

Diversificación de productos agroindustriales colombianos para  
exportación:

Caso Plátano

Carolina Arizabaleta M  
Alejandra Giraldo L

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–  
Administración de empresas

Bogotá

2018

Diversificación de productos agroindustriales colombianos para  
exportación:

Caso Plátano

Carolina Arizabaleta M  
Alejandra Giraldo L

Director  
Fanny Neira

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de empresas

Bogotá

2018

## Tabla De Contenido

Resumen.....	5
Introducción .....	7
1.Marco Teórico.....	10
2. Variables que atrasan la evolución e innovación a Colombia en el tema agroindustrial .....	15
3. Las diferentes transformaciones que se le dan actualmente al plátano .....	20
4. Productos a base de plátano que se están comercializando en el mercado americano y europeo.....	24
5. Cadena de Valor / Agro-cadena .....	30
5.1 Definición Cadena de Valor:.....	30
5.1.1 Proceso: .....	31
5.1.1.1 Producción.....	31
5.1.1.1.1 Tamaño de los productores: .....	32
5.1.1.1.2 Producción anual por departamentos.....	33
5.1.1.2 Comercialización de origen.....	34
5.1.1.2.1 Acopiador-Mayorista-Detallista .....	34
5.1.1.2.2 Proveedor-Mayorista-Supermercado .....	35
5.1.1.2.3 Productor-Supermercado/Centro de Abastos –Consumidor .....	35
5.1.1.2.4 Mayorista- Agroindustria.....	36
5.1.1.2.5 Productor-Agroindustria.....	37
5.1.1.3 Industrialización .....	37
5.1.1.3.1 Consumo Humano.....	38
5.1.1.3.2 Proceso transformación: .....	39
5.1.1.3.2.1 Pelado: .....	40
5.1.1.3.2.2 Tajado: .....	40
5.1.1.3.2.3 Fritura:.....	40
5.1.1.3.2.4 Empacado:.....	40
5.1.1.4 Mercado .....	41
6. Modelo De Negocio .....	44
6.1 Segmento de Clientes:.....	45
6.2 Propuesta de valor: .....	46
6.3 Canales .....	48

6.4	Relaciones con el cliente .....	48
6.5	Fuentes de Ingreso:.....	50
6.6	Recursos Clave:.....	52
6.7	Actividades Clave:.....	52
6.8	Alianzas Clave: .....	54
6.9	Estructura de costos .....	55
2	Conclusión.....	59
Bibliografía .....		61
3	Anexos.....	65
3.89	Estructura de Costos.....	65
3.89.1	Materia Prima.....	65
3.89.2	Gastos indirectos.....	66
3.89.3	Mano de Obra directa e indirecta .....	67
3.89.4	Costo de Ventas.....	69
3.89.5	Gasto Administrativo y ventas.....	69
3.89.6	PYG.....	70

## Tabla gráficas

<b>Tabla 1</b>	<b>Los Diferentes chips de plátano en el exterior .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 2</b>	<b>Distribución de la producción del plátano en los meses del año .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>El consumo del plátano.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>La importancia de la sostenibilidad en las Generaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Quindío Chips By Colombia.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 6</b>	<b>Comparación Snacks.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>Costo Materia Prima .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>Mano obra directa .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 9</b>	<b>Mano de obra indirecta .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 10</b>	<b>Gastos indirectos.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 11</b>	<b>Costo de Ventas.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 12</b>	<b>PYG.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 13</b>	<b>Precio de Venta en Pesos Colombianos .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 14</b>	<b>Precio de Venta en Dólares en los Supermercados .....</b>	<b>58</b>

## Resumen

Las exportaciones en Colombia se han caracterizado a lo largo de los años por estar enfocadas en la materia prima. Gracias a sus características geográficas, Colombia cuenta con una gran variedad de flora y fauna que puede dar como resultado, lo indiscutible que es exportar materia prima en su gran mayoría. En este trabajo lo que se busca es entender las verdaderas razones que tienen los empresarios para exportar bienes transformados contra la materia prima (que es lo más común a la hora de exportar).

Diferentes factores como la mano de obra, la falta de tecnología y la falta de buenas prácticas en la cadena de valor, son fundamentales a la hora de entender cuáles son las razones por las que exportar bienes transformados en Colombia no se ha dado de manera recurrente y son muy pocos empresarios que realmente lo hacen; de este punto surge la necesidad de entender bien cada uno de estos factores e identificar si realmente afectan el entorno exportador en el país o no.

A través de diferentes estudios que se han dado en otros países, como muchos casos que se han encontrado en Ecuador; entrevistas a expertos en temas agroindustriales, que nos pueden dar un acercamiento a la cadena de valor que puede tener una materia prima, y el enfoque que se dará en el trabajo de investigación, tomando un producto en específico que es el plátano, se logrará llegar a una conclusión sobre las variables que afectan la exportación de materia transformada en vez de prima, con el fin de tener claras estas razones por las cuales se debe cambiar el panorama de exportaciones en Colombia y ver la

viabilidad que puede tener una empresa al exportar un producto transformado como podría llegar a ser con el plátano.

## Introducción

Colombia es un país que se ha caracterizado desde hace muchas décadas por tener su ventaja competitiva en la agricultura y sobre todo en algunos productos como las flores, el cacao y la producción bananera. Para el segundo trimestre del año 2017 la economía colombiana presentó un crecimiento del 1,3%. El director del Dane mencionó que dicho crecimiento se caracteriza por una importante dinámica de la agricultura, pues esta ha venido creciendo durante los últimos trimestres. (DANE, 2017)

El valor agregado del sector agrícola para el segundo trimestre del año 2017 presentó un aumento del 4,4%, este incremento se debe al crecimiento de lo que se denomina cultivo de otros productos agrícolas, el cual fue de 12,5% y producción pecuaria y caza de 3,5%. El aumento del cultivo de otros productos agrícolas se explica principalmente por el crecimiento en la producción de los cultivos transitorios (cereales, legumbres, tubérculos, plátano, entre otros) en 23,8% y cultivos permanentes (frutas, nueces, semillas, entre otros) en 10,8%. (DANE, 2017)

Según Asohofrucol(2014), en los años de 2010 a 2015 el área sembrada del sector ha crecido aproximadamente un 3,1% anual en promedio, dentro del cual , los productos con mayor incremento son el plátano, los cítricos, el ñame, el aguacate, entre otros.

Lastimosamente, según el autor Palmet, L.E. (2014), Colombia es un país que presenta atrasos frente a otros países en materia de agricultura. Además, hay que tener en cuenta que el país tiene grandes extensiones de tierra que se deberían aprovechar para grandes cantidades de producción y con el excedente, exportar estos productos. Aun así, “Colombia

utiliza apenas el 24,1% de sus tierras para la producción agrícola, a su vez que posee más de 145 mil hectáreas con siembra de coca, amapola y marihuana” (García, A. Quiroga, C., 2017, p.51).

Factores como la guerra y el abuso del poder representan o suelen ser lo más nombrados para “justificar” el hecho de que no estemos aprovechando ni siquiera un 80% de la tierra colombiana para el cultivo. Esas 145 mil hectáreas de siembra de productos ilícitos producen un mayor desplazamiento y por tanto, un mayor desempleo en zona urbana, según los autores García y Quiroga (2014).

A pesar de que efectivamente si se den los movimientos entre las zonas rurales y urbanas, eso no significa que el fin del conflicto armado con las FARC vaya a influir directamente con el buen desempeño de la producción, transformación y exportación de esos recursos. Los autores García y Quiroga(2014) mencionan que efectivamente, el escenario del postconflicto no será el motivo más relevante para que se dé el desarrollo agroindustrial, pues mencionan que los departamentos subdesarrollados necesitan la intervención de la tecnología para mejorar la eficiencia del sector.

Por otro lado, el poder también ha afectado la situación agrónoma del país, pues como lo menciona Valencia y Mariño (2014) el poder del estado y de algunos empresarios que se concentra en manos de poco, genera desigualdad social y esto termina afectando el desempeño agroindustrial que puede llegar a tener Colombia.

Finalmente, otra causa es el papel que juega Colombia dentro de las cadenas globales de valor, pues como dicen Esguerra y Parra (2016), la explicación de la baja participación de

Colombia en estas cadenas de valor, están explicadas por los sesgos de las políticas económicas y el poco conocimiento que se tiene del mercado externo, las cuales, generan atrasos en cuanto a la competitividad con países vecinos que son la competencia.

El empresario colombiano, de esta forma ha tomado diferentes decisiones para manejar este tipo de asuntos, lo que aún no se conoce con certeza es si estas medidas son variables culturales, económicas o políticas que pueden afectar la economía y la balanza comercial del país.

Para el desarrollo de la tesis, se realizaron los siguientes pasos, teniendo en cuenta las preguntas de investigación que son las siguientes: ¿Cuáles son las principales razones por las que en Colombia exporta principalmente materia prima y no producto procesado? ¿Con qué producto se podría cambiar esta realidad?

La primera hipótesis de la investigación concluye que la tecnología, el entorno de producción (cadena de valor) y la mano de obra, son factores que generan una gran desventaja para Colombia frente a sus competidores dentro de la agroindustria exportadora.

Para poder determinar esto, se establecieron los siguientes objetivos que lograrán justificar esa hipótesis y apoyar el objetivo general que es analizar los factores que influyen en el proceso de exportación de bienes transformados en la cadena de valor. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Identificar las variables que atrasan la evolución e innovación en el tema agroindustrial.
2. Identificar las diferentes transformaciones que se le pueden dar al plátano con la

idea de generar un portafolio de productos.

3. Identificar algunos productos a base de plátano que se estén comercializando en el mercado americano y europeo principalmente en países como España e Inglaterra.
4. Realizar una propuesta de producto que permita mejorar la competitividad del plátano en el mercado internacional, a través de la cadena de valor.

## **1.Marco Teórico**

Como ya se conoce gracias a las noticias y a estadísticas mundiales, según el gobierno colombiano, desde “invierta en Colombia”, Colombia, es uno de los países latinoamericanos con altos rendimientos para la producción agrícola y agropecuaria. Pues, “El sector agroindustrial es un gran jugador en la economía nacional, generando cerca del 6,2% del PIB. En materia de exportaciones, se ha presentado un crecimiento del 32,2% en los últimos cinco años” Economist Intelligence Unit.

Además, según el instituto Geográfico Agustín Codazzi (2014), Colombia presenta un gran potencial agrícola debido a que este corresponde al 19% del territorio, es decir cerca de 22 millones de hectáreas.

A pesar del gran potencial que se tiene en el país, hay que tener en cuenta que unos factores como la cadena de valor, la mano de obra y la tecnología cuentan un papel fundamental para que se de aquel aprovechamiento de la tierra y que los productores colombianos sepan obtener mayores beneficios teniendo en cuenta que ya el país presenta ventajas competitivas, por lo menos geográficamente. Palmet, L.E (2014).

Es importante conocer las funciones y utilidades que se les puede dar a estas variables,

por ejemplo, la cadena de valor permite identificar y analizar actividades que deben realizar las empresas de forma estratégica a la hora de querer obtener alguna “ventaja competitiva”. (Fundación Pública Andaluza, 2015; Hurtado, 2016).

Una definición y referencia que hacen diferentes autores de la Universidad La Salle es:

*“La cadena de valor hace referencia a los vínculos comerciales y a los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales”. (Acosta, 2006; López & Ochoa).*

De la cadena de valor se deriva el concepto de la agro-cadena, el cual hace referencia a un grupo de actores que se relacionan en función de un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución (Acosta, 2006). Según la Dirección General de Promoción Agraria – DGPA, la definición de agro cadena es la interacción de los diferentes agentes económicos que trabajan en función del mercado, desde la provisión de los insumos, producción, transformación y comercialización hasta que llega al consumidor final (Hurtado, 2016).

“El negocio agrícola de valor agregado se puede definir como toda actividad que el productor realice, más allá de la producción tradicional de productos básicos, con el fin de recibir mayores retornos por unidad de producto vendido” (Iica, 2014) Las agro cadenas involucran a diversos actores que se encuentran antes del proceso, durante el proceso y después del proceso productivo (Ministerio de agricultura y riego, 2013)

En cuanto a la mano de obra, podemos ver que los sectores donde predomina la pequeña agricultura, la agricultura familiar y en general trabajadores del sector representan aproximadamente el 62,4% del total del empleo rural. Pero este grupo no obtiene en sí la misma proporción de ingresos, ya que sólo representan 53,4%. Esto puede evidenciar la brecha que hay entre los ingresos vs. productividad que hay entre el sector urbano y rural, pues aproximadamente el sector urbano gana 2,3 veces más en promedio, a pesar de que el sector rural aporta casi el 35% del PIB nacional. (Hernández, Ramírez, & Zuur, 2016)

Este tema del capital social también se ve afectado por el tema del manejo del poder en Colombia, pues desde hace muchos años, los campesinos han presentado problemas por no tener acceso a nuevas tecnologías, condiciones para adaptarse a las lógicas del mercado, además tuvieron que cambiar sus condiciones de campesinos propietarios de tierras a ser campesinos trabajadores lo cual hace que estas situaciones terminen en conflictos y en bajo nivel productivo para el país. (Valencia & Mariño, 2016)

Esta desigualdad social que además representa en el índice de Gini un 0,517 es una de las principales problemáticas para poder tener progresos grandes en el campo, ya que la mano de obra, el capital social o si se puede decir, las relaciones laborales son fundamentales para el crecimiento de la empresa y “para las posibilidades de crear una fuente de trabajo sustentable para el productor” (Lobo S, 2011).

En cuanto a la tecnología, en primer lugar, ni los trabajadores están en condiciones aptas en cuanto a educación para obtener mayor valor agregado a su trabajo e incluso los dueños de estas empresas de producción, tampoco están capacitados normalmente. Estos productores optan por minimizar los costos de tecnología y no les importa tanto estar actualizados,

investigar en métodos para generar avances ni incluso, estar certificados (Blanco, 2010).

El plátano es un ejemplo de la agricultura colombiana en el cual se puede ver como esos factores anteriores afectan su rendimiento y progreso dentro de la competencia. Pues, a pesar de que su zona de cultivo se encuentra en zonas de guerra, son otros factores los que pueden tener esa relación directa en el cual se ve el poco avance o poco aprovechamiento que se le da. (Palmett, 2014). Además, “El banano es una de las industrias que aporta en gran proporción al PIB de Colombia, además es uno de los productos más especializados al momento de exportar” (Ayala, Sedan, & Mantilla, 2017).

La cadena productiva del plátano está compuesta por: productores, comercializadores, transformadores, industrializadores y proveedores de insumos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006). Para Asohofrucol, la cadena del plátano cuenta con 4 eslabones básicos: Agricultores (Productores primarios), Comercializadores, Industriales y Exportadores. (Asohofrucol, 2005)

El plátano es el cuarto cultivo más importante del mundo, se considera como un producto básico y de exportación, es una fuente de empleo e ingresos en numerosos países en desarrollo (Hurtado, 2016); su cadena después de producción se divide en dos: plátano fresco e industrial. El plátano fresco se obtiene en las fincas y luego de ser cosechado, seleccionado y clasificado, se distribuye en el mercado nacional y en el internacional, ya sea para su consumo o su transformación. Usualmente se usa como materia prima para la fabricación de harinas, cocidos, precocidos, pasabocas o alimentos para animales. (Asohofrucol, 2005)

Según (Asohofrucol, 2005)

*“Los países exportadores de plátano son fundamentalmente los mismos del banano. El plátano no tiene un consumo masivo en Estados Unidos y Europa, sino que corresponde al consumo de un segmento poblacional muy específico de origen latino, por lo que se ha caracterizado como un producto eminentemente étnico. De acuerdo con datos de la FAO, las exportaciones colombianas de plátano, en volumen, representaban en 1995 el 70.1% de las exportaciones mundiales, cayendo al 29.0% en el 2000, para situarse en una participación del 32.7% en el 2002.”*

Para el año 2007 la producción mundial de plátano fue de 33,9 millones de toneladas de plátano (Hurtado, 2016). López y Ochoa, estiman que el 1% de la producción de plátano es exportado a mercados internacionales para satisfacer a los consumidores de origen africano y latino que se encuentran en países europeos; y el 99% es utilizado para suplir la demanda interna de cada país productor. (López & Ochoa, s.f.)

Para el 2004 cerca del 1% de la producción de plátano se destinaba a las agroindustrias que generaban algún tipo de valor agregado y el restante al consumo de los hogares urbanos y rurales. (Agronet, 2004). De las importaciones de plátano a EEUU el 10%, son destinadas para el sector agroindustrial quien da valor agregado al producto mediante sencillas y complejas transformaciones. (Hurtado, 2016; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006). “En Colombia aproximadamente el 0,5% de la producción del plátano es llevado a procesos agroindustriales en los cuales obtienen cierta transformación, que se simplifican en la preparación de comestibles empaquetados, harinas, productos procesados para consumo humano y alimentos concentrados para consumo animal” (Agrocadenas, 2005).

## **2. Variables que atrasan la evolución e innovación a Colombia en el tema agroindustrial**

Durante los años ochenta a partir de la introducción de nuevas tecnologías y de la modernización que se dio en las cadenas productivas, el desarrollo agrícola y rural se ha convertido en un factor de gran importancia para América Latina. (Ochoa, 2002). Algunos países; Brasil, Chile y Perú; lograron mejorar su producción agrícola, generando bienes con ventajas competitivas implementando así nuevas tecnologías y nuevas formas de desarrollar su agroindustria. Entre los años 2003 y 2013 el crecimiento en la producción agrícola que tuvieron los países mencionados anteriormente fue el siguiente: Brasil 3%, Chile 3,5%, Perú 3,7% y Colombia 0,4%. (La Republica, 2015). Estas transformaciones se dieron en su gran mayoría en las regiones donde había una mejor dotación de recursos y un mayor acceso a los servicios públicos. Lo que permitió reducir las distancias entre los consumidores y la agricultura campesina. Aun así, algunos países Andinos necesitan integrarse más plenamente a los mencionados procesos de modernización, como es el caso de Colombia.

La globalización de los mercados, la nueva era de la información y la era del cambio permanente han generado que la agroindustria colombiana se vea enfrentada a la innovación y a la capacidad de adaptar su cadena productiva a las nuevas tecnologías. Pues, la globalización ha estimulado la competencia entre los participantes del mercado global impulsado por las economías de escala, la diversificación de la producción y la distribución, y por la revolución de las nuevas tecnologías; los consumidores son más exigentes, se encuentran mejor informados y están cambiando sus estilos de vida y de

alimentación constantemente. (Corporación Andina de Fomento ;2005)

En el último medio siglo, la sociedad colombiana ha vivido significativamente un cambio en su desarrollo demográfico. Su población se ha quintuplicado en tamaño y se ha invertido su distribución más en las aéreas urbanas que las rurales, es decir, cada vez hay más personas viviendo en las áreas urbanas que en las rurales. Esto significa que hoy aproximadamente la sexta parte de la población se dedica a la producción agrícola de los alimentos. La principal problemática de esto es que, la productividad agrícola no ha incrementado en la misma proporción que ha aumentado la relación entre los consumidores y los campesinos productores de alimentos básicos, es decir que mientras hace 50 años la relación entre productor y consumidor era de dos a uno, hoy en día es de uno a seis; pues, la demanda de productos de la economía campesina como papa, yuca, plátano, maíz, leche, cacao, caña para hacer panela entre otros, se encuentra en permanente aumento. (Baribbi y Spijkers, 2011).

La producción agropecuaria en Colombia se ha dado en gran medida gracias al incremento que ha tenido el área sembrada. No hay mayores avances tecnológicos en cultivos alimenticios, con excepción del arroz y maíz (para la agroindustria de concentrados), y se presenta una inversión insuficiente y poco estratégica en ciencia y tecnología agrícola. (Baribbi y Spijkers, 2011). Durante el año 2016, la economía nacional creció 2,0% mientras el sector agropecuario, en su conjunto, lo hizo tan solo el 0,5%; no hubo un crecimiento negativo gracias a los cultivos transitorios que crecieron 1,4%, aunque los cultivos permanentes crecieron tan sólo el 0,5%. (Arango, 2017). “Entre los cultivos transitorios, los cereales crecieron 17,6% donde sobresale el arroz con un incremento en

producción del 27%; el maíz amarillo tecnificado creció 7,5%, mientras el blanco tecnificado lo hizo en 5,1%. En cuanto a los cultivos permanentes, que en años anteriores jalonaron la agricultura, no lo hicieron en el 2016, empezando por el café que decreció 0,3%, frutas -3,8%, oleaginosas -6,8% y caña -4,0%”. (Arango, 2017). Además de esto, el uso de la tierra presenta un problema para el agro colombiano. Según datos del Ministerio de Agricultura, “hoy en día, de los 114 millones de hectáreas de superficie continental que el país registra, solo 4.9 millones de hectáreas son destinadas a la producción agrícola, a la ganadería otros 38 millones de hectáreas, con un hato de 23,6 millones de reses” (Fedegan, 2011)

Los pequeños productores juegan un rol predominante en la agricultura; cosechan la mitad de área sembrada en cultivos; Sin embargo, la mayoría de los hogares rurales viven en condiciones de pobreza o en pobreza extrema. Además, registran una alta informalidad en la posesión de sus predios y es limitado el acceso a fuentes de crédito y tecnología. (Baribbi y Spijkers, 2011). Esta desigualdad social que además representa en el índice de Gini un 0,517 es una de las principales problemáticas para poder tener progresos grandes en el campo, ya que la mano de obra, el capital social o si se puede decir, las relaciones laborales son fundamentales para el crecimiento de la empresa y “para las posibilidades de crear una fuente de trabajo sustentable para el productor” (Lobo S, 2011).

Como se mencionó anteriormente Colombia tiene un déficit en su transformación productiva, este reto consiste en crear oportunidades productivas que hagan de la agricultura una actividad más competitiva, tanto en el mercado nacional como en el

internacional. (Corporación Andina de Fomento ;2005)

*“Esto a su vez implica el ajuste de las políticas públicas para focalizarlas en: (i) el rediseño de los instrumentos tradicionales de política comercial para hacerlos más consistentes con los acuerdos comerciales internacionales y para lograr que la exposición de los subsectores más frágiles y vulnerables a la competencia externa sea gradual; (ii) la reconversión y modernización de las zonas agropecuarias para enfrentar un entorno creciente de competencia internacional; (iii) el adecuado acceso al financiamiento y a instrumentos que contribuyan a reducir la incertidumbre y volatilidad de los negocios; (iv) la incorporación de los agentes rurales a esquemas empresariales, financiables y sostenibles; (v) la provisión de infraestructura en irrigación, vías y puertos para consolidar la competitividad de toda la cadena agroalimentaria en las nuevas condiciones de economía abierta; (vi) las nuevas formas de relación intersectorial, público-privadas y nacionales-regionales, a través de diferentes métodos de concertación como los acuerdos de competitividad; (vii) el mejoramiento de la capacidad de negociación frente a los demás agentes del mercado interno y a los acuerdos comerciales internacionales, lo cual implica también ampliar la generación de información y mejorar el acceso y uso de la misma por parte de los distintos usuarios; y (viii) el desarrollo de un sistema eficaz y eficiente de sanidad agropecuaria y de inocuidad de los alimentos”.* (Corporación Andina de Fomento ;2005)

Otro de los factores que influyen en el desarrollo agroindustrial colombiano, es el hecho de que gran parte de los recursos naturales se encuentran en territorios que han sido apoderados por los actores armados ilegales para la producción de cultivos ilícitos. El

total de las tierras despojadas y abandonadas forzosamente alcanzan aproximadamente 6 millones de hectáreas, lo que corresponde a una superficie del 5,9% del área agropecuaria del país. (Baribbi y Spijkers, 2011).

A pesar de los esfuerzos de las políticas públicas de la última década, el desarrollo del sector agropecuario todavía es limitado. Si bien el gasto público para la agricultura ha aumentado en los últimos años, para el año 2018 el gobierno presentó una reducción en la inversión en el sector agropecuario de \$2,3 billones a \$1,5 billones, lo que significa una caída de 34,6% y representa \$800 mil millones menos. (Datafix, 2018). Esta es una cantidad insuficiente para garantizar la restitución de tierras para reparar a las víctimas con los terrenos y baldíos que perdieron por el desplazamiento forzado de campesinos que ocasionó la guerra. (Duval,2018)

### **3. Las diferentes transformaciones que se le dan actualmente al plátano**

Gracias al desarrollo tecnológico y agroindustrial, productos como la manzana, el café y el plátano pueden transformarse para obtener otro tipo de productos que van desde harinas, frituras, bebidas y coladas, mermeladas, entre otros. Hablando específicamente del plátano, las diferentes transformaciones que se pueden dar son: tostones, chips (snacks), harinas, mermeladas, deshidratados e incluso congelados.

El plátano es el cuarto cultivo más importante del mundo, se considera como un producto básico y de exportación, es una fuente de empleo e ingresos en numerosos países en desarrollo (Hurtado, 2016); como es el caso de Perú, Ecuador, Republica Dominicana, Uganda, Ghana; su cadena después de producción se divide en dos: plátano fresco e industrial. El plátano fresco se obtiene en las fincas y luego de ser cosechado, seleccionado y clasificado, se distribuye en el mercado nacional y en el internacional, ya sea para su consumo o su transformación. Usualmente se usa como materia prima para la fabricación de harinas, cocidos, precocidos, pasabocas o alimentos para animales. (Asohofrucol, 2005)

Hoy en día, el principal uso que la industria colombiana le da al plátano es como alimento en la categoría de pasabocas en forma de chips, comercializados mediante marcas de productos de grandes empresas como PepsiCo con su marca NatuChips y Ramo. Otras empresas existentes en el mercado colombiano, “son, Yupi, Productos La Niña, Nutrilistos, Vitaplátano, Kopla, Doraditos, Chist, Productos Alimenticios San Gabriel, Productos Alimenticios Hill Car, Turbana, además de una gran cantidad de microempresas localizadas, principalmente, en la región del eje cafetero y el Valle del

Cauca”. (Asohofrucol, 2005). Este tipo de producto que es la fritura de tajadas de plátano se encuentra en cualquier establecimiento de venta de productos de consumo masivo, desde mayoristas hasta minoristas como tiendas de barrio y puestos de venta callejeros o chazas pues funciona muy bien como un snack sustituto del producto líder las “papas fritas”.

Las tajadas o chips de plátano acompañan muchos platos de la culinaria tradicional colombiana, sin embargo, su industrialización masiva para el mercado local ha sido relativamente reciente. Por un lado, Productos Ramo lanzó al mercado este producto en el 2015 y lo posiciona como un producto 100% tradicional, 100% colombiano, además de promocionarlo de esta manera:

*“Desde que llegaron al mercado, los plátanos han conquistado el corazón de los colombianos porque son ideales para calmar los antojos de una forma saludable sin sacrificar el sabor que tanto disfrutan y lo mejor, con la tradición, naturalidad y nobleza característica de los productos Ramo”. (Ramo página web, 2018).*

Por otro lado, PepsiCo comenzó este proyecto como un programa sostenible para apoyar comunidades, madres cabeza de familia, jóvenes y agricultores, basado en alianzas productivas con el Ministerio de Agricultura. Este proyecto fue importante tanto para la comunidad como para PepsiCo, este último se convirtió en el segundo empleador más grande del municipio de Belén de Umbría en Colombia y “el mayor comprador de esta fruta industrial en el país con 25 mil toneladas anuales” (PepsiCo página web, 2017).

En cuanto a la harina de plátano, el cual es un producto beneficioso pues, conserva la mayoría de las propiedades del fruto del plátano como vitaminas, proteínas y sales minerales y que además al disminuir su peso una tercera parte, facilita el transporte y almacenamiento; se puede decir que no hay mucho de este producto en Colombia a gran escala. Este producto es muy apreciado por sus múltiples propiedades nutricionales, incluso se ha vuelto un buen sustituto de la harina de trigo; además la ha llevado a ser apetecida por las personas que tienen enfermedad celiaca, ya que son intolerantes al gluten (el cual se encuentra en harina de trigo). La harina de plátano puede usarse en diferentes recetas y comidas como pastas, repostería, panadería, entre otros. Aun así, este producto es muy difícil de encontrar en las cadenas de supermercados tradicionales, por ejemplo, en Bogotá (Carulla, Jumbo, Éxito) lo que indica que aún falta mucho desarrollo para sacar su máximo potencial.

Productos como los tostones o “patacones” pre fritos congelados son también poco comunes ya que, en las cocinas tradicionales y gastronomías colombianas, gracias al fácil acceso que se tiene a la materia prima, se prefiere hacer este tipo de producto directamente en las casas a partir del plátano, como fruto, literalmente. Por esa razón en el mercado colombiano no se encuentran marcas con presencia nacional para este tipo de producto, a pesar de eso, podría ser un producto con alto potencial para exportación dirigido a mercados objetivo de consumidores que no tienen acceso constante al plátano fresco debido a su estacionalidad.

Finalmente, hay otro tipo de productos que es posible sacarles provecho pero que aun así falta desarrollo agroindustrial, laboratorios de investigación y estudios acerca del plátano a

pesar de que Colombia sea uno de los países que más desarrolla este producto y que al igual que Ecuador y Uganda, es reconocido por esto a nivel mundial. Por muchos años el enfoque en un producto agrícola en Colombia estuvo enfocado en el café, es por eso que existe una importante oportunidad de desarrollo en el plátano, empezar a investigar diferentes formas de producto terminado que se puede obtener del plátano, así como también desarrollar unos mejores procedimientos y procesos en su cadena de valor.

#### **4. Productos a base de plátano que se están comercializando en el mercado americano y europeo.**

A pesar de que Colombia sea un país rico en biodiversidad presenta una pequeña desventaja comercial, pues, a lo largo de los años se ha caracterizado por dar un enfoque muy especializado a pocos o un solo producto por una larga temporada de tiempo. Como es el caso del tabaco, el café y hoy en día, del petróleo. Esto ha generado un atraso en el desarrollo productivo que pueden llegar a tener los demás productos agrícolas, lo que a su vez impide que dichos productos puedan llegar a tener un potencial de crecimiento importante y que puedan afectar positivamente la balanza comercial del país.

Según la OEC, hoy en día, Colombia exporta a Estado Unidos el 38% en petróleo crudo, el 10% en flores cortadas al igual que el 10% en café, el 9% en refinado de petróleo y el 8% en oro, esto suma más del 70% de las exportaciones que Colombia hace con Estados Unidos y ni siquiera tiene en cuenta el potencial que se le puede dar a otro tipo de productos como frutas, verduras, metales preciosos, calzado y manufactura, entre otros.

A pesar del poco alcance que hay actualmente en cuanto a las exportaciones de productos alimenticios en Estados Unidos desde Colombia, se puede ver que uno de los snacks favoritos y que mayor tendencia tienen en el país son las frituras de plátano verde o maduro con diferentes marcas como: Mariquitas Classic, el Isleño, Zambos, Soldanza, entre otros que se pueden encontrar en mercados como Walmart, Target y Kosco . En cuanto a las marcas latina americanas de chips de plátano que se encuentran en los supermercados Asda, Sainburys, Tesco y Morrisons en Inglaterra están: Grace (Colombia) y Samani

(Ecuador); las demás marcas que tienen presencia son de empresas nacionales, como: Whitworths, y Asda. En los supermercados en España (Carrefour y Mercadona), se encuentran las siguientes marcas latinoamericanas de frituras de plátano: Turbana, Gourmet Latino, El Dorado, Soldanza y Tortolines.

Este nuevo tipo de producto (chips de plátano) crea tendencias y diferencias entre los snacks clásicos como papas chips marca Lays, papas fritas tipo Pringles (las cuales están hechas a base de harina de papa), y hasta compitiendo en la categoría de galletas dulces tipo Oreo. Hay que tener en cuenta que estas tendencias ocurren gracias al crecimiento de la población latinoamericana y/o hispana en Estados Unidos: “la población hispana en Estados Unidos alcanzó un nuevo récord en 2016 con 57,5 millones de personas, un crecimiento de 7,5 millones de personas respecto a 2010, cuando había 50,8 millones “(CNN Español, 2017). Esto es importante tenerlo en cuenta ya que, la población es la que genera tendencias y “modas” que pueden ser representativas tanto en la forma de vestir, como en qué productos son los que se frecuenta comer y cuales están de moda.

Uno de los países que más exporta este tipo de snacks es Costa Rica, para el 2012 exportó banano y plátano tostado tipo chips, cerca de 2,1 millones de dólares a América del Norte y en la Unión Europea 1,7 millones de dólares, con un crecimiento de 61,5% y 70% respectivamente, frente al año anterior. Los crecimientos de las exportaciones de este tipo de productos se ha dado gracias a la tendencia fit, pues el consumidor busca un producto más saludable, que sea natural, con menos contenido de productos o ingredientes “no deseados” como colorantes o azúcares extra y que sean aptos para consumidores intolerantes a cierto tipo de productos como el gluten. Por otro lado, el tema de

diferenciación en cuanto a la autenticidad, que sean productos Premium-Gourmet y que, además, tengan un compromiso ambiental y social generan más empatía y gusto por parte del consumidor moderno, como lo dice Procomer, la promotora del comercio exterior de Costa Rica.

Vale la pena mencionar que hay una persona colombiana que ha conquistado el mercado europeo y en específico Holanda con el mercado de platanitos, que, gracias a sus esfuerzos y visión, ha llegado a vender alrededor de US\$40.000 mensuales con su marca Pacífico Snacks. La colombiana es Juliana Botero, quien dice que a pesar de que este tipo de mercados son pequeños, el potencial de crecimiento es alto ya que, aunque el plátano no es uno de los productos de la canasta básica, una vez dado su conocimiento con la población, su aceptación y posibilidad de crecer es alta. Esta empresa, también vende sus productos a Estados Unidos, Bélgica, Reino Unido y Alemania, entre otros.

En específico, Pacífico Snacks vendió en el 2016 aproximadamente US\$3,2 millones, para el 2018 su proyección de crecimiento espera un incremento del 30% en los ingresos. Los mayores retos para un exportador colombiano son explicados por Juliana Botero en la siguiente entrevista dada por la Cámara de Comercio de Cali:

*“Colombia es costosa en materia prima, logística, mano de obra y energía, especialmente si se compara con la competencia internacional. Todo ello implicaba tener maquinaria muy eficiente. En 2015 montamos la planta en Cali, pensada y diseñada para obtener las certificaciones de calidad a nivel internacional porque la meta era consolidar el mercado de EE.UU. pues ya teníamos compradores en*

*Holanda, Bélgica, Alemania y Reino Unido” (Botero, Pacífico Snacks, compañía creada con visión exportadora, 2017)*

En general, se puede observar que el plátano, producto colombiano por excelencia, se puede comercializar con facilidad a Europa y a Estados Unidos, especialmente donde hay gran cantidad de comunidades étnicas de origen latinoamericano y caribeño pero, hay que tener en cuenta que la orientación es exportar el plátano como “Chips”, el cual tiene potencial de crecimiento, pero en este momento ya se encuentran gran variedad de marcas de chips de plátano en los supermercados internacionales, tales como Target, Wallmart, Aldi, Pricemart, Carrefour, ASDA, entre otros, lo cual puede ser competencia de alto nivel en caso de que alguna empresa nacional desee salirse de su zona de confort y empezar a exportar este tipo de productos. Este hecho también puede ser visto como una oportunidad, pues los consumidores ya están consumiendo este tipo de producto, lo que facilitaría el posicionamiento de un producto de chips de plátano con innovaciones.

Con el fin de evidenciar varios temas acerca de los precios, las marcas, los empaques y tamaños de las marcas que se hablaron anteriormente, a continuación, se podrá encontrar una Tabla 1 con las especificaciones de esos productos que actualmente pertenecen al mercado:

**Tabla 1 Los Diferentes chips de plátano en el exterior**

Nombre del Producto	Precio en dolares	Presentación	Supermercado	Imagen
Mariquitas Classic	N/A	28 gramos /5 porciones	Walmart; Target y Kozco	
El Isleño	50,00	48 onzas /12 porciones	Walmart; Target y Kozco	
Zambos	N/A	5,46 onzas/ 6 porciones	Walmart; Target y Kozco	
Soldanza	0,96	2,5 onzas /1 porcion	Walmart; Target y Kozco	
Grace	0,95	100 gm/3,5 onzas	Asda, Sainburys, Tesco y Morrisons	
Samai	0,96	75 gm/2,6 onzas	Asda, Sainburys, Tesco y Morrisons	

Turbana	0,93	95 gm / 3,4 onzas	Carrefour y Mercadona	
Gurmet Latin	2,70	135 gm / 4,8 onzas	Carrefour y Mercadona	
El Dorado	1,00	100 gm / 3,5 onzas	Carrefour y Mercadona	
Soldanza	1,17	71 gm / 2,6 onzas	Carrefour y Mercadona	
Tortolines	1,08	105 gm / 3,7 onzas	Carrefour y Mercadona	

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Cadena de Valor / Agro-cadena

### 5.1 Definición Cadena de Valor:

Una definición y referencia que hacen diferentes autores de la Universidad La Salle es:

*“La cadena de valor hace referencia a los vínculos comerciales y a los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales”.* (Universidad la Salle, 2008; Acosta, 2006; López & Ochoa).

De la cadena de valor se deriva el concepto de la agro-cadena, el cual hace referencia a un grupo de actores que se relacionan en función de un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución (Acosta, 2006: 5). Según la Dirección General de Promoción Agraria – DGPA, la definición de agro-cadena es la interacción de los diferentes agentes económicos que trabajan en función del mercado, desde la provisión de los insumos, producción, transformación y comercialización hasta que llega al consumidor final (Hurtado, 2016).

“El negocio agrícola de valor agregado se puede definir como toda actividad que el productor realice, más allá de la producción tradicional de productos básicos, con el fin de

recibir mayores retornos por unidad de producto vendido” (Iica, 2014) Las agro- cadenas involucran a diversos actores que se encuentran antes del proceso, durante el proceso y después del proceso productivo (Ministerio de agricultura y riego, 2013).

La cadena productiva del plátano está compuesta por: productores, comercializadores, transformadores, industrializadores y proveedores de insumos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006). Para Asohofrucol, la cadena del plátano cuenta con 4 eslabones básicos: Agricultores (Productores primarios), Comercializadores, Industriales y Exportadores. (Asohofrucol, 2005)

### **5.1.1 Proceso:**

#### **5.1.1.1 Producción**

Colombia participa con el 8,6% de la producción mundial de plátano, en el 2017 alcanzó una producción de 97,8 millones de cajas de 20 kilos, 4,7% por encima de la del año previo y la mejor desde el 2008 donde alcanzó una producción de 2.815.069 toneladas, es decir, 100,1 millones de cajas de 20 kilos. Los departamentos productores de plátano en Colombia son los siguientes: Urabá y Nordeste de Antioquia; Córdoba; Cauca y Norte del Valle; Caldas, Quindío y Risaralda; Sur occidente: sur del Valle y Nariño y Meta, Arauca y Casanare.

Las variedades cultivadas y cosechadas a nivel nacional son: el dominico hartón, el dominico, el hartón, el pelipita y el cachaco o popocho. De las variedades cultivadas y cosechadas en el país, el hartón y dominico hartón son las que tienen un mayor potencial para el procesamiento, debido a las condiciones climáticas en las que se producen, pues el

clima cálido favorece el desprendimiento de la cáscara, labor que resulta bastante dispendiosa al procesar el producto. (Gobernación de Casanare, 2015)

El Hartón se cultiva en las zonas cálidas (0-1.000 msnm), el Dominico Hartón en la región cafetera (900-1.500 msnm) y el Dominico en zonas desde 1.200 hasta los 2.000 msnm.

De acuerdo con Agronet14 durante los años 2005 y 2010, la producción de plátano se mantuvo constante, cerca de las 2.800.000 toneladas anuales; las áreas cosechadas también se han mantenido constantes, las cuales han estado por encima de las 360.000 hectáreas, y con el rendimiento por hectárea, en cerca de ocho toneladas anuales.

#### **5.1.1.1.1 Tamaño de los productores:**

A partir del número de hectáreas cultivadas y de la forma de explotación, se pueden establecer 4 categorías de productores:

**Pequeño** (0.1 - 5.0 Ha.), **mediano** (5.1- 15.0 Ha.), **grande** (15.1-30.0 Ha.) y **empresarial** (Mayores de 30.1 Ha.). Un 80% de las explotaciones son de pequeños productores y un 15% son de productores medianos; el sistema predominante de producción es el de cultivo asociado (85%) con café, yuca y frutales, y en menor escala el de monocultivo tecnificado (15%), especialmente en la zona de Urabá y en el Quindío, en la zona Cafetera. Los niveles tecnológicos varían desde el tradicional o “mateado” hasta la

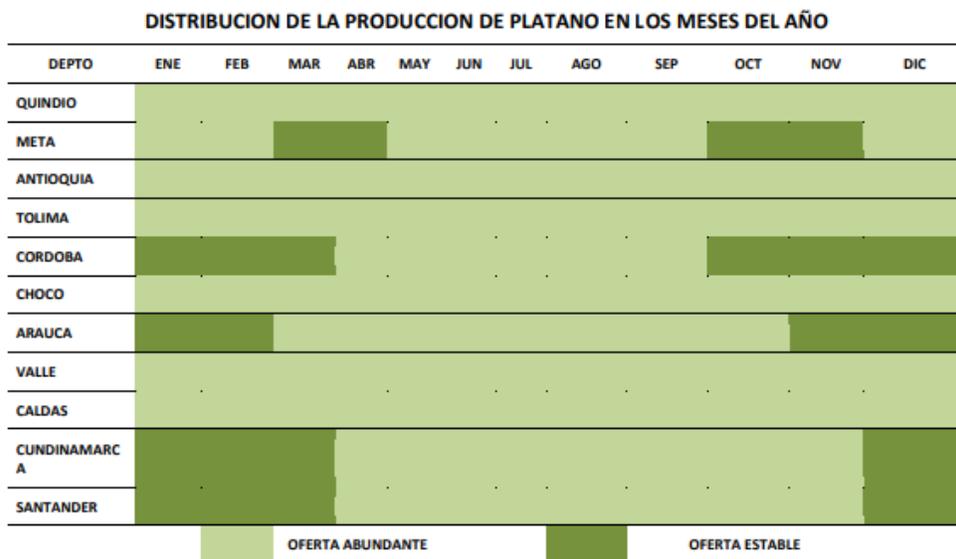
mejor organización espacial llamada en “barreras”. El plátano es un producto típico de economía campesina pues la actividad resulta rentable con un nivel bajo de inversión y tecnificación”. (Asohofrucol,2005)

Urabá tiene aproximadamente 38.000 hectáreas de las cuales el 90 % es de cultivos campesinos y el 10% de cultivos empresariales. Córdoba tiene aproximadamente 22.000 hectáreas de las cuales el 90% es de cultivos campesinos y el 10 % cultivos empresariales. Para el 2014 el Quindío tenía 27.500 hectáreas de las cuales 45% es monocultivo, 50% es asociado al café y 5% asociado a otros cultivos.

### 5.1.1.1.2 Producción anual por departamentos

En la siguiente tabla se puede ver la distribución de la producción de plátano por los meses del año y por departamentos.

*Tabla 2 Distribución de la producción del plátano en los meses del año*



Fuente Ministerio de Agricultura

De la tabla (2) se puede evidenciar que la mayoría de los departamentos tiene un periodo de dos a tres meses en los cuales presenta una disminución en la oferta, debido a que algunos departamentos sufren de fuertes veranos o sequias que bajan la producción en ciertos meses del año. En los departamentos de Quindío, Antioquia, Tolima, Chocó, Valle y Caldas se evidencia que los productores mantienen la oferta estable durante todo el año.

### **5.1.1.2 Comercialización de origen**

En la comercialización de plátano interactúan muchos productores y pocos mayoristas, quienes son los que distribuyen masivamente el producto; “Al existir pocos demandantes (mayoristas y cadenas), la información sobre las condiciones de mercado fluye rápidamente entre ellos, quienes intervienen en la fijación de los precios y, por ende, en la mayor o menor movilidad que puedan llegar a presentar los mismos”. Existen cinco canales de distribución para llevar el producto (Plátano) hasta el consumidor final: acopiador-mayorista-detallista, proveedor-mayorista-supermercado, productor-supermercado, mayorista- agroindustria y productor-agroindustria.

#### **5.1.1.2.1 Acopiador-Mayorista-Detallista**

Este canal es el más utilizado en la comercialización de plátano. El acopiador se encarga de adquirir el producto en las zonas productoras (finca o en los mercados locales más cercanos), en este lugar determina el precio de compra con base en la oferta y en la expectativa del precio que pueda llegar a conseguir en las centrales mayoristas. Cuando algún transportador trabaja por contrato con algún mayorista o con varios productores de la

misma zona, es muy frecuente encontrarlo recogiendo la carga puesta en la carretera sin la necesidad de ingresar a la finca o plazas.

#### **5.1.1.2.2 Proveedor-Mayorista-Supermercado**

En este canal los intermediarios se han especializado en transportar el producto fresco hasta las cadenas de supermercados, sin embargo, se ha venido desarrollando la necesidad de concentrar las compras en pocos proveedores que puedan manejar grandes volúmenes, con el fin de que haya un abastecimiento continuo del producto. El supermercado según la oferta y el comportamiento de los precios en las centrales mayoristas, determina el precio de compra semanalmente. En este canal se presentan las mayores distorsiones en los precios, no solo con el plátano si con la gran mayoría de los productos agrícolas.

#### **5.1.1.2.3 Productor-Supermercado/Centro de Abastos - Consumidor**

En este canal es importante tener en cuenta si el plátano será vendido en su presentación de materia prima (la verdura como tal) o si tendrá un proceso de transformación, ya que depende de esto para entender bien cómo llegará al consumidor. En este canal el productor es quien actúa como el proveedor directo, evitando así, la intermediación lo que le permite obtener un mejor precio de venta.

En general, para la venta del plátano fresco, sin ninguna transformación, el productor, quién actúa como el proveedor directo del supermercado, plaza o centro de abastos como

“Codabas” le vende al por mayor el plátano cosechado en racimos para que este lo pueda ofrecer al consumidor directamente o a otros mercados más pequeños como tiendas de barrio.

Es así como funciona este modelo en todo Colombia, teniendo en cuenta que la principal cadena de abastecimiento del país se encuentra localizada en Bogotá, Corabastos, la cual presenta unas consecuencias en el precio que explica la autora Juliana Andrea Combariza en el texto Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras:

“Es la que presenta, para gran parte de las frutas y verduras analizadas los precios más altos, debido a que Bogotá no es gran productor de frutas y verduras y la mayor parte de su abastecimiento es de las regiones aledañas con lo cual, los costos por intermediación, costos de transporte y almacenamiento y pérdidas postcosecha son altos” (Combariza, 2012).

#### **5.1.1.2.4 Mayorista- Agroindustria**

Este canal está conformado por los comerciantes mayoristas y por las empresas medianas o pequeñas productoras de productos a base de plátano como snacks y harinas para coladas.

En este canal las industrias adquieren cantidades limitadas de producto, generalmente de segunda calidad, en las centrales mayoristas, cooperativas o acopiadores mayoristas. El precio se determina por la oferta y la demanda del mercado.

### **5.1.1.2.5 Productor-Agroindustria**

En este canal los productores hacen el rol de abastecedores de la industria de productos de plátano congelados y snacks, pues estas empresas por su gran tamaño y flujo de caja disponible tienen la capacidad de negociar grandes cantidades anuales de las cosechas proyectadas de plátano de primera calidad. El precio se determina por la oferta y la demanda del mercado, sin embargo, es un precio de compra más normalizado que permite controlar los costos directos de producción minimizando el impacto de la variación del precio de la materia prima en el costo final del producto.

Las principales empresas productoras de snacks han venido manejando contratos forward con los productores de sus materias primas, en este caso PepsiCo tiene un contrato con los productores de plátano dominico-hartón de Quindío y Risaralda. Este contrato obliga a sus participantes a comprar o vender el activo en una fecha específica futura a un precio proyectado, es decir PepsiCo se compromete a adquirir una cantidad específica de plátano fresco a un precio y en un tiempo pactado y el vendedor, se compromete a entregar la mercancía (Asohofrucol,2005).

### **5.1.1.3 Industrialización**

“En Colombia la actividad agroindustrial del plátano registra significativos índices de crecimiento en los últimos años con una incidencia pequeña como consumidora de materia prima. Se estima que el mercado industrial absorbe alrededor de 12 mil toneladas menos del 0,5% de la producción, que se destinan principalmente a la preparación de comestibles (snacks), harinas,

productos procesados para consumo humano y alimentos concentrados para consumo animal”. (Asohofrucol, 2005)

### **5.1.1.3.1 Consumo Humano**

En los últimos años, el consumo de plátano procesado en diferentes productos (principalmente fritos – snacks) se ha incrementado de manera considerable. Los diferentes usos que se le pueden dar al plátano son extensos, por ejemplo, en harinas, en hojuelas de plátano, en congelados y en snacks. Hay que tener en cuenta que no todas las variedades de plátano sirven para este tipo de transformaciones, pues hoy en día, algunos procesos, como el pelado, siguen siendo manuales y esto genera desventajas competitivas frente a otros productos similares del mercado. Aun así, la industria maneja un tipo de plátano de especie llamada: hartón (imagen No 1) y el dominico hartón (imagen No 2). Estas dos variedades de plátano permiten que el desprendimiento de la cáscara sea más fácil lo que reduce los tiempos de pelado en el proceso de transformación del fruto.

Hablando específicamente de los snacks de plátano, tipo “chips” se pueden encontrar diferentes participantes en el mercado, como Fritolay (marca de Pepsico), el grupo McCain-Congelagro, Yupi, Productos La Niña, Ramo y otras micro empresas de la región del eje cafetero y del Valle del Cauca.

En cuanto al crecimiento que ha tenido la industria platanera, la encuesta anual manufacturera arrojó que para el año 2000, el crecimiento promedio anual desde 1993 fue del 24,3% en términos del valor de la producción, y un crecimiento del 7,3% en cuanto al

volumen de producción. A continuación, se muestra una tabla que muestra el consumo aparente del plátano desde el año 2010 hasta el año 2013 (que muestra un estimado).

**Tabla 3 El consumo del plátano**

Consumo		2010	2011	2012	2013*
PLÁTANO	Producción (t)	3.269.558	3.107.387	3.276.62	3.351.983
	Importaciones (t)	20.631	40.621	22.063	17.981
	Exportaciones (t)	130.525	124.295	102.642	93.840
<b>Total Consumo</b>		<b>3.159.664</b>	<b>3.023.713</b>	<b>3.196.041</b>	<b>3.246.124</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2014

Según la tabla anterior podemos evidenciar que el plátano es un producto que, a lo largo de los años, ha presentado un bajo crecimiento en la producción, pues desde el 2010 hasta el 2013, sólo ha incrementado un 2,52%, mientras que el consumo interno (mercado nacional) del plátano incrementó un 3,69%. Aun así, se puede evidenciar que tanto las importaciones como las exportaciones han presentado decrecimientos del 12,84% y 28,11% respectivamente. Tomando como hipótesis que el comportamiento actual del consumo de plátano sea el indicado en estos datos se puede evidenciar que el consumo del plátano presenta una oportunidad, para empezar, buscar desarrollar las exportaciones idealmente con productos de plátano con valor agregado y por otro lado se debe continuar incrementando el consumo de este producto en el mercado colombiano.

### **5.1.1.3.2 Proceso transformación:**

El proceso para la elaboración de la tajada de plátano tipo snack es el siguiente: Pelado, Tajado, Fritura y Empacado.

#### **5.1.1.3.2.1 Pelado:**

Este es un proceso que se realiza de forma manual, consiste en desprender la cascara de la pulpa. Para esto, usan cuchillos que permiten hacer un corte superficial a lo largo de la cascara sin llegar a cortar la pulpa. Para retirar la cascara de la pulpa usan un cuchillo sin filo. Además de esto, los trabajadores deben realizar la inspección de la materia prima, donde revisan que tenga la calidad y que cumpla con las especificaciones del producto.

#### **5.1.1.3.2.2 Tajado:**

El plátano se debe cortar de manera vertical, formando así tajadas de 1.5 milímetros de grosor y el diámetro depende del diámetro de cada plátano. Para este proceso se usa una cortadora manual con cuchillas.

#### **5.1.1.3.2.3 Fritura:**

Este proceso consiste en sumergir en aceite caliente las tajadas de plátano crudo con el objetivo de cocerlas en su interior. El rango de temperatura al que debe estar el aceite es de 150°C a 160°C. Las tajadas deben durar aproximadamente de 4 a 5 minutos en el aceite y deben estar en movimiento cada 30 segundos.

#### **5.1.1.3.2.4 Empacado:**

Todas las tajadas fritas o chips pasan por un proceso de revisión, es muy importante asegurar que todos los chips cumplan con las especificaciones para su comercialización. Luego pasan al proceso de empaque, realizado generalmente automáticamente por

máquinas empacadoras que utilizan laminado impreso para formar los sobres, pesar, envasar los chips y por último sellarlos, para ser embalados en cajas de cartón rotuladas según las especificaciones del mercado. Si el empaado es manual, se envasan los chips previamente pesados en las bolsas preformadas, posteriormente se sellan y se etiquetan dependiendo de las especificaciones del mercado.

#### **5.1.1.4 Mercado**

Este tipo de producto que es la fritura de tajadas de plátano se encuentra en cualquier establecimiento de venta de productos de consumo masivo, desde mayoristas hasta minoristas como tiendas de barrio y puestos de venta callejeros pues, funciona muy bien como un snack sustituto del producto líder las “papas fritas”. En Colombia, como ya se mencionó anteriormente existen varias empresas dedicadas a la producción de estos productos, tales como: “PepsiCo, Ramo, Yupi, La niña, Nutrilistos, Vitaplátano, Kopla, Doraditos, Chist, Productos Alimenticios San Gabriel, Productos Alimenticios Hill Car, Turbana, además de una gran cantidad de microempresas localizadas, principalmente, en la región del eje cafetero y el Valle del Cauca”. (Asohofrucol, 2005).

En este momento se pueden encontrar chips a base de plátano en las grandes cadenas de supermercados de Estados Unidos como Walmart, Whole Foods, Target y Europa, Carrefour, Asda, entre otros; el origen de estos chips es de Ecuador, Costa Rica y Colombia. De acuerdo con cifras de ProColombia, para el año 2016 Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas de snacks de plátano, las cuales pasaron de USD\$20,9 millones en 2015 a USD\$27 millones en 2016. La categoría de snacks gracias al acuerdo comercial con Estados Unidos goza con el beneficio de 0% de arancel.

“El TLC nos dio mayor estabilidad para los negocios, esto hace que podamos competir con otros snacks con calidad y precio” (Botero,2014). Costa Rica es uno de los países que más exporta este tipo de snacks, para el 2012 exportó banano y plátano tostado tipo chips, cerca de 2,1 millones de dólares a América del Norte y en la Unión Europea 1,7 millones de dólares, con un crecimiento de 61,5% y 70% respectivamente, frente al año anterior. Según el estudio de Nielsen, “los encuestados globales dicen que la fruta fresca (18%) es el pasaboca que elegirían en primer lugar de una lista de 47 opciones diferentes de snacks, seguida por los chocolates (15%). Ambas categorías duplicaron y en algunos casos triplicaron a otras opciones como yogurt (6%), pan / sándwich (6%), queso (5%), papas fritas/frituras (5%), vegetales (5%) y helado (4%). Sin embargo, como sugieren los bajos porcentajes, las preferencias de los consumidores varían mucho cuando se trata de elegir un favorito” (Nielsen, 2014). Según el Informe Global de Nielsen sobre el Consumo de Snacks, el consumo de este tipo de alimento a nivel global alcanzó los 347.000 millones de dólares en el año 2014. Europa y Norteamérica representan la mayor cantidad de ventas de snacks en todo el mundo, Europa presentó un consumo de USD\$167.000 millones y Norteamérica de USD\$124.000 millones (Nielsen, 2014).

Para el año 2016 el volumen de venta de los Snacks en Colombia fue de 76.067 Ton, con un valor de Col\$1.966.553 millones. En el canal Tradicional se hizo el 63% del volumen de venta lo que representó un valor de Col\$1.207.434 millones y el en Canal Moderno se realizó el 26% de las transacciones de Snacks, es decir un valor de Col\$466.247 millones Cundinamarca representó el 30% de ventas de Snacks en Colombia, seguido por Atlántico con un 19,4%, Antioquia reportó el 19%, Pacifico, Centro y Oriente representaron el 31%. (Nielsen, 2016).



## 6. Modelo De Negocio

Teniendo en cuenta la información anterior sobre el mercado del plátano se quiere realizar una recomendación basado en una propuesta de modelo de negocio para trabajar el plátano de manera que pueda potencializarse la materia prima, que el país siga invirtiendo en este producto y pueda desarrollarse la agroindustria desde el campo para dar mayor valor agregado y desarrollar un buen producto para que Colombia se destaque como exportador de Snacks (de plátano) en el mundo.

Una propuesta para potencializar los negocios pequeños de los campesinos del eje cafetero es elaborar un modelo de negocio que le dé énfasis a la importancia que tiene la mano de obra en los productos colombianos, que cuente una historia sobre lo que hay detrás de la elaboración del producto, que es la importancia que tiene el plátano en las familias colombianas a lo largo de los años. Esto le da valor agregado a un negocio colombiano, ya que hoy en día es muy importante tener en cuenta la parte social detrás de las empresas y los proyectos y no sólo el producto como tal. Por esa razón un modelo de negocio propuesto para impulsar el consumo interno y exportación del plátano transformado debe ir marcado con su eje principal, que es: **ARTESANO**.

Este enfoque se quiere tomar en cuenta ya que se evidenció que los productos de snacks a base de plátano que están actualmente en los mercados extranjeros muestran este snack como un producto “caribeño” y “tropical”. En este caso, el enfoque se quiere dar más a que el plátano no es algo “externo” o “diferente” a lo que hay en otros países sino

presentar el producto a través de historias familiares para generar un mayor contacto con los consumidores y que estos se sientan familiarizados con el producto.

Se tomaron en cuenta los bloques que debe tener un modelo de negocios que fueron desarrollados por Alexander Osterwalder, consultor empresarial, para obtener una vista previa de cómo podría funcionar un pequeño modelo en una familia tradicional paisa. En cada bloque se desarrollan aspectos importantes para tener en cuenta, es por eso que se va a explicar a continuación cómo se podría desarrollar cada uno:

## **6.1 Segmento de Clientes:**

Este bloque es vital para saber cómo se debe posicionar y comercializar el producto, determinando la presentación de este ante un tipo de cliente. El enfoque va dirigido a familias latinas que vivan en el exterior, que deseen recordar a su país a través de historias de su gente y de los sabores típicos de la comida casera regional. Este tipo de clientes es fundamental ya que, buscan mantener un vínculo con su país de origen y apoyar al país a pesar de estar lejos; es común encontrar familias colombianas que aún mantienen sus tradiciones a través de la cocina, ya sea conservando recetas familiares o al frecuentar restaurantes de comida típica. Según el DANE, aproximadamente 5 millones de colombianos viven en el exterior. En el año 2012 la Cancillería estimó que unos 4,7 millones de colombianos residían en el exterior, de los cuales el 34,6% vivían en Estados Unidos, el 23,1% en España.

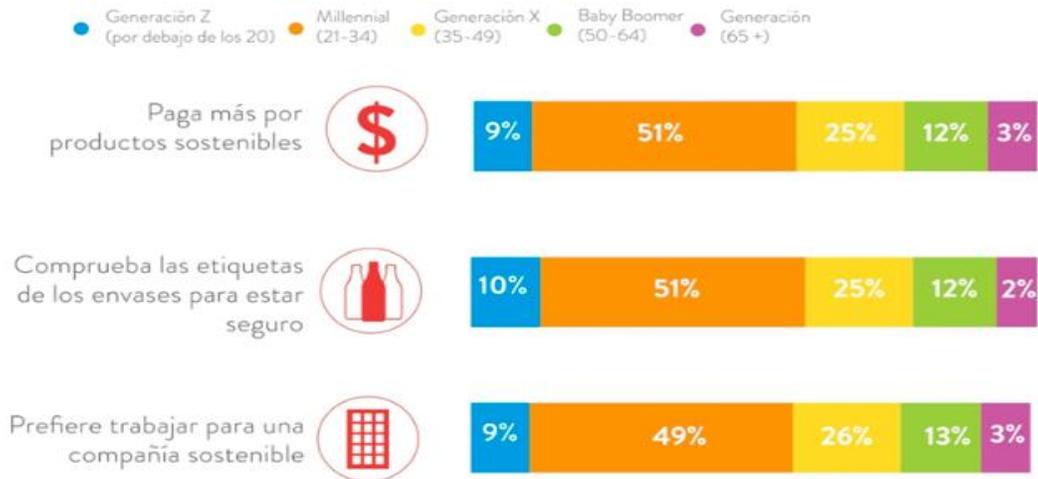
## **6.2 Propuesta de valor:**

Como se mencionó anteriormente, se piensa llegar al corazón y a la memoria de los clientes objetivo y esto se hará a través de contar la historia detrás del producto, es importante recalcar que es un producto de tradición, familiar, artesanal y que busca el crecimiento y potencialización de productos colombianos en la industria mundial de snacks. Hoy en día si se quiere llegar a tener un producto diferenciador, es muy importante desarrollar una historia, pues desde hace unos años el consumidor ha venido cambiando la manera en la que compra, ya no solo le interesa que el producto sea económico, hoy en día se fija mucho en las características que trae consigo el producto, es decir, si es ecológico, orgánico, si al comprarlo se está generando algún beneficio a alguna comunidad.

Según el estudio de sostenibilidad de Nielsen, ha incrementado el número de consumidores que se encuentran dispuestos a pagar más por algún producto, marca o servicio de alguna compañía que se encuentre comprometida con la sostenibilidad, por ejemplo, en Latinoamérica para el 2015 el 71% de las personas prefirieron marcas comprometidas con la sostenibilidad; para el 2011 era el 63% de la población. Este estudio (Tabla 4) demostró que el 51% de los Millenials (21-34 años) están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, a diferencia la generación X (35-49 años) lo estaría un 25%, lo cual demuestra que la decisión de compra también viene relacionada con la generación de los consumidores.

**Tabla 4 La importancia de la sostenibilidad en las Generaciones**

La importancia de la Sostenibilidad en las Generaciones



Fuente: Nielsen, 2014

Con el fin de posicionar la marca en el mercado extranjero es importante desarrollar una estrategia dirigida al grupo objetivo, en este caso se piensa desarrollar un producto que llegue a la gran mayoría que familias colombianas que vivan en el exterior, para esto se ha decidió impactar a los millennials (jóvenes entre 15 y 24 años). Según un estudio de la Consultora EY, los zillennials influyen en el 90% de las compras del hogar, ya que el 72% de ellos consulta previamente las páginas de las marcas y aconseja a sus padres sobre las cualidades y las desventajas del producto. Según Andres Robatel, gerente Marketplace de Mercado Libre Colombia, “la generación Z es visual, de imágenes. En cambio, los millennials son más de texto y palabras, por lo que se explica el éxito de redes como Snapchat. En términos de comercio electrónico, el tema visual y de fotografía les llama mucho más la atención, mientras que los millennials son más de textos y de chats”. La idea

es desarrollar campañas digitales dirigidas a nuestro grupo objetivo, pues gracias a las herramientas tecnológicas que se encuentran hoy en día, es posible identificar quienes son esos jóvenes colombianos o latinos que viven en el exterior, permitiéndonos así impactarlos directamente.

### **6.3 Canales**

Gracias al sentido patrio y el crecimiento de la gastronomía colombiana en el mundo, se podrían generar alianzas con mercados, restaurantes o “ferias” colombianas en el exterior con el fin de reducir costos y riesgos por el nivel de competencia que tienen los snacks en otros países y poder realizar negocios con estos canales con el fin de llegarle al cliente de forma más natural y amigable. También se pueden hacer alianzas con las diferentes empresas que exportan el producto en materia prima, estas empresas pueden facilitar la codificación del producto en los clientes potenciales (supermercados); ya que, estas cadenas ya tienen una relación de cliente- proveedor con dichas empresas, lo que significa que ya hay un conocimiento previo de quien es realmente el que está trayendo el producto, también ya tiene una negociación de pago, de tiempos de entrega, entre otros.

### **6.4 Relaciones con el cliente**

Este factor es muy importante porque se alinea y debe tener coherencia con el eje principal de la empresa. Por lo tanto, la relación debe ser sumamente personal y se debe procurar retener al cliente; pues es más importante crecer en volumen por cliente que por número de clientes para este tipo de negocio específicamente. La experiencia que se debe dar al

consumidor debe ser única y es importante ser una marca que quede en el “TOP OF MIND” cuando los consumidores colombianos piensen en productos de tradición colombianos, en el exterior.

#### 4.1 Caso ejemplo para estar en el “TOP OF MIND”: Marca QUINDIO Chips

*Tabla 5 Quindio Chips By Colombia*



Fuente: Elaboración Propia

Londoño- Mejía LTDA, es una empresa familiar dedicada a la producción de chips a base de plátano producido en el Quindío; Más conocidos como QUINDIO Chips By Colombia. Londoño –Mejía LTDA es una empresa pionera en el desarrollo de productos 100% naturales, elaborados sin conservantes ni colorantes bajo la magia del trabajo artesanal. Con más de 40 años en el mercado agroindustrial colombiano. Esta compañía busca la innovación en la agroindustria colombiana, concentrándose en la transformación de una materia prima y convirtiéndola en una mezcla de nuevos sabores, olores y texturas.

La materia prima utilizada para la elaboración de QUINDIO Chips by Colombia es cosechada 80% en las fincas de la familia Londoño- Mejía, quienes decidieron destinar un porcentaje de su producción para la industrialización y el 20 % restante es proveniente de los campesinos de la zona. La familia Londoño- Mejía usa medios naturales para controlar insectos y malas hierbas que pueden afectar el cultivo; y como fertilizante usa compost. Este tipo de agricultura orgánica ayuda a reducir la contaminación, ahorrar agua y recursos, también ayuda reducir la erosión del suelo.

Durante el proceso de transformación del Plátano no se tiene ningún contacto con químicos o procesos de ionización, tampoco se le agrega ingredientes artificiales. El proceso de tajado y pelado se realiza de manera manual; para el proceso de cocción se usa una air fryer, lo que permite que el producto tenga contacto con una menor cantidad de grasa. Como ejemplo, unas papas fritas hechas en una air fryer contienen hasta un 80% menos de grasa. Esta máquina se alimenta gracias a la energía producida por los paneles solares instalados en la planta de producción, lo que permite que el gasto de energía sea mucho más ecológico. Los trabajadores de la planta de producción y de la finca son personas de bajo recursos, pero viven en las veredas y pueblos que rodean la finca.

## **6.5 Fuentes de Ingreso:**

Los ingresos básicamente se van a generar gracias a los distribuidores del producto en el exterior, con el apoyo de ellos, se podrán generar flujos recurrentes resultantes de pedidos “al por mayor” que generen y que puedan transmitir al consumidor final ese “sabor de casa” que se quiere dejar a través de este modelo de negocios.

El producto como tal sería un paquete de tajadas pequeñas de plátano de forma circular, sin adición de ningún sabor para que se pueda evidenciar el sabor natural del plátano y que sea más artesanal para que las familias las puedan acompañar con productos como el hogao o el queso crema. El precio de venta público estimado del producto sería \$3.00 USD, por un tamaño de 4 onzas, que, comparándolo con los demás productos de snacks de la industria, sería un 8,46% mayor en términos de precios. Pues si observamos la tabla a continuación, el precio promedio de los productos comparados es de \$2.766 USD (teniendo en cuenta papas fritas y también productos a base de plátano). Un ejemplo de la industria es el caso de los snacks de plátano de la marca “Isleño”, que cuestan \$4,17 USD en presentación de 4 onzas y que se pueden conseguir en las tiendas de Walmart en Estados Unidos.

En la tabla a continuación, se podrá evidenciar los precios e información de los demás snacks:

**Tabla 6 Comparación Snacks**

<b>Competencia</b>	<b>Precio (USD)</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Precio por onza (USD)</b>
Ejemplo caso: “QUINDIO Chips By Colombia”	3,00	4 Oz	0,75
Pringles	1,48	5,68 Oz	0,26
Doritos	1,48	3,125 Oz	0,47
Tostitos	2,98	13 Oz	0,23
Veggie Straws	3,72	7 Oz	0,53
Isleño (snack de plátano)	4,17	4 Oz	1,04

Fuente: Elaboración Propia

## **6.6 Recursos Clave:**

Para este tipo de negocio es de vital importancia enfocarse en el capital humano, pues las familias son las que les darán el “toque” especial al producto y hay que saber manejar los negocios entre familias ya que, desafortunadamente muchos de los trabajadores en las fincas cafeteras no tienen el nivel de estudios para manejar un negocio y necesitan del apoyo de las comunidades pudientes de este sector para capacitarse y lograr manejar poco a poco un negocio de exportación. Pues la idea del negocio no es mantener la mano de obra en su mismo status, sino generar crecimiento dentro del mismo proyecto para que tengan más oportunidades los campesinos paisas.

Además de ese recurso importante, es necesario la generación de líneas de crédito para que el negocio pueda innovar y crecer sin ningún atraso y que pueda atender algunos pedidos futuros que sean de volúmenes altos sin ningún percance.

## **6.7 Actividades Clave:**

Desde la siembra hasta llegar al consumidor son importantes tareas que hay que analizar y trabajar para poder operar exitosamente. Las tareas claves para este caso se van a dividir en las diferentes unidades de negocio que tendrá el modelo, es decir, entre infraestructura, recursos humanos, compras, marketing y ventas, y servicio post venta.

Para el caso de la infraestructura, se deberá trabajar en la selección de fincas y cultivos que ya trabajen el plátano y que sean tierras aptas para su siembra y cosecha; no sólo las tierras sino las pequeñas fábricas con las diferentes máquinas para trabajar los productos de plátano así sean procesos que hoy en día siguen siendo manuales; como se menciona en los análisis de los otros capítulos, la tecnología aun presenta falencias a la hora de hablar del plátano y por eso los procesos son manuales, aun así, es importante la elaboración de un diagrama de flujo de actividades a la hora de la producción para buscar eficiencias en los procesos y reducción de tiempos y como se espera que va a ser una comercialización de mayor volumen cada vez, estos procesos deben ser estandarizados y bien estructurados para medir y controlar la eficiencia de cada unidad productora.

En cuanto a los recursos humanos, se deben contratar, capacitar y apoyar a las familias que se encarguen de la producción artesanal de los productos, este eje es muy importante pues se debe contar con una relación estrecha con los trabajadores para poder transmitir a través de comunicaciones o publicidad a cargo del área de marketing, la historia detrás del producto, sobre las familias y sobre la relación que tendría la empresa o negocio con estas. Para las compras, se deben realizar alianzas estratégicas con los diferentes productores de maquinaria para la cosecha, postcosecha y procesamiento del plátano, abonos agrícolas para la tierra y demás productos necesarios para la producción y transformación del plátano.

La tarea principal de la unidad de negocio de marketing debe ser el conocimiento constante de los consumidores, crear el posicionamiento y concepto relevante de producto como foco para publicitar el producto tanto en su lanzamiento como en las posteriores

estrategias de comunicación y promoción buscando mantener al producto en la mente del consumidor y elaborar diferentes promociones o descuentos por temporadas para llamar la atención de los consumidores actuales y aumentar su consumo o para atraer nuevos consumidores.

Por último, el servicio post venta es esencial para poder mantener la relevancia y vitalidad del producto y no dejarlo caer en la zona de confort, pues el objetivo con este producto es mantener la cercanía con el cliente y no olvidar que este es el factor más importante para todo el negocio y el crecimiento del mismo.

## **6.8 Alianzas Clave:**

Este asunto es uno de los ejes que tiene mayor relevancia para que el modelo de negocio prospere y se pueda mantener al largo plazo, pues el apoyo y las negociaciones que se puedan dar con diferentes empresas o aliados pueden determinar la facilidad con que el proyecto pueda realizarse.

Uno de los principales aliados es la comunidad del eje cafetero, pues sin el apoyo de estas personas, algunos problemas de sindicatos y del manejo del recurso humano pueden verse amenazados. Tener buenas relaciones con la comunidad permitirá al negocio tener la oportunidad de crecer en el largo plazo y manejar el mismo proyecto con más y más familias paisas en el tiempo.

Otros aliados importantes serían los compradores en el exterior del producto, pues como se mencionó anteriormente, el snack ya terminado se venderá a diferentes tiendas

latinas o colombianas o a restaurantes de esta índole buscando que sea más fácil comercializar el producto a otros países fuera de Colombia. Tener una buena relación con este tipo de distribuidores es vital para que el producto se encuentre disponible en buenas condiciones para los consumidores finales, para que lo consideren importante dentro de su portafolio de productos y lo promocionen y que en general, le trasmitan una buena imagen al producto en el exterior ya que con sólo el empaque no es suficiente para que se logre sacar el mayor provecho posible del posicionamiento del producto y de su valor agregado.

## 6.9 Estructura de costos

El costo de las materias primas para la producción de los QUINDIO Chips by Colombia es el siguiente **Tabla 7**:

**Tabla 7 Costo Materia Prima**

**Costo para producir una unidad (un paquete de QUINDIO chips)**

Material	Cantidad	Medida	Precio en COP
Plátano	1	Kilo	238.65
Aceite de coco	0.02	litro	527.108
Sal marina	0.004	Libra	105.4216
Bolsa	1	Bolsa	1247
<b>TOTAL</b>			<b>2118.18</b>

El Gasto de Salarios y prestaciones mensualmente de la mano de obra directa es el siguiente **Tabla 8**

**Tabla 8 Mano obra directa**

<b>Mano de Obra Directa</b>		
<b>Operarios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total en COP</b>
Pelado	4	5,561,541
Tajado	4	5,561,541
Fritura	3	4,171,155
Empaque	5	6,951,926
Supervisor	1	2,088,371
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>24,334,534</b>

El Gasto de Salarios y prestaciones mensualmente de la mano de obra indirecta es el siguiente: **Tabla 9**

**Tabla 9 Mano de obra indirecta**

<b>Mano de Obra Indirecta</b>		
<b>Operarios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Auxiliar Contable	1	<b>1,390,385</b>
Comercial	1	<b>4,255,211</b>
Asistente General	1	<b>4,088,531</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>9,734,127</b>

Los Costos indirectos de fabricación mensualmente son los siguientes :

**Tabla 10 Gastos indirectos**

<b>Gastos Indirectos</b>	
<b>Producto</b>	<b>Costo mensual</b>
Energía/ Panel Solar	8,000,000
Agua	2,000,000
Transporte	12,000,000

El costo de Ventas mensualmente es el siguiente. **Tabla 11**

**Tabla 11 Costo de Ventas**

<b>COSTO DE VENTAS</b>	
Materia Prima	12,264,031
Plátano	3,359,595
Aceite de Coco Orgánico	7,420,363
Sal Marina	1,484,073
Bolsas Reutilizables	17,554,643
Salarios y Prestaciones	24,334,534
Costos Indirectos	22,000,000
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>58,598,564</b>
Inventario Inicial	0
Inventario Final	0
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>58,598,564</b>

**Tabla 12 PYG**

<b>PYG</b>	
TOTAL INGRESOS	75,908,449
COSTO DE VENTAS	58,598,564
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>17,309,885</b>
GASTO ADM Y VTAS	9,734,127
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>7,575,758</b>
OTROS I&E	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7,575,758</b>
IMPUESTOS RENTA	2,575,758
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5,000,000</b>

**Tabla 13 Precio de Venta en Pesos Colombianos**

Precio de Venta en Pesos	
Costo producción	4,854
Precio de venta	5,399,73
Ingreso	538

**Tabla 14 Precio de Venta en Dólares en los Supermercados**

Precio en UD	
Dólar 10 de Mayo 2018	2,857
Precio de venta USD	1.89

El precio del producto en pesos colombianos (para venderle al distribuidor) es 5,399.73

## 2 Conclusión

En conclusión, Colombia es un país con todas las oportunidades en cuanto al desarrollo de la agroindustria, esto se debe a su diversidad en cuanto productos, condiciones de las tierras y factores climáticos y geográficos. El problema radica en la falta de confianza que tiene el empresario colombiano con el lanzamiento de productos nuevos e innovadores en el mercado internacional, pues la tendencia es exportar materia prima y no productos transformados; es evidente que la falta de tecnología y de inversión en el país puede marcar este hecho, pero, también se presenta este hecho debido a la falta de identificar las oportunidades que tienen los productos colombianos en el mercado exterior.

Por lo general, la exportación se dirige a países donde ya se presenta consumo de dicho producto y que el nivel de riesgo sea bajo y los retornos de inversión se den en el menor tiempo posible.

La idea de esta investigación es demostrar que el producto colombiano si puede penetrar en nuevos mercados, países en los que este tipo de productos como el plátano son desconocidos para el público y no se dan en la región. Como es el caso de “Pacífico Snacks” una empresa caleña fundada por Juliana Botero, que se dedica a la exportación de plátano a Holanda. El caso es una realidad en el país que demuestra la valentía y planeación que tuvo Botero para crear un modelo de negocios que se arriesgó a penetrar en mercado nuevos y mucho más complicados ya que no había conocimiento previo del producto.

Además, demuestra que no es necesario que empresas colombianas tengan “tiendas” o su producción necesariamente en otros países, sino que es vital tener buenas relaciones con empresarios del exterior y manejar bien los aliados estratégicos.

Las únicas desventajas de la investigación frente a los recursos y las fuentes para poder desarrollarla es que no se encuentran con facilidad, las investigaciones académicas son limitadas o se repiten a lo largo de muchas investigaciones en Colombia y la mayoría de fuentes que se pueden encontrar actualizadas son de carácter más informal (tipo revistar, periódicos y noticieros).

A pesar de ese inconveniente, gracias a la investigación realizada, fue posible encontrar unas características específicas que tendría el producto expuesto (“*Quindio Chips by Colombia*”). Demostrando así que, a pesar de la falta de tecnología y desarrollo en el campo, los productos colombianos presentan muy buena calidad, tienen una historia detrás y los procesos de este tipo de productos, por más desarrollo que tengan, pueden ser de exportación y al mismo tiempo artesanales. Hay que recordar que Colombia es un país agrícola y que tiene mucho potencial para crecer, diferenciarse y hacerse conocer en los demás mercados del mundo y no sólo con el café y las flores; hay millones de productos diferentes y exóticos que pueden sacar la economía del país adelante.

## Bibliografía

- Abastos. (2016). Mercabasto Online. Recuperado el enero de 2018, de Mercabasto Online Central Mayorista: <https://www.mercabastoline.com/product-page/platano>
- Acosta, L. (2006). Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización. Santiago de Chile, Chile.
- Agrocadenas. (2005). Cadena del plátano. Obtenido de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/jspui/bitstream/11348/4678/4/0103-4.pdf>
- Agronet. (2004). Cartilla sobre el cultivo del plátano . Obtenido de [http://agronet.gov.co/www/docs\\_si2/2006718101120\\_Cartilla%20sobre%20el%20Cultivo%20de%20platano.pdf](http://agronet.gov.co/www/docs_si2/2006718101120_Cartilla%20sobre%20el%20Cultivo%20de%20platano.pdf)
- Asda, Groceries Store.<https://groceries.asda.com/search/chips/5/relevance-desc/so-false>
- Ayala, M., Sedan, S., & Mantilla, D. (Junio de 2017). Cultivo de banano: evaluación de las variables en la desmovilización de grupos guerrilleros en Colombia. Recuperado el Diciembre de 2017, de Repositoy CESA: [http://www.repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1684/TG\\_00595.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1684/TG_00595.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Baribbi, A. (2011). CAMPESINOS, TIERRA Y DESARROLLO RURAL.
- Blanco , S. A. (2010). Recuperado el Octubre de 2017, de Caracterización de las MIPymes en el sector agroindustrial del municipio de sibaté en sus áreas de administración y finanzas, producción y tecnología y comercialización: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9098/Caracterización%20de%20las%20Mipymes%20Agroindustriales%20de%20Sibaté%20en%20sus%20Áreas%20de%20Gestión.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Botero, J. (2017). Pacífico Snacks, compañía creada con visión exportadora. (C. d. Cali, Entrevistador)
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). Pacífico Snacks, compañía creada con visión exportadora. Obtenido de [http://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/pacifico-snacks-compania-creada-vision-exportadora/](http://www.ccc.org.co/categoria_articulo/pacifico-snacks-compania-creada-vision-exportadora/)
- Cardona, A (junio de 2017). La República.co. Recuperado el abril de 2018, de Zillennials influyen más de 90% de las compras en el hogar: <https://www.larepublica.co/consumo/zillennials-influyen-en-mas-de-90-de-las-compras-en-el-hogar-2519364>
- Carrefour,<https://www.carrefour.es/global/?Dy=1&Nty=1&Ntx=mode+matchallany&Ntt=platanitos&search=>
- Ciro, J. E. (2014). Caleña conquista el mercado de platanitos en Holanda. La Republica . Corporación Andina De Fomento (CAF) . (s.f.). Agricultura y Desarrollo Rural. <http://www.fao.org/3/a-ak167s.pdf>.

- DANE. (2017). 2017, Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de. Departamento Administrativo Nacional de estadística.
- Departamento Nacional de Planeación. (junio de 2017). DNP - Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el mayo de 2018, de DNP inicia caracterización de los colombianos residentes en el exterior: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP-inicia-caracterización-de-los-colombianos-residentes-en-el-exterior-.aspx>
- Duval, J. (2018). "Cerca del 40 % del presupuesto de Colombia se destina a la guerra y a la deuda". Desde Abajo .
- Esguerra, M. d., & Parra, S. (20 de 10 de 2016). Colombia, por fuera las cadenas globales de valor: ¿Causa o síntoma del bajo desempeño exportador? Borradores de Economía .
- Family Doctor. (junio de 2017). Family Doctor. Recuperado el mayo de 2018, de Alimentos Orgánicos: lo que necesita saber: <https://es.familydoctor.org/alimentos-organicos-lo-que-necesita-saber/>
- Fresh Plaza. (2017). España: La exportación hortofrutícola creció un 1% en 2017. Recuperado el marzo de 2017, de <http://www.freshplaza.es/article/113810/Colombia-La-producci%C3%B3n-de-banano-creci%C3%B3-un-4,7-por-ciento-en-2017>
- Fundación Pública Andaluza. (10 de Septiembre de 2015). Cadena de Valor. Recuperado el 9 de Octubre de 2017, de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- García, A. S., & Quiroga, C. C. (2017). Impacto del conflicto armado en el desarrollo colombiano y sus perspectivas en la economía del posconflicto. *Ploutos* , 7 (1), 48-56.
- Gobierno de Colombia. (2016). Invierta en Colombia. Recuperado el Octubre de 2017, de Procolombia: <http://inviertaencolombia.com.co/SECTORAGROINDUSTRIA2016.pdf>
- González, X. (junio de 2017). AGRONEGOCIOS. Recuperado el febrero de 2018, de Los Snacks de Plátano colombianos que conquistan el mercado en Estados Unidos: <https://www.agronegocios.co/agricultura/snacks-de-platano-conquistan-eeuu-2622775>
- Hernández, G., Ramírez , J. M., & Zuur, A. (Diciembre de 2016). Una Matriz de Contabilidad Social para el sector rural colombiano. Recuperado el Octubre de 2017, de Fedesarrollo : <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3322>
- Hernández, R. A., & Lasso, N. C. (Diciembre de 2015). Transacciones de pequeños productores del campo en municipios de Risaralda. Factores que las determinan. Recuperado el Octubre de 2017, de Redalyc, Org.: <http://www.redalyc.org/html/1942/194244221011/>
- Hortifrutícola, B. D. (11 de 08 de 2015). Información Hortifrutícola. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de Asohofrucol: <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=3&scat=45&act=1>
- Hugo Chavarria, (2014) Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas:. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3702s.pdf>
- Hurtado, h. (2016). descripción de la agro cadena del platano en colombia . universidad de la salle , bogota.

- Lica. (2014). agregacion de valor a productos de orgien agropecuario . Recuperado el octubre de 2017, de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3639e.pdf>
- Lobo S, E. L. (2011). El capital social y la organización social para la producción. Recuperado el Octubre de 2017, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/html/257/25720652007/>
- López , E., & Ochoa, P. (s.f.). Análisis de la cadena productiva del plátao para chifle en loscantones. Obtenido de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/cea3748b86dc6ad03de4c366288d2500.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). Cadena del platano. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/D.C.%202014%20Octubre%20-%20Indicadores%20platano.pdf>
- Ministerio de agricultura y riego. (2013). Agro cadena del plátano. Obtenido de <http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/38-sector-agrario/pecuaria>
- Ministerio de Agricultura. (2015). MINAGRICULTURA. Obtenido de Colombia Siembra: [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-invertir%C3%A1-\\$1-6-billones-para-desarrollar-Colombia-Siembra.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-invertir%C3%A1-$1-6-billones-para-desarrollar-Colombia-Siembra.aspx)
- Ministerio de Salud y Proteccion Social. (2012). Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras. Recuperado el abril de 2018, de Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras: [http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil\\_Nacional\\_Consumo\\_FyV\\_Colombia\\_2012.pdf](http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf)
- Nazareno, C. (2017). Análisis del uso de la harina de plátano aplicada en pastelería y repostería. Universidad de Guayaquil Obtenido de 1. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22370/1/TESIS%20Gs.%20235%20-%20Anali%20uso%20de%20la%20harina%20de%20platano%20aplicada%20pastel%20y%20repost.pdf>
- Nielsen . (octubre de 2014). Nielsen.com. Recuperado el mayo de 2018, de A nivel global las ventas de snacks alcanzas \$347 mil millones de dólares anuales: <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Nielsen. (2014). Nielsen.com. Recuperado el febrero de 2018, de Los snacks para los colombiano: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/snacks-colombianos.html>
- NIETO, L. A. (marzo de 2017). Sector agropecuario durante el 2016 y perspectivas para el 2017. Portafolio .
- OEC (2016). OEC. Obtenido de [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/col/usa/show/2016/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/col/usa/show/2016/)
- Palmett, L. E. (18 de 03 de 2014). El impacto del posconflicto en el sector agrario colombiano, un análisis dese la gestión pública. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de Universidad Militar: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12728/1/EL%20IMPACTO%20DE>

L%20POSCONFLICTO%20EN%20EL%20SECTOR%20AGRARIO%20COLOMBIANO%20C%20UN%20ANALISIS%20DESDE%20LA%20GESTION%20PÚBLICA..pdf

- Pepsico. (2017). Las manos detrás de Natuchips. Obtenido de <http://www.pepsico.com.co/es-CO/live/pressrelease/las-manos-detr%C3%A1s-de-natuchips>
- Programa de Transformación Productiva PTP. (s.f.). Programa de Transformación Productiva PTP. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Revista El Federal . (2017). Revista El Federal. Recuperado el abril de 2018, de Latinoamerica come mal: Creció el consumo de snacks: <http://www.elfederal.com.ar/latinoamerica-come-mal-crecio-el-consumo-de-snacks/>
- Robles,K (2007).Harina y productos del Plátano Obtenido de <http://www.ilustrados.com/documentos/harina-producto-platano-240807.pdf>
- Ruiz Molina, M. d., & Urueña del Valle, M. A. (octubre de 2009). Situación Actual y Perspectivas del Mercado del Plátano. Recuperado el febrero de 2018, de Situación Actual y Perspectivas del Mercado del Plátano: [http://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Mercado\\_Situacion\\_Actual\\_y\\_Perspectivas\\_PLATANO\\_2.pdf](http://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Mercado_Situacion_Actual_y_Perspectivas_PLATANO_2.pdf)
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2015). Estudios Económicos . Recuperado el Marzo de 2017, de Cadena Productiva del Plátano : [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudio%20economico%20Plantano%20++.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudio%20economico%20Plantano%20++.pdf)
- Tristan, A (2012). El mercado internacional de Snacks. Procomer. Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Presentacion%20snacks.pdf>
- Universidad del Quindío. (2016). Uniquindio. Recuperado el abril de 2017, de Uniquindio: [http://portal.uniquindio.edu.co/biblioteca/publicaciones/investigaci%C3%B3n\\_uniquindiana\\_mejorar%20ADa\\_producci%C3%B3n\\_de\\_pl%C3%atano\\_pub](http://portal.uniquindio.edu.co/biblioteca/publicaciones/investigaci%C3%B3n_uniquindiana_mejorar%20ADa_producci%C3%B3n_de_pl%C3%atano_pub)
- Universidad la Salle. (enero de 2008). Cadenas de Valor. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/279/213>
- Valencia, M., & Mariño, A. A. (2016). La empresa agroindustrial colombiana: un análisis de relaciones de poder y configuración de la apropiación de factores productivos. *Equidad y Desarrollo* , 79-97.

### 3 Anexos

Imagen No. 1 – Mercabastos Online



Imagen No. 2 – Universidad del Quindío



### 3.89 Estructura de Costos

#### 3.89.1 Materia Prima

	Presentación	Cantidad	Unidad	Costo x Unidad
Plátano Dóminico Harton	Canastilla	22	Kilo	<b>1.591</b>
Aceite de Coco Orgánico	Galon	3	ltro	<b>3.300</b>

Sal Marina	Bolsa	5	Libra	<b>26.355</b>
Bolsas Reutilizables	Bolsa	100	Bolsa	<b>1.247</b>

#### Tabla Conversión

1 kilo	1000 gramos
150 gramos	1 plátano
plátanos x kilo	<b>6,7</b>

### 3.89.2 Gastos indirectos

Producto	Costo mensual
Energía/ Panel Solar	8.000.000
Agua	2.000.000
Transporte	12.000.000

#### Panel Solar

Inversión inicial	1.440.000.000
Gasto Anual	96.000.000
Gasto Mensual	8.000.000
Amortización	15 años

### **3.89.3 Mano de Obra directa e indirecta**

**Obra Directa**

Cantidad	Salario Básico	Aux de Transp	Salud	Pensión	ARL	Parafiscales	Prima	Cesantias	Intereses de Cesantias	Salario completo	TOTAL
4	781.242	88.211	88.211	66.406	93.749	33.984	70.312	65.077	93.749	32.578	1.390.385
4	781.242	88.211	88.211	66.406	93.749	33.984	70.312	65.077	93.749	32.578	1.390.385
3	781.242	88.211	88.211	66.406	93.749	33.984	70.312	65.077	93.749	32.578	1.390.385
5	781.242	88.211	88.211	66.406	93.749	33.984	70.312	65.077	93.749	32.578	1.390.385
1	1.200.000	88.211	88.211	102.000	144.000	52.200	108.000	99.960	144.000	50.040	2.088.371
<b>17</b>	<b>4.324.968</b>	<b>441.055</b>	<b>441.055</b>	<b>367.622</b>	<b>518.996</b>	<b>188.136</b>	<b>389.247</b>	<b>360.270</b>	<b>518.996</b>	<b>180.351</b>	<b>7.649.912</b>

**Obra Indirecta**

Cantidad	Salario Básico	Aux de Transp	Salud	Pensión	ARL	Parafiscales	Prima	Cesantias	Intereses de Cesantias	Salario completo	TOTAL
1	781.242	88.211	88.211	66.406	93.749	33.984	70.312	65.077	93.749	32.578	1.390.385
1	2.500.000	88.211	88.211	212.500	300.000	108.750	225.000	208.250	300.000	104.250	4.255.211
1	2.400.000	88.211	88.211	204.000	288.000	104.400	216.000	199.920	288.000	100.080	4.088.531
											<b>9.734.127</b>

Produccion	
1	14.000
2	13.500
3	14.980
4	15.900
5	13.500
6	12.900
7	15.100
8	14.700
9	13.700
10	14.700
11	12.970
12	12.980
<b>Produccion media</b>	<b>14.078</b>

Material	Cantidad	Precio
Platano	1	239
Aceite de coco	2%	527
sal marina	0,4%	105
bolsa	1	1.247
<b>TOTAL</b>		<b>2.118</b>

### 3.89.4 Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS	
Materia Prima	12.264.031
Plátano	3.359.595
Aceite de Coco Organico	7.420.363
Sal Marina	1.484.073
Bolsas Reutilizables	17.554.643
Salarios y Prestaciones	24.334.534
Costos Indirectos	22.000.000
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>58.598.564</b>
inventrio Inicial	0
Inventario Final	0
<hr/>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>58.598.564</b>

### 3.89.5 Gasto Administrativo y ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	
Auxiliar Contable	1.390.385
Comercial	4.255.211
Asistente General	4.088.531
<b>Gasto ADM y VTAS</b>	<b>9.734.127</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>68.332.692</b>
Costo Total por unidad	4.854

## 3.89.6 PYG

PYG	
TOTAL INGRESOS	75.908.449
COSTO DE VENTAS	58.598.564
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>17.309.885</b>
GASTO ADM Y VTAS	9.734.127
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>7.575.758</b>
OTROS I&E	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.575.758</b>
IMPUESTOS RENTA	2.575.758
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.000.000</b>

Para conseguir una utilidad de 5.000.000	
Costo producción	4.854
Costo de venta	5.392
Ingreso	538

Precio en USD	
Dólar Hoy	2.857
Precio de venta USD	1,89