación anual %	Dólares
2000	208.531	-	99.899	5.175.036	-	2.479
2001	225.851	8,31	98.206	5.533.727	6,93	2.406
2002	245.323	8,62	97.818	5.935.881	7,27	2.367
2003	272.345	11,01	94.646	6.507.808	9,64	2.262
2004	307.762	13,00	117.188	7.263.936	11,62	2.766
2005	340.156	10,53	146.570	7.931.153	9,19	3.417
2006	383.898	12,86	162.808	8.844.362	11,51	3.751
2007	431.072	12,29	207.411	9.813.388	10,96	4.722
2008	480.087	11,37	244.163	10.800.329	10,06	5.493
2009	504.647	5,12	234.035	11.219.656	3,88	5.203
2010	544.924	7,98	287.121	11.973.830	6,72	6.309
2011	619.894	13,76	335.410	13.462.903	12,44	7.284
2012p	664.240	7,15	369.385	14.259.639	5,92	7.930
2013p	710.257	6,93	380.040	15.074.161	5,71	8.066
2014p	756.152	6,46	377.947	15.864.953	5,25	7.930

(p) Provisional
Nota: para las series de PIB en dólares se utiliza la serie de “tasa de cambio nominal promedio”
Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República. Estudios Económicos Cálculos Banco de la República – Cuentas Financieras

Con respecto a los indicadores arriba descritos, es posible nombrar el comportamiento positivo que ha venido mostrando el sector económico Colombiano en cuanto a flujo asertivo del comercio. Esto debido a los indicadores analizados en el horizonte de tiempo comprendido desde el año 2010 al 2014, donde la balanza comercial presento superávit con promedio de 3.9%, y donde es de resaltar el

beneficio que ha venido mostrando los últimos años la tasa representativa del mercado, donde el dólar ha tomado fuerza y el peso Colombiano ha perdido, lo que se traduce a momento propicio para aumentar el flujo de la exportaciones y como es relativo la oportunidad que se presente superávit en la cuenta corriente de la balanza de pagos.

Por otra parte cabe mencionar el factor importante que presenta la cifra de disminución de desempleo, lo que refleja oportunidad para el país calificarse en productividad y mejor calidad de vida. Asimismo es posible mencionar que, a pesar de la valoración de dólar y por ende el aumento en los bienes importados, razón que se muestra en el aumento del IPC, es posible resaltar que dicho indicador ha logrado un equilibrio que oscila alrededor del 3%, lo cual indica que por encima de la situación que representa el alza del dólar, las políticas económicas del gobierno nacional aun permiten pensar en estabilidad económica en la nación. Por otro lado se encuentra la participación de la inflación, factor que según cifras presentadas en el recuadro inicial de este análisis, traduce incentivo a la exportación, ya que es posible captar flujo e inversión extranjera en tiempo de devaluación de la moneda nacional.

Finalmente se puede concluir diciendo que, lo que para algunos sectores de la economía traduce deterioro y afectación económica, para el sector industrial, traduce oportunidad latente aun teniendo en cuenta las situaciones adversas, que bien manejadas y planeadas representa beneficios para el comercio internacional.

6.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y OFERTA ACTUAL Y PROYECTADA

Para el análisis de la demanda y oferta actual y proyectada se toma como referencia la partida arancelaria 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar, a razón de que es el grupo de productos más cercano al que se está estudiando, dado que éste es un producto novedoso que no tiene registros directos de importaciones o exportaciones en el mercado, es decir, entra a competir en este mercado.

6.6.1 Importaciones de Brasil

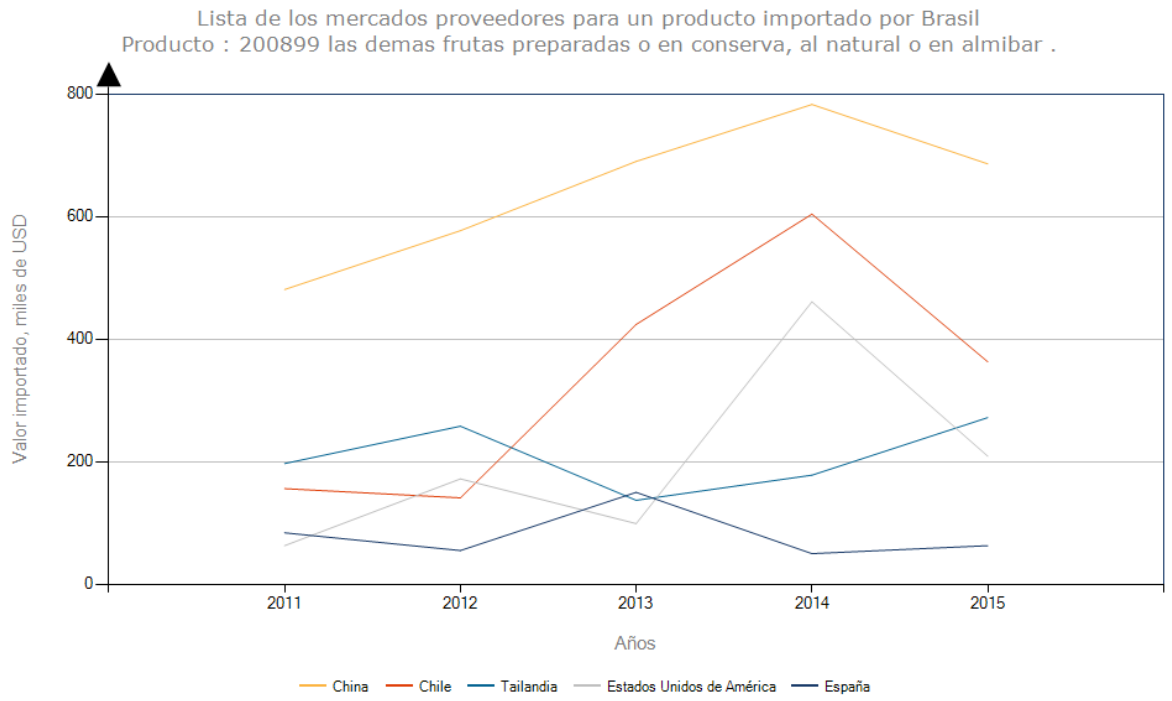
Las importaciones de Brasil del producto 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar ha tenido un comportamiento creciente, especialmente entre los años 2011 a 2014, pasando de 1.239 miles de dólares a 2.232 miles de dólares, sin embargo, para el 2015 disminuyeron a 1755 miles de dólares (ver cuadro 12), cifra inferior al valor registrado en el año 2013. Se observa que los principales exportadores de estos productos son los países de China, Chile, Tailandia, Estados Unidos y España. En el gráfico 2 se aprecia que China ha sido tradicionalmente el mayor exportador y Chile es el país que se ha introducido con mayor fuerza en los últimos años, desplazando a Tailandia y Estados Unidos.

Cuadro 12. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar. Miles Dólar Americano

Exportadores	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015
Mundo	1239	1574	1824	2232	1755
China	481	577	690	783	686
Chile	156	141	424	604	363
Tailandia	197	258	137	178	272
Estados Unidos de América	63	172	99	461	209
España	84	55	150	50	63

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Gráfico 2. Importaciones del producto 200899 en Brasil. 2011-2015



Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

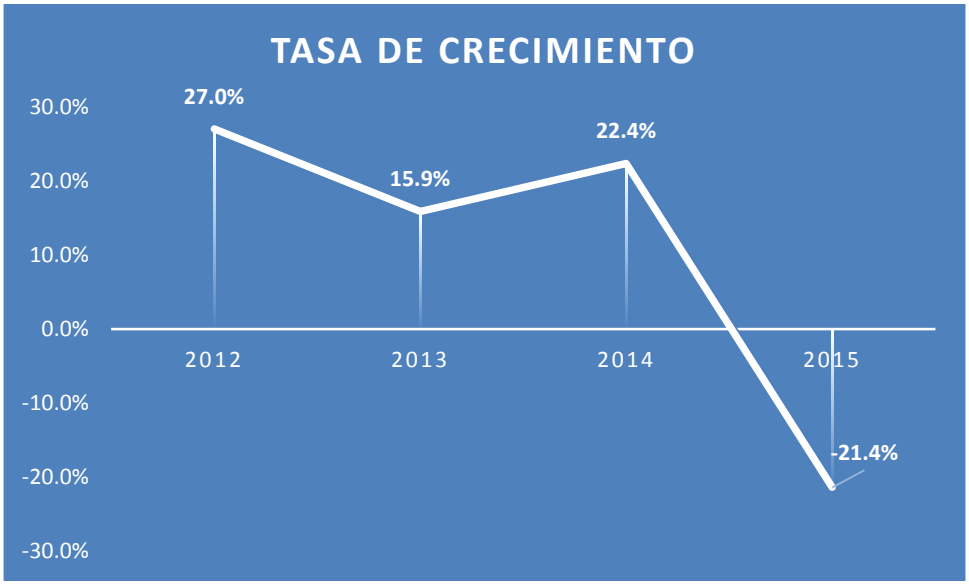
De acuerdo a las cifras anteriores, es posible establecer que las importaciones de Brasil, a pesar de venir perdiendo dinámica entre el 2011 y 2015 (ver cuadro 13 y gráfico 3), en promedio han crecido un 11% en dicho período, es decir, el consumo es amplio de estos productos. En el año 2015 se presenta un decrecimiento relativo de -21.4%, cifra que puede llevar a una errónea interpretación de la tendencia de las importaciones del Brasil, por ello es importante ver las cifras absolutas, donde se registra el valor de dichas importaciones y se puede apreciar que en realidad en el año 2015 se regresó a la tendencia histórica que muestra que las importaciones han sido inferiores a los dos mil miles de dólares. De hecho, comparado con el 2011, el registro del 2015 es bastante superior, lo que evidencia que en el período estipulado, las importaciones en promedio han crecido, como se dijo, en 11% anual, factor favorable para el proyecto.

Cuadro 13. Tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar

Tasa de crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015
Importaciones de Brasil (miles de dólares)	1239	1574	1824	2232	1755
Crec. Relativo anual %		27,0%	15,9%	22,4%	-21,4%
Promedio anual		11,0%			

Fuentes: Cálculos propios basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Gráfico 3. Tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar



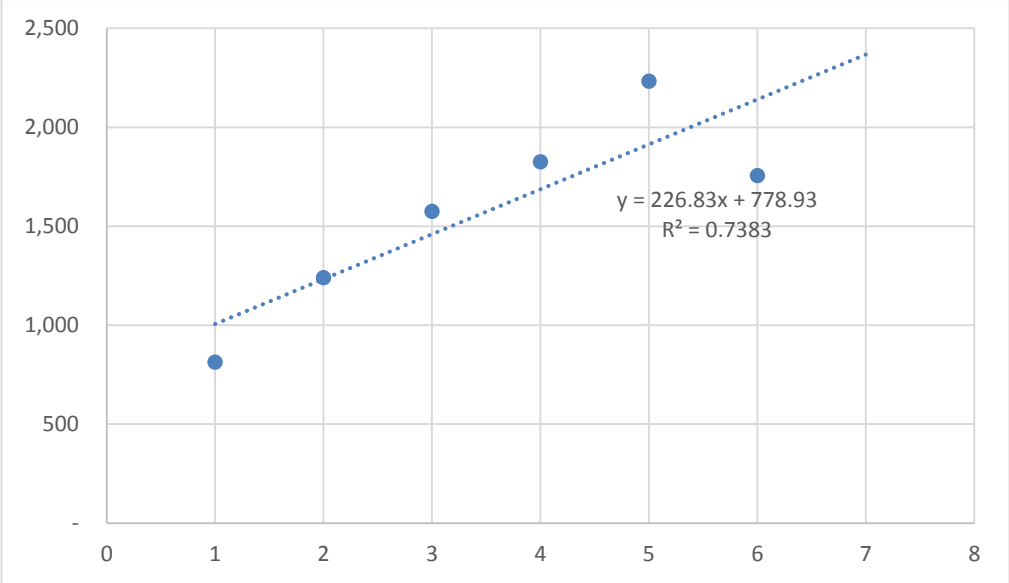
Fuentes: gráfico de las autoras basado en estadísticas de UN COMTRADE.

6.6.2 Proyección de la demanda de Brasil

Con base en las estadísticas de importaciones presentadas anteriormente, se estimó a través de un modelo de regresión lineal, las importaciones a 5 años. En el gráfico 4 se presenta la ecuación utilizada para estos cálculos.

En el eje X el valor “1” corresponde al año 2010 y el “6” al año 2015, mientras que la ecuación lineal resultante es: y = 226.83x + 778,93, la cual se utiliza para la proyección de los valores a cinco años.

Gráfico 4. Modelo de regresión lineal para la proyección de las importaciones de Brasil.



Fuentes: Cálculos propios basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Se puede observar que el modelo de regresión lineal estimado arroja un coeficiente de correlación de 73.83%, cifra que puede considerarse representativa. Utilizando la anterior ecuación de regresión lineal, se proyecta la demanda que corresponde a las importaciones de Brasil del producto seleccionado, para el período 2016-2020 (ver cuadro 14).

Cuadro 14. Proyección de la demanda. Importaciones de Brasil, miles de dólares.

	DEMANDA HISTÓRICA Y ACTUAL (Valor importaciones de Brasil) Miles de dólares						DEMANDA PROYECTADA (Importaciones de Brasil)				
Exp.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mundo	813	1.239	1.574	1.824	2.232	1.755	2.366,7	2.593,6	2.820,4	3.047,2	3.274,1
x	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	7	8	9	10	11	12
m	**226.83**										
b	**778.93**										

Fuentes: Cálculos propios basados en estadísticas de UN COMTRADE.

6.6.3 Análisis de la oferta del mercado

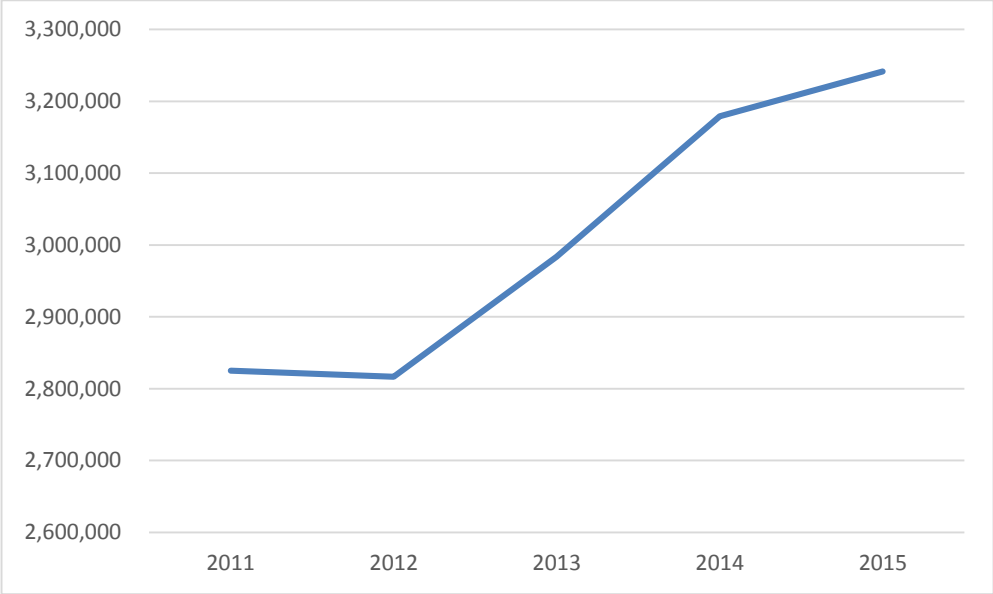
Para el análisis de la oferta del mundo, se tomaron los datos de las importaciones mundiales, las cuales se presentan en el cuadro 15. Se puede apreciar que la tasa de crecimiento para el período 2012-2015 es de 3.5%, inferior al crecimiento de la demanda de Brasil que fue del 11%. Sin embargo, como se observa en el gráfico 5, la tendencia de crecimiento es más sostenida a nivel mundial.

Cuadro 15. Oferta del mercado mundial, según valor de importaciones totales. 2011-2015. Miles de dólares.

Descripción del producto	valor importada en 2011, miles de Dólar Americano	valor importada en 2012, miles de Dólar Americano	valor importada en 2013, miles de Dólar Americano	valor importada en 2014, miles de Dólar Americano	valor importada en 2015, miles de Dólar Americano
Las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar.	2.824.994	2.816.537	2.983.549	3.179.353	3.241.715
Crec. % anual		-0,3%	5,9%	6,6%	2,0%
Promedio		3,5%			

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Gráfico 5. Oferta del mercado mundial, según valor de importaciones totales. 2011-2015



Fuentes: gráfico de las autoras basado en estadísticas de UN COMTRADE.

6.6.4 Cálculo de la demanda insatisfecha

Teniendo en cuenta estas cifras de la oferta y la demanda presentada con anterioridad, en el cuadro 16 se hace una descripción del mercado, comparando la oferta mundial con la demanda de importaciones de Brasil en el período 2011-2015.

Se puede observar que las importaciones de Brasil respecto al mercado mundial es tan sólo de 0.05% en el año 2015, es decir, no existe una demanda insatisfecha para este producto.

Cuadro 16. Comparación entre la oferta y demanda del mercado. Mundo vs Brasil (importaciones). 2011-2015. Miles de dólares

	2011	2012	2013	2014	2015
Oferta	2.824.994	2.816.537	2.983.549	3.179.353	3.241.715
Demanda (Brasil)	1.239	1.574	1.824	2.232	1.755
Importaciones de Brasil respecto a la oferta mundial	0,04%	0,06%	0,06%	0,07%	0,05%
Oferta > Demanda	2.823.755	2.814.963	2.981.725	3.177.121	3.239.960
RESULTADO	**NO HAY DEMANDA INSATISFECHA**				

Fuentes: Cálculos propios basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Estos datos permiten comprender que la oportunidad de mercado para el producto ChontaSnacks viene dada por la innovación del mismo, es decir, se trata de introducir un producto novedoso, una alternativa de consumo para un amplio mercado existente.

En este sentido y de acuerdo a un artículo del portal Foodtrendtrotters,[69] a pesar de que los snacks de patata siguen siendo los más numerosos, la actividad innovadora de este producto ha descendido dando paso a otras materias primas para la elaboración de snacks crujientes. Así, aparte de los clásicos snacks de patata, maíz o trigo, encontramos chips de arroz, legumbres, vegetales, frutas, raíces, etc. Muchos de estos ingredientes se perciben como alternativas más saludables a los clásicos por ser ricos en fibra, proteínas o antioxidantes, entre otros. Destacan los chips de lenteja, alubias, garbanzos, soja, chía, quinoa, mijo, guisante, chips de pan (de pita) e incluso los chips de hongos.

La innovación en el sector de los snacks a nivel global está impulsado por la salud y el bienestar, la conveniencia, la ética y por los factores de estilo de vida / premiurización. Así, la salud y el bienestar son el principal motor de la innovación en producto (el snacking libre de culpa), incrementando el número de lanzamientos bajo este posicionamiento: snacks con bajo contenido en sal/grasas, "natural", alta saciedad, de liberación lenta y los snacks funcionales. Los snacks de frutas y vegetales se perciben como la alternativa de snacking más saludable y además, gozan de la aceptación de padres que quieren una mayor oferta de snacks saludables para los niños.

Por su parte, el portal Tecnoalimentalia[70] se indica que sigue siendo una realidad que el ritmo de vida actual obliga a las personas a comer fuera del hogar y a optar por productos envasados que puedan ser consumidos en diferentes momentos del día, como alternativa a los productos que consumimos en el hogar. Una oportunidad a la cual la industria está respondiendo con productos cómodos y fáciles de consumir, como los snacks, pero ahora cada vez más saludables. Los snacks son pequeñas ingestas que podemos hacer entre comidas principales para reducir el nivel de hambre, mantener en actividad nuestro cuerpo y suministrar energías, así como nutrientes. Según Mintel, las principales razones del consumo de snacks son:

- Para saciar el hambre entre comidas
- Por aburrimiento
- Como una recompensa o premio que se ofrece
- Para aportar un impulso de energía en un momento determinado

[69] FOODTRENDTROTTERS. Tendencias e innovación en snacks salados [en línea]. Diciembre de 2013. Disponible en: http://www.foodtrendtrotters.com/2013/12/18/tendencias-e-innovacion-en-snacks-salados/

[70] TECNOALIMENTALIA. Tendencia snacking: snacks cada vez más saludables [en línea]. 22 de mayo de 2013 en Consumidor y Nuevos Productos. Disponible en: http://tecnoalimentalia.ainia.es/web/tecnoalimentalia/consumidor-y-nuevos-productos/-/articulos/rT64/content/tendencia-snacking:-snacks-cada-vez-mas-saludables

Por ello, los Snacks saludables se convierten en la nueva estrategia de la industria. La tendencia cada vez más marcada hacia productos saludables podría, a medio o largo plazo, hacer tambalear el éxito de ciertas categorías de productos, como son los snacks; ya que en muchos casos se asocian a productos "poco saludables" (con exceso de sal, exceso de grasa, poco naturales, etc.). Esta realidad está obligando a la industria a plantearse una adecuación de sus productos y sus procesos cara mejorar la imagen saludable de sus productos y cubrir así las necesidades del consumidor en cuanto a practicidad y requerimientos de productos más saludables.[71]

Ante este panorama, el amplio abanico de posibilidades que se le plantea a la industria para poder ofrecer este tipo de productos, son infinitas, considerando para ello:

• La selección de materias primas saludables (frutas, cereales con alto contenido en fibra, etc.)
• La selección de ingredientes nutricionales de enriquecimiento (vitaminas, minerales, compuestos antioxidantes, etc.)
• La disminución del contenido en sodio, azúcar y grasa habituales en este tipo de productos
• La adecuación de procesos tecnológicos capaces de salvaguardar la calidad nutricional de los productos (procesos de horneado sustitutivos a los habituales procesos de fritura, procesos de gelificación, de extrusión, envasado en atmósfera modificada, etc.)

Dos tipologías de productos dentro de los snacks que están dando ya respuesta a los consumidores que busca aunar la calidad nutricional y la practicidad en el consumo de este tipo de producto:

Snacks de frutas: son un nicho de mercado con expectativas destacadas de crecimiento impulsadas principalmente por los problemas de obesidad infantil y por las recomendaciones de consumo de 5 piezas de fruta o verdura al día (campaña 5 al día).

Barritas de cereales: se trata de pequeñas barritas envasadas adecuadas para consumir entre comidas, que aportan además bajos contenidos de grasa, alto contenido en fibra y vitaminas.

Por ello, el producto a ofrecer a través de este proyecto, posee las características innovadoras consecuentes con las tendencias del mercado hacia los productos saludables. Los Snacks en chips (hojuelas) serán producidos a base de chontaduro que es una fruta exótica y uno de los alimentos tropicales de mayor valor nutritivo. Es uno de los alimentos naturales más completos pues posee unas bondades

[71] Ibíd.

enormes en aporte de proteínas, aceites, vitaminas liposolubles y minerales: Posee contenido de 2,5 a 4,8 % de proteína de alta calidad, gran cantidad de aminoácidos esenciales; fina grasa constituida por aceites no saturados y un alto contenido de Beta-Caroteno, fósforo, vitamina A, hierro y calcio.

Las anteriores características permitirán a la empresa ingresar seguramente con el producto a ofrecer al mercado de Brasil, por tratarse de una apuesta novedosa e innovadora en la línea de snacks saludables. Sin embargo, por la magnitud del valor de las importaciones a nivel mundial y del mercado de Brasil, las limitaciones de la empresa colombiana no están dadas por el mercado sino por su propia capacidad de producción. Debido a esto, la proyección de ingresos de la empresa se hace con referencia al porcentaje de utilización de su propia capacidad instalada, lo cual se verá más adelante.

6.6.5 Empresas importadoras en Brasil

Para estudiar las empresas importadoras en Brasil, se utilizó la categoría de productos comestibles, en general. Se encontró una lista de 163 importadores en Brasil, en el cuadro 17 se listan las más importantes:

Cuadro 17. Lista de las empresas importadoras en Brasil para el siguiente categoría de productos: Categoría de producto: Comestibles, en general

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
Acqua Viva Comércio Internacional Ltda. - Me. - Acqua Viva Comercio Internacional Ltda	1	8	Brasil	Rio De Janeiro
Adição Distribuição Express Ltda. - Supermercados Abc	1	3450	Brasil	Contagem
Agrifood Comercial E Industrial Ltda - Agrifood Industrial Ltda	1	80	Brasil	Anapolis
Ajp Comércio Distribuição Importação E Exportação Ltda - Ajp	1	3	Brasil	Recife
All Importadora Ltda - All Import	1	22	Brasil	Vila Velha
Angelica Machado Mey Epp - Import Sports Suplementos E Artig	1	5	Brasil	Sao Carlos
Arouca Rep Com E Transportadora De Prod Alimenticios Ltda - Representações E Comércio De Produtos Alimentícios Ltda.	1	332	Brasil	Sao Paulo

Continuación cuadro 17.

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
Assad Abdalla Neto & Cia Ltda - Doural	1	180	Brasil	Sao Paulo
Azm Comércio Importação E Exportação Ltda - Azm Comercio Importacao E Exportacao Ltda	1	2	Brasil	Porto Alegre
Baid'nher Comércio Importação E Exportação Ltda. - Baid Nher Comercio Representacao Importacao E Exportacao Ltda	1	15	Brasil	Sao Paulo
Barcelona Comércio Varejista E Atacadista S/A. - Assaí Atacadista	1	14000	Brasil	Sao Paulo
Bari Comércio Importação E Exportação De Alimentos Ltda. - Bari Comercio Importacao E Exportacao De Alimentos Ltda	1	1	Brasil	Sao Paulo
Barilla Do Brasil Ltda. - Barilla	1	50	Brasil	Maua

Fuente: Trade Map. http://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3

Estas empresas presentan un volumen de importaciones elevado, tal como se puede apreciar en la siguiente lista, de acuerdo al volumen de negocios.

Cuadro 18. Perfil de empresas importadoras

Acqua Viva Comércio Internacional Ltda. - Me. - Acqua Viva Comercio Internacional Ltda

Ubicación

País	: Brasil
Ciudad	: Rio De Janeiro

Contacto

Sitio web	:
Teléfono	: +55 2132978810
Fax	: +55 2132978810
Ejecutivos	: Leopoldo José Cabral (Managing Partner)

Información suplementaria

Volumen de negocios	: 10874906 USD
Número de empleados	: 8

Categoría de productos o de servicios comercializados por la empresa

Categoría de productos o de servicios ▲
Comestibles, en general

Fuentes: Dun & Bradstreet

Adição Distribuição Express Ltda. - Supermercados Abc

Ubicación

País	: Brasil
Ciudad	: Contagem

Contacto

Sitio web	:
Teléfono	: +55 3732299500
Fax	: +55 3732299500
Ejecutivos	: Waldemar Martins Do Amaral (Director)

Información suplementaria

Volumen de negocios	: 295628475 USD
Número de empleados	: 3450

Categoría de productos o de servicios comercializados por la empresa

Categoría de productos o de servicios ▲
Comestibles, en general

Fuentes: Dun & Bradstreet

6.6.6 Análisis de los competidores

Considerando que el mercado de los snacks en Brasil al que se enfrenta la empresa ChontaSnacks, se caracteriza porque no existe una demanda insatisfecha, razón por la cual, además de la innovación, es necesario realizar un análisis de los competidores que participan en el mercado, para determinar a cuál de ellos es posible desplazar para que la empresa a crear ingrese con su innovación de snacks de chontaduro. Para el análisis de competidores se decidió comparar los proveedores según toneladas importadas por Brasil, dato más aproximado para la comparación porque las importaciones en miles de dólares traen implícito una variedad de precios que distorsionan la información. Según estadísticas de Trade Map, los países que representan mayor competencia para la empresa ChontaSnacks son China, que es el principal proveedor de Brasil con el 58.8% del total, es decir, 565 toneladas de las 961 que importó este país en el año 2015. En un segundo renglón se encuentra Tailandia, que vende el 14.9% del total importado por Brasil, con un total de 143 toneladas en el año 2015. Luego, en un tercer renglón se encuentran países latinos, como son Costa Rica, Chile y Uruguay, con porcentajes de 7.5%, 6.1% y 5.2% respectivamente (ver cuadro 19).

Cuadro 19. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar. Cantidades en Toneladas.

	Año 2015		Part. %
Importaciones de Brasil en Ton	961	ton	
Ventas esperadas de ChontaSnacks	12,4	ton	1,30%
Competidores			
China	565	ton	58,8%
Tailandia	143	ton	14,9%
Costa Rica	72	ton	7,5%
Chile	59	ton	6,1%
Uruguay	50	ton	5,2%
Estados Unidos de América	33	ton	3,4%
España	28	ton	2,9%
Taipei Chino	3	ton	0,3%
Líbano	2	ton	0,2%
Argentina	1	ton	0,1%
Francia	1	ton	0,1%
Alemania	1	ton	0,1%
Perú	1	ton	0,1%
Portugal	1	Ton	0,1%
Túnez	1	Ton	0,1%
TOTAL	961	ton	100,0%

Fuente: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Como la empresa ChontaSnacks proyecta exportar 12.4 toneladas en el año 1, su participación sería de 1.3% sobre el total importado por Brasil. Por lo tanto, es importante analizar la estructura del mercado proveedor para definir cuáles son los países que pueden ser desplazados por esta empresa, basado en la innovación del producto, con un snack a base de chontaduro en el mercado de Brasil (Ver cuadro 20).

Cuadro 20. Comportamiento histórico del mercado proveedor. Producto: 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar. Cantidades en Toneladas.

Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015
	Cantidad importada, Toneladas				
Mundo	736	910	834	1074	961
China	459	628	401	656	565
Tailandia	161	106	83	97	143
Costa Rica	0	0	0	20	72
Chile	40	77	78	119	59
Uruguay	0	0	0	0	50
Estados Unidos de América	10	24	18	65	33
España	29	19	47	19	28
Taipei Chino	3	8	3	4	3
Líbano	8	5	5	1	2
Argentina	5	6	182	0	1
Francia	1	1	2	1	1
Alemania	1	0	2	3	1
Perú	1	20	0	0	1
Portugal	0	0	0	0	1
Túnez	0	0	0	1	1

Fuente: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

En el cuadro 20 se aprecia que existen países con una sólida relación comercial con Brasil en este producto, como son China y Tailandia, principales proveedores del mercado. Chile, es un país también con exportaciones permanentes desde el año 2011, así como Estados Unidos y España. Por lo tanto, estos proveedores no serán fácilmente desplazados por la empresa ChontaSnacks.

Sin embargo, existe una gran cantidad de países que exportan pequeñas cantidades, como Taipei Chino, Líbano, Argentina, Francia, Alemania, Perú, Portugal y Túnez. Estos países, tienen en su mayoría una fuerte desventaja con Colombia, respecto a la distancia, factor clave en el costo de las exportaciones, por vía de la logística y los costos asociados al transporte. Estos países pueden ser

desplazados por la empresa “ChontaSnacks”, la cual puede presentar ventajas en términos de costos logísticos y distancia del mercado destino.

6.6.7 Análisis del precio del producto

Para el análisis del precio del producto se toma como referencia el precio interno del mismo, el cual depende de la estructura de costos de producción interna y los costos de exportación (DFI) que se ampliará en el estudio técnico. Los valores de referencia son los siguientes:

Precio interno $	1.874
Rentabilidad	25%
DFI	120,23
Precio exportación	2.462,73
USD	0,77

Inicialmente se tiene en cuenta la inflación del Brasil proyectada. Según información del Diario Pulso[72] el Banco Central de Brasil elevó su pronóstico de inflación para el próximo año a cerca del techo de la meta oficial, en una señal de que el organismo podría reanudar sus subidas de tasas de interés para controlar un aumento en las expectativas de precios. En su informe trimestral publicado el miércoles, el banco central elevó su pronóstico de inflación para 2016 al 6,2%, desde el 5,3% estimado anteriormente. Sin embargo, la entidad estimó que la inflación anual se desacelerará a un 4,8% en 2017. La entidad tiene como objetivo mantener la inflación en el 4,5%, en el centro del rango de una meta oficial de entre 2,5% y 6,5%.

Cuadro 21. Proyección de precios en dólares

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dato	2016	2017	2018		
Meta a largo plazo			***		
Proyección de la inflación Brasil*	6,20%	4,80%	4,50%	4,50%	4,50%
Precio en US	0,7664	0,8032	0,8394	0,8771	0,9166

Fuente: cálculos propios con base a información de Pulso, 2016

Ahora se proyectan estos precios en pesos para conocer los ingresos proyectados de la empresa, de acuerdo con las cantidades a vender al mercado brasilero. Estas cantidades se explican en el estudio técnico. Por ahora, en el cuadro 20 se presenta la proyección de precios en pesos. Según información del Banco Davivienda en su

[72] PULSO. Banco Central de Brasil sube proyección de inflación 2016 en una señal de posible alza de tasas [en línea]. Disponible en: http://www.pulso.cl/noticia/economia/latinoamerica/2015/12/83-76433-9-banco-central-de-brasil-sube-proyeccion-de-inflacion-2016-en-una-senal-de.shtml

informe de Proyecciones Macroeconómicas,[73] la tasa de devaluación esperada en el corto plazo es de 37.1%, sin embargo, luego del 2017 se espera una devaluación de -5%.

Por su parte, los valores de la TRM corresponden a las expectativas y proyecciones que se realizaron por parte de diferentes analistas. Se optó por trabajar con un valor proyectado para final del 2016 y 2017, a partir de la estimación realizada por el Banco de la República según encuesta electrónica, como promedio de los analistas externos, entre los que están Citi, Deutsche Bank, Goldman Sachs y JP Morgan.[74]

Se tomó como referencia estas proyecciones porque corresponde a promedios anuales, además, trabajar con una TRM ajustada a las tendencias actuales del dólar puede sobreestimar el proyecto y arrojar una TIR demasiado elevada, sin que se garantice que esta tendencia devaluacionista se sostenga en el horizonte de 5 años. De una u otra forma, se trata de ser pesimista en los ingresos estimados.

Cuadro 22. Proyección de precios en pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Devaluación Colombia proyectada*			-5%	-5%	0%
Dato	2016	2017	2018		
Meta a largo plazo			***		
Precio en $					
Tasa de cambio $ frente al dólar**	3.213,3	3.253,3	3.090,7	2.936,1	2.936,1
Pesos	2.462,7	2.613,1	2.594,2	2.575,4	2.691,3

* con base a información de Proyecciones Davivienda, 2016
** Año 1 corresponde a la proyección del 2016 y Año 2 a la proyección del 2017 realizada por analistas locales y extranjeros obtenidas en el Banco de la República: http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas
Fuente: cálculos propios con base a información de Davivienda, 2016

Por lo tanto, con estos precios de referencia, las ventas de la empresa ChontaSnacks se presentan en el cuadro 23.

[73] DAVIVIENDA. Proyecciones macroeconómicas de Colombia, 2016 [en línea]. Disponible en: https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/74e49add-5b67-4f40-bfd9-ab0d7288d43b/Colombia+-+Perspectivas+Macroecon%C3%B3micas+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74e49add-5b67-4f40-bfd9-ab0d7288d43b

[74] Fuente: http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas

Cuadro 23. Proyección de ingresos de la empresa por exportaciones. Expresados en pesos colombianos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cant.	311.242	322.135	333.410	345.079	357.157
Precio de exportación expresado en $	2.462,7	2.613,1	2.594,2	2.575,4	2.691,3
Total ingresos proyectados	766.506.035	841.783.917	864.930.532	888.711.976	961.209.288

Fuente: cálculos propios.

6.7 MEZCLA DE MERCADEO INTERNACIONAL

Después de realizar la investigación de mercados pertinente, identificar el mercado y definir los correspondientes segmentos y nichos a los cuales se dirigirá; se da paso a la etapa de comercialización del producto, donde se diseñará una mezcla de marketing que estará constituida por cuatro componentes como: Producto, Precio, Distribución y Promoción, para satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor y los objetivos del proyecto. Estos elementos mencionados anteriormente junto con la planeación deben ir coordinados, ya que se encuentran íntimamente relacionados, por ende deben ir de acuerdo con la idea que se desea transmitir al cliente.

6.7.1 Perfil del consumidor brasileño

El brasileño como consumidor cada vez presenta una tendencia hacia los productos que se alejen de lo tradicional en cuanto a su sabor y sus diferentes características, y que cuenten con un contenido nutricional y a la vez natural, que sea adecuado para su alimentación; además de que son productos que no necesitan preparación y fáciles para el consumo, lo que traduce un ahorro de tiempo para las personas.

Tomando en cuenta información contenida en PROCOLOMBIA (PROEXPORT) referente a las oportunidades de los snacks en Brasil; el consumidor brasileño está sufriendo un aumento en su poder adquisitivo lo que indica la búsqueda de productos con valor agregado, innovadores y más sofisticados; estos a la hora de comprar destinan un porcentaje de su presupuesto para alimentos tipo snacks en comparación con otros.

La mayoría de los consumidores están representados por una población joven entre 0 y 34 años que corresponden a 62% de la población total, lo que quiere decir que el producto estará dirigido principalmente a los siguientes nichos de mercado: (5 a 25 años) niños y adolescentes, los cuales son el grupo relevante, y por otro lado al de las madres que desean incluir los snacks para la alimentación de sus hijos y miembros de su familia, que sería el consumidor maduro de 25 años en adelante; se puede decir que la gama de consumidores de snacks es demasiado diversificada

y amplia. Este tipo de alimentos generalmente es comprado por impulso, ya que en la actualidad esta población está modificando sus hábitos de consumo, donde frecuentan gran parte del tiempo a la hora de hacer compras a los supermercados, lo que genera una gran oportunidad para la venta de los snacks.

Niños y adolescentes: Consumidor Juvenil (5-25 años)

De acuerdo a los ingresos de este tipo de consumidor, a la hora de adquirir productos para su alimentación en sus actividades escolares, universitarias y de ocio, tiene preferencia por este tipo de productos generalmente por su bajo y asequible precio, por sus sabores tan novedosos y gustosos, y por ser prácticos y funcionales.

Madres de Familia: Consumidor Maduro (25 años en adelante)

Este tipo de consumidor, se interesa en gran parte por la salud de los miembros de su familia, es por esto que al momento de comprar se inclina por productos nutritivos de sabores más sofisticados y novedosos; también un factor que influye al comprar, es la premisa del alimento rápido y de fácil preparación, por ende se tiene preferencia por los snacks para reuniones y fiestas.

Actualmente el mercado de los snacks es tildado la mayoría de veces por ofrecer productos que carecen de nutrición, en especial para el consumidor infantil, por esta razón la empresa ChontaSnaks propone este producto a base de Chontaduro en forma de chips, ya que este posee las características nutritivas y naturales que tanto anhela el consumidor, y que no afectará su salud, de esta manera se contará con una ventaja competitiva en el mercado, utilizándola como una estrategia para la introducción y posicionamiento del producto en Brasil.

6.7.2 Estrategia del producto

ChontaSnacks con su producto chips de chontaduro pretende ofrecer un producto 100% natural, con empaque de polipropileno metalizado para su adecuada preservación y frescura que garantice su calidad, con presentación de 28 gramos, implementando medidas de seguridad para manipular los alimentos; donde prevalece la innovación en su forma de producción, presentación y comercialización, teniendo en cuenta que ChontaSnacks ofrece un producto diferenciado, ya que el chontaduro en generalmente se comercializa en su forma natural, sin ningún procesamiento ni valor agregado.

Definición del producto

"El chontaduro, es fruto importante de la agrobiodiversidad del trópico húmedo de América latina, se encuentra bien representado en las regiones del pacífico y la amazonia colombiana. Importante por su aporte en nutrientes (carbohidratos, proteínas, lípidos, vitaminas, minerales y fibra) este fruto, cultivado artesanalmente, y cosechado dos veces al año es un producto que además de ser alimento cumple funciones medicinales."[75]

Además de tener un alto valor nutricional, este producto aporta beneficios para el cuidado de la salud de las personas en cuanto a su composición e ingredientes, ya que es indispensable que el consumidor conozca estos factores al momento de consumir el producto y a su vez, éste garantice el buen uso de las normas requeridas en su producción.

Con la propuesta de este nuevo producto en el mercado, se quiere dar un paso de lo tradicional a lo novedoso, donde se articulan las diferentes propiedades de este fruto con las tendencias de consumo al procesarlos como tipo snacks.

Los "ChontaSnacks" cuentan con diferentes ventajas competitivas como lo son:

- Siendo el chontaduro un fruto exótico con diversas características organolépticas muy apetecido, ahora en una presentación nueva en el mercado.
- Se puede decir que este producto es pionero, ya que el chontaduro se ha comercializado en presentación natural y en conserva, pero no en Chips, siendo esta una presentación muy novedosa proporcionándole un plus al producto.

Atributos del producto

Para poder lograr un nivel considerable de aceptación del producto "ChontaSnacks", este debe poseer una serie de atributos en los que el consumidor puede basar su decisión de compra como: Una buena relación entre precio/calidad, donde el producto este orientado al consumidor moderno que se atreva a adquirir productos nuevos, novedosos y con sabores exóticos, y que a su vez busca un producto con un precio razonable y de calidad; un producto que se pueda adaptar al segmento de mercado al que va dirigido, en este caso en su mayor parte al consumidor juvenil, donde su empaque y presentación deben captar su atención con diseños interesantes y llamativos; un producto que sea de fácil trazabilidad, donde posea mayor valor agregado haciendo posible su trayectoria en la cadena de comercialización; por último, el atributo de la diferenciación, donde los

[75] Tomado de facultad de ciencias agropecuarias de la corporación autónoma regional del cauca.

“ChontaSnacks” toman gran partida con respecto de los demás snacks, ya que, en el mercado existe una amplia competencia, donde el consumidor está en búsqueda de productos fuera de lo tradicional con características funcionales y nutritivas con componentes naturales.

Tipo de producto

El concepto del producto tipo snack radica en que es un alimento práctico, fácil de llevar y de consumir, generalmente se consume entre los tiempos libres de las comidas principales.

Productos sustitutos

En el mercado se encuentran establecidos una amplia variedad de posibles productos sustitutos de los “ChontaSnacks”, que poseen diferentes clasificaciones como pueden ser los snacks salados tipo chips(papitas fritas, plátanos fritos, yucas entre otros), frituras a base de maíz, nutsnacks como mezclas de nueces, almendras y demás semillas, cheese snacks a base de queso, frozen snacks como productos prefritos congelados, frutos secos o deshidratados, bakery ítems como galletas y demás alimentos horneados derivados de la harina. También existen otra clase de productos sustitutos como los de confitería, las golosinas, los chocolates y demás derivados de cacao, que también son apetecidos por el consumidor por su agradable sabor.

Productos Complementarios

Los productos complementarios que usualmente se tienen en cuenta para el acompañamiento de los snacks, en este caso de los “ChontaSnacks” pueden ser las salsas y aderezos; generalmente el chontaduro cuando es consumido en su forma natural se le agrega sal, limón o miel, por esto al darle el debido procesamiento al producto se puede mantener el hábito de agregarle estos elementos, consideramos que un producto complementario de estos chips de chontaduro es la miel, ya que, es el aderezo que mejor encaja con su sabor a la hora de consumirlo.

Figura 3. Marca y Logo

Como se puede observar anteriormente, la empresa busca reflejar con su marca, que su nombre tenga una combinación de su ingrediente estrella, que es el chontaduro y el tipo de alimento que se quiere brindar al consumidor, que son los snacks. Con el nombre “ChontaSnacks” se busca transmitir que el producto posee una consistencia tostada y crujiente; el color naranja está asociado con la naturaleza del producto y el amarillo hace referencia a la categoría de los snacks e identidad de los “ChontaSnacks”; con las palabras “Pasabocas Saludables” se desea familiarizar al mercado con el principal el atributo del producto, como satisfactor de la necesidad de alimentación y nutrición de sus consumidores.

Empaque y Etiqueta

El empaque donde serán almacenados los “ChontaSnacks” es elaborado con polipropileno metalizado, lo cual le brinda una adecuada barrera de oxígeno que busca conservar y mantener fresco el producto. En su parte frontal, el empaque posee colores llamativos como el naranja y amarillo que son los colores insignia del chontaduro, lo cual a su vez le da un diseño sofisticado al producto; en cuanto al slogan del producto “Pasabocas Saludables”, busca darle un primer impacto al consumidor transmitiéndole el mensaje que además de ser un snack aporta a su alimentación y nutrición. El empaque en la parte de atrás tiene la tabla de valores nutricionales, su correspondiente fecha de fabricación, lote y caducidad, número de registro sanitario y demás requisitos en cuanto a empaque.

6.7.3 Estrategia de distribución

Se aplicará una estrategia de enfoque, donde ChontaSnacks se dirigirá al mercado institucional, es decir, a los distribuidores importadores/bróker, estos reciben el producto, lo almacenan y distribuyen, los cuales se encargarán de hacer llegar el producto a las cadenas de supermercados, estos buscan productos de excelente

calidad y 100% naturales y con una pronta entrega; y por otro lado directamente a las cadenas de supermercados en Brasil. La cadena de comercialización y distribución será por medio de una Comercializadora internacional quien servirá como intermediario y negociador de “ChontaSnacks” con el cliente mayorista, ya sea Bróker o directamente con las cadenas de supermercados en Brasil. El canal de distribución más convenientes para la introducción de “ChontaSnacks” en Brasil que se puede estimar de acuerdo al concepto, es el canal retail y Broker, ya que se trata de un producto que es comprado para ser llevado y consumido fuera del hogar en las diferentes actividades. “En el sector mayorista el proyecto está dirigido a los importadores quienes son los únicos que por el momento pueden comercializar el producto a precio FOB. Se emplea un sistema de pagos contra entrega o a 60 días, según el volumen comercializado y el precio pactado.”[76]

En el mercado brasileño existe una gran diversidad de cadenas de supermercados y tiendas donde posiblemente puede ser distribuido y vendido el producto. Estas son unas de las principales superficies de supermercados posicionadas en Brasil: “Pao de Açucar tiene más de 1.800 locales en este país, mientras que Carrefour posee más de 500 supermercados. Walmart, por su parte, opera unas 480 tiendas y asegura, al igual que sus dos principales competidores en Brasil, que tiene un plan de crecimiento y expansión.”[77]

Cuadro 24. Brasil: Volumen de facturación de supermercados

Ranking 2006	Ranking 2005	Empresas	sede	Facturación bruta en 2006 (reales)	Participación Porcentaje
1	1	Companhia brasilera de distribuicao	Sao Paulo	16 460 295 827	13,30
2	3	WalMart Brasil Ltda	Sao Paulo	12 909 884 702	10,40
3	2	Correfour Comercial E IndLtda	Sao Paulo	12 909 842 706	10,40
4	5	G. Barbosa Comercial Ltda	Santa Catarina	1 489 632 780	1,20
5	4	CiaZaffari Comercio e industria	Rio Grande Do Soul	1 475 751 140	1,20
		Total cinco mayores		45 245 387 155	36,50
6	6	DMA Distribuidora S/A	Mato Grosso	1 457 124 185	1,20
7	7	IrmaosBretasFhilos de CiaLtda	Sao Paulo	1 357 280 111	1,10
8	10	Prezunic Comercial Ltda	Rio de Janeiro	1 194 791 000	1,00
9	9	A Angeloni de CiaLtda	Sergipe	1 081 733 787	0,90
10	8	Cooperativa de Consumo	Sao Paulo	1 039 121 871	0,80
		Total diez mayores		51 375 418 109	41,40

Fuente: ranking Abras/Nielsen 2009

A continuación se presenta un cuadro con los diferentes importadores clientes potenciales para comercializar el producto “ChontaSnacks”.

[76] http://www.instituto.continental.edu.pe

[77] http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/tres-cadenas-de-supermercados-se-disputan-latinoamerica

Cuadro 25. Importadores clientes potenciales en Brasil

Nombre- Razón Social	Datos
UNIMARE COM. EXTERIOR LTDA	Av Rio Branco, 45, Salas 804/807 CEP 20090-003 - Rio de Janeiro - RJ Tel: 55 21 2114-2424 Fax: 55 21 2114-2412 E-mail: management.rio@logismasters. com.br
FRENTE OESTE COM. LTDA	Av. Manguinhos, 1873 CEP 29168-001 - Serra - ES Tel: 55 27 3328-4347 Fax: 55 27 3328-4347 E-mail: exportacao@frenteoeste.com.br
SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA.	Av.Itaoca, 2532 Rio de Janeiro - RJ Teléfono: (55 21) 2131-7000 e-mail: executivo@supermercadomundial.com.br
SUPERMERCADO ZONA SUL S.A.	Rua Comandante Vergueiro da Cruz 226 Rio de Janeiro-RJ TEL. (005521) 2209-1279 / 04. rbonuccelli@zonasul.com.br
SENDAS DISTRIBUIDORA SA (PAO DE AÇUCAR-CIA. BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇAO)	Rod. Presidente Dutra 4676 Sao Joao de Meriti – RJ Tel. (5521) 2651-8826 Jair.silva@grupopaodeacucar.com.br
SUPERMERCADO CARREFOUR	Rua do Milho 17 – Mercado São Sebastião Rio de Janeiro – RJ Tel. (5521) 3889-2100 www.carrefour.com.br E-mail: ricardo@carrefouronline.com.br
WALMART	Estrada Benvindo de Novaes 1900 Recreio – Rio de Janeiro - RJ www.walmart.com.br Tel. (5521) 2107-8000 / 3724-6101 E-mail: corporativo@walmart.com.br

Figura 4. Cadena de distribución y comercialización

Fuente: elaboración de las autoras

6.7.4 Estrategia de precio

Para determinar la estrategia que se desea implementar en el proyecto con el objetivo de la fijación del precio, es necesario reconocer que los “ChontaSnacks” son un producto nuevo, el cual no tiene un precio establecido en el mercado y por ende es necesario establecer el costo de producción, de acuerdo con la materia prima involucrada en su elaboración para fijar el precio de venta. Según información obtenida de acuerdo a la fórmula de elaboración del producto, el costo por unidad es de $1.441,38, aplicando una rentabilidad bruta del 30%, teniendo en cuenta que el proyecto se desarrolla desde una perspectiva conservadora, con precios de venta participación en el mercado bajo. Esto da como resultado un precio de venta de $1.874 pesos por unidad (paquete).

Cuadro 26. Costos de producción y precio del producto

Materia prima	Precio ($)	Und.	Cant. x paquete (kg)	Costo x paquete
Chontaduro fresco	16.000	kg	0,0825	1.320,00
Sal	1.200	kg	0,003	3,60
Limón	150	und	0,3	45,00
Aceite	3.200	lt	0,0095	30,40
Bicarbonato	1.800	kg	0,0009	1,62
Preservantes	24.000	kg	0,00024	5,76
Empaque	35	und	1	35,00
				1.441,38
Rentabilidad bruta	30%			
Precio	1.874,00			

Fuente: elaboración de las autoras

6.7.5 Estrategia de promoción

Con la introducción del producto al país destino, ya sea a través de un Broker o un supermercado de cadena, se desea realizar diferentes promociones las cuales incentiven las ventas del producto y causen una recordación de marca desde el principio; se aconsejará al Bróker que en el lugar donde haga la distribución de la mercancía proporcione diferente información acerca de las cualidades del producto y sus principales atributos, así de esta manera acortar la línea entre cliente y producto. A estos distribuidores se les dará un descuento del 7% sobre la mercancía facturada si el pago es en efectivo.

También se aplicaran diferentes estrategias de penetración al mercado como:

- Relacionar los snacks de chontaduro (ChontaSnacks) con ahorro de tiempo, economía y salud es con lo que los brasileños desean identificarse.

-Colocar el producto en grandes y reconocidas tiendas, las cuales sirven de vitrina para exhibir el producto de la empresa a fin de que llegue a los consumidores, que vayan acordes a sus preferencias con productos de buen sabor, alta calidad y a precios que los consumidores estén dispuestos a pagar.

-Promover el producto mediante una estrategia de promoción, participando en eventos y ferias para la exhibición de los productos y de esta manera dar a conocer el producto a través de degustaciones.

-Proporcionarle información al Bróker o distribuidor sobre las bondades del producto y así este lo distribuya adecuadamente en las diferentes cadenas, y de esta manera el consumidor final capte la idea del producto.

También se llevaran a cabo estrategias de difusión por medio del E-commerce, con redes sociales como Facebook, twitter, YouTube y la pagina empresarial de "ChontaSnacks" que publicará la empresa y los productos que se van a comercializar.

Canales de comercialización

El exportador puede optar por cuatro caminos para colocar sus productos en Brasil, de acuerdo con sus conveniencias comerciales y también con las necesidades del mercado consumidor.

Exportación directa: en esta categoría, el exportador negocia directamente con el importador en Brasil, ya sea un individuo o una empresa. Generalmente es más costosa para el exportador en términos de tiempo y de recursos financieros. Exige un minucioso estudio del mercado para identificar los potenciales compradores, y también un esfuerzo constante en términos de contactos telefónicos o vía correo electrónico. Frecuentemente exige también viajes para Brasil para tratar directamente con los compradores. Por otra parte, al importador brasileño le gusta la aproximación directa del suministrador, pues crea lazos de confianza y permite tomar decisiones más rápidas y directas. También facilita la aclaración de dudas técnicas sobre el producto. Otro punto favorable es la posibilidad de negociar mejores condiciones financieras para el negocio, pues no existe costo de intermediación.

Exportación indirecta: El exportador no realiza negocios con la empresa que utilizará su producto, sino con un intermediario comercial. En Brasil estas empresas intermediarias están divididas en dos formas de organización: trading companies y empresas comerciales importadoras. Para el exportador de menor porte, introducir sus productos por medio de estas empresas es una buena estrategia comercial,

pues ellas conocen el mercado y mantienen una fuerte aproximación con los potenciales compradores, facilitando las actividades de promoción comercial del producto en las plazas donde actúan. Permite reducir costos de mercado y de transacción, ya que las comerciales se encargan de todo el proceso comercial y aduanero para la entrada de la mercancía en el país. Las tradings están más enfocadas en grandes pedidos de importación. Es necesario que el exportador sea capaz de ofrecer cantidades significativas de su producto, muchas veces para embarque inmediato o programado. Son también empresas que generalmente cuentan con alcance en todo el territorio nacional. La legislación brasileña exige que las tradings obtengan registro especial y sean constituidas en forma de sociedad por acciones y que cuenten con capital mínimo fijado por el Consejo Monetario Nacional. Ya las empresas comerciales importadoras existen en gran cantidad en el mercado, pues son organizaciones cuya constitución es simplificada. Son compañías más aptas a operar pequeñas cantidades en la importación y, generalmente, tienen alcance apenas regional. IMPORTANTE: Si la cantidad de negocios pasara a ser considerable, puede ser conveniente la firma de un contrato de exclusividad en el que la trading o empresa comercial se convierta en la única suministradora de los productos del suministrador extranjero en Brasil. En este caso, se recomienda que el exportador lo realice siempre tomando en consideración la capacidad comercial y financiera de la empresa.

Agentes comerciales: El exportador puede optar por el servicio de profesionales autónomos o empresas que actúen como intermediario comercial en Brasil, siendo remunerados con base en comisiones sobre el volumen de ventas. Estos profesionales no realizan la importación, sino que se dedican a la búsqueda de clientes brasileños que estén dispuestos a comprar los productos del exportador.

6.8 LOGÍSTICA PARA LA EXPORTACIÓN A BRASIL

La logística implica el movimiento de las mercancías desde su origen hasta el país de destino a exportar. Para las exportaciones de bienes, el transporte de los productos a un mercado en el extranjero de manera eficiente y competitiva es crucial. El uso de un buen agente de carga es muy eficaz, pero también es esencial para entender los conceptos básicos de términos de envío, precios y documentación. Usar un agente de aduanas y un promotor de carga es la forma más eficiente de enviar las mercancías. Estas compañías son expertas en la documentación, las negociaciones de fletes y la búsqueda de la forma más económica de ofrecer el producto al comprador.

6.8.1 Modalidades de exportación

En Colombia se utilizan 10 modalidades de exportación, sin embargo, 5 de ellas son las más frecuentemente utilizadas por los exportadores colombianos, las cuales son: exportación definitiva, exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, temporal para reimportación en el mismo estado, tráfico postal y envíos urgentes y

Programas especiales de exportación – PEX. De estas, la modalidad más utilizada por los exportadores es la de exportación definitiva, la cual "regula la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero nacional para uso o consumo definitivo en otro país o para una zona franca de bienes y servicios. Esta es una de las modalidades de exportación más utilizadas debido a que implica la exportación del producto a cambio de un pago económico previamente establecido."[78] Para el caso del presente proyecto, se escoge esta modalidad de exportación, dadas las ventajas que ofrece de exportar el producto a cambio de un pago económico previamente establecido.

6.8.2 Contenedores utilizados en el proceso de exportación y capacidad

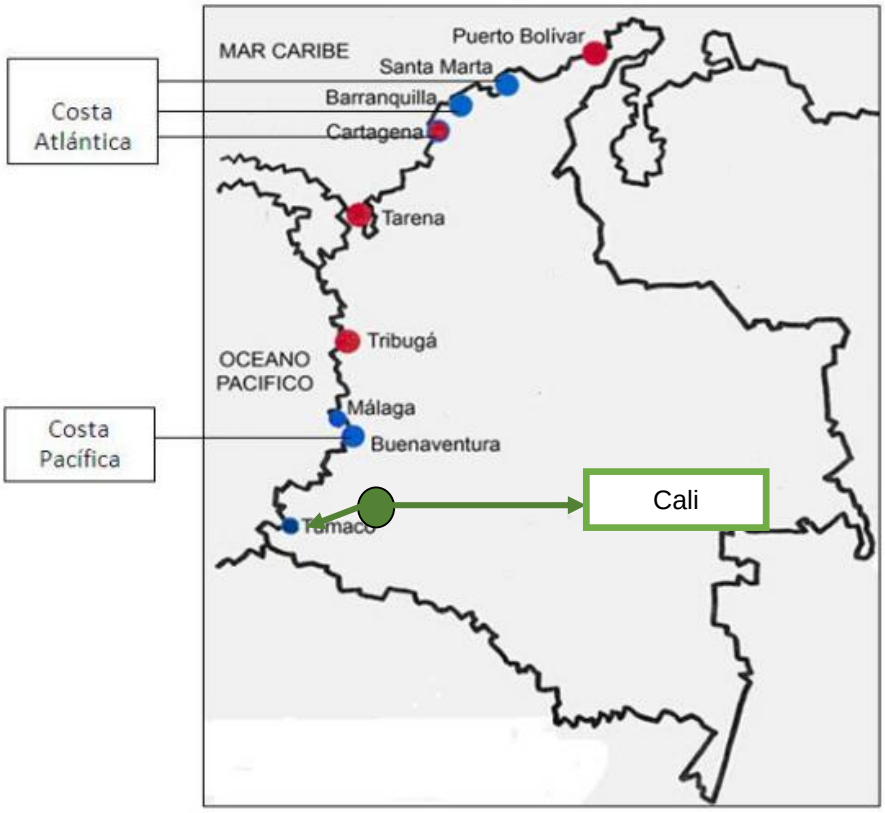
Los contenedores utilizados en el proceso de exportación serán los de 20 pies, con la modalidad de exportación a granel descrita en el punto 7.3.1 de este trabajo.

6.8.3 Puerto de embarque

En la figura 5 se ilustran los puertos de embarque en Colombia, sobre la costa Atlántica y Pacífica. De acuerdo con la posición geográfica de Cali, ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, el puerto de embarque más cercano es Buenaventura.

[78] Modalidades de exportación. (s.f). Disponible en http://asesoriasencomercioexterior.weebly.com/modalidades-de-exportacion.html.

Figura 5. Puertos de embarque en Colombia

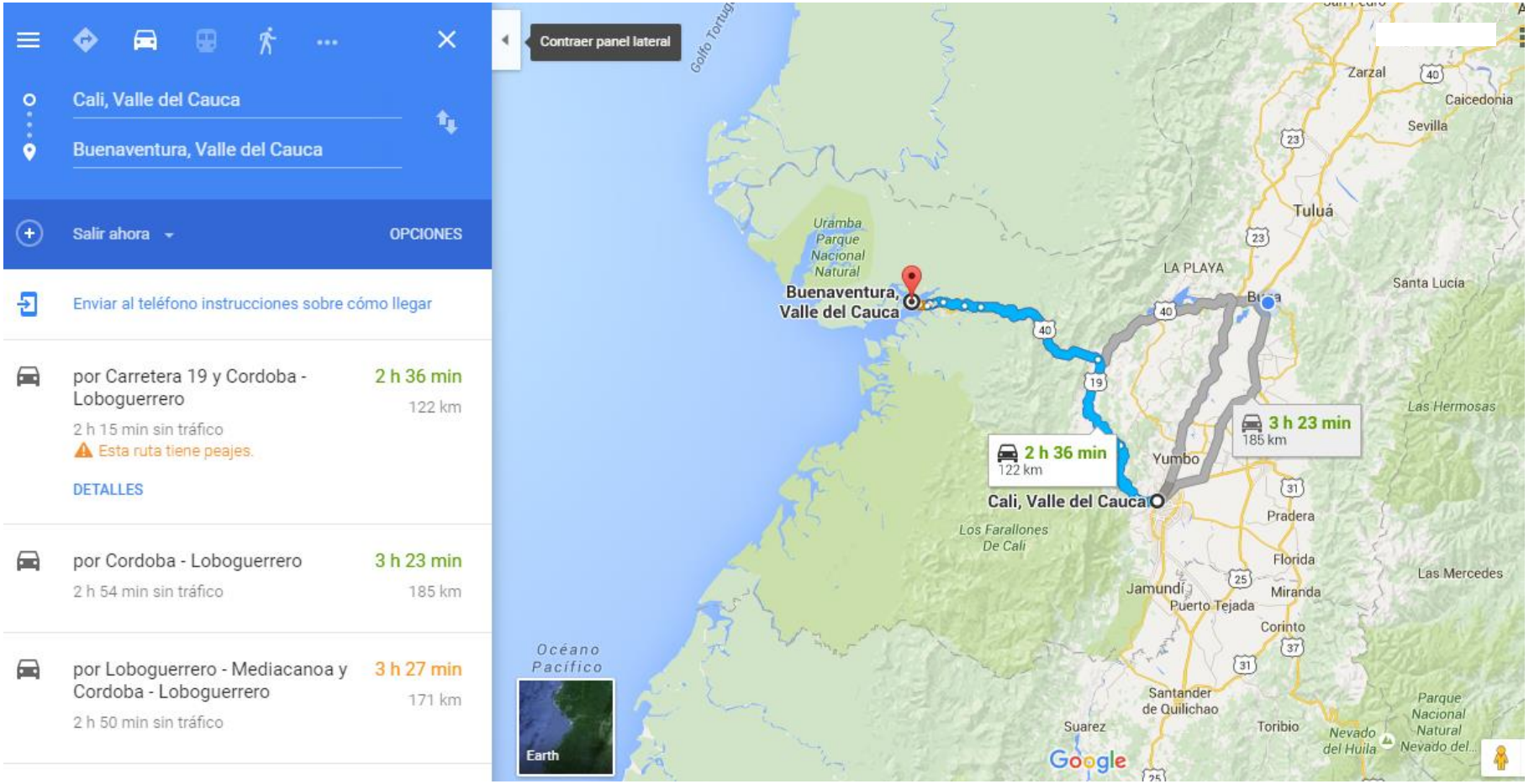


Fuente: Procolombia.

La distancia en ruta entre Cali (Valle del Cauca) y Buenaventura (Valle Del Cauca), es de 122 km. Se tardan 2h 36 min en ir de Cali a Buenaventura.[79] En la figura 6 se ilustra la distancia entre estas dos ubicaciones, que corresponde a la ubicación de la empresa ChontaSnacks y el puerto de embarque escogido.

[79] http://co.lasdistancias.com/distancia-de-cali-a-buenaventura

Figura 6. Distancia entre Cali y Buenaventura



Fuente: Google Maps.

6.8.4 Puerto de origen y destino

El tráfico marítimo desempeña un papel primordial en el transporte internacional de mercancías, manejando más del 90% de la carga de exportaciones e importaciones brasileras. Los principales puertos de Brasil son, Puerto de Paranagua, Puerto de Río Grande, Puerto de Santos. Desde Colombia existe una gran variedad de servicios desde los Puertos de Buenaventura, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta hacia los puertos de Belem, Fortaleza, Itajai, Navegantes, Manaus, Río de Janeiro, Río Grande, San Francisco Do Sul, Santos, Suape, Pecem, Vitoria, entre otros. Las principales conexiones desde los puertos colombianos son desde México, Panamá, Kingston y Brasil (Santos).[80]

Figura 7. Acceso marítimo a Brasil

Fuente: Procolombia. Perfil de logística de Colombia hacia Brasil

[80] PROCOLOMBIA. Perfil de logística desde Colombia hacia Brasil [en línea]. Disponible en: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Brasil_0.pdf

Servicios marítimos:[81]

La oferta de servicios marítimos hacia Chile desde Colombia cuenta con alrededor de 8 navieras, tanto desde el Atlántico o el Pacífico colombiano, la gran mayoría de ellas con servicios directos. El tiempo de tránsito oscila entre los 18 y 43 días desde Buenaventura dependiendo del puerto al cual se desee llegar. Es importante señalar que el comercio marítimo entre Colombia y Brasil, se ve favorecido por las posibilidades de embarcar carga suelta o a granel (inferior a la capacidad de un contenedor), servicio que es prestado por 5 consolidadores en la ruta.

Cuadro 27. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos

Origen	Destino	Tiempo De Tránsito (días)Directo	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Itaji		26	Semanal
	Rio Grande		24	Semanal
	Santos		25 - 26	Semanal
	Pecem		33	Semanal
	Suape		39	Semanal
	Vitoria		20 - 30	Semanal
Buenaventura	Itaji		43	Semanal
	Manaus		32	Semanal
	Rio Grande		18	Semanal
	Rio de Janeiro		18	Semanal
	Sao Francisco du Sul		18	Semanal
	Santos		18-42	Semanal
	Navegantes		18	Semanal
	Pecem		18	Semanal
	Suape		18	Semanal
	Vitoria		18	Semanal
Cartagena	Itaji	23	26	Semanal
	Manaus		15 - 23	Semanal
	Rio Grande		21 - 33	Semanal
	Rio de Janeiro	17	32	Semanal
	Sao Francisco du Sul		18	Semanal
	Santos	14 - 17	19	Semanal
	Navegantes	18	13 - 29	Semanal
	Pecem		15 - 18	Semanal
	Suape	7	32	Semanal
	Vitoria		21 - 31	Semanal
Santa Marta	Manaus		18	Semanal
	Rio Grande		18	Semanal
	Rio de Janeiro		18	Semanal
	Sao Francisco du Sul		18	Semanal
	Santos		27	Semanal
	Navegantes		18	Semanal
	Pecem		18	Semanal
	Suape		37	Semanal
	Vitoria		28	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por Dirección de Información Comercial – Procolombia.

[81] Ibíd. p. 4.

Figura 8. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Brasil

Fuente: Procolombia. Perfil de logística de Colombia hacia Chile

6.8.5 Cadena de DFI - Distribución Física Internacional

La vía de transporte más utilizada por el sector exportador es la marítima. La característica fundamental del sector es que los consumidores deciden sus compras según la relación Precio-Beneficio, y donde el principal factor de éxito radica en el ofrecimiento de productos de excelente calidad, pero cada vez a menores precios, justificando así el empleo de la vía de transporte marítima aunque implique más tiempo de tránsito entre el punto de origen y el de destino.

Normalmente, el término de negociación que utilizan los exportadores en Colombia es FOB, puesto que la responsabilidad del exportador solo va hasta que el contenedor se encuentra a bordo del buque, lo cual implica incurrir en menores costos a un menor riesgo.

El canal escogido para ChontaSnacks es la exportación directa por parte del productor, en este caso, la distribución física internacional sería productor (ChontaSnakcs), transporte interno origen; aduana origen (dado que la exportación es cercana a US$10.000) y puerto de origen – Colombia.

6.9 COSTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Uno de los aspectos básicos, para que la exportación se convierta en una inversión rentable, es tener en cuenta todos los costos asociados a este y saber cómo minimizarlos. Para ello se debe conocer que el precio de exportación va a ser igual al costo del producto (mercado interno), más la utilidad, más los costos referentes a la distribución física internacional –DFI, expresado en una fórmula seria:

Precio de exportación del producto = costo del producto (mercado interno) + utilidad+ DFI.

El precio de exportación, haría referencia al precio de venta que le permite al exportador recuperar los costos vinculados con la exportación más un margen de utilidad razonable. El costo del producto, serían todos los desembolsos y deducciones necesarios para producir y vender el producto. La utilidad sería la ganancia que se obtiene de la diferencia entre el costo del producto y el precio de venta, y por último los costos asociados con la DFI, serían todos aquellos costos en los que se incurre por ubicar un producto en el mercado internacional, cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador, tales como: transporte, documentación, aduanas, condiciones de salida y de entrada al mercado objetivo.[82]

En el cuadro 28 se presentan los diferentes costos involucrados en la exportación de snacks, de acuerdo con tarifas relacionadas por la Cámara de Comercio de Bogotá.[83]

[82] CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Taller práctico. Costeo de exportaciones: Pieza clave para la competitividad e internalización de su empresa. (s.f). http://camara.ccb.org.co/documentos/2833_taller_de_costeo.pdf
[83] http://camara.ccb.org.co/documentos/2833_taller_de_costeo.pdf

Cuadro 28. Costos del proceso de exportación.

Costo caja cartón	1.800	
Nro. cajas	400	en cada caja van 150 und
Costo $	720.000	
Costo US	**224,072**	
Embalaje	1.500	
Nro cajas	400	
Costo $	600.000	
Costo US	**186,727**	
Transporte		
Tarifa x ton	85.000	
Nro. ton	2,10	
Costo total	178.500	
Costo US	**55,55**	
Manipuleo exportador	300.000	
Costo US	**93,36**	
Documentación		
DEX	20.000	
Certificado de origen	10.000	
Total	30.000	
Costo US	**9,34**	
Almacenamiento	1	CONTENEDORES
US	25	
Costo US	**25**	
Manipuleo	300.000	
Costo US	93,36	
Costos pesaje	1	CONTENEDORES
Costo US	10	
Costo Agente Aduana	393.540	
Transporte internacional	456	US x contenedor de 20 pies
Seguro internacional	0,50%	sobre valor FOB
Administrativos		
Salario Jefe Comercio	1.420.000	
Costo US	441,92	

Fuente: cálculos de las autoras con información de Cámara de Comercio de Bogotá. http://camara.ccb.org.co/documentos/2833_taller_de_costeo.pdf

Con base a la información del cuadro anterior, se calcula la matriz de costo de DFI, la cual se presenta en el cuadro 29. Esta matriz se calculó con fecha Junio de 2016, sin embargo los valores de la TRM corresponde a las expectativas y proyecciones que se realizaron por parte de diferentes analistas. Se optó por trabajar con un valor proyectado para final del 2016, a partir de la estimación realizada por el Banco de la República según encuesta electrónica, como promedio de los analistas externos, entre los que están Citi, Deutsche Bank, Goldman Sachs y JP Morgan.

Cuadro 29. Base para el cálculo de la Matriz de costos DFI

I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	**Las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar**
II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	**200899**
	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	**200899**
III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	**Unidad**
IV	VALOR EX-WORKS POR UNIDAD COMERCIAL (USD $)	**0,76**
V	EMPAQUE	**Cajas de cartón**
	DIMENSIONES	**0,56x0,27x0,49**
VI	ORIGEN: / PAÍS - PUNTO DE CARGUE - PUERTO DE EMBARQUE	**Colombia - Cali - Bun**
VII	DESTINO / PAÍS - PUERTO DE DESEMBARQUE - ENTREGA **Puertos en Países de Destino**	**Brasil - Sao Paulo**
VIII	PESO TOTAL KG/TON	**2.100**
IX	UNIDAD DE CARGA	**Cajas**
X	UNIDADES COMERCIALES POR UNIDAD DE CARGA	**42.000**
XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	
XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	**FOB**
XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	**Giro Directo**
XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	**3.213,25**

* El valor EXWORKS en dólares se calculó de la siguiente forma

TRM Tasa Representativa del Mercado	3.213,25	Proyección para final del 2016
USD	24.494,83	Valor de la producción año 1
Cajas	400	Unidad comercial
Nro. Unidades comerciales por caja	150	
EXWORKS POR UNIDAD COMERCIAL EN US$	0,58	

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 30. Costos de exportación. Dólares

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN				MARÍTIMO		
				Costo Unitario Dólares	Costo Total Dólares	TIEMPO (DÍAS)
PAIS EXPORTADOR	**A**	VALOR EXW		**0,58**	**24.494,83**	
		Costos Directos				
	1	EMPAQUE		0,005	224,07	
	2	EMBALAJE		0,004	186,73	
	3	UNITARIZACIÓN		0,000		
	4	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR		0,002	93,36	
	5	DOCUMENTACIÓN		0,000	9,34	
	6	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)		0,001	55,55	
	7	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO		0,001	25,00	
	8	MANIPUELO PREEMBARQUE		0,000	10,00	
	9	MANIPULEO EMBARQUE		0,002	93,36	
	10	SEGURO		0,004	171,46	
	11	BANCARIO		0,000		
	12	AGENTES		0,003	122,47	
		Costos Indirectos				
	13	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto		0,011	441,92	-
	14	CAPITAL-INVENTARIO		0,003	138,28	-
		COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR		**0,04**	**1.571,55**	
	B	VALOR : FCA.No Incluye Embarque		**0,62**	**25.973,02**	**-**
	C	VALOR :DAF			N/A	
	D	VALOR : FAS No Incluye Embarque		**0,62**	**25.973,02**	**-**
	E	VALOR : FOB		**0,62**	**26.066,38**	**-**

Fuente: cálculos de las autoras

De acuerdo a estos cálculos realizados, el costo unitario de la exportación por unidad comercial sería:

Cuadro 31. Costo del proceso de exportación año 1.

Costo unitario de exportación $ colombianos	120,23
Nro. Paquetes año	311.242
Costo exportación año 1 ($ colombianos)	37.421.650

Fuente: cálculos de las autoras

Por lo tanto, considerando que:

Precio de exportación del producto = costo del producto (mercado interno) + utilidad+ DFI.

Entonces, en el caso del producto estudiado, el precio de exportación sería el siguiente:

Cuadro 32. Precio de exportación. Dólares.

Precio interno $	1.874
Rentabilidad	25%
DFI	120,23
Precio exportación	2.462,73
USD	0,77

Fuente: cálculos de las autoras

6.10 PRESENTACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

Teniendo en cuenta las exigencias emanadas por la superintendencia de industria y comercio de Colombia y el departamento de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), se hace el respectivo estudio para la escogencia de la Comercializadora Internacional ASINTER S.A.S, su aliada estratégica, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali con sede en la cuidad de Tuluá Valle del Cauca. Esta empresa fue constituida en el año 2004 y desde entonces se ha caracterizado por brindar asistencia oportuna y calificada tanto a sus clientes nacionales como internacionales. En el año 2015 pasa a ser parte de la firma CL COMEX S.A.S, conformada por un excelente equipo de trabajo y talento humano y quienes han sobresalido en el mercado por sus buenas prácticas en operaciones internacionales. La selección de ASINTER S.A.S es debido al cumplimiento e intachable experiencia en los procesos como intermediarios y clientes a lo largo de su trayectoria.

Por las razones anteriormente mencionadas, se escoge a la CI ASINTER S.A.S para asistir el proceso de exportación de ChontaSnacks en el mercado de Brasil como prestadores de servicios, donde proporcionaran a la compañía beneficios tributarios que la ley Colombiana otorga, con el ánimo de lograr competitividad en el mercado Brasileño.

La CI ASINTER S.A.S cuenta con resolución de la DIAN vigente que le garantiza el derecho y potestad de actuar como puente vinculador entre ChontaSnacks y las cadenas de supermercados expendedoras de snacks en Brasil. Por la tanto es

confiable realizar la operación de comercio exterior bajo la firma ASINTER S.A.S, quienes se hallan en la facultad de efectuar compras de bienes en el mercado nacional consignadas en el código de comercio como bienes corporales muebles y/o servicios intermedios de producción, con destino a exportación. Dichos bienes se encuentran libres de impuesto a la venta (IVA) y/o retención en la fuente, cuando haya lugar a la acusación de estos tributos.

Así pues la CI ASINTER S.A.S brinda a ChontaSnacks la asistencia y representación internacional y son los expresamente responsables de toda la operación de comercio exterior. Asimismo si esta no se efectúa dentro de los parámetros establecidos por el gobierno nacional en la ley 67 de 28 de diciembre de 1979, deberá pagar a favor del fisco nacional la suma igual al valor de los incentivos y exenciones que tanto la CI como ChontaSnacks se hayan beneficiado, más el interés moratorio fiscal sin perjuicio a la sanciones previstas por las normas ordinarias.

Finalmente vale la pena resaltar que la CI ASINTER S.A.S dentro de su misión está el poder impulsar a las mi pymes de la región del Valle de Cauca a través de un servicio profesional y confiable buscando con ello la creación de valor para los clientes.

7. ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se desarrolla el estudio técnico del proyecto, el cual relaciona lo concerniente a la producción de los snacks de chontaduro como producto final, teniendo en cuenta además la localización del proyecto, los requerimientos de equipos y la distribución de la planta. En el cuadro 33 se presentan las especificaciones en la ficha técnica del producto objeto de análisis.

Cuadro 33. Ficha técnica del producto

Producto principal	Snacks a base de chontaduro
Nombre del fabricante	ChontaSnacks
Diseño del empaque	
Especificaciones técnicas	Snacks en chips (hojuelas) de chontaduro. El chontaduro es una fruta exótica y uno de los alimentos tropicales de mayor valor nutritivo. Es uno de los alimentos naturales más completos pues posee unas bondades enormes en aporte de proteínas, aceites, vitaminas liposolubles y minerales: Posee contenido de 2,5 a 4,8 % de proteína de alta calidad, gran cantidad de aminoácidos esenciales; fina grasa constituida por aceites no saturados y un alto contenido de Beta-Caroteno, fósforo, vitamina A, hierro y calcio.
Empaque	El producto esta empacado en empaques de polipropileno que cuenta con las siguientes características: Excelente resistencia al rasgado y punzonamiento. Buena elongación Baja temperatura de sellado Película transparente o pigmentada (colores a pedido) Las barreras se ajustan a las necesidades del producto.
Vida útil	Producto perecedero (2 meses) una vez destapado consumir en el menor tiempo posible.

Fuente: elaboración de las autoras

7.1 PRODUCCION DE SNACKS DE CHONTADURO

7.1.1 Tamaño del proyecto

Inicialmente se debe determinar el tamaño del proyecto, entendido como la capacidad de producción que tiene durante todo el período de funcionamiento, para lo cual se analizan las siguientes variables: a) Descripción del tamaño del proyecto; b) Factores que limitan el tamaño del proyecto y c) Capacidad del proyecto.

7.1.1.1 Descripción del tamaño del proyecto

Mediante el tamaño del proyecto se establecerá la capacidad de producción de la empresa y su proyección durante la vida útil del proyecto para atender la demanda efectiva de acuerdo con los recursos económicos y financieros de las inversionistas para la adquisición de sus instalaciones y disponibilidad de los recursos humanos.

Para la determinación del tamaño se tendrá en cuenta la capacidad de la empresa, pues de acuerdo al estudio de mercados, Brasil es un país que importa un total de 1.134 toneladas al año, motivo por el cual la empresa entraría a participar en un mercado enorme que no constituye un limitante para la capacidad de producción de la misma, es decir, el tamaño del proyecto está determinado por la propia capacidad de la empresa.

7.1.1.2 Factores que limitan el tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto y la demanda. Como se dijo, según el estudio de mercados realizado, Brasil es importador de 1.134 toneladas de snacks al año (cifras de 2014), lo cual constituye un amplio mercado para la empresa, la cual se considera tiene una oportunidad comercial al intentar ingresar con un producto innovador, por utilizar un fruto exótico como es el chontaduro.

El tamaño y los suministros e insumos. El chontaduro es el insumo principal para la producción de snacks, representando el 60% en volumen y en el costo total del producto.

El cultivo de chontaduro en Colombia es amplio, por lo tanto no representa dificultad en la consecución de la materia prima, ya que la región presenta las condiciones necesarias para su obtención. De acuerdo con datos de Agronet,[84] en el Valle del Cauca existían al año 2013 (último año disponible en las estadísticas), un total de

[84] AGRONET. Producción de Chontaduro en el departamento de Valle del Cauca, 2010 - 2013. Disponible en: http://207.239.251.112/www/htm3b/ReportesAjax/VerReporte.aspx

3.491 ha cosechadas con chontaduro, para una producción total de 48.792 toneladas.

El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos. La tecnología requerida por el proyecto está representada en máquinas semi automáticas, que son de fácil accesibilidad y asequibilidad. En consecuencia, el proceso de selección, lavado y el proceso de osmodeshidratacion se realizará manualmente, sin embargo, la utilización de mano de obra se optimizará a través de tecnología semiautomática y bandas transportadoras que faciliten las tareas.

El tamaño del proyecto y la localización. Se contará con un área de 240 m^2 en la zona industrial de Yumbo, como se contempla más adelante en el estudio de localización, para las actividades de administración y producción, se toma esta localización ya que facilita el establecimiento de un punto estratégico que estimule la comercialización.

El tamaño y el financiamiento. Para el financiamiento se acudirá a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyan el desarrollo de este tipo de ideas emprendedoras, como el Bancoldex, entre otras entidades Financieras que se requieran para el desarrollo del proyecto.

El financiamiento no es limitante para el tamaño del proyecto porque el capital requerido no es de un monto alto y es posible acceder a un crédito para la ejecución del proyecto.

7.1.1.3 Capacidad del proyecto

La capacidad del proyecto está definida por la cantidad de producción diseñada, instalada y utilizada. A su vez estas dependen básicamente de los equipos disponibles, la mano de obra, el lote de producción mínimo y el tiempo requerido.

Capacidad total diseñada. La capacidad diseñada se refiere al nivel máximo de producción de acuerdo a las cantidades demandadas, el tiempo de elaboración de los snacks, la jornada laboral y el número de operarios.

Capacidad diseñada al año:

1 año: 360 días = 8.640 horas = 518.400 minutos

Numero de operarios = 2

Capacidad Total Diseñada para la elaboración de snacks:

Snacks de chontaduro x 40 gr = 518.400 minutos / 0.57 minutos = 909.473 unidades

Capacidad Instalada. Estará definida por el tiempo de producción (expresado en minutos al año) calculados con base en las máquinas que serán utilizadas por los operarios en cada etapa del proceso de producción. Teniendo en cuenta que la maquinaria que está disponible es para 2 operarios se presenta la siguiente determinación del tiempo de producción:

Tiempo real de trabajo:

- Jornada laboral = 8 horas diarias
- Tiempo de descanso = 30 minutos (establecidos por el decreto ley 2158 de 1948, 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde)
- Tiempo de preparación de puesto de trabajo: 10 minutos
- Tiempo real de trabajo en un día: 8 horas x 60 minutos = 480 minutos – 40 minutos (descanso y tiempo ocioso)= 440 minutos por operario.
- Jornada de trabajo: Un turno
- Días laborados en el año: 288 días
- Numero de operarios = 2

Tiempo total al año:

440 minutos x 1 turno x 288 días x 2 operarios = 253.444 minutos al año

Capacidad total instalada:

Snacks de chontaduro x 40 gr = 253.444 minutos / 0.57 minutos = 444.632 unidades

Capacidad utilizada y proyectada. La empresa durante el primer año utilizará en promedio el 70% de la capacidad instalada, teniendo en cuenta que el promedio a nivel nacional es de 76.1% de la capacidad instalada, acorde a las cifras del sector industrial en Colombia, según informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.[85]

Capacidad instalada:	444.632 unidades
Capacidad utilizada año 1:	311.242 unidades (paquetes de 40 gr)

Se proyecta un crecimiento en la producción anualmente de 3.5% de acuerdo al crecimiento del PIB de Colombia[86] proyectado por cada año de vida útil del proyecto, con el fin de llegar a emplear el % de la capacidad instalada. Por lo tanto, el horizonte de la capacidad de producción de la empresa, de acuerdo a los supuestos anteriores se muestra a continuación:

[85] MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de industria, Junio de 2015. Disponible en: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75468

[86] ASOBANCARIA. PIB de Colombia en 2015 y 2016: dos de los tres peores años de la última década. Semana Económica, 2015. Recuperado de: http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4494744.PDF

Cuadro 34. Proyección del crecimiento anual de la producción

Artículo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete de 40 gr	311.242	322.135	333.410	345.079	357.157
Crecimiento del PIB		3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
% de utilización de la capacidad instalada	70,0%	72,4%	75,0%	77,6%	80,3%
Cant. De Toneladas producidas	12,4	12,9	13,3	13,8	14,3
% de participación en el mercado de Brasil	1,10%	1,14%	1,18%	1,22%	1,26%

Fuente: cálculos de las autoras

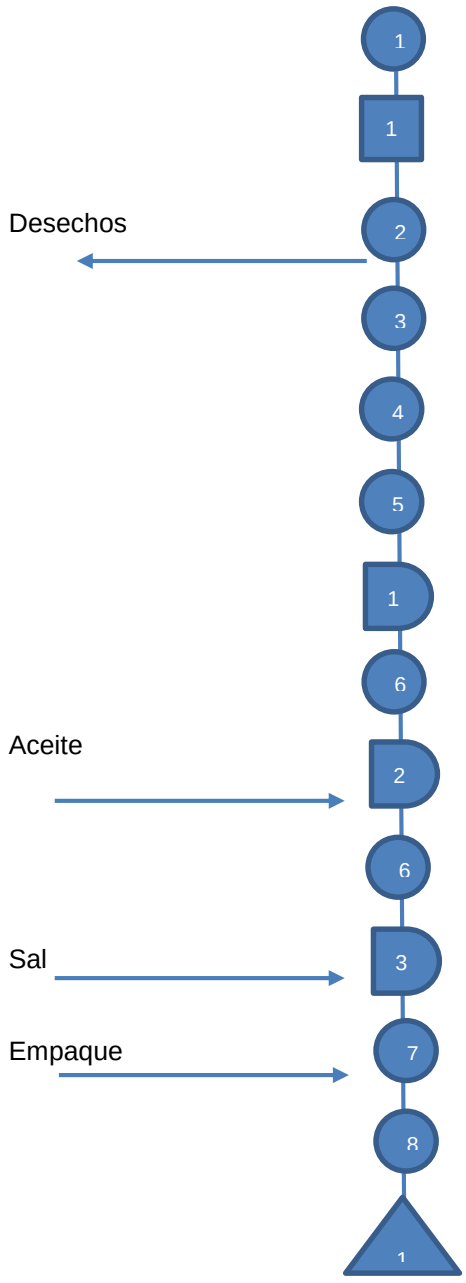
7.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE SNACKS A BASE DE CHONTADURO

En el estudio técnico del proyecto se muestra el conjunto de operaciones realizadas en el proceso de elaboración de snacks a base de chontaduro. El propósito del procesamiento de ChontaSnacks es implementar una manera opcional de consumir el chontaduro en forma de chips; mediante esta transformación se busca ofrecer un producto innovador en el mercado, con la calidad que lleve características intrínsecas propias como es la de conservar su sabor, crocancia, mayor durabilidad y por supuesto que dicho proceso se haga en el menor tiempo y costo posible, ya que ésta será la base de la capacidad de producción instalada de la empresa.

7.2.1 Descripción técnica del proceso

La infra estructura de la empresa estará dividida en tres secciones, la primera es de almacenamiento de la materia prima, la segunda es para proceso de producción y control de calidad, y la tercera es de almacenamiento y distribución del producto terminado. En la figura 9 se representa el flujo de proceso de producción, el cual se explica a continuación:

Figura 9. Diagrama de proceso de producción snacks de chontaduro



	Descripción	Tiempo
1	Recepción de materia prima	40 min
1	Inspección sanitaria del chontaduro	25 min
2	Pelado y pesado	60 min
3	Lavado	15 min
4	Corte	30 min
5	Rallado e inmersión en salmuera	20 min
1	Esperar la eliminación de oxalatos	60 min
6	Secado	30 min
2	Esperar secado	30 min
6	Proceso de freído, inspección temperatura 180º	35 min
3	Escurrido, enfriado	20 min
7	Aspersión de sal	10 min
8	Empaque y embalaje	35 min
1	Almacenamiento	30 min

Fuente: elaboración de las autoras

Recepción de la materia prima: El chontaduro o materia prima llega a la fábrica en las condiciones acordadas con los proveedores, para esta recepción es necesario contar con una bodega de almacenaje bien diseñada para conservar el chontaduro en buen estado.

Clasificación e inspección de la materia prima: Selección visual de la materia prima, se realiza un control de calidad al chontaduro, para evitar que tenga afectaciones por hongos, pudriciones, pardeamientos, que sea de tamaño adecuado a las especificaciones requeridas en el proyecto y de aquí se transporte en una canaleta hasta el área de trabajo.

Pelado y pesado: Esta operación consiste en la remoción de la cáscara del chontaduro, que equivale al 10% del peso del producto, se remueven los puntos negros y las partes sobremaduras con el propósito de obtener una materia prima de las mejores características y mayor vida útil del producto. En este paso es importante determinar el peso de los chontaduros para calcular la cantidad de producción que se va a obtener y asimismo la cantidad de los otros ingredientes que se añadirán posteriormente. El pesado se realiza en balanzas.

Lavado: Este consiste en eliminar la suciedad que el chontaduro pueda llegar a tener, se lava por inmersión en agua corriente durante cinco minutos para eliminar residuos e impurezas.

Corte: El chontaduro pelado se dispone para el proceso de rallado o rebanado.

Rallado e inmersión en salmueras: El chontaduro pelado es cortado en rodajas o rebanadas de 1/15 a 1/25 pulgadas por una rebanadora industrial, la cual tiene una capacidad de 50 KG/hora. Con el fin de eliminar los oxalatos de calcio que trae el producto, los cuales disminuyen su palatabilidad, el chontaduro es inmerso en tinas plásticas durante 12 horas en una salmuera a concentración de 0.5% p/v de NaCl+agua.

Secado: Una vez termina el proceso del chontaduro en la salmuera se escurre para facilitar su manipulación en los siguientes procesos.

Proceso de freído: Las rodajas de chontaduro se fritan por medio de una freidora industrial en acero inoxidable, las cuales son inmersas en aceite industrial 100% ajonjolí a 180 ºC, durante 2 a 3 minutos, hasta obtener el color y textura adecuada, durante esta etapa se revuelven las rodajas constantemente para evitar que se peguen.

Escurrido y enfriado: Una vez frito el chontaduro, se procede a su enfriamiento sobre una lámina con orificios, la cual permite recoger los excedentes de aceite, este proceso se realiza a temperatura ambiente.

Aspersión de sal: Mediante la utilización de un tamiz se le agrega la sal al producto.

Empaque y embalaje: En esta etapa los snacks son envasados y sellados con una máquina que realiza esta función. Se los llena en paquetes de polipropileno metalizado de 40 gramos. Con respecto a la etiqueta, esta viene presentada en los paquetes, además, el etiquetado constituye la etapa final del proceso de la elaboración de los snacks de chontaduro. En la etiqueta se debe incluir toda la información sobre el producto (P. FOB, fecha de elaboración, fecha de caducidad, etc.)

Los paquetes envasados caen de manera automática en la caja (105 paquetes de 40 gramos cada caja) de 0.56 metros de largo x 0.27 metros de alto x 0.49 metros de ancho. En el cartón constará la publicidad de la empresa y la etiqueta con descripciones generales como por ejemplo: las cantidades de paquetes, hacia donde va dirigido, etc.

Almacenamiento: El almacenado se realiza en una bodega de productos terminados en lugar seco, limpio y fresco; con suficiente ventilación (temperatura de 23 a 26 grados centígrados) con el fin de garantizar la conservación del producto hasta el momento de su comercialización.

Antes de mencionar los tipos de contenedores es necesario indicar que la mercancía sólo será llevada hasta el puerto de embarque, es decir, se venderá la mercancía bajo el término incoterm F.O.B. (Free on Board) o también conocido como Franco a Bordo. A continuación se presenta un cuadro que muestra las capacidades de cada contenedor de 20’ y 40’ que podría utilizar la compañía naviera contratada por la empresa importadora para su importación.

Los contenedores utilizados en el proceso de exportación del producto con su respectiva capacidad se muestran en la figura 10.

Figura 10. Contenedores que pueden ser utilizados en el proceso de exportación.

CONTENEDOR 20 PIES

VOLUMEN	33,20 m3
MEDIDAS EXTERNAS	base: 606 x 243 cm max alto: 260 cm
MEDIDAS INTERNAS	base: 590 x 235 cm max alto: 239 cm
PESO VACÍO	2.230 kg
PESO MÁXIMO	21.770 kg

CONTENEDOR 40 PIES

VOLUMEN	67,70 m3
MEDIDAS EXTERNAS	base: 1.220 x 243 cm max alto: 260 cm
MEDIDAS INTERNAS	base: 1.203 x 235 cm max alto: 239 cm
PESO VACÍO	3.700 kg
PESO MÁXIMO	26.780 kg

Fuente: ICC Barcelona.

De acuerdo a lo anterior, la capacidad por contenedor para los productos elaborados por ChontaSnacks es la que se muestra en el cuadro 35.

Cuadro 35. Capacidad por contenedor

	Contenedores secos	
Productos empaquetados	**20”**	**40”**
Capacidad contenedor (cajas) 40 g. Unidades	400	920
Capacidad contenedor (unidades 105 x caja) 40 g. Unidades	42.000	96.600
Capacidad contenedor (Kg. Netos) 40 g. Unidades	2.100	4.830
Capacidad contenedor (libras Netas) 40 g. Unidades	4.620	10.626

Fuente: cálculos de las autoras

Existen empresas nacionales que proveen el servicio de ofrecer su producto al granel, en cuyo caso, está empacado en paquetes de plástico que van en una caja de cartón de iguales características a las descritas anteriormente. Cada caja contiene aproximadamente entre 15 a 18 kg de producto terminado. A continuación se muestra un cuadro que contiene información sobre los snacks de chontaduro al granel en cada contenedor:

Cuadro 36. Capacidad en cada contenedor de snacks al granel.

	Contenedores secos	
Productos empaquetados	**20”**	**40”**
Capacidad contenedor (cajas)	400	920
Capacidad contenedor (Kg. Netos)	7.200	16.560
Capacidad contenedor (libras Netas)	15.840	36.432

Fuente: cálculos de las autoras

Todas las presentaciones muestran generalmente información sobre su precio, empresa, información nutricional, variedad y tamaño (en gramos).

7.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La selección de los equipos y herramientas mínimas necesarias para suplir las necesidades de la empresa, de acuerdo con la capacidad de producción presupuestada son los siguientes:

7.3.1 Equipos para el área de producción

El área de producción es donde se desarrollan todos los procesos productivos, los cuales requieren los siguientes equipos:

Ralladora Industrial: Equipo necesario para quitar la cáscara del chontaduro, además sirve para cortar las láminas del producto, Capacidad de 50 kg / hora.

Figura 11. Ralladora industrial

Fuente: http://www.astimec.net/

Balanza electrónica: Cuerpo protegido con pintura epoxica, tapa en acero inoxidable, plataforma de 80 x 80 cm, capacidad 500 Kg, precisión 100 gr, indicador PSL/JAV2000.

Figura 12.Balanza electrónica

Fuente: Básculas y Balanzas Guadalupe BBG

Freidora industrial: Mueble especial a gas con un vaporizador y tres freidores estándar, calentados por quemadores tipo flauta, mueble en acero inoxidable calibre 18 y20, patas en tubo redondo con niveladores de altura en aluminio fundido, cuenta con sus respectivas canastillas en malla cromada dimensiones 1,07 x 0,60 x 0,90m, capacidad de producción 1,5 Kg/ min.

Figura 13.Freidora industrial

http://www.pallomaro.com/dotacion/freidores-con-control-de-temperatura-en-acero-inox-en-pallomaro/

Termómetro: Análogo o digital, rango de 0 hasta 110º C, punzón en acero inoxidable.

Figura 14. Termómetro

Fuente: Termometro Citizen CT513W
www.laleo.com

Empacadora y selladora industrial: Empacadora en acero inoxidable, con capacidad de 36 paquetes x minuto.

Figura 15. Empacadora y selladora industrial

Fuente: http://www.astimec.net/

Canastilla industrial: Canastillas plásticas de 60 x 30 cm. Capacidad 20 KG / C/U

Figura 16. Canastillas industriales

Fuente: articulo.mercadolibre.com.co

Cuadro 37. Costos de los equipos requeridos para el área de producción

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Canastillas industriales (20kg c/u)	20	28.000	560.000
Ralladora industrial 50 kg/hora	1	11.500.000	11.500.000
Balanza Electrónica	1	1.900.000	1.900.000
Freidora industrial	1	13.100.000	13.100.000
Termómetro	1	800.000	800.000
Empacadora y selladora industrial	1	26.200.000	26.200.000
Mesones en acero inoxidable	3	1.500.000	4.500.000
Total			58.560.000

Fuente: proveedores

7.3.2 Muebles y enseres área administrativa

Para el funcionamiento del área administrativa se requieren algunos muebles y enseres, que se detallan a continuación.

Cuadro 38. Muebles y enseres del área administrativa

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Archivador 3 gavetas L-800 en natural	1	230.000	230.000
Escritorios	2	350.000	700.000
Sillas ergonómicas	2	180.000	360.000
Sillas rimax	4	25.000	100.000
Total			1.390.000

Fuente: elaboración propia

7.3.3 Utensilios de fábrica

En la fábrica son necesarios los siguientes utensilios:

Cuadro 39. Utensilios de fábrica

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Cuchillos en acero inoxidable	3	20000	60.000
Baldes plásticos capacidad de 10 lt.	6	12000	72.000
Estibas plásticas	6	23000	138.000
Total			270.000

Fuente: elaboración propia

7.3.4 Equipo de cómputo y comunicaciones

Otro rubro importante en la inversión fija para el funcionamiento del proyecto, lo constituye el equipo de cómputo y comunicaciones, los cuales son fundamentales para la realización de actividades administrativas y comerciales de la empresa.

Cuadro 40. Equipos de cómputo y comunicaciones

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Computador con procesador Intel dual core, memoria ram 260, disco duro 500 GB. Quemador dvd, lector de tarjetas. Monitor 18,5" licencia Windows 10.	1	1.350.000	1.350.000
Impresora hp 3050 multifuncional (impresora, copiadora y escáner)	1	450.000	450.000
Sumadora de escritorio marca casio 15 dígitos	2	30.000	60.000
Teléfonos de mesa inalámbricos	2	45.000	90.000
Estabilizadores unitec 8 puertos	1	120.000	120.000
Total			2.070.000

Fuente: elaboración propia

7.3.5 Elementos de Seguridad

La seguridad y protección de los operarios está sujeta a la adecuación del local con los implementos de seguridad y la infraestructura del área de producción.

Cuadro 41. Elementos de seguridad

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Botiquín	1	65.000	65.000
Extintor	1	90.000	90.000
Overoles	2	35.000	70.000
Botas	2	65.000	130.000
Señalizadores	4	20.000	80.000
Caja de tapabocas	1	15.000	15.000
Total			450.000

Fuente: elaboración propia

7.3.6 Recurso de insumos

Tiene por objeto identificar el mercado de las materias primas que se requieren para la elaboración del snacks a base de chontaduro, el cual para el presente proyecto no tendrá limitantes en cuanto a cantidad y calidad de los insumos.

Cuadro 42. Recurso de insumos

Materia prima	Consumo unit. (40 gr)	
Chontaduro fresco	82.5	Gramos
Sal	3	Gramos
Limón	0.3	Unidad
Aceite	0.0095	Litros
Bicarbonato	0.0009	Kilogramos
Preservantes	0.00024	Kilogramos
Empaque	1	unidad

Fuente: las autoras

7.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

El tamaño de las áreas que conforman la planta, ya sea en el área administrativa o de producción deben se lo suficiente de modo que le permita a la empresa crecer si las condiciones del mercado lo facilitan, la planta para la producción se encuentra diseñada de acuerdo con la NTC 3075 donde se establecen las condiciones básicas de higiene para la fabricación de alimentos, aseguramiento y control de calidad para los productos alimenticios y demás requerimientos.

Área administrativa: El área administrativa está conformada por el espacio requerido para la oficina del gerente y la secretaria, esta tiene un área de 18 m2.

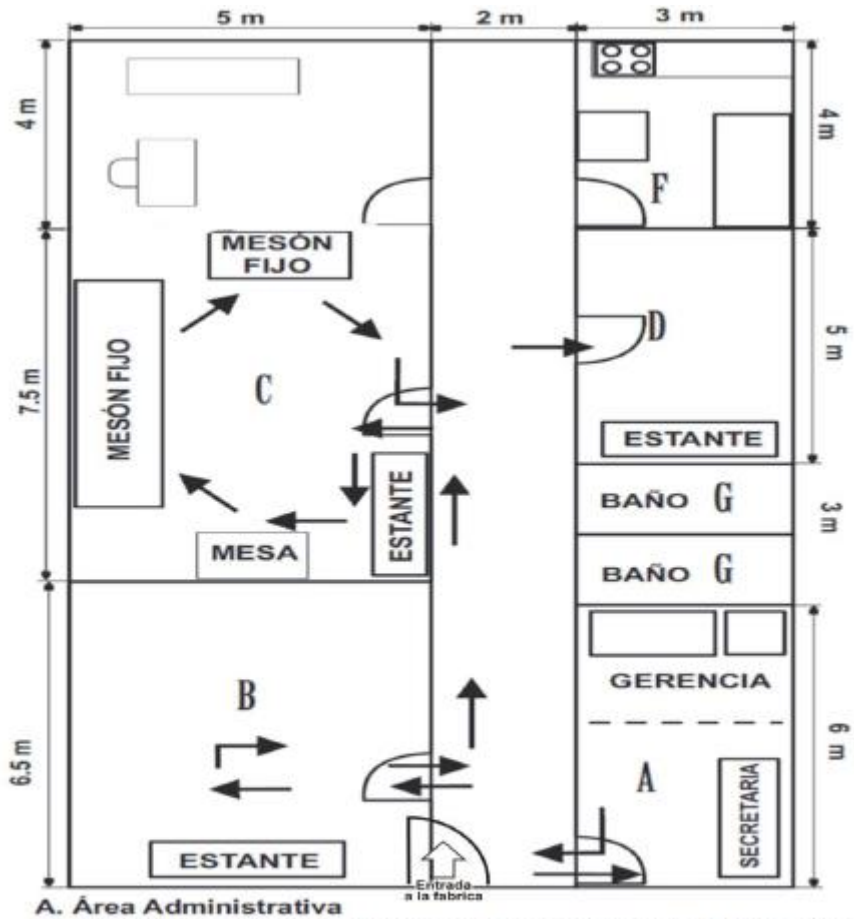
Área de producción: El área de producción requiere suficiente espacio para generar un ambiente cómodo de trabajo y permitir el desplazamiento de los operarios, esta tiene 55,5 m2.

Zona de bienestar: La zona de bienestar es indispensable para crear un ambiente laboral adecuado y proveer de elementos que satisfagan las necesidades de los empleados de la empresa. El área corresponde a 12 m2.

Zona de almacenamiento de materia prima: Esta área requiere condiciones impermeables a la humedad y agentes que puedan afectar la calidad de la materia prima por ese motivo se determina un espacio de 30 m2.

Bodega de almacenamiento de artículos terminados: Los productos terminados debido a sus características, y empaques deben ser almacenados en un sitio que permita preservar el producto en inventario. El área corresponde a 15 m2.

Figura 17. Distribución de la planta



7.5 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

7.5.1 Macro localización

De acuerdo a las expectativas de los inversionistas se seleccionó el municipio de Cali para la evaluación y montaje del proyecto, dadas las condiciones económicas de la región y las diferentes oportunidades que giran alrededor de ello. Ubicado en Colombia, Sur América, el Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacifico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.[87]

Tiene una superficie total de 21.195 KM^2 que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM^2. El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para un altura de 1000m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales. Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental. La región del valle del Río Cauca que se extiende a ambos costados del mismo, con 22 Kilómetros de ancho en su parte sur y de 6 a 8 Km. en la norte, constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país.[88] Por último la región de la costa pacífica, polo de exportación y fuente de riqueza pesquera por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacífico.

Posición Geográfica: Latitud: al norte: Cerro de Tatama 5° 00' 30''. Al Sur La Balsa: 3º 05' 35''; Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75º 41' 32'', al oeste Bocas del Naya 77º 00' 33''; Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

[87] ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Datos de Cali y el Valle del Cauca. Recuperado de: http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

[88] Ibíd.

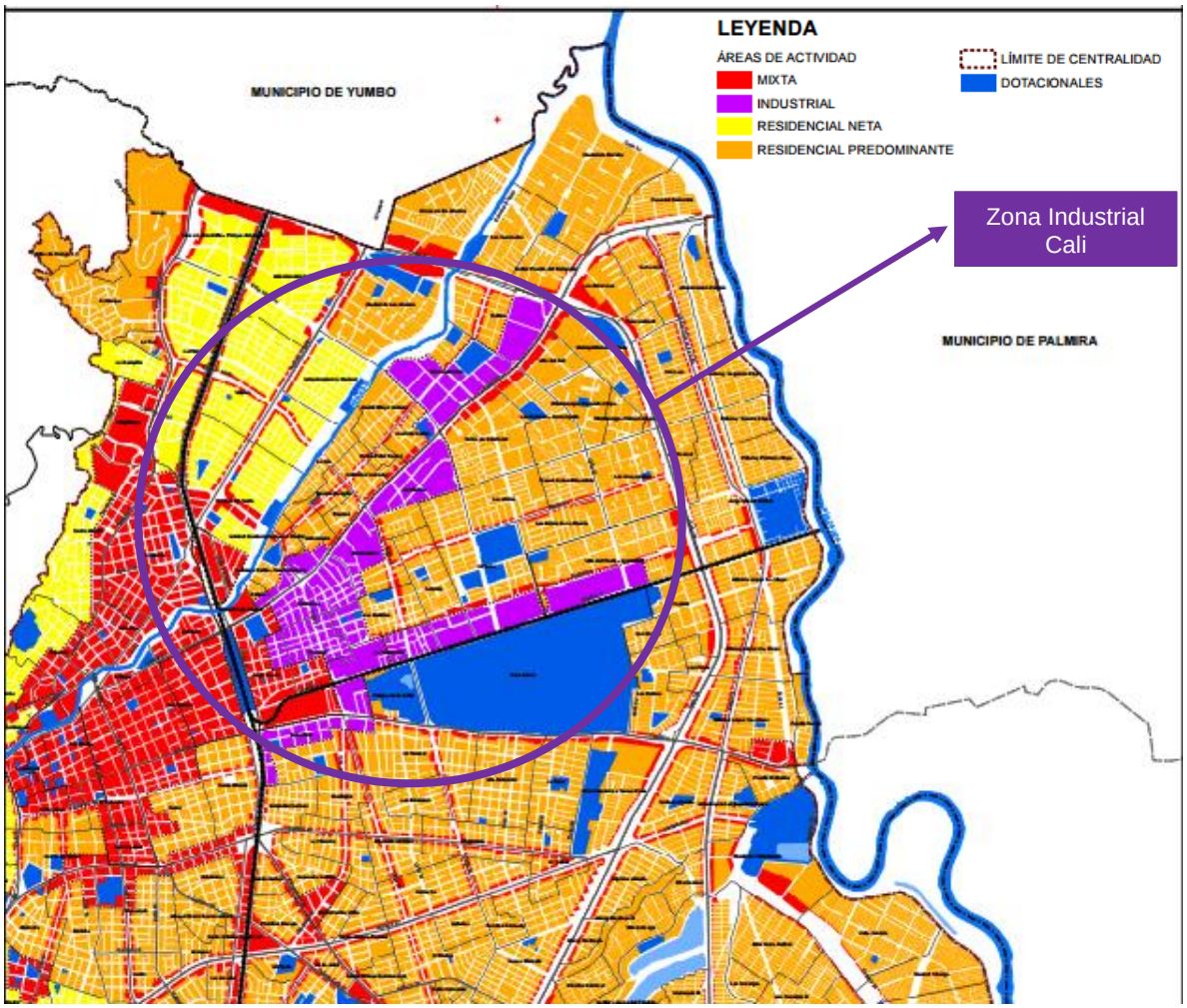
Figura 18. Macro localización del proyecto

Fuente: https://www.google.com.co/maps/@4.0868234,-76.7958045,8.5z

7.5.2 Microlocalización

En la ciudad de Cali, según el plan de ordenamiento territorial[89] la actividad industrial se ubica al norte de la ciudad (ver figura 19), donde se pueden apreciar diferentes zonas o alternativas de ubicación del proyecto.

Figura 19. Ubicación de la industria de Cali según el POT, 2014.

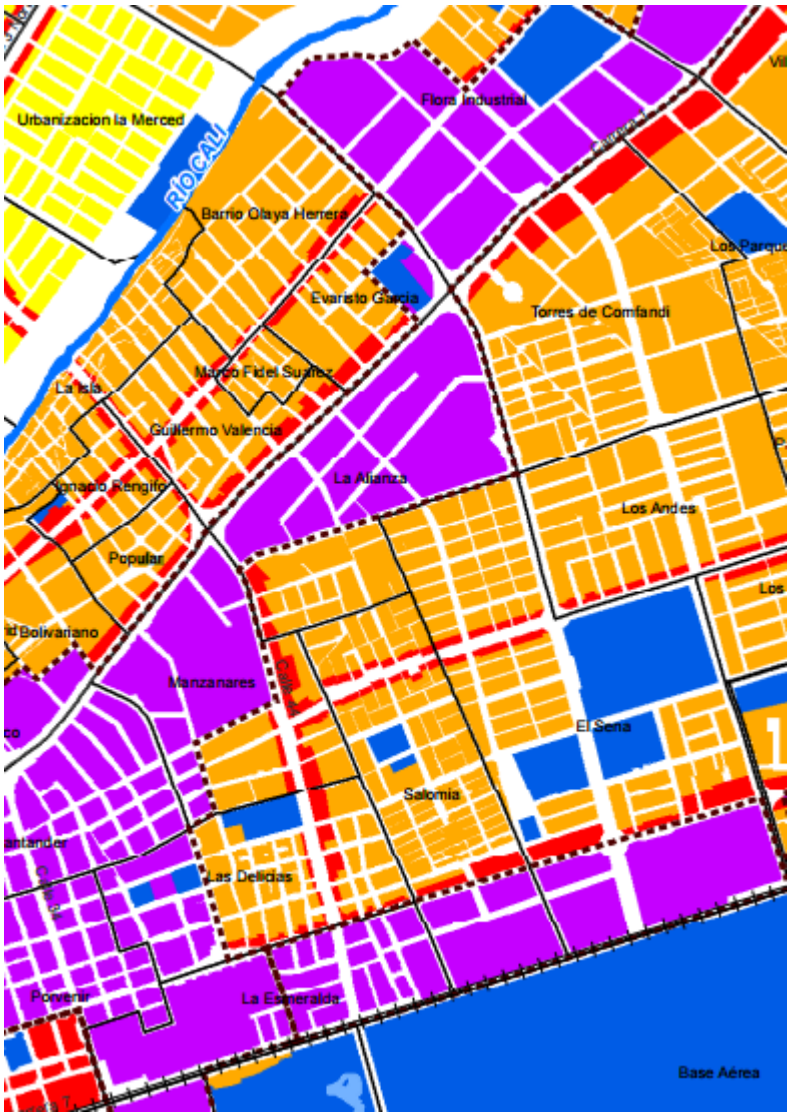


Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. POT, 2014

[89] ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de Ordenamiento Territorial, Santiago de Cali, Acuerdo NO. 0373 DE 2014. Departamento Administrativo de Planeación Municipal, Subdirección de POT y Servicios Públicos. Recuperado de: http://idesc.cali.gov.co/download/pot_2014/mapa_42_areas_de_actividad.pdf

En la figura 20 se aprecia 4 zonas alternativas para la ubicación del proyecto, correspondiente a la Flora Industrial, La Alianza, Manzanares y La Esmeralda; de estas ubicaciones se evaluarán 3 de ellas para decidir dónde ubicar el proyecto.

Figura 20. Alternativas de ubicación en Cali según el POT, 2014.



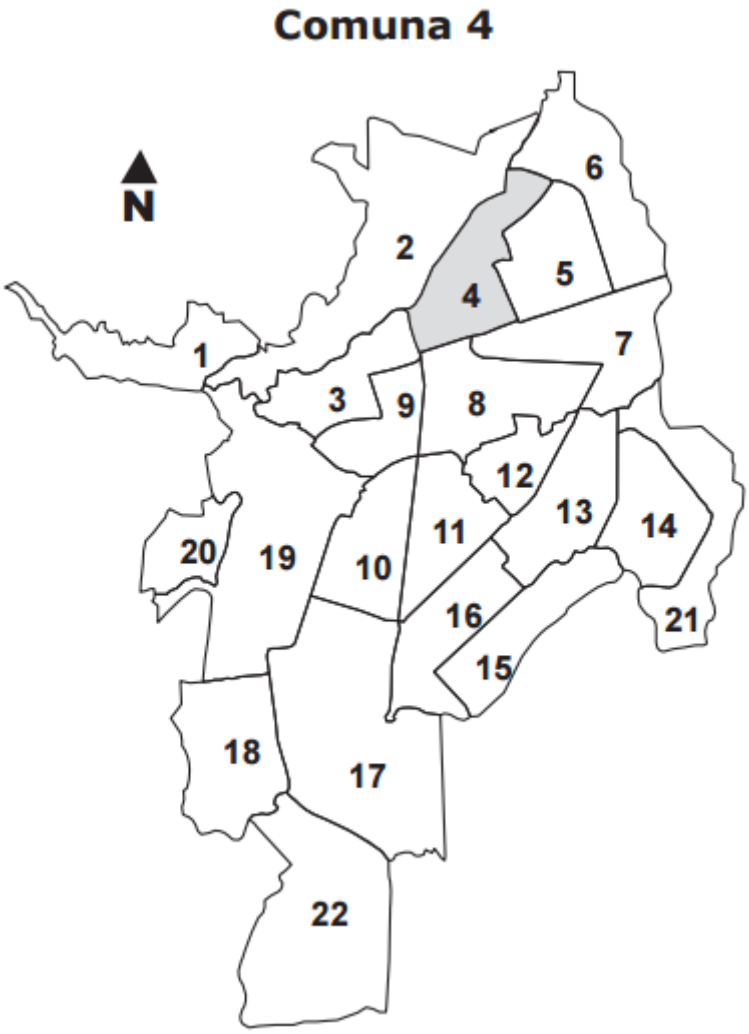
Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. POT, 2014

De acuerdo a lo anterior, en la ciudad de Cali, según el plan de ordenamiento territorial existen sitios específicos para la instalación de empresas comerciales o industriales, los cuales se identifican a continuación:

A. El sector de la Flora Industrial de la ciudad de Cali
B. Sector de Manzanares.
C. El sector de La Esmeralda.

Estos barrios corresponden a la Comuna 4 de Santiago de Cali. Localizada al nororiente de la ciudad. Limita al oeste con el centro de Cali y la zona industrial de San Nicolás y al norte con la comuna 2. Al oriente limita con las comunas 5 y 6 y al sur con las comunas 7 y 8. La comuna 4 cubre el 3,7% del área total del municipio de Santiago de Cali con 452,5 hectáreas.

Figura 21. Comuna 4 de Santiago de Cali.



Fuente:http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

El 4,1% de las unidades económicas de la ciudad se encuentran en esta comuna, de las cuales 59,9% pertenecen al sector comercio, 28,1% al sector servicios y 12% a industria. Al analizar el trabajo generado por las unidades económicas para esta comuna, se encuentra que el 41,4% corresponde al sector industria, el 34,5% corresponde al sector comercio y el 24,2% al sector servicios. De esas unidades económicas, el 89% corresponde a microempresas, el 0,9% a pequeñas, el 1,4% a medianas y tan solo el 0,6% son empresas grandes.[90]

A continuación se presentan los factores que intervienen principalmente en la determinación de la micro localización de la empresa, a los cuales se les asignará una puntuación según su grado de importancia. La puntuación total se definió en 1000 puntos con el fin de dar un límite en la valoración de los factores. Los factores son los siguientes:

Cuadro 43. Factores de la micro localización

F	Factores de la micro localización	Importancia	PTS
1	Cumplimiento uso de suelos	25%	250
2	Infraestructura de servicios públicos	20%	200
3	Vías de acceso y movilidad a la ciudad	15%	150
4	Disponibilidad de insumos	20%	200
5	Disponibilidad de mano de obra	5%	50
6	Seguridad de la zona	10%	100
7	Costo de alquiler	5%	50
TOTAL		**100%**	**1000**
	G1= 20%		
	G2= 30% Porcentaje para cada factor		
	G3= 50%		

Fuente: elaboración propia

El siguiente paso a seguir es la división de los factores en grados o sub factores (G) y determinación de puntajes tal como se muestran en el siguiente cuadro, así:

[90] ALONSO, Julio César y otros. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. ICESI, Cali, 2007 p. 28. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

Cuadro 44. Estudio de micro localización División de Factores en grados y puntajes

Factor	Descripción	Ponderación	Puntos
F1	G1. Zona comercial	50	250
	G2. Zona de servicio de alto impacto	75	
	G3. Zona especial industrial según POT	125	
F2	G1. Limitada, pocas redes eléctricas.	40	200
	G2. Normal, se puede trabajar por jornadas limitadas.	60	
	G3. Amplia, el sector lo amerita.	100	
F3	G1. Malo, sin vías de acceso de la ciudad.	30	150
	G2. Regular, pocas vías de acceso.	45	
	G3. Buena comunicación con las diferentes ciudades.	75	
F4	G1. Disponibilidad poca de insumos.	40	200
	G2. Disponibilidad regular insumos.	60	
	G3. Disponibilidad cercana de insumos.	100	
F5	G1. Sin mano de obra cerca.	10	50
	G2. Poca mano de obra cerca.	15	
	G3. Buena mano de obra cerca.	25	
F6	G1. Inseguro, sin vigilancia.	20	100
	G2. Poco seguro, vigilancia comunitaria.	30	
	G3. Muy seguro, vigilancia privada.	50	
F7	G1. Muy costoso, más de $5.000.000.	10	50
	G2. Costo moderado, entre $4.000.000 y $4.950.000.	15	
	G3. Buen costo, menos de $4.000.000.	25	

Fuente: realizado por las autoras

Los factores que permiten decidir el grado de aceptación del sector son:

1. **Cumplimiento del Uso de suelos de la ciudad**

- ✓ Flora Industrial: destinado para la zona industrial y comercial de Tuluá.
- ✓ Manzanares: zona especial de alto impacto.
- ✓ La Esmeralda: zona comercial y residencial.

Para este factor, la calificación se determinó definiendo a las G como puntos importantes de la ciudad en la ubicación sectorial de una empresa, según su actividad económica y comercial, establecida por el uso de suelos en el departamento de planeación de Cali.

2. **Infraestructura de servicios públicos**

- ✓ Flora Industrial: disponibilidad de todos los servicios públicos especializado para equipos de alto voltaje.
- ✓ Manzanares: disponibilidad de servicios públicos, con necesidad de adecuaciones eléctricas.
- ✓ La Esmeralda: disponibilidad de servicios públicos, con necesidad de adecuaciones eléctricas, acueducto y alcantarillado

La utilización de equipos de comunicación, hace necesario tener un muy buen suministro de corriente de energía, ya que se pueden tener cortes del servicio en un sector si no se tiene una infraestructura pertinente, afectando el flujo de información.

3. **Vías de acceso y movilidad a la ciudad**

- ✓ Flora Industrial: salida Norte Cali.
- ✓ Manzanares: salida norte Cali.
- ✓ La Esmeralda: salida nor oriente.

Para la empresa del proyecto es necesario tener un buen acceso, por la comunicación con los proveedores de insumos y la comunicación con la comercializadora internacional, por consiguiente se debe tener una buena comunicación vial.

4. **Concentración del mercado**

- ✓ Flora Industrial: comuna 4, límite comuna 2 y 6.
- ✓ Manzanares: tiene mayor cobertura con la comuna 4 y 8.
- ✓ La Esmeralda: participa con la comuna 4 y 5.

La ciudad de Cali está dividida por comunas, en las cuales hay presencia de establecimientos comerciales e industriales, por lo tanto es necesario determinar qué zonas están cerca y cuántas existen en determinadas comunas, para poder organizar la situación de los proveedores de insumos.

5. **Disponibilidad de mano de obra**

- ✓ Flora Industrial: se encuentra con buena disponibilidad de mano de obra.
- ✓ Manzanares: es regular, se encuentra cerca de un sector vulnerable para la disponibilidad de mano de obra.
- ✓ La Esmeralda: cuenta con buena disponibilidad de mano de obra, porque está en un sector comercial.

Este factor se tiene en cuenta, pero no es relevante para la tomar una decisión definitiva.

6. **Seguridad de la zona**.

- ✓ Flora Industrial: la implementación de seguridad sería incurrir en un costo adicional ya que implica realizar el encerramiento de la zona y contratación de personal.
- ✓ Manzanares: la implementación de seguridad sería incurrir en un costo adicional ya que implica realizar el encerramiento de la zona y contratación de personal.
- ✓ La Esmeralda: la implementación de seguridad sería incurrir en un costo adicional ya que implica realizar el encerramiento de la zona y contratación de personal.

La vigilancia se tiene en cuenta por los altos costos de la maquinaria que se maneja dentro de la empresa.

7. **Costo de alquiler.**

- ✓ Flora Industrial: alquiler de bodega más de $4.000.000.
- ✓ Manzanares: alquiler de bodega entre $3.100.000 y $3.500.000.
- ✓ La Esmeralda: alquiler de bodega menos de $2.950.000.

Aunque el valor de alquiler no es relevante en la toma de decisión del proyecto, influencia mucho ya que es un costo fijo mensual. En el cuadro 45 se registran los resultados de las ponderaciones de los diferentes factores con los puntajes respectivos y así poder tomar la decisión de la mejor alternativa, denominándose así como matriz de importancia, donde se elegirá aquella opción que obtenga el mayor puntaje, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 45. Matriz de Importancia

	Flora Industrial		**Manzanares**		**La Esmeralda**	
Factor	**Grado**	**Puntaje**	**Grado**	**Puntaje**	**Grado**	**Puntaje**
F1	G3	**125**	G2	**75**	G1	**50**
F2	G3	**100**	G2	**60**	G1	**40**
F3	G3	**75**	G3	**100**	G1	**30**
F4	G2	**60**	G2	**100**	G2	**60**
F5	G1	**10**	G1	**10**	G3	**25**
F6	G3	**50**	G1	**20**	G1	**20**
F7	G1	**10**	G2	**15**	G3	**25**
TOTAL		**430**		**380**		**250**

Fuente: Cálculos realizados por las autoras

Por lo tanto la empresa se ubicará en la **Flora Industrial** donde se obtuvo el mayor puntaje de **430 puntos**, siendo este el 43% con respecto al total de la puntuación más alta, si cumpliera con todos los factores altos, siendo la puntuación mayor de 1000. De tal forma que se le dé cumplimiento al resultado arrojado por el método de asignación de puntos.

Los factores de mayor peso en el análisis son el cumplimiento del Plan de Ordenamiento Territorial, la infraestructura de los servicios públicos en la zona y la disponibilidad de insumos en las zonas, ya que se consideran de mayor relevancia para el proyecto de estudio. Estos tres factores pueden determinar el funcionamiento de la empresa, ya que pueden considerarse de vitalidad, por tal motivo se les otorga una mayor participación en la asignación de puntos por importancia en el proyecto.

En cuanto a las vías de acceso y movilidad, se considera importante por la necesidad de comunicación con las diferentes comunas, por la necesidad de negociación, distribución de productos y trayecto de proveedores de ciudades cercanas.

En cuanto a los factores de disponibilidad de mano de obra, seguridad de la zona y costo de alquiler, se tienen en cuenta, porque son importantes para el proyecto pero no con la misma importancia, ya que dos de estos no afectan en forma directa con la comercialización del producto de la empresa.

8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo tiene como propósito detallar la estructura organizacional, los procesos y procedimientos requeridos para el funcionamiento del proyecto, considerando el tamaño del proyecto determinado en el estudio técnico y el tamaño de la demanda como consecuencia del estudio de mercado. Además, se presentan los detalles legales para la formalización de la empresa.

8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

8.1.1 Misión

“Producir alimentos que contribuyen con la sana nutrición y satisfacción de los consumidores internacionales, elaborando snacks a base de chontaduro de alta calidad, mediante procesos eficientes que garanticen el crecimiento de la empresa y el bienestar de sus grupos de interés, esforzándose por el buen manejo de sus recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros de tal forma que la empresa sea sustentable y sostenible.”

8.1.2 Visión

“Para el año 2020, la empresa productora de snacks a base de chontaduro, estará posicionada en mercados internacionales y reconocida como una empresa competitiva, que brinda una efectiva respuesta a las necesidades de los consumidores.”

8.1.3 Objetivos empresariales

- Crear una empresa productora y comercializadora de snacks a base de chontaduro, utilizando materia prima propia de la región.
- Establecer un ambiente laboral adecuado que garanticé el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- Fomentar el desarrollo, bienestar y capacitación al personal para que participe de manera activa en el proceso productivo.
- Satisfacer las necesidades y gustos de los clientes brindándoles productos y calidad a precios accesibles.
- Garantizar la plena satisfacción de los consumidores, elaborando productos bajo las mejores normas y estándares de calidad.

8.1.4 Políticas (personal, compras y ventas)

Políticas de personal: Las políticas de selección de personal con las que se reclutarán las personas para los diversos cargos son los siguientes:

- El personal debe ser calificado para desempeñar cada uno de los cargos.
- El personal debe tener aptitudes creativas e innovadoras para vivir en constante avance en la empresa.

Políticas de compra de materia prima: Se trabajará con comercializadores de chontaduro por calidad y servicio en el sector, que:

- Provean la suficiente materia prima que la empresa necesite bajo los parámetros de calidad y buen precio.
- Brinden un buen servicio en cuanto a la puntualidad en la entrega de la mercancía.

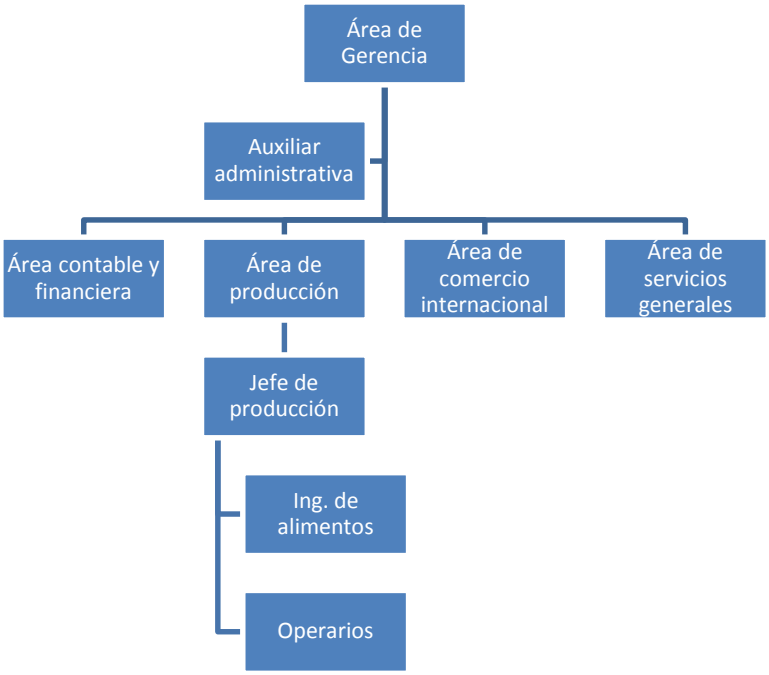
Políticas de ventas: Las políticas de ventas son de gran importancia en la vida de toda organización, en los momentos de atraer clientela y para manejar de una forma eficiente la atención al cliente, por esta razón las políticas de ventas son:

- Promover las ventas internacionales
- Cumplir con el nivel de ventas estimado según el punto de equilibrio de la empresa.
- Brindar un buen servicio en cuanto a la puntualidad en la entrega de la mercancía al comercializador internacional.

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. La empresa ChontaSnacks contará con las siguientes áreas: gerencia, asistente administrativa, área de comercio internacional, área de producción, área de servicios generales; como se observa en la Figura 22.

Figura 22. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

8.2.1 Funciones y perfiles de cargos

El manual de funciones es un documento que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente de la empresa. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y características del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. Describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. Los objetivos de este manual de funciones es facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos, precisar las funciones encomendadas a cada cargo.

Cuadro 46. Manual de perfiles y competencias

<table>
<tr><td>
</td><td colspan="5">MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS</td></tr>
<tr><td colspan="6">I. IDENTIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="3">Denominación del Empleo:</td><td colspan="3">GERENTE</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cargo del Jefe Inmediato:</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="6">II. MISIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="6">Representar legalmente de la empresa; planear, coordinar y controlar actividades administrativas y del proceso de producción, además asignar los recursos que permiten llevar acabo todo lo relacionado con el proceso de producción y actividades generales de la empresa y representarla legalmente.</td></tr>
<tr><td colspan="6">III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</td></tr>
<tr><td colspan="6">Representar dignamente a la empresa.
Proteger los bienes muebles e inmuebles.
Cumplir y hacer cumplir las funciones de acuerdo al Manual Interno de la empresa.
Velar por la buena marcha de los procesos productivos y de servicios prestados.
Verificar la correcta operación y cuidado de equipos y herramientas de la empresa.
Hacer cumplir las normas de seguridad industrial.
Velar por el crecimiento corporativo a todos los niveles.</td></tr>
<tr><td colspan="6">IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estudios y perfil</td><td colspan="3">Experiencia</td></tr>
<tr><td colspan="3">Ser administrador de empresas o gestor empresarial, ser mayor de 25 años, tener poder de mando, garantizar el alcance de intereses colectivos, ser líder participativo-grupal, ser persona de negocios y tener sentido de pertenencia.</td><td colspan="3">Con experiencia mínima de dos años</td></tr>
<tr><td>Elaborado por:</td><td>Revisor por:</td><td>Aprobado por:</td><td colspan="3">Fecha:</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

	MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	CONTADOR PÚBLICO
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE

II. MISIÓN DEL CARGO
Revisar libros contables, verificar registros diarios, elaborar declaración de renta y presupuesto, verificar conciliación bancaria y firmar estados financieros, análisis financiero y apoyo a toma de decisiones.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Llevar los libros de contabilidad. Pagar oportunamente los impuestos correspondientes. Presentar oportunamente balances generales. Presentar oportunamente estados de resultados. Análisis de la situación financiera de la empresa Apoyar el proceso de toma de decisiones

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios y perfil	**Experiencia**
Ser contador público titulado, poseer tarjeta profesional, edad entre 25 y 30 años, responsable, con capacidad de análisis, decisión y prevención.	Con experiencia mínima de dos años

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE

II. MISIÓN DEL CARGO
Facilitar el trabajo del gerente y en coordinación con el contador, serán los responsables de la contabilidad y finanzas de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Elaborar informes y libros legales de contabilidad de acuerdo al manejo y gestión. Registrar las ventas, pedidos y devoluciones por parte de los clientes Manejar un calendario con fechas de pago a los proveedores Manejar dineros correspondientes a caja menor y realizar las respectivas consignaciones Realizar las liquidaciones de nómina y pagos de seguridad social.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios y perfil	**Experiencia**
Ser secretaria ejecutiva con énfasis en sistemas, ser atenta, tolerante, educada, brindar cordialidad, trato amable y agilidad para realizar tareas manuales y en máquinas.	Con experiencia mínima de dos años

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN

Denominación del Empleo:	JEFE DE PRODUCCIÓN
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE

II. MISIÓN DEL CARGO

Revisar y verificar el proceso de producción en la empresa, desde el manejo de inventarios, pasando por la recepción de los insumos, verificación de calidades, supervisión del proceso productivo, empaque y almacenamiento.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Encargarse de manejar todos los procesos relacionados con los inventarios tanto de materias primas como de productos terminados.

Determinar las calidades de los insumos previo establecimiento de los parámetros de control, así como los protocolos de procedimientos.

Supervisar el proceso de producción, empaque, etiquetado y almacenaje.

Llevar el control de entrada al almacén e inventarios de productos terminados y responder por su manejo.

Ayudar a sus operarios en el desarrollo de los procesos de producción.

Diseñar e implementar procesos que permitan el mantenimiento preventivo en todo lo relacionado con el área de producción.

Todas que sean asignadas por su jefe inmediato.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios y perfil	**Experiencia**
Técnico o ingeniero industrial, edad entre 25 y 30 años, responsable, con capacidad de decisión y prevención.	Con experiencia mínima de un año.

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	JEFE DE COMERCIO INTERNACIONAL
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE

II. MISIÓN DEL CARGO
Responsable por la planificación y desarrollo de estrategias comerciales para el ingreso en mercados del exterior.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Conocer acertadamente los productos de la empresa. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. Mantener un continuo contacto con los clientes externos. Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. Diligenciar y reportar al gerente las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente. Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto. Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del producto y resolver cualquier inquietud que pueda tener.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios y perfil	**Experiencia**
Profesional en Comercio Internacional, edad entre 25 y 30 años, responsable, con capacidad de decisión y prevención.	Con experiencia mínima de dos años.

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	INGENIERO DE ALIMENTOS
Cargo del Jefe Inmediato:	JEFE DE PRODUCCIÓN

II. MISIÓN DEL CARGO

Realizar actividades de asesoría en la manufacturación del producto, en la fase pre-operativa de la empresa, dirigir y vigilar al personal operativo, realizar controles concurrentes durante los primeros meses de fabricación del producto.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Supervisar cada una de las etapas del proceso de protección.
Dirigir y vigilar a cada uno de los operarios en el desarrollo de sus labores.
Realizar controles constantes en el desarrollo de la elaboración del producto
Diseñar nuevos productos en pro del desarrollo de la empresa.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios y perfil	**Experiencia**
Ser Ingeniero de alimentos, con conocimiento en la manufactura de productos fritos y pasabocas, ser líder participativo grupal, tener capacidad de decisión y prevención, ser íntegro y confiable en sus criterios.	Con experiencia mínima de dos años.

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	OPERARIO
Cargo del Jefe Inmediato:	JEFE DE PRODUCCIÓN

II. MISIÓN DEL CARGO

Realizar el proceso de producción: corte, pelado, rallado, mantenimiento de maquinaria, así como el aseo y orden del área de producción.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Pelar, cortar rallar la materia prima para el proceso de producción.

Poner en funcionamiento la maquinaria necesaria para el proceso de producción, controlar los tiempos para realizar cada actividad cuando corresponda.

Mantener en orden y en perfecto aseo el área de producción, los equipos y la zona de almacenaje de la empresa.

Colaborar con el proceso de despacho de los pedidos.

Realizar las actividades de empaque, almacenamiento de los productos terminados.

Todos las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios y perfil	**Experiencia**
Ser bachiller, tener conocimientos sobre los procesos productivos de alimentos, agilidad y destreza manual, conocimientos técnicos de maquinaria industrial, ser íntegro y pulcro al realizar las actividades de transformación de alimentos.	Con experiencia mínima de dos años.

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

8.3 ASPECTOS LEGALES

8.3.1 Figura jurídica

La empresa funcionará como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), es el nuevo tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el monto de sus aportes. La S.A.S. es un vehículo jurídico para la realización de diferentes actividades empresariales.

Se escoge esta figura societaria por las múltiples ventajas de las S.A.S., como son:

Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la Sociedad.
El proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente.
La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima.
Es posible crear diversas clases y series de acciones.
No se requiere establecer una duración determinada para la S.A.S.
El objeto social puede ser indeterminado.
El pago del capital puede diferirse hasta por dos años.
Por regla general no se exige Revisor Fiscal.
Se establecen disposiciones que facilitan la administración y operación de la S.A.S.
Se establece un mayor tiempo para enervar la causal de disolución por pérdidas.
El trámite de liquidación de la S.A.S. es más ágil.
Mayor agilidad para la resolución de conflictos en la S.A.S.

8.3.2 Constitución formal de la empresa

Posteriormente a su constitución como sociedad anónima simplificada. Se efectuara su inscripción ante la DIAN y se registrara ante la cámara de comercio de la ciudad de Cali, mediante un acta de constitución de los socios donde se anotará el nombre, la nacionalidad, el domicilio, documento de identificación y el monto de cada uno de sus aportes.

8.3.3 Obligaciones tributarias

Seguidamente se realizará el registro ante la oficina de industria y comercio del municipio de Cali del Departamento del Valle del Cauca, para lo cual se deberán aportar los siguientes documentos: Registro de cámara de comercio, registro DIAN y concepto de uso de suelos de la oficina de planeación del municipio de Cali.

8.3.4 Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de comercio en Cali

Concepto Del Uso Del Suelo

Es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía de Guadalajara de Cali, en el cual se estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias.

La solicitud se realiza por medio de un formato donde debe ir toda la información referente a la empresa

Nota: el concepto de uso de suelo es asignado al establecimiento como tal, y no al propietario.

Concepto Sanitario

Es una constancia expedida por la secretaría de salud del municipio (Unidad Ejecutora De Saneamiento) donde emiten en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certificando el cumplimiento de los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública (ley 9 de 1979 y demás decretos reglamentarios).

El concepto sanitario puede ser solicitado telefónicamente o directamente en la Secretaria de Salud de Cali, diligenciando un formato de solicitud de visita.

Certificado de Seguridad

Éste certificado es expedido por el Benemérito Cuerpo De Bomberos Voluntarios, quien bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumpla las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento ya sea comercial, industrial etc.

Para obtener el certificado por primera vez, se debe presentar la matrícula de industria y comercio.

Certificado de Sayco y Acinpro

Éste debe ser diligenciado por todos aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derecho de autor. “Se consideran ejecuciones públicas las que se realicen en cualquier establecimiento comercial o no, donde quieran que se interpreten o ejecuten obras musicales, o se trasmitan por radio y televisión”.

El paz y salvo de Sayco y Acinpro se obtiene con el certificado de la Cámara de Comercio o el último recibo de industria y comercio. El trámite se realiza en las oficinas de la organización Sayco Acinpro.

Las tarifas corresponden al grado de mayor o menor utilización de música, la actividad económica, ubicación etc. La duración del certificado es de un año.

Registro de Industria y Comercio

El impuesto de industria y comercio de avisos y tableros recae sobre todas las actividades industriales comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente en el municipio de Cali, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho.

Los establecimientos deben inscribirse en la sección de juntas municipales de la Tesorería Municipal de Cali, dentro de los 30 días siguientes a la iniciación de las actividades.

El trámite se realiza en la alcaldía, departamento de Tesorería, el sistema automáticamente genera un número que es asignado al establecimiento, quedando así registrado.

Trámites a realizar ante la Administración de Impuestos Nacionales (DIAN)

Para sociedades y demás personas jurídicas:

Diligenciar el formulario R.U.T. (Registro Único Tributario), acompañado por

Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses).

Fotocopia de la escritura de constitución.

El plazo máximo para diligenciar el R.U.T. es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada, entendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

8.3.5 Contratación laboral

Los empleados serán manejados por contrato a término indefinido, se pagarán todas las prestaciones de ley. Con los proveedores se manejarán relaciones comerciales, donde el contrato está asociado al manejo de la factura de venta que genera un compromiso de pago.

En el cuadro 47 se resumen los costos de creación de la empresa y los gastos preoperativos, donde se destaca la inversión en códigos de barras y registros INVIMA, fundamentales para la comercialización de este tipo de productos.

Cuadro 47. Costos de creación de empresa y gastos preoperativos

2.1 Gastos legales	
Gastos notariales	100.000
Gastos de constitución	500.000
2.2 Gastos de adecuación y varios	
Adecuaciones	3.000.000
Código de barras	2.050.000
Pruebas de laboratorios	200.000
Registro INVIMA	2.158.000
Capacitación e inducción del personal	300.000
Lanzamiento y promoción del producto	4.000.000
Estudios de factibilidad técnica y financiera	1.500.000

Fuente: cálculos de las autoras

8.4 ASPECTOS AMBIENTALES

Por la actividad desarrollada en la empresa, dedicada a la elaboración de alimentos, es necesario implementar un plan de manejo de los residuos sólidos generados, dado que este es el principal impacto ambiental que se presenta por la instalación del negocio en Cali.

La gestión integral se lleva a cabo tanto al interior de la empresa (gestión interna) como fuera de él (gestión externa) y se rige por los principios básicos de bioseguridad, minimización en la generación, cultura de la no basura, precaución y prevención determinadas en el Decreto 2676 de 2000.

Esta gestión comprende el conjunto de actividades relacionadas con la generación, separación, movimiento interno, almacenamiento intermedio y/o central, desactivación, recolección, transporte, tratamiento y/o disposición final.

La gestión externa es el conjunto de operaciones y actividades de la empresa que realiza la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos, dando continuidad a la gestión interna.

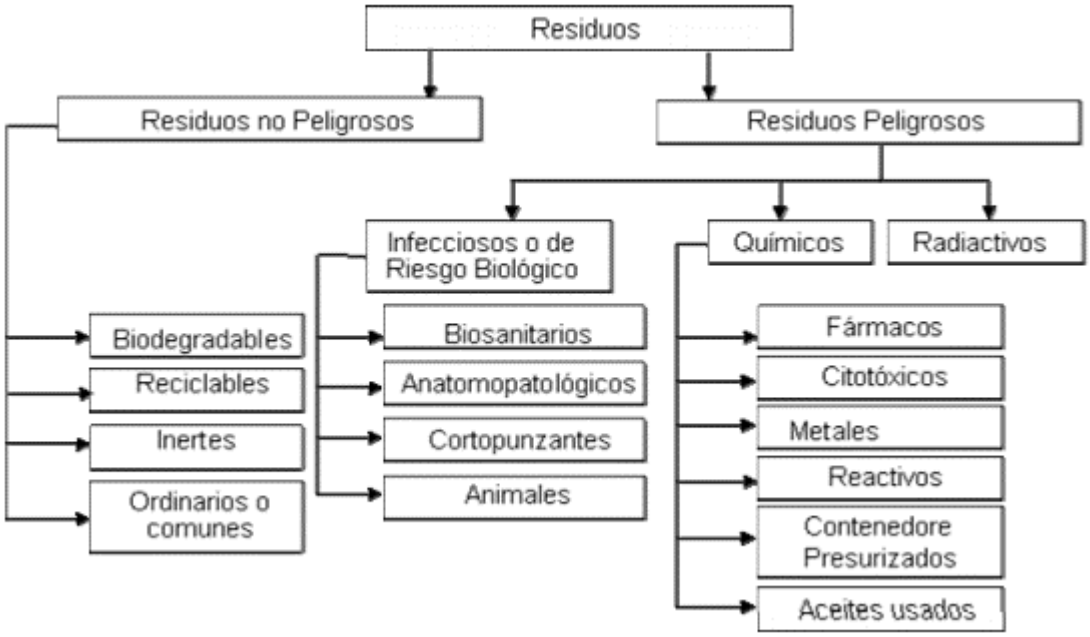
Es importante realizar una capacitación que se impartirá a todo el personal generador de residuos, así como a todos los involucrados en la gestión de residuos desde la generación hasta la disposición final. La capacitación debe ser continua y

realizada a través de carteleras, charlas, talleres y los diferentes medios de difusión que dispone el área de producción.

La segregación en la fuente es la base fundamental del proceso y consiste en el depósito selectivo inicial de los residuos en cada una de las secciones generadoras, dando comienzo al manejo, tratamiento y disposición cuyo éxito depende de la correcta separación y clasificación en el origen, pues de no ser así los esfuerzos que se realicen en el resto del proceso alterarían los resultados.

Para que todo el personal de la empresa realice una adecuada segregación y separación, debe estar sensibilizado, capacitado y dotado de todos los elementos necesarios para la implementación del programa. En la figura 23 se muestra la clasificación de los residuos según el Decreto 2676 del 2000.

Figura 23. Clasificación de Residuos



Fuente: Decreto 2676 del 2000

En cada sección generadora de residuos peligrosos y no peligrosos se ubican recipientes desechables y reutilizables perfectamente identificados, de acuerdo con el código de colores. Todos los recipientes para almacenamiento temporal deben estar rotulados con el nombre de la sección a la que pertenecen y la clase de residuo que contienen.

La UIS definió el código de colores según las directrices establecidas en el Decreto 2676 del 2000 para la segregación en la fuente de los residuos sólidos los cuales se dispondrá de cuatro tipos de bolsas: verdes, grises, azules (Residuos no peligrosos) y rojas (Residuos Peligrosos); estas bolsas deben ser selladas, marcadas e identificadas con los sellos adhesivos que se entregan a cada una de las dependencias.

8.4.1 Residuos generados en la producción

SECCIÓN DE RECIBO: Genera elementos inorgánicos/no biodegradables como las envolturas de los productos empacados. Reciclables: latas, cartones

SECCIÓN PRELEMINAR: Genera elementos inorgánicos/no biodegradables como las envolturas de los productos empacados, latas, cartones (algunos son reciclables). Reciclables: latas, cartones. Residuos orgánicos: restos de comida, cáscaras (frutas, verduras, huevos), restos de carnes, semillas, hojas.

SECCIÓN DE COCCIÓN: En menor proporción genera elementos inorgánicos/no biodegradables como las envolturas de los productos empacados, latas, cartones. En menor proporción genera residuos orgánicos: cáscaras, semillas, hojas.

COMEDOR Y LAVADO DE MENAJE: Genera residuos orgánicos tales como restos de alimentos no consumidos.

8.4.2 Procedimiento para disposición de residuos sólidos

Sección de recibo:

Las basuras generadas en la recepción de alimentos, son depositados en bolsa de color gris y en recipientes tapados. Una vez terminada la recepción de los alimentos o llenado el recipiente de residuos, se debe cerrar la bolsa adecuadamente, se traslada y deposita en el cuarto de almacenamiento de basura de residuos ordinarios o corrientes al igual que los cartones y canecas.

Sección preliminar/Sección de cocción:

Los residuos orgánicos son depositados en la bolsa de color verde ubicada en un recipiente tapado e identificado. Una vez terminada la preparación preliminar/cocción de alimentos o lleno el recipiente de residuos, se cierran las bolsas adecuadamente, se traslada y deposita en el cuarto de almacenamiento de basura de residuos ordinarios o corrientes.

Los residuos inorgánicos (bolsas, tapas, envolturas, papeles de insumos empacados, frascos de vidrio, entre otros) son depositados en bolsa de color gris ubicadas en recipiente tapados e identificados. Una vez terminada la preparación preliminar/cocción de alimentos o lleno el recipiente de residuos se cierran las bolsas adecuadamente, se traslada y deposita en el cuarto de almacenamiento de basura de residuos ordinarios o corrientes.

Sección lavado de menaje (Recolección de alimentos no consumidos por los usuarios):

Una vez terminada la recolección de alimentos no consumidos por los usuarios, éstos son depositados en un recipiente plástico tapado y posteriormente llevados al depósito de residuos de alimentos que serán recogidos diariamente por personal externo a la empresa.

8.4.3 Materiales e implementos para el manejo de residuos

Bolsas plásticas

• Bolsas plásticas de color gris
• Bolsas plásticas de color verde
• Bolsa azul (Según el Código de Colores de la Universidad)

Características: La resistencia de las bolsas debe soportar la tensión ejercida por los residuos contenidos y por su manipulación.

Canecas plásticas

Características:

• Peso y construcción que faciliten el manejo durante la recolección.
• Construidos en material impermeable, de fácil limpieza, con protección al moho y a la corrosión, como plástico, caucho o metal.
• Dotados de tapa con buen ajuste, que no dificulte el proceso de vaciado durante la recolección.
• Construidos en forma tal que estando cerrados o tapados, no permitan la entrada de agua, insectos o roedores, ni el escape de líquidos por sus paredes o por el fondo.

Elementos de protección personal: Son elementos de protección personal las batas, las botas, los guantes, los tapabocas y el gorro desechable, los cuales deben ser usados por el manipulador de acuerdo a los lineamientos establecidos.

9. ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se establece la viabilidad financiera para la exportación de snacks de chontaduro desde Cali hacia Brasil, considerando los resultados obtenidos hasta este punto.

8.5 PLAN DE INVERSIÓN

Para el funcionamiento del proyecto de snacks de chontaduro, que incluye la producción para su exportación a Brasil, es necesario una serie de activos fijos, diferidos y capital de trabajo. En el Cuadro 48 se describen los diferentes activos fijos así como la inversión diferida, compuesta por los costos del estudio de mercado realizado.

Cuadro 48. Inversión en activos fijos y diferidos. Pesos.

INVERSIÓN	TOTAL
1. Activos fijos:	
Maquinaria y equipo	58.560.000
Equipos de oficina	2.070.000
Muebles y enseres de oficina	1.390.000
Elementos de cocina	270.000
Elementos de seguridad	450.000
Subtotal Inversión Fija	**62.740.000**
2. Inversión diferida:	
2.1 Gastos legales	
Gastos notariales	100.000
Gastos de constitución	500.000
2.2 Gastos de adecuación y varios	
Adecuaciones	3.000.000
Código de barras	2.050.000
Pruebas de laboratorios	200.000
Registro INVIMA	2.158.000
Capacitación e inducción del personal	300.000
Lanzamiento y promoción del producto	4.000.000
Estudios de factibilidad técnica y financiera	1.500.000
Total inversión diferida	**13.808.000**
TOTAL	**76.548.000,0**
Depreciación maquinaria y equipo	6.270.000,0
Depreciación muebles y escritorios	422.000,0
Total Depreciación anual	**6.692.000,0**
Depreciación acumulada	33.460.000,0
Valor inicial activos depreciables	62.740.000,0
Valor en libros	29.280.000,0

Fuente: cálculos de las autoras.

8.5.1 Inversión en el proyecto

En el Cuadro 49 se presenta la inversión total, requerida para iniciar el proyecto.

Cuadro 49. Inversión total inicial en el proyecto. Pesos.

Inversión	**Costo inversión**
1. Inversión fija	62.740.000
2. Inversión diferida	13.808.000
3. Capital de trabajo	55.174.477
Total inversión	**131.722.477**
Recursos financiados:	
Aportes sociales	76.548.000
Crédito de fomento	55.174.477
Total recursos requeridos	**131.722.477**

Fuente: cálculos de las autoras, con base a estudio técnico.

Como se aprecia, la principal inversión es en inversión fija y capital de trabajo, el cual se calcula de la siguiente forma:

8.5.2 Inversión en capital de trabajo

Inicialmente se realiza el cálculo del efectivo requerido en caja. Para el cálculo del efectivo se consideró un año de 360 días, 30 días de cobertura y un coeficiente de renovación de 12, es decir, se renueva cada mes.

Cuadro 50. Saldo de efectivo requerido en caja. Pesos

	Cobertura días	Coef. de renovación	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Materia prima	30	12	37.384.833	41.014.840	44.997.418	49.366.618	54.160.152
Mano de obra directa	30	12	5.964.304	6.322.162	6.701.492	7.103.581	7.529.796
Gastos generales de administración	30	12	5.528.675	5.858.286	6.207.673	6.578.023	6.970.595
Gastos indirectos	30	12	6.296.666	6.656.656	6.991.961	7.345.748	7.719.043
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA			**55.174.477**	**59.851.944**	**64.898.544**	**70.393.970**	**76.379.585**

Fuente: cálculos de las autoras.

Como se puede observar, el efectivo requerido en caja fundamentalmente es para cubrir los costos de materia prima, de mano de obra directa y gastos generales de administración. Estos determinan el capital de trabajo de la empresa.

Cuadro 51. Cálculo del capital de trabajo. Pesos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente					
1. Saldo de efectivo requerido en caja	55.174.477	59.851.944	64.898.544	70.393.970	76.379.585
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	55.174.477	59.851.944	64.898.544	70.393.970	76.379.585
Incremento del activo corriente	55.174.477	4.677.466	5.046.600	5.495.426	5.985.615
Pasivo corriente					
CAPITAL DE TRABAJO (ACT - PAS)	55.174.477	59.851.944	64.898.544	70.393.970	76.379.585
Incremento en el capital de trabajo	55.174.477	4.677.466	5.046.600	5.495.426	5.985.615

Fuente: cálculos de las autoras.

Los incrementos del capital de trabajo por año obedecen a los aumentos de las necesidades de cubrimiento de lo requerido en caja.

8.5.3 Cronograma de Inversiones

Las inversiones totales del proyecto están compuestas por la inversión en activos fijos, diferidos y capital de trabajo. Estos se relacionan en cuadro 52 donde se presenta el cronograma de inversiones.

Cuadro 52. Inversiones totales del proyecto. Pesos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Inversiones fijas						
Maquinaria y equipo	58.560.000					
Equipos de oficina	2.070.000					
Muebles y enseres de oficina	1.390.000					
Elementos de cocina	270.000					
Elementos de seguridad	450.000					
Total inversiones fijas	**62.740.000**					
2. Gastos preoperativos	13.808.000					
3. Incremento del capital de trabajo		55.174.477	4.677.466	5.046.600	5.495.426	5.985.615
TOTAL INVERSIONES	76.548.000	55.174.477	4.677.466	5.046.600	5.495.426	5.985.615

Fuente: cálculos de las autoras.

8.5.4 Financiación de la inversión

Se requiere acceder a un crédito para complementar la inversión requerida. El monto a financiar es de $55.174.477 pesos correspondiente al capital de trabajo. El sector exportador es de gran importancia para la economía del país, por eso, incentivar la formación de nuevos empresarios con direccionamiento hacia los mercados internacionales, es una prioridad para el Gobierno Nacional. Por esta razón, y para atender a las necesidades de financiación de los pequeños productores, se han dispuesto varias formas de crédito de fácil acceso.

Por lo tanto, la inversión será financiada a través de la línea de crédito BANCOLDEX que a través de las entidades bancarias presta el dinero que necesitan los exportadores, con las condiciones que más se ajusten a las necesidades. Para pequeños medianos productores (crédito mayor a 60 millones de pesos) para la línea capital de trabajo, el costo es DTF+3.7%.

En el Cuadro 53 se presenta la amortización. Se logra un periodo de gracia durante el primer año, solo se pagan intereses.

Cuadro 53. Financiación de la inversión del proyecto. Pesos

Monto:	$55.174.477			
Plazo:	5	años		
Interés:	8,16%	DTF + 3,7%		4,46%
Cuotas:	Iguales			3,70%
Año	**Valor cuota**	**Intereses**	**Abono K.**	**Saldo**
Año 0				55.174.477
Año 1	13.877.127	4.502.237	9.374.890	45.799.587
Año 2	13.877.127	3.737.246	10.139.881	35.659.706
Año 3	13.877.127	2.909.832	10.967.295	24.692.411
Año 4	13.877.127	2.014.901	11.862.227	12.830.184
Año 5	13.877.127	1.046.943	12.830.184	0

Fuente: cálculos de las autoras, con base a tasas y condiciones de BANCOLDEX.

8.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el cuadro 54 se presenta el presupuesto de ventas para los 5 años de proyección, teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa presentada en el estudio técnico y las ventas a nivel internacional. El incremento del precio tiene implícita una inflación estimada del 4.8% anual en el año 2 y de 4.5% en adelante, según proyecciones y metas del Banco Central de Brasil, según información del

Diario Pulso.[91] Como se observa, el proyecto considera un producto dedicado a la exportación, correspondiente a 311.242 unidades durante el primer año, lo cual implica envíos bimensuales en un contenedor de 20 pies, cada uno con 400 cajas que contiene 150 unidades según las condiciones estipuladas en el estudio técnico.

Para el primer año se estima que el precio de exportación de las unidades comerciales (paquete) es de 0.77 USD FOB, calculado con una TRM de 3.213,3 pesos por dólar, de acuerdo a proyecciones realizadas por analistas externos recopiladas por el Banco de la República,[92] entre los que están Citi, Deutsche Bank, Goldman Sachs y JP Morgan. El dato corresponde al promedio de sus proyecciones para el año 2016. A partir del 2 año se toma la proyección realizada en el estudio de mercado, considerando la inflación de Brasil proyectada y la tasa de devaluación de Colombia.

Adicional a esto, se toma esta proyección porque la intención es realizar una evaluación conservadora, donde el precio de venta y la participación en el mercado son bajas.

Cuadro 54. Presupuesto de ventas anuales. Valores en pesos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete de 40 gr	311.242	322.135	333.410	345.079	357.157
Precio USD	0,77	0,80	0,84	0,88	0,92
Precio ($) unidad	2.463	2.613	2.594	2.575	2.691
Subtotal	766.506.035	841.783.917	864.930.532	888.711.976	961.209.288
TRM	3.213,3	3.253,3	3.090,7	2.936,1	2.936,1
Total ventas presupuestadas año	**766.506.035**	**841.783.917**	**864.930.532**	**888.711.976**	**961.209.288**

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/Pronosticos_analistas_informe_inflacion.xls

NOTA: dada la volatilidad del tipo de cambio, las proyecciones de la TRM se realizaron con base a los estudios del Banco de la República para esta variable. Los cálculos se realizaron con base a proyecciones de 2016.

Fuente: cálculos de las autoras.

[91] PULSO. Banco Central de Brasil sube proyección de inflación 2016 en una señal de posible alza de tasas [en línea]. Disponible en: http://www.pulso.cl/noticia/economia/latinoamerica/2015/12/83-76433-9-banco-central-de-brasil-sube-proyeccion-de-inflacion-2016-en-una-senal-de.shtml

[92] http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/Pronosticos_analistas_informe_inflacion.xls

8.7 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Los costos de producción se presentan en el cuadro 55, teniendo en cuenta la información consignada en el estudio técnico. Estos costos tienen en cuenta exclusivamente las materias primas utilizadas en el proceso de producción.

Cuadro 55. Costo de producción. Valores en pesos.

Costos de producción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Paquete de 40 gr	311.242	322.135	333.410	345.079	357.157
Costo unitario ($)	1.441	1.528	1.620	1.717	1.820
Subtotal	448.617.994	492.178.083	539.969.020	592.399.411	649.921.822
Total costos de producción anuales	**448.617.994**	**492.178.083**	**539.969.020**	**592.399.411**	**649.921.822**

Fuente: cálculos de las autoras.

La mano de obra directa está compuesta por el salario devengado por los operarios (2) y el jefe de producción y alimentos (2), a la cual se aplican los diferentes rubros de prestaciones sociales y laborales como lo determina la ley.

Cuadro 56. Costo de la mano de obra directa para la elaboración del producto. Valores en pesos.

Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Salario Mes (Operarios)	689.454	730.821	774.671	821.151	870.420
Auxilio de Transporte	77.700	82.362	87.304	92.542	98.094
Salario Año (12 meses)	9.205.848	9.758.199	10.343.691	10.964.312	11.622.171
Por número	2	2	2	2	2
Subtotal	18.411.696	19.516.398	20.687.382	21.928.625	23.244.342
Salario Mes (Jefe de Producción e Ingeniero de alimentos)	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Auxilio de Transporte	-	-	-	-	-
Salario Año (12 meses)	16.800.000	17.808.000	18.876.480	20.009.069	21.209.613
Por número	2	2	2	2	2
Subtotal	33.600.000	35.616.000	37.752.960	40.018.138	42.419.226
Total Salario Año	**52.011.696**	**55.132.398**	**58.440.342**	**61.946.762**	**65.663.568**
1. Prestaciones sociales					
Cesantías (8,33%)	4.332.574	4.592.529	4.868.080	5.160.165	5.469.775
Intereses de Cesantías (12%)	519.909	551.103	584.170	619.220	656.373

Prima de Servicios (8,33%)	4.332.574	4.592.529	4.868.080	5.160.165	5.469.775
Vacaciones (4,167%)	2.089.621	2.214.998	2.347.898	2.488.772	2.638.099
Subtotal	**11.274.679**	**11.951.159**	**12.668.229**	**13.428.323**	**14.234.022**
2. Parafiscales					
Caja Compensación (4%)	2.005.876	2.126.228	2.253.802	2.389.030	2.532.372
Subtotal	**2.005.876**	**2.126.228**	**2.253.802**	**2.389.030**	**2.532.372**
3. Aportes Patronales					
Pensión (12%)	6.017.628	6.378.685	6.761.406	7.167.091	7.597.116
A.R.P. (0,522%)	261.767	277.473	294.121	311.768	330.475
Subtotal	**6.279.394**	**6.656.158**	**7.055.527**	**7.478.859**	**7.927.591**
TOTAL COSTO MOD	**71.571.645**	**75.865.943**	**80.417.900**	**85.242.974**	**90.357.553**

Fuente: cálculos de las autoras

Como costos indirectos se destaca el costo involucrado en el proceso de exportación de acuerdo a la cadena DFI presentada en el estudio técnico, la depreciación, servicios públicos y los costos variables de dotación. Además existe una mano de obra indirecta representada en el operario de servicios generales de la empresa, se aplican prestaciones de ley.

Cuadro 57. Costos indirectos. Valores en pesos.

Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Costos fijos:					
Salario Mes (Operario servicios generales)	689.454	730.821	774.671	821.151	870.420
Auxilio de Transporte	77.700	82.362	87.304	92.542	98.094
Salario Año (12 meses)	9.205.848	9.758.199	10.343.691	10.964.312	11.622.171
Número	1	1	1	1	1
Sueldo mano de obra indirecta	9.205.848	9.758.199	10.343.691	10.964.312	11.622.171
Cesantías (8,33%)	766.847	812.858	861.629	913.327	968.127
Intereses de cesantías (12%)	92.022	97.543	103.396	109.599	116.175
Prima de Servicios (8,33%)	766.847	812.858	861.629	913.327	968.127
Vacaciones (4,167%)	383.608	406.624	431.022	456.883	484.296
Subtotal Prestaciones sociales	**2.009.324**	**2.129.883**	**2.257.676**	**2.393.137**	**2.536.725**
Parafiscales (4%)	368.234	390.328	413.748	438.572	464.887
Aportes patronales (15,522%)	1.428.932	2.051.369	2.174.451	2.304.918	2.443.213
Depreciación equipos	6.270.000	6.270.000	6.270.000	6.270.000	6.270.000
Servicios públicos	8.100.000	8.586.000	9.101.160	9.647.230	10.226.063
TOTAL COSTOS FIJOS	**27.382.337**	**29.185.778**	**30.560.725**	**32.018.169**	**33.563.059**

Costos variables:					
DOTACIÓN	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Costos de Exportación	37.421.650	39.292.732	41.257.369	43.320.237	45.486.249
Mantenimiento maquinaria (10% costo anual)	5.856.000	6.207.360	6.579.802	6.974.590	7.393.065
Vigilancia	3.500.000	3.710.000	3.932.600	4.168.556	4.418.669
		-	-	-	-
TOTAL COSTOS VARIABLES	**48.177.650**	**50.694.092**	**53.342.811**	**56.130.805**	**59.065.451**
TOTAL CIF	**75.559.987**	**79.879.871**	**83.903.536**	**88.148.974**	**92.628.510**

Fuente: cálculos de las autoras

En la parte de administración y ventas se encuentran el gerente, con salario de $1.500.000. No se crea un nuevo cargo debido a que la empresa no se dedicará exclusivamente a exportar, sino que lo hará dos veces en el año para iniciar, como estrategia para incursionar en el mercado internacional. También se encuentra en estos gastos el auxiliar administrativo y el contador público, que devengarán un salario de $689.454 pesos mensuales más prestaciones sociales y laborales establecidas por ley y un vendedor. En el Cuadro 58 se presentan los cálculos.

Cuadro 58. Gastos de administración y ventas para la elaboración del producto. Pesos.

Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Salario Mes	1.500.000	1.590.000	1.685.400	1.786.524	1.893.715
Auxilio de Transporte	-	-	-	-	-
Salario Año	18.000.000	19.080.000	20.224.800	21.438.288	22.724.585
Gerente	1	1	1	1	1
Subtotal	18.000.000	19.080.000	20.224.800	21.438.288	22.724.585
Salario Mes	689.454	730.821	774.671	821.151	870.420
Auxilio de Transporte	77.700	82.362	87.304	92.542	98.094
Salario Año	9.205.848	9.758.199	10.343.691	10.964.312	11.622.171
Auxiliar administrativa	1	1	1	1	1
Subtotal	9.205.848	9.758.199	10.343.691	10.964.312	11.622.171
Sueldo administración y ventas	**27.205.848**	**28.838.199**	**30.568.491**	**32.402.600**	**34.346.756**
Cesantías (8,33%)	2.266.247	2.402.222	2.546.355	2.699.137	2.861.085
Intereses de cesantías (12%)	3.264.702	3.460.584	3.668.219	3.888.312	4.121.611
Prima de Servicios (8,33%)	2.266.247	2.402.222	2.546.355	2.699.137	2.861.085
Vacaciones (4,17%)	1.134.484	1.202.553	1.274.706	1.351.188	1.432.260
Subtotal Prestaciones sociales	**8.931.680**	**9.467.581**	**10.035.636**	**10.637.774**	**11.276.040**

Parafiscales (4%)	1.088.234	1.153.528	1.222.740	1.296.104	1.373.870
Aportes patronales (15,522%)	4.222.892	4.476.265	4.744.841	5.029.532	5.331.304
Arrendamiento	14.400.000	15.264.000	16.179.840	17.150.630	18.179.668
Depreciación muebles y enseres	422.000	422.000	422.000	422.000	422.000
Papelería	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
Contador Público Externo	8.273.448	8.769.855	9.296.046	9.853.809	10.445.037
TOTAL GASTOS ADMÓN Y VENTAS	**66.344.102**	**70.299.428**	**74.492.073**	**78.936.278**	**83.647.134**

Fuente: cálculos de las autoras

8.8 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

A partir de lo anterior, se calcularon los estados financieros proyectados. En el Cuadro 59 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años. Como se puede observar, el proyecto genera utilidades netas a partir del primer año de operación.

Cuadro 59. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos.

Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos por ventas	766.506.035	841.783.917	864.930.532	888.711.976	961.209.288
Costo de ventas	595.749.626	647.923.897	704.290.456	765.791.360	832.907.885
Utilidad Bruta	170.756.409	193.860.020	160.640.076	122.920.617	128.301.404
Menos: Gastos Operacionales	66.344.102	70.299.428	74.492.073	78.936.278	83.647.134
Menos: Gastos Diferidos	2.761.600	2.761.600	2.761.600	2.761.600	2.761.600
Utilidad operacional	101.650.707	120.798.992	83.386.402	41.222.739	41.892.669
Menos: Gastos financieros	4.502.237	3.737.246	2.909.832	2.014.901	1.046.943
Utilidad Antes de Impuestos	**97.148.470**	**117.061.746**	**80.476.570**	**39.207.838**	**40.845.726**
Menos: provisión impuesto renta 25% + 8% CREE	32.058.995	38.630.376	26.557.268	12.938.587	13.479.090
Utilidad Líquida	**65.089.475**	**78.431.370**	**53.919.302**	**26.269.252**	**27.366.637**
Utilidades retenidas (10%)	6.508.947	7.843.137	5.391.930	2.626.925	2.736.664
Utilidad neta	**58.580.527**	**70.588.233**	**48.527.372**	**23.642.327**	**24.629.973**

Fuente: cálculos de las autoras

En el Cuadro 60 se proyecta el flujo de caja, el cual como se observa genera flujos de efectivo importantes durante los cinco años de operación; sin embargo, estos flujos de efectivo durante los primeros cuatro años de funcionamiento del proyecto no se utilizan para reparto de utilidades, porque la inversión sólo se recupera en

dicho año, por lo tanto, si se reparten utilidades, el proyecto sería financieramente inviable.

Cuadro 60. Flujo de caja proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos de Efectivo:					
Saldo inicial de caja	55.174.477	152.401.657	236.718.127	277.050.626	287.292.569
Recaudo cartera período anterior	-				
Ventas de contado	766.506.035	841.783.917	864.930.532	888.711.976	961.209.288
Total disponible en caja	**821.680.512**	**994.185.575**	**1.101.648.659**	**1.165.762.602**	**1.248.501.858**
2. Egresos de Efectivo:					
Compra materias primas	448.617.994	492.178.083	539.969.020	592.399.411	649.921.822
Costo Indirectos del Servicio (CIF)	56.277.650	59.280.092	62.443.971	65.778.035	69.291.515
Nómina (MOD, CIF, Admón., Ventas)	88.423.392	93.728.796	99.352.523	105.313.675	111.632.495
Prest. sociales (MOD, CIF, Admón. Vtas)	22.215.682	23.548.623	24.961.540	26.459.233	28.046.787
Aport. Parafisc. (MOD, CIF, Admón, Vtas)	3.462.344	3.670.084	3.890.289	4.123.707	4.371.129
Aport. Patronales (MOD, CIF, Admón, Vtas)	11.931.218	13.183.792	13.974.819	14.813.308	15.702.107
Otros Gastos de Admón y Ventas	24.473.448	25.941.855	27.498.366	29.148.268	30.897.164
Impuesto de Renta	-	32.058.995	38.630.376	26.557.268	12.938.587
Total Egresos de Caja	**655.401.727**	**743.590.320**	**810.720.905**	**864.592.905**	**922.801.606**
Superávit o déficit	**166.278.785**	**250.595.254**	**290.927.753**	**301.169.697**	**325.700.252**
3. Financiación					
Abonos a crédito (Fomento y Bancario)	9.374.890	10.139.881	10.967.295	11.862.227	12.830.184
Intereses pagados (Fomento y Bancario)	4.502.237	3.737.246	2.909.832	2.014.901	1.046.943
Efectos de la financiación	**(13.877.127)**	**(13.877.127)**	**(13.877.127)**	**(13.877.127)**	**(13.877.127)**
Saldo final de caja	**152.401.657**	**236.718.127**	**277.050.626**	**287.292.569**	**311.823.125**

Fuente: cálculos de las autoras

En el cuadro 61 se presenta el flujo de caja neto para utilizar en la evaluación financiera. Se observa que el proyecto tal como está planteado, generaría unos flujos de caja positivos a partir del segundo año de proyección.

Cuadro 61. Flujo de caja neto del proyecto para evaluación financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ENTRADAS DE EFECTIVO							
Préstamos	55.174.477						
Ingresos por concepto de ventas		766.506.035	841.783.917	864.930.532	888.711.976	961.209.288	
Otros ingresos							
Valor remanente en el último año							29.280.000
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	55.174.477	766.506.035	841.783.917	864.930.532	888.711.976	961.209.288	29.280.000
SALIDAS DE EFECTIVO							
Inversiones totales	131.722.477	55.174.477	4.677.466	5.046.600	5.495.426	5.985.615	
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos		655.401.727	711.531.325	772.090.529	838.035.637	909.863.019	
Costos de financiación		4.502.237	3.737.246	2.909.832	2.014.901	1.046.943	
Pago préstamos		9.374.890	10.139.881	10.967.295	11.862.227	12.830.184	
Impuestos		32.058.995	38.630.376	26.557.268	12.938.587	13.479.090	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	131.722.477	756.512.327	768.716.295	817.571.525	870.346.777	943.204.851	
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(76.548.000)	9.993.708	73.067.622	47.359.006	18.365.199	18.004.437	29.280.000
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(76.548.000)	9.993.708	73.067.622	47.359.006	18.365.199	47.284.437	

Fuente: cálculos de las autoras

A través del balance general (cuadro 62) se puede observar la estructura económica y financiera del proyecto.

Cuadro 62. Balance general proyectado. Valores en pesos.

Cuentas	0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Activos:						
Disponible	55.174.477	152.401.657	236.718.127	277.050.626	287.292.569	311.823.125
Total Activos Corrientes	**55.174.477**	**152.401.657**	**236.718.127**	**277.050.626**	**287.292.569**	**311.823.125**
Propiedad Planta y Equipo	62.740.000	62.740.000	62.740.000	62.740.000	62.740.000	62.740.000
Menos: Depreciación Acumulada		6.692.000	13.384.000	20.076.000	26.768.000	33.460.000
Subtotal Propiedad Planta y Equipo	**62.740.000**	**56.048.000**	**49.356.000**	**42.664.000**	**35.972.000**	**29.280.000**
Activo diferidos	**13.808.000**	**11.046.400**	**8.284.800**	**5.523.200**	**2.761.600**	**-**
TOTAL ACTIVOS	**131.722.477**	**219.496.057**	**294.358.927**	**325.237.826**	**326.026.169**	**341.103.125**
Pasivos:						
	-					

Impuestos de Renta por pagar		32.058.995	38.630.376	26.557.268	12.938.587	13.479.090
Subtotal pasivo corriente	**-**	**32.058.995**	**38.630.376**	**26.557.268**	**12.938.587**	**13.479.090**
Obligaciones Financieras LP	55.174.477	45.799.587	35.659.706	24.692.411	12.830.184	-
Subtotal pasivo no corriente	**55.174.477**	**45.799.587**	**35.659.706**	**24.692.411**	**12.830.184**	**-**
TOTAL PASIVO	**55.174.477**	**77.858.582**	**74.290.082**	**51.249.679**	**25.768.771**	**13.479.090**
Patrimonio						
Capital social	76.548.000	76.548.000	76.548.000	76.548.000	76.548.000	76.548.000
Reserva Legal		6.508.947	14.352.084	19.744.015	22.370.940	25.107.604
Utilidad en el ejercicio		58.580.527	70.588.233	48.527.372	23.642.327	24.629.973
Utilidad acum. de ejercicios anteriores			58.580.527	129.168.760	177.696.132	201.338.459
Subtotal Patrimonio	**76.548.000**	**141.637.475**	**220.068.845**	**273.988.147**	**300.257.398**	**327.624.035**
Total Pasivo Más Patrimonio	**131.722.477**	**219.496.057**	**294.358.927**	**325.237.826**	**326.026.169**	**341.103.125**

Fuente: cálculos de las autoras

8.9 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera es preciso calcular el costo del capital, como un promedio ponderado, debido a que la inversión se financia a través de recursos propios y recursos obtenidos a través de deuda.

Con relación al costo del patrimonio, es la tasa de retorno que los inversionistas requieren para hacer una inversión en la empresa. Para este costo se utilizó la fórmula siguiente de acuerdo al modelo CAPM:

Ke = Rf + [(Rm - Rf) β] + Rp, dónde
Rf = Tasa libre de riesgo
Rm = Rendimiento del mercado
(Rm – Rf) = Prima de riesgo de mercado= MP
β = Beta (riesgo sistemático asociado al sector económico particular)
Rp = Riesgo país (Colombia)

En el cuadro 61 se presentan los datos y resultados del cálculo del costo del patrimonio. Como se observa este costo está en función de los diferentes riesgos que se presentan en el mercado, como son la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo de mercado, el riesgo sistemático asociado al sector en particular, en este caso es tomó como referencia el sector servicios finalmente, el riesgo país que tiene relación con la situación interna en Colombia en diferentes órdenes, como la económica, social y política.

En síntesis, el costo del patrimonio viene a ser el retorno mínimo esperado por los inversionistas, dada la particularidad de desarrollar una actividad económica en un

país determinado, un mercado específico y un sector particular que entrañan distintos tipos de riesgo, es decir, el rendimiento o rentabilidad que se espera depende del riesgo que se asume.

En los datos del cuadro 63 se aprecia que el retorno esperado por los inversionistas corresponde a 21.12%, debido principalmente a los diferentes tipos de riesgos existentes en el mercado. Por lo tanto, la rentabilidad esperada corresponde al costo de financiación a través del patrimonio (recursos propios) y está en función de los diferentes riesgos que se presentan, como son el riesgo país, que tiene que ver con Colombia; el riesgo de mercado y el riesgo sistemático, representado en el Beta, que corresponde al sector productos alimenticios en particular. De esta forma, el 21.12% viene a ser el costo de oportunidad del inversionista.

Cuadro 63. Cálculo del costo del patrimonio. Porcentajes.

	2015
Rf = Tasa libre de riesgo	2,92
Rm = Rendimiento del mercado	7,52
(Rm – Rf) = Prima de riesgo de mercado= MP	4,60
β = Beta (Productos alimenticios)	3,22
Rp = Riesgo país	3,39
Ke = COSTO DEL PATRIMONIO	**21,12**

Rf obtenida en: US Federal Reserve (FRB-H15)
Rm obtenida en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
MP obtenida en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
β obtenido en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
Rp obtenido en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Fuente: cálculos de las autoras con base a fuentes señaladas.

Con el costo de la deuda y del patrimonio, se procede a estimar el costo del capital, utilizando la siguiente fórmula proveniente del modelo CAPM:

CPPC = Ke (1 – L) + Ki (1-t) L; dónde:

CPPC = Costo promedio ponderado del capital
Ke = Costo del patrimonio
Ki = Costo de la deuda
L = Coeficiente de endeudamiento (deuda con costo explicito/ activo neto operacional).
t = Tasa nominal de tributación en Colombia

En el cuadro 64 se presentan los cálculos para determinar el costo del capital teniendo en cuenta la estructura financiera de la empresa. De acuerdo con los datos,

este valor es de 17.7%, lo cual significa que la tasa mínima de rentabilidad exigida por los inversionistas es este porcentaje, considerando las particularidades de la empresa.

Cuadro 64. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.

Cálculo del costo de capital	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivos	55.174.477	77.858.582	74.290.082	51.249.679	25.768.771	13.479.090
Patrimonio	76.548.000	141.637.475	220.068.845	273.988.147	300.257.398	327.624.035
Total	131.722.477	219.496.057	294.358.927	325.237.826	326.026.169	341.103.125
Part. % Pasivo	41,9%	35,5%	25,2%	15,8%	7,9%	4,0%
Part. % Patrimonio	58,1%	64,5%	74,8%	84,2%	92,1%	96,0%
CK (tasa de interés)	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
CK después de impuestos	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%
Costo del patrimonio	21,12%	21,12%	21,12%	21,12%	21,12%	21,12%
CCPP	**14,6%**	**15,6%**	**17,2%**	**18,7%**	**19,9%**	**20,5%**
CK promedio anual	**17,7%**					

Fuente: cálculos de las autora

Con el CK promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR.

El método del VPN consiste en actualizar el flujo de fondos de cada año al año 0. Con base al concepto de las matemáticas financieras, conocido como “valor tiempo del dinero”, o sea que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista le exigirá por no hacer un uso de él hoy, se calcula el VPN como:

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+d)^i}$$

dónde:

FFi = Flujo de Fondos del período i.
d = tasa de descuento.
i = período a descontar.
Para aceptar un proyecto su VPN debe ser mayor que cero.

VPN > 0 Se acepta el proyecto
VPN ≤ 0 Se rechaza el proyecto

Es importante destacar que el VPN no sólo es un indicador que permite hacer un "ranking" de varios proyectos. Mide además, el valor o excedente generado por el proyecto, por encima de lo que será producido por los mismos fondos si la inversión se colocase en un plazo fijo con interés igual a la Tasa de Descuento.

Para el cálculo del VPN es necesario proyectar el flujo de caja a 5 años. En el cuadro 65 se presenta el flujo de efectivo para la empresa en estudio, durante 5 años proyectados.

El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función a una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i}{(1+t)^i} = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{Ei}{(1+t)^i} + I_0$$

Otros la interpretan como la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. Esta apreciación no incluye los conceptos de riesgo ni de costo de oportunidad. También se puede decir que es la tasa que anula el VAN.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i - E_i}{(1+t)^i} - I_0 = 0$$

$$\sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+t)^i} = 0 = VAN$$

El proyecto se acepta si la TIR es mayor a la tasa de descuento.
TIR > tasa de descuento Se acepta el proyecto
TIR ≤ tasa de descuento Se rechaza el proyecto

En el cuadro 65 se presentan los cálculos correspondientes.

Cuadro 65. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.

EVALUACIÓN FINANCIERA	
VPN (Valor presente neto)	44.162.498
TIR	39,09%
Relación B/C	
Valor presente ingresos netos	2.329.646.561
Valor presente egresos netos	2.293.789.245
Relación B/C	1,016

Fuente: cálculos de las autoras

De acuerdo con estos resultados, el proyecto es financieramente viable, pues arroja un VPN positivo por valor de $44.162.498 pesos, es decir, genera una riqueza luego de recuperar la inversión y cubrir todos los costos y gastos involucrados en el proyecto.

Mientras que la TIR arroja un valor de 39.09%, el cual es superior al costo del capital calculado en 17.7%, lo que significa que es viable el proyecto de exportación a Brasil.

La relación beneficio/costo corrobora esta situación, ya que su valor de 1.088 significa que por cada peso asociado a costos y gastos, el proyecto tiene la capacidad de generar 1,016 pesos de ingresos.

Esta alta rentabilidad que se observa del proyecto se debe a la elevada devaluación que ha experimentado el peso frente al dólar, situación que favorece a los ingresos de los exportadores, dado que las transacciones se efectúan en dólares, por lo tanto, la devaluación se convierte en ganancias en términos de competitividad para los empresarios colombianos.

10. CONCLUSIONES

- Las oportunidades comerciales en Brasil para los productos a base de chontaduro que se evalúan en este trabajo se concentran en la partida arancelaria 200899 correspondiente a “Las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almibar”. Existen factores que contribuyen a la presencia de dichas oportunidades, especialmente la apertura comercial de este país, en el cual proliferan acuerdos comerciales con diferentes naciones alrededor del mundo. En el caso específico de Colombia, existen acuerdos que permiten la entrada sin arancel de este tipo de productos, sin embargo; la propia apertura del país brasilero es motivo de incremento de la competencia de otras naciones que tienen también posibilidades de incursionar sus mercados.

- Respecto al tipo de estrategia para incursionar al mercado brasilero con el producto snacks de chontaduro son diferentes factores que se deben tener en cuenta. En primer lugar, las características de la empresa a crear en Cali, la cual a pesar de su innovación con un producto nuevo, básicamente no tiene experiencia internacional, lo que permite definir una estrategia de incursión al mercado a través de intermediarios.

- En segundo lugar, se debe considerar que Brasil es un país con una importante condición de estabilidad económica y alto nivel de consumo, donde existe un amplio segmento de la población con poder de compra y con gustos refinados que buscan demandar productos que satisfagan sus preferencias, por lo tanto, los productos elaborados por ChontaSnacks se ajustan a este perfil del consumidor brasilero, porque son productos de alta calidad y con un nivel de innovación importante.

- En tercer lugar, la existencia de diferentes estrategias de internacionalización permite a la empresa definir la más conveniente, siendo esta la exportación directa a través del canal de las comercializadoras internacionales, empresas que se encargan de la exportación directa a un pago convenido previamente, sin incluir más intermediarios en el canal.

- Desde el punto de vista técnico, la empresa puede acceder con facilidad a la infraestructura para la elaboración de productos de alta calidad en el segmento de alimentos procesados, además, existe la infraestructura de conexión apropiada para efectuar las exportaciones, al estar Cali ubicada en una zona geográfica estratégica, próxima al puerto de Buenaventura que permite la conexión con el puerto de Sao Pablo en Brasil, a través de la modalidad de transporte marítimo, el más utilizado en este caso.

- Al determinar la estructura de costos de producción y de logística de exportación para la comercialización internacional del producto desde Cali hacia Brasil, se logró determinar que el proyecto es viable financieramente, dado que al proyectarlo a cinco años, bajo estas condiciones, se genera una riqueza según lo mostró el VPN calculado. El proyecto arroja una TIR superior al costo del capital, que sugiere la bondad financiera del mismo.

- Esta alta rentabilidad que se observa del proyecto se debe a la elevada devaluación que ha experimentado el peso frente al dólar, situación que favorece a los ingresos de los exportadores, dado que las transacciones se efectúan en dólares, por lo tanto, la devaluación se convierte en ganancias en términos de competitividad para los empresarios colombianos.

11. RECOMENDACIONES

- Incorporar en las actividades gerenciales el análisis de variables del entorno nacional e internacional a través de un sistema de información, de tal forma que se fortalezca el proceso de toma de decisiones al interior de la empresa ChontoSnacks.

- Incorporar en la planeación estratégica de la empresa, variables relacionadas con el proceso de internacionalización a largo plazo, teniendo en cuenta que en el futuro esta organización deberá considerar esta alternativa para el incremento de sus ingresos, producto de la dinámica que viene teniendo en los mercados regionales y nacionales.

- Informarse sobre estudios realizados con relación a las oportunidades producto de los acuerdos comerciales de Colombia con diferentes naciones a nivel mundial, para tener en cuenta en la planeación estratégica empresarial de esta organización.

- Realizar estudios de mercado como complemento a la viabilidad técnica y financiera, para establecer oportunidades comerciales.

- Aprovechar la acumulación de conocimiento obtenida a través de las experiencias en el mercado regional y nacional, para realizar comparaciones con los requerimientos a nivel internacional, de tal forma que se pueda realizar un diagnóstico de la situación, relacionada con la posición de la empresa respecto al mercado internacional.

- Realizar alianzas estratégicas con las SIAs, en el momento de iniciar procesos de internacionalización, lo cual permitirá el intercambio de experiencias y la acumulación de conocimiento en comercio internacional.

- Tener un vínculo más activo con los organismos nacionales que apoyan el proceso de exportación desde Colombia, como el caso de Procolombia, para obtener información sobre los mercados internacionales y lograr asesoramiento en dicho proceso.

- Continuar fortaleciendo a la empresa en términos de normas de calidad, cumplimiento de los requerimientos a nivel nacional e incorporación de las buenas prácticas manufactureras.

BIBLIOGRAFÍA

AGRONET. Producción de Chontaduro en el departamento de Valle del Cauca, 2010 - 2013. Disponible en: http://207.239.251.112/www/htm3b/ReportesAjax/VerReporte.aspx

AGRO.UBA.AR. Desarrollo y gestión de microemprendimientos en Áreas Rurales. Módulo 4. Comercialización. http://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos_pdf/modulo4.pdf

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Datos de Cali y el Valle del Cauca. Recuperado de: http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de Ordenamiento Territorial, Santiago de Cali, Acuerdo NO. 0373 DE 2014. Departamento Administrativo de Planeación Municipal, Subdirección de POT y Servicios Públicos. Recuperado de: http://idesc.cali.gov.co/download/pot_2014/mapa_42_areas_de_actividad.pdf

ALONSO, Julio César y otros. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. ICESI, Cali, 2007 p. 28. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

ANDI. Colombia: Balance 2013 y perspectiva 2014. Página web: http://www.andi.com.co

ASOBANCARIA. PIB de Colombia en 2015 y 2016: dos de los tres peores años de la última década. Semana Económica, 2015. Recuperado de: http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4494744.PDF

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos.4ta edición. 2006

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Taller práctico. Costeo de exportaciones: Pieza clave para la competitividad e internalización de su empresa. (s.f). http://camara.ccb.org.co/documentos/2833_taller_de_costeo.pdf

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agrocadenas Colombia. La industria procesadora de papa, plátano y yuca: el mercado de pasabocas (snacks) y congelados en Colombia. [en línea]. Documento de trabajo N°86. Pg. 13. Consultado Marzo 25

COLPRESA Bogotá. Por qué al gobierno le está sonando la “flauta” en la economía. En: Vanguardia.com Bogotá DC. 05, Noviembre, 2013

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DPN). Curso virtual gestión inversión pública. Módulo 2. www.virtual.unal.edu.co

DIARIO EL ESPECTADOR. Reporte de Industria Telecomunicaciones (CRC). Colombia, uno de los más etnológicos de América Latina. En el Espectador.com 03, Septiembre, 2012.

Diario exterior.com. ¿Qué es libre comercio? Cooperación, desarrollo y política exterior. 2010.

DIARIO PORTAFOLIO. El comercio electrónico ha crecido en los últimos tiempos. www.portafolio.co

ESCOBAR MEJÍA, Valentina, VELÁSQUEZ SÁNCHEZ, Diana Ximena, GUTIÉRREZ RESTREPO, Cristian Camilo "PLAN DE NEGOCIO EXPORTADOR Chontaduro en conserva Cachipay". 2011.

FOODTRENDTROTTERS. Tendencias e innovación en snacks salados [en línea]. Diciembre de 2013. Disponible en: http://www.foodtrendtrotters.com/2013/12/18/tendencias-e-innovacion-en-snacks-salados/

GONZALEZ BLANCO, Raquel. Tendencias y Nuevos desarrollos de la Teoría Económica, Revista Sice, Enero- Febrero 2011, No 858.

INVIERTA EN COLOMBIA. Guía legal para hacer negocios en Colombia. Página web: http://www.inviertaencolombia.com.co

LOZANO, Sergio Andrés. Gerente Empresa NutriTost. Videos > ET Canal El Tiempo > Especial productos: Racachips y chontacones. 2011, Mayo 20

MANKIW, Gregory. Principios de economía, Tercera edición Mcgarw Hill, 2012

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Guía para exportar en Colombia. Proexport

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de industria, Junio de 2015. Disponible en: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75468

PROCOLOMBIA. Perfil de logística desde Colombia hacia Brasil [en línea]. Disponible en: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Brasil_0.pdf

ORJUELA ESCOBAR, Luis Javier. La debilidad del estado colombiano en tiempos del neoliberalismo y el conflicto armado. Colombia Internacional. Universidad de los Andes. Revista No. 49-50. Diciembre de 2012.

PIEDRAHITA, Carlos y GÓMEZ ESCOBAR, Juliana. Plan de negocio para la transformación y comercialización de chontaduro. 2009.

PORTER Michael, Articulo Porter y la competitividad, 09 Febrero 2005. Pág. 167

PORTER Michael E. Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. 1995. p. 203.

PROEXPORT COLOMBIA. promoción de turismo, inversión y exportaciones: inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofrutícola

TECNOALIMENTALIA. Tendencia snacking: snacks cada vez más saludables [en línea]. 22 de mayo de 2013 en Consumidor y Nuevos Productos. Disponible en: http://tecnoalimentalia.ainia.es/web/tecnoalimentalia/consumidor-y-nuevos-productos/-/articulos/rT64/content/tendencia-snacking:-snacks-cada-vez-mas-saludables

TORRES, María. ¿Cómo organizarse para la Exportación? Primera edición Bancomex, 02 Mayo 2008