



**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE HARINA DE  
ÑAME AL ESTADO DE LA FLORIDA EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

**JESÚS ANTONIO DE HORTA BORRÁS  
ANGIE MILENA MEJÍA LARA  
YULISSA PADRÓN MARTÍNEZ  
MARÍA JOSÉ PALACIO DAGER  
STEFHANNY RODELO PÁJARO  
JEFFERSON TIRADO ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DEL SINU SECCIONAL CARTAGENA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
Pregrado  
10° SEMESTRE  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. H. Y C.  
2016**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE HARINA DE  
ÑAME AL ESTADO DE LA FLORIDA EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

**JESÚS ANTONIO DE HORTA BORRÁS  
ANGIE MILENA MEJÍA LARA  
YULISSA PADRÓN MARTÍNEZ  
MARÍA JOSÉ PALACIO DAGER  
STEFHANNY RODELO PÁJARO  
JEFFERSON TIRADO ORTEGA  
Estudiantes pregrado**

Tesis o trabajo de investigación para optar el título de  
Administrador de negocios internacionales

**TUTORES**

**Manuel Javier Torres Sánchez, MD. Esp. Ginecología y obstetricia  
Jaime González, dministrador de empresas, Magister. Desarrollo empresarial, candidato a  
doctor en ciencias sociales.  
Enrique Alonso Ochoa De Arco, economista, Magister. Administración, Esp. Educación y  
logística**

**UNIVERSIDAD DEL SINU SECCIONAL CARTAGENA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
Pregrado  
10° SEMESTRE  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. H. Y C.  
2016**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Cartagena, D. T y C., noviembre de 2016**

**Cartagena, noviembre de 2016**

**Doctor:**

**MANUEL JAVIER TORRES SANCHEZ**

Director de Investigaciones

Universidad del Sinú EBZ

Seccional Cartagena

L. C.

Cordial saludo.

La presente tiene como fin someter a revisión y aprobación para la ejecución del proyecto de investigación titulado: Estudio de viabilidad para la comercialización de harina de ñame al mercado de Estados Unidos de América, a cargo de Jesús Antonio De Horta Borrás, Angie Milena Mejía Lara, Yulissa Padrón Martínez, María José Palacio Dager, Stefhanny Rodelo Pájaro y Jefferson Tirado Ortega, adscritos a la escuela de administración de negocios internacionales en el área de pregrado.

**Atentamente,**

---

**JESÚS A. DE HORTA BORRÁS**

Administrador de negocios internacionales

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

---

**ANGIE MILENA MEJÍA LARA**

Administrador de negocios internacionales

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

---

**YULISSA PADRÓN MARTÍNEZ**

Administrador de negocios internacionales

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

---

**MARÍA JOSÉ PALACIO DAGER**

Administrador de negocios internacionales

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

---

**STEFHANNY RODELO PÁJARO**

Administrador de negocios internacionales

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

---

**JEFFERSON TIRADO ORTEGA**

Administrador de negocios internacionales

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto de grado a Dios, quien inspiró nuestros conocimientos para la conclusión de este proyecto de pregrado, en administración de negocios internacionales. A nuestros padres quienes nos dieron vida, educación, apoyo y consejos. A nuestros maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiéramos podido hacer esta investigación. Les agradecemos desde el fondo del corazón. Para todos ellos, hacemos esta dedicatoria.

## **AGRADECIMIENTOS**

Estas líneas son para agradecer principalmente a Dios por darnos salud, vida y amor. A nuestros padres, por la crianza recibida, los buenos valores y costumbres. A nuestros profesores, que en el transcurso de la carrera dieron lo mejor de sus conocimientos para que aprendiéramos y creáramos conceptos propios. A los señores Manuel Torres, Enrique Ochoa, Emiliano Rodelo y Jaime Gonzales quienes, en calidad de asesores, nos guiaron en el inicio y desenlace de este proyecto. A los señores Boris Jiménez y Alex Parga, un agradecimiento especial, quienes aportaron sus conocimientos financieros por medio de asesorías, a darle forma al proyecto en esta materia y enfocándolo al objetivo real.

# Contenido

LISTA DE TABLAS .....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE ANEXOS.....	12
RESUMEN .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. MARCO TEÓRICO .....	18
4.1. DESCRIPCIÓN TEÓRICA .....	18
4.2. ESTADO DEL ARTE.....	19
4.3. MARCO LEGAL.....	20
5. METODOLOGÍA.....	21
5.1. TIPO DE DISEÑO.....	21
5.2. POBLACIÓN.....	21
5.2.1. Población Marco o referencia.....	21
5.2.2. Población de estudio.....	21
5.2.3. Población sujeta de estudio.....	21
5.3. MUESTRA Y MUESTREO .....	22
5.3.1. Cálculo de la muestra.....	22
5.3.2. Técnica de muestreo .....	22
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	22
5.4.1. Fuentes .....	22
5.4.2. Fases.....	23
6. RESULTADOS .....	24
6.1. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO Y DE LA EMPRESA.....	24
6.1.1. Análisis FODA.....	24
6.2. CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO .....	26

6.2.1.	Investigación de mercados .....	26
6.2.2.	Diseño del producto .....	27
6.2.3.	Usos del producto .....	30
6.2.4.	Análisis externo .....	32
6.2.5.	Análisis interno .....	43
6.2.6.	Plan de ventas .....	44
6.2.7.	Servicio post – venta.....	45
6.2.8.	Segmentación del mercado .....	45
6.2.9.	Proyección de la demanda .....	47
6.2.10.	Perfil del consumidor .....	48
6.2.11.	Plan de publicidad y promoción .....	49
6.3.	<b>CAPÍTULO 3: PLAN EXPORTADOR.....</b>	<b>51</b>
6.3.1.	Identificación de la posición arancelaria.....	51
6.3.2.	Condiciones de acceso .....	52
6.3.3.	Reglas de origen.....	53
6.3.4.	Medidas antidumping.....	53
6.3.5.	Estrategia de entrada al mercado .....	54
6.3.6.	Cadena de distribución/comercialización .....	55
6.3.7.	Temas legales, impuestos, contratos y propiedad intelectual. ....	56
6.4.	<b>CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>58</b>
6.4.1.	Localización.....	58
6.4.2.	Disponibilidad de insumos.....	61
6.4.3.	Presupuesto de inversión.....	61
6.4.4.	Ingeniería .....	65
6.4.5.	Distribución de las instalaciones.....	68
6.5.	<b>CAPÍTULO 5: ESTUDIO ADMINISTRATIVO, JURÍDICO Y LEGAL .....</b>	<b>71</b>
6.5.1.	Cultura organizacional .....	71
6.5.2.	Recursos humanos .....	73
6.5.3.	Aspectos institucionales, legales y jurídicos.....	78
6.5.4.	Tipo de sociedad comercial .....	79
6.5.5.	Definición de la naturaleza jurídica .....	82
6.6.	<b>CAPÍTULO 6: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO .....</b>	<b>87</b>

6.6.1.	Inversión inicial .....	87
6.6.2.	Fuente de financiamiento .....	89
6.6.3.	Presupuesto de costos y gastos .....	91
6.6.4.	Precio de venta .....	93
6.6.5.	Presupuesto de ingresos .....	93
6.6.6.	Flujo de caja proyectado .....	95
6.6.7.	Valor presente neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR) .....	96
7.	CONCLUSIONES.....	97
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
	ANEXOS .....	100

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Criterio de selección de la población sujeta de estudio .....	21
Tabla 2. Análisis FODA del producto y la empresa .....	24
Tabla 3. Características generales del empaque.....	28
Tabla 4. Valores nutricionales. Cantidad por cada 100 gramos.....	31
Tabla 5. Variables macroeconómicas de Estados Unidos (2012 - 2016).....	32
Tabla 6. Comparativo de precio de productos similares.....	44
Tabla 7. Importaciones de agroindustrias no mineras de EE. UU desde Colombia. ....	46
Tabla 8. Proyección de la demanda estimada a 5 años .....	47
Tabla 9. Plan de publicidad y promoción. Datos anuales. ....	50
Tabla 10. Código por nomenclatura.....	51
Tabla 11. Presupuesto de arrendamiento y adecuación, insumos, muebles y equipo .....	61
Tabla 12. Servicios públicos .....	63
Tabla 13. Salario de los empleados.....	63
Tabla 14. Auxilios de transporte de los empleados.....	64
Tabla 15. Prestaciones sociales, parafiscales y seguridad social de los empleados.....	64
Tabla 16. Costo total del recurso humano de la empresa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 17. Explicación del diagrama de flujo de proceso .....	68
Tabla 18. Distribución de las instalaciones de la empresa .....	68
Tabla 19. Manual de funciones. Área gerencia.....	73
Tabla 20. Manual de funciones. Área contabilidad.....	74
Tabla 21. Manual defunciones. Área logística.....	74
Tabla 22. Manual de funciones. Área recursos humanos.....	74
Tabla 23. Manual de funciones. Área compras y ventas.....	75
Tabla 24. Manual de funciones. Revisor fiscal .....	75
Tabla 25. Manual de funciones. Agente de mercadeo .....	75
Tabla 26. Manual de funciones. Control de calidad.....	75
Tabla 27. Jornada laboral.....	76
Tabla 28. Inversión en activos fijos .....	87
Tabla 29. Inversión en activos diferidos .....	87
Tabla 30. Inversión en capital de trabajo .....	88
Tabla 31. Inversión total .....	88
Tabla 32. Fuente de financiamiento.....	89
Tabla 33. Amortización del crédito.....	90
Tabla 34. Costos directos e indirectos .....	91
Tabla 35. Costos operativos total.....	91
Tabla 36. Gastos administrativos .....	92
Tabla 37. Gasto de ventas .....	92
Tabla 38. Gastos financieros.....	92
Tabla 39. Gastos operativos.....	93
Tabla 40. Precio de venta.....	93
Tabla 41. Presupuesto de ingresos .....	94
Tabla 42. Flujo de caja proyectado .....	95
Tabla 43. Valor presente neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR).....	96

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la marca de la harina de ñame: Mr. Yam .....	30
Figura 2. Diseño de la presentación donde se exportará el producto.....	30
Figura 3. Importaciones no mineras de EE.UU. desde Colombia .....	33
Figura 4. Top 5 de proveedores de productos de panadería y molinería a Estados Unidos .....	35
Figura 5. Consumo de harinas en EE. UU .....	36
Figura 6. Ranking 5 estados con mayor PIB Total (2014) en US\$ millones.....	37
Figura 7. Estados con mayor PIB Per cápita en Estados Unidos.....	38
Figura 8. Evolución PIB Per cápita 2014 - 2016 .....	38
Figura 9. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	41
Figura 10. Plan de ventas de COHACOL.....	44
Figura 11. Diferentes medios de publicidad y promoción.....	49
Figura 12. Cadena de distribución/comercialización.....	55
Figura 13. Mapa geográfico de la ciudad de Cartagena.....	58
Figura 14. Mapa de la localización de la empresa .....	60
Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de comercialización.....	67
Figura 16. Planos de la distribución de las instalaciones de la empresa. ....	69
Figura 17. Organigrama de la empresa .....	73

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta.....	100
ANEXO B. Resultados de las encuestas.....	102
ANEXO C. Recetas y preparaciones con la harina de ñame .....	105
ANEXO D. Certificado de origen.....	110
ANEXO E. Formato declaración de exportación .....	112
ANEXO F. Formato BL (Bill Of Lading) – conocimiento de Embarque .....	113
ANEXO G. Formato Factura comercial de exportación.....	114
ANEXO H. Seguro de la mercancía .....	115
ANEXO I. Manual de funciones.....	116

## RESUMEN

El ñame (Dioscorea) es uno de las seis variedades que concierne a la familia de los Dioscórea, procedente de África y Asia. En Colombia la producción de ñame se ha radicado específicamente en la región Caribe, ya que esta zona es donde debe ser cosechado por la particular temperatura que posee esta región. El ñame se ha constituido como producto clave en la dieta de la población de esta zona, caracterizándose además por ser un producto que posee una gran variedad de propiedades nutritivas, considerado sustituto de la papa y la yuca, una fuente importante de alimento, rico en energía.

Ante ello en la actualidad se ha generado la necesidad de llevar al mercado productos que no solo sean de origen natural, los más consumidos o tradicionales dentro del diario vivir de las personas, sino que estos se caractericen por tener innovación o un valor agregado.

Por consiguiente, es una gran oportunidad que se gozaría frente a los mercados internaciones, al llevar un producto innovador que se acomode a un consumidor exigente y con un estilo de vida en constante cambio, al igual que el aprovechamiento de los diferentes acuerdos comerciales, en especial, los establecidos con Estados Unidos.

**Palabras clave: Ñame, región caribe, origen natural, innovación, valor agregado.**

## ABSTRACT

Yams (Dioscorea) is one of the six varieties that make up the Dioscorea family, from Africa and Asia. In Colombia yam production is specifically based in the Caribbean region, as this area is where it should be harvested by the particular temperature that has this region. Yams has become a key product in the diet of the population of this area, further characterized by being a product that has a variety of nutritional properties, considered a substitute for potato and cassava, an important source of food, rich in energy.

Currently it has generated the need to bring to market products that not only are of natural origin, the most consumed traditional in the daily lives of people, but these are characterized by having innovation and added value.

Therefore, it is a great opportunity that would enjoy facing the international markets, by bringing an innovative product that fits a demanding consumer and lifestyle changing, as the use of different trade agreements, especially those established with the United States.

**Keywords: Yam, Caribbean region, natural origin, innovation, value added.**

## INTRODUCCIÓN

El ñame espino es uno de los tubérculos que predomina dentro de la región caribe y el más exportado actualmente en el mercado estadounidense, este producto tiene como nombre científico “Dioscórea rotundata”; posee una gran variedad de propiedades nutritivas, siendo fuente importante de alimento rico en energía. Por consiguiente, se generó la idea de desarrollar una investigación orientada a la viabilidad de comercializar harina de ñame, conduciendo la necesidad de llevar productos que aporten al bienestar alimenticio, con la mejor calidad y una presentación práctica y de fácil consumo que sea aceptada por un consumidor tan dinámico y exigente, aprovechando el tratado de libre comercio pactado con el país destino. Durante el desarrollo del estudio se diseñará un plan exportador que permita establecer las condiciones de acceso, los requerimientos legales y las estrategias de marketing, No obstante, se analizará el mercado hacia donde será distribuido la harina de ñame (Florida) identificando las oportunidades y amenazas que se tendrían con el ingreso de este producto. Con base a lo anterior se podría resaltar los recursos económicos que se necesitarían para determinar la viabilidad de la comercialización, por medio de un análisis financiero.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Descripción del problema**

El tiempo se ha vuelto tema fundamental para una sociedad que avanza con tanta rapidez y es difícil detenerse en el mundo organizacional con el riesgo de quedarse rezagados, cosas tan sencillas como el consumo de alimentos, son tan cruciales que muchas empresas no han dudado en ir al margen del funcionamiento de la demanda, creando ideas innovadoras que superen las expectativas del cliente y al igual se acomoden al diario vivir de las personas.

No obstante, en diferentes territorios del país existe una gran variedad de productos que son apetecidos actualmente en el mercado internacional, dentro de los que sobresalen tubérculos como el ñame, sin embargo, las agroindustrias aún no han explotado al máximo el potencial que tiene el suelo colombiano, al no proporcionarles valor agregado. Es allí donde nace la idea de comercializar harina de ñame como sustituto de otras harinas, convirtiéndose de esta manera en un producto llamativo para un consumidor tan exigente, aprovechando sus posibilidades técnicas y económicas; distribuyendo a uno de los mercados más consumista y dinámicos del mundo donde la cultura de alimentarse nutritivamente, orgánicamente y con un producto de fácil de preparación serán aprovechados en pro de fidelización con los clientes, Así mismo, favorecer al agricultor brindándole la oportunidad de desarrollar técnicas agrícolas que mejoren el cultivo, su comercialización y exportación. Todo lo anterior responde al beneficio de los campesinos y generación de empleo, contribuyendo al crecimiento económico del país.

### **Formulación del problema**

¿Cómo evaluar la viabilidad de la comercialización de harina de ñame al Estado de La Florida en los Estados Unidos de América?

## 2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la globalización es una realidad, todas las organizaciones compiten por ser las más influyentes y reconocidas dentro de los mercados internacionales. Desde las grandes potencias hasta los países con menos dominio del mercado, desean gozar de una economía evolutiva mediante la creación de empresas que logren incursionar y dejar en alto al país al ofrecer productos y/o servicios apetecidos por el demandante. Por consiguiente, es vital reconocer como estudiantes líderes del cambio la importancia de introducir empresas en sectores nuevos e ideas de negocios en pro de revolucionar el mercado laboral contribuyendo al crecimiento económico y al desarrollo social, dándole un reconocimiento en el exterior a productos representativos de la región caribe colombiana.

Por esta razón la investigación va orientada al estudio de la comercialización de harina de ñame con la finalidad de potencializar y darle valor al sector agroindustrial a través de la comercialización productos innovadores con ventajas competitivas, haciendo énfasis en los acuerdos comerciales pactados con Estados Unidos

Este proyecto será de gran impacto tanto académico, como en el entorno tecnológico, ambiental social, los agricultores que producen el ñame espino, podrán capacitarse y mejorar sus técnicas de sembrado y manejo de la tierra, disminuyendo el impacto ambiental. Así mismo, generaría empleo lo que ayudaría al desarrollo de la economía del país.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la viabilidad de la comercialización de harina de ñame al Estado de La Florida en los Estados Unidos de América.

#### **3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las oportunidades o amenazas que tiene la harina de ñame y la empresa en los mercados de los estados de La Florida en Estados Unidos, mediante un análisis FODA.
- Analizar el mercado de la harina de ñame espino en los estados de La Florida en Estados Unidos de América.
- Diseñar un plan exportador que permita establecer las condiciones de acceso al mercado objetivo.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones, y la organización humana requerida para operatividad de la empresa.
- Definir los recursos económicos necesarios para determinar la viabilidad de la comercialización de harina de ñame al mercado de La Florida en territorio estadounidense, por medio de un análisis financiero.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1.DESCRIPCIÓN TEÓRICA

La región Caribe colombiana se caracteriza por tener la mayor producción del ñame en fresco, aportando más del 90% de la producción nacional, y es donde más se concentra su comercialización, en los que sobresalen departamentos como Bolívar, Córdoba y Sucre. Según (Dinero, Revista, 2016) en un artículo “Hoy Colombia exporta 477 veces más ñame que en 2012: las ventas pasaron de US\$22.847 en 2012 a cerca de US\$2,7 millones el año pasado, según el DANE. Sin embargo, en la actualidad Colombia aún no ha explotado al máximo este producto, al no llevarlo con un valor agregado. No obstante, el consumidor estadounidense se caracteriza por tener unas de las economías más grande del mundo en donde el aumento en la capacidad de compra voluntaria de productos nuevos es relevante, y consecuentemente, el habitante norteamericano busca soluciones rápidas, por lo que el 40% de compradores de alimentos nutritivos lo hacen porque son fáciles de consumir, siendo consientes al mismo tiempo de llevar vidas saludables (Procolombia, Euromonitor internacional & Banco Mundial), por esta razón las empresas se enfocan en este mercado para ser reconocidos con sus productos.

Ahora bien, este producto al ser transformado en harina tiene un fácil acceso al mercado de Estados Unidos porque no paga arancel, por ende, los exigentes estándares de calidad obligan a darle un manejo muy cuidadoso. Se evaluará las condiciones de acceso y viabilidad que este pueda tener con la penetración a este mercado y determinar la mejor manera de ingresar este producto.

#### **4.2.ESTADO DEL ARTE**

De acuerdo con la Corporación Colombia Internacional en el entorno mundial, los principales países demandantes de ñame son Estados Unidos, Puerto Rico, Venezuela y algunos países de la Unión Europea; mientras que los mayores exportadores son Costa Rica, Colombia, Brasil y Ghana. La valiosa razón de la importación de ñame se encuentra en la existencia de poblaciones étnicas de los países, donde cada vez demandan más sus productos nativos y de origen orgánico. Por otro lado, las exportaciones colombianas del ñame al igual son relevantes dentro de los mercados internacionales en el que sobresale el estadounidense. No obstante países del mundo no han desconfiado en poner en marcha proyectos y/o empresas que vayan en pro de explotar este producto representativo que goza de una sobreproducción, llevando el tubérculo a la transformación de harina de ñame. En relación con lo anterior se puede establecer que tanto en territorio colombiano e internacional ya se ha puesto en marcha la elaboración de harina de ñame. En el caso de Colombia, estudiantes del SENA a partir de sus conocimientos de comercio internacional iniciaron un proyecto, donde su fin principal era extraer a partir del ñame en fresco, harina del ñame como sustituto de otras harinas, aprovechando sus posibilidades técnicas y económicas, sin embargo, en la actualidad no se tiene registro de que se haya conformado en tu totalidad como empresa este proyecto. Por otra parte, se encuentra los productores de Monte Plata. El ñame que se produce en República Dominicana, no puede ser objeto de exportación nacional e internacional, ante ello recurren a transformarlo en harina de ñame a ciertos países del mundo. Por consiguiente, se podría mencionar las puestas en marcha de proyectos tantas empresas de este producto, y la gran oportunidad que se obtendría al lanzarlo a los mercados internacionales.

### **4.3.MARCO LEGAL**

El proyecto se regirá a partir de las siguientes leyes; Decreto 1286 de 2009, por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones, ya que contribuye a la investigación y establece los mecanismos para promover la transformación, modernización y un mecanismo de producción nacional, estimulando la reconversión industrial, basada en la creación de empresas con alto contenido tecnológico y dando prioridad a la oferta internacional de innovación; decreto 390 de 2016, por el cual se establece la regulación aduanera, con ello el nuevo estatuto aduanero que posee más 700 artículos, el cual busca agilizar el comercio exterior de Colombia mejorando el dinamismo de la importación y la exportación, ley 67 de 1979 por medio del cual se crea la sociedad de comercialización internacional, resolución 2652 de 2004 se establece el reglamento técnico sobre los requisitos rotulados o etiquetados que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para el consumo humano, decreto 4927 de 2011 se adopta el arancel de aduanas y otras disposiciones; esto permite identificar a los usuarios del comercio exterior confiabilidad del producto que se ofrecerá.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1.TIPO DE DISEÑO

#### Tipo de investigación

Se utilizará la investigación aplicada, ya que se afrontará las teorías e investigaciones similares con la realidad, teniendo un enfoque cuantitativo, ya que se busca medir variables y estimar estadísticas y será de tipo descriptiva debido a que el área de interés que se desarrollará hace referencia a la viabilidad de un producto nuevo en el mercado. De igual manera, determinar la cantidad los futuros clientes potenciales.

### 5.2.POBLACIÓN

#### 5.2.1. Población Marco o referencia

La población referente son los distributores y mayoristas que demandan el producto.

#### 5.2.2. Población de estudio

La población referente son los distributores y mayoristas que demandan el producto en el Estado de Florida en los Estados Unidos de América.

#### 5.2.3. Población sujeta de estudio

La población referente son los distributores y mayoristas que demandan el producto en el Estado de Florida en los Estados Unidos de América en el periodo comprendido entre septiembre a octubre de 2016 y, que cumplan los siguientes criterios de selección:

*Tabla 1. Criterio de selección de la población sujeta de estudio*

Inclusión	Exclusión
Mayoristas y distribuidores de otras nacionalidades, pero radicadas en los Estados Unidos; grandes minoristas como el caso de Wal-Mart y	Minoristas, consumidor final, bróker

---

distribuidores que utilicen plataformas digitales como el caso de Amazon.

---

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.MUESTRA Y MUESTREO**

#### **5.3.1. Cálculo de la muestra**

La muestra que se eligió para el desarrollo del proyecto fue a partir de la selección de los distribuidores que representan las cadenas de supermercados más importantes del estado de la Florida. Donde los 57 almacenes más importantes, están representados con 22 mayoristas y 8 distribuidores diferentes que abastecen a los 35 supermercados restantes.

#### **5.3.2. Técnica de muestreo**

Se escogió el muestreo por convivencia que es una técnica de tipo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniencia accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

### **5.4.TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **5.4.1. Fuentes**

El mecanismo y/o herramientas que se utilizaron para la obtención de las fuentes primarias fueron las encuestas que se desarrollaron y suministraron al público objetivo (distribuidores y mayoristas). por otro lado, se realizaron entrevistas directamente a los representantes de las empresas en las que estuvieron:

- Molinos tres castillos
- AGENCOMEX

La información que se obtuvo por parte de estos agentes, fueron objeto para desarrollar el presente proyecto.

- Por otra parte, se adquirió información secundaria, mediante la indagación de medios virtuales (internet), como noticias y revistas de comercio internacional; no obstante, con esta información se obtuvo, antecedentes, estadísticas.

#### **5.4.2. Fases**

En primera instancia se elaboró un listado de preguntas, esto fue pieza para el desarrollo de una encuesta, y posterior a ello un estudio que determinaría la aceptación del producto por parte del mercado de la florida.

Para el proceso de la recolección de información de las fuentes secundarias, simplemente se estipularon un cronograma de investigaciones, donde cada integrante del grupo de trabajo era autónomo de elegir el tipo o medio de investigación.

## 6. RESULTADOS

### 6.1.CAPÍTULO 1: ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO Y DE LA EMPRESA

#### 6.1.1. Análisis FODA

Mediante esta herramienta analítica permitirá trabajar con toda la información útil, para determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Tabla 2. Análisis FODA del producto y la empresa

		Factores internos	
		Fortalezas	Debilidades
<b>Análisis FODA</b>		<b>F1</b> Producto innovador con características llamativas para el consumidor. <b>F2</b> Contribuye a la preservación del medio ambiente y a la salud. <b>F3</b> Producto fabricado con los mejores estándares de calidad. <b>F4</b> Abundancia de materia prima. <b>F5</b> Desarrollo de técnicas agrícolas que contribuyan al mejoramiento del cultivo del ñame.	<b>D1</b> Al ser este, un producto nuevo, proveniente de una empresa nueva en el mercado, los clientes pueden dudar en su decisión de compra.
Factores externos	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<b>O1</b> El consumidor está dispuesto a probar productos novedosos. <b>O2</b> Aprovechamiento de los beneficios arancelarios. <b>O3</b> Actualmente predomina la cultura de consumo saludable. <b>O</b> Las exportaciones de ñame han aumentado exponencialmente los últimos años.	<b>F1- O2</b> Los productos innovadores incrementan la demanda por lo que genera que se extienda en mercados internacionales.	<b>D1-O3</b> Familiarizar al consumidor con la Harina de Ñame, creando una página Web que le permita obtener información sobre los beneficios que tiene este. <b>D1- O1</b> Enseñar al comprador las múltiples formas de consumo del producto. (Cultura de Consumo)

---

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p><b>A1</b> Obstáculos durante el proceso de exportación.</p> <p><b>A2</b> Fenómenos climáticos que afecten la producción del ñame en fresco.</p> <p><b>A3</b> Tras el posicionamiento del nuevo presidente de EE.UU. Donald Trump, posiblemente el comercio en cuanto a importaciones y exportaciones se verá afectado, presentando menores flujos por remesas e inversión extranjera.</p>	<p><b>A2 – F4</b> Diseñar planes de contingencia que permitan prever cualquier situación que impida la producción de la materia prima.</p> <p><b>A3-F3</b> Equilibrar las condiciones que nos afecten de acuerdo al tratado de libre comercio con EE. UU, mediante la obtención de certificaciones de calidad como BASC, ISO 9000, entre otras.</p>	<p><b>D1-A1</b> Desarrollar estrategias que disminuyan el riesgo de error dentro del proceso de exportación del producto.</p> <p><b>D1-A3</b> La tasa interna de retorno (TIR) no se verá afectada si llegase a ocurrir un incremento de los aranceles, por lo tanto, la empresa no perderá su punto de equilibrio.</p>

---

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2.CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

### 6.2.1. Investigación de mercados

Esta investigación de mercados se realizó con el objetivo de determinar qué tan viable o factible puede ser la venta de un producto con características innovadoras como lo es la harina de ñame en el estado de Florida en los Estados Unidos, además, conocer también la conducta y opinión del cliente con relación a este.

Mediante la realización y posterior aplicación de una encuesta (Ver anexo A) a las tiendas mayoristas, distribuidores y supermercados.

Objetivos de la encuesta:

- Determinar el grado de aceptación que tendría Mr. Yam en el mercado de Florida.
- Conocer la demanda potencial de Mr. Yam en el estado de Florida.
- Obtener datos reales y confiables, más cercanos al mercado real.
- Determinar la frecuencia actual de consumo de productos parecidos a Mr. Yam.

Análisis de resultados de la encuesta: (Ver resultados de encuestas en el anexo B)

- El 80% de la muestra afirmó que, en su empresa, actualmente comercializa todo tipo de harina, mientras el 20% respondió que no venden este tipo de producto.
- El 76,7% de las empresas encuestadas, respondieron que no conocías las propiedades nutritivas de la harina de ñame, mientras el 23,3% indicó que no.
- 27 empresas (de las 30) correspondiente al 89,7%, señalaron que sí están dispuestos a vender harina de ñame, mientras el 10,3% respondieron no.
- Dentro de los aspectos que los encuestados toman en cuenta a la hora de comprar este tipo de productos, el 65,4% respondieron que les importaba la calidad de este, el 26,9%

indicó que el margen de utilidad que obtendrían al venderlo y el 7,7% respondió que le interesaba conocer la empresa proveniente.

- El 67,9% manifestó que sus clientes compran harinas una vez a la semana, el 21,4% indicó que la compran cada dos semanas, el 10,7% una vez al mes.
- Con referencia al tipo de presentación que suelen utilizar las harinas el 40% respondió 2 libras, el 33,3% afirmó 1 libra, el 20% señaló 5 libras y el 6,7% 3 libras.
- 18 empresas (de las 30) correspondiente al 63,3% de las encuestadas respondió que el valor que le asigna a este producto está entre \$2 y \$4 USD, el 13,3% manifestó que \$4.5 USD, el 13,3%
- En cuanto al tiempo de duración de los productos tipo harina el 63,6% señaló que cada 8 días, el 27,3% 15 días y el 9,1% 30 días.
- Con un 48,1% los anuncios fueron el medio más utilizado por las empresas encuestadas para dar a conocer su portafolio de productos, seguido de un 29,6% internet, luego un 9,3% para periódicos y correos y por último un 3,7% a través de la televisión.

### **6.2.2. Diseño del producto**

#### **Diseño preliminar**

Función a realizar: El ñame espino o ñame blanco es un tubérculo de forma cilíndrica y de textura tensa, que posee propiedades nutricionales y ofrece una serie de beneficios para la salud convirtiéndose en un producto de panadería de gran calidad.

Marca: Para llevar la harina de ñame al mercado estadounidense, se creó una marca única que los clientes puedan identificar fácilmente y distinguirlo de los demás productos para panadería comunes. El nombre de la marca será estipulado en el idioma inglés “Mr. YAM”, cuyo

significado en español es “Señor Ñame” y el logotipo de la compañía hace referencia al nombre comercial y su materia prima.

**Empaque:** Para su empaquetado de exportación, la harina de ñame será empacada en Bolsas laminadas con PLA1 ciento por ciento biodegradables, con medidas de 12 + 6.5 x 28 centímetros de longitud para aquellas presentaciones que contengan un peso de una libra. Gracias a la marca Mr. Yam, el empaque hace que la promoción de la harina de ñame sea más atractiva y permita diferenciarlo de otros productos similares. En la contraportada de los empaques estarán detallado los valores nutricionales, beneficios de la harina de ñame, especificaciones generales, peso, certificaciones de calidad y nombre y dirección de la empresa.

En la tabla 3, se muestran las características generales que posee el empaque donde irá la harina de ñame:

*Tabla 3. Características generales del empaque*

<b>Empaque</b>	<b>Características generales</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboradas en 1 a 3 capas de papeles.</li> <li>• Impresas en tintas base agua y bases vegetales.</li> <li>• Pegadas con adhesivos a base de almidón de yuca y bases agua.</li> <li>• Cosidas con hilos de algodón.</li> <li>• Se personalizan y diseñan especialmente para el cliente.</li> <li>• Se laminan o colocan ventanillas con PLA (ÁCIDO POLILÁCTICO) Plástico a base de maíz.</li> </ul>

<sup>1</sup> Abreviatura de PolyLacticAcid, que es un abono orgánico, película que permite muchas más opciones para mantener las etiquetas y empaques de relleno sanitario. El PLA se fabrica con un plástico derivado del maíz. // Bolsas laminadas con PLA, Greenpack SAS, <http://greenpack.com.co/bolsas/bolsas-laminadas-pla-detail.html>

- 
- Se adaptan perfectamente para contener y proteger cualquier tipo de producto.
  - 100% biodegradables.
  - Un menor tiempo de empaque y fácil apilamiento de los productos.
  - Es más amplia y estable, permite sacar las compras de manera sencilla.

---

Fuente: greenpack.SAS.

Calidad: El ñame espino tendrá un proceso de transformación para convertirlo en fécula, sin aditivos químicos manteniendo su origen natural y al momento de preparar recetas alimenticias, su sabor especial.

Impacto ambiental: El ñame es la materia prima del producto objeto de estudio, por ende, se requieren estrategias que permitan la extracción del ñame de manera responsable y sea sustentable a través del tiempo. Para ello, se certificarán sus procesos con la Norma de calidad ambiental ISO 14001, lo que generará confiabilidad en los clientes.

## Diseño definitivo

Figura 1. Logo de la marca de la harina de ñame: Mr. Yam



Figura 2. Diseño de la presentación donde se exportará el producto



### 6.2.3. Usos del producto

La harina de ñame “Mr. Yam” contiene múltiples beneficios para la salud de quienes lo consuman ya que no contiene gluten (ver tabla 4), en donde se destacan elementos importantes como el agua, carbohidratos, fósforo, potasio y las vitaminas A y C. Además, posee bajo contenido de grasa. De igual manera, éste no altera los índices glucémicos en las personas, es decir, no afecta a quienes sufran de diabetes.

Este se puede utilizar en distintas preparaciones, desde snacks hasta postres. (Ver anexo C)

*Tabla 4. Valores nutricionales. Cantidad por cada 100 gramos*

<b>COMPUESTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>MEDIDA</b>
Agua	69,6	Gramos
Calorías	118	Kilocalorías
Proteínas	1,53	Gramos
Carbohidratos	27,88	Gramos
Fibra	4,1	Gramos
Azúcar	0,5	Gramos
Calcio	17	Miligramos
Hierro	0,54	Miligramos
Magnesio	21	Miligramos
Fósforo	55	Miligramos
Potasio	816	Miligramos
Sodio	9	Miligramos
Zinc	0,24	Miligramos
Vitamina C	17,1	Miligramos
Tiamina	0,112	Miligramos
Riboflavina	0,032	Miligramos
Niacina	0,552	Miligramos
Vitamina B-6	0,293	Miligramos
Vitamina A	RAE 7	Microgramos
Vitamina A	IU 138	IU
Vitamina E	0,35	Miligramos
Colesterol	0	Miligramos

Fuente: USDA-United State Department of Agriculture. National Agricultural library.

## 6.2.4. Análisis externo

### Análisis del sector

De forma lenta pero segura, la economía estadounidense se ha recuperado de la crisis financiera mundial de 2009, gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance del gobierno. Las bajas tasas de interés, aumento en el consumo de los hogares y la creación vigorosa de empleos aminoró el impacto de un invierno severo y huelgas importantes de trabajadores en muelles, permitiendo que el PIB se mantuviera estable creciendo 2,6% en 2015.

(Santander Trade Portal, 2016)

Estados Unidos representa el 42% del mercado global de bienes de consumo, y por tal motivo y para estar más cerca de sus proveedores y clientes muchas empresas del mundo deciden invertir en este país. Actualmente, están suscritos más de 14 Tratados de libre Comercio con países asociados. (US. Department of Agriculture, 2016)

Este país cuenta con una población de 321 millones de personas aproximadamente, donde el 81,2% viven en zonas urbanas. El índice de crecimiento poblacional es de 0,78% en 2015, donde la tasa de desempleo era de 6,2% en 2014, según Procolombia.

En la tabla 5, se expresan las variables macroeconómicas de Estados Unidos desde el año 2012 hasta 2016:

*Tabla 5. Variables macroeconómicas de Estados Unidos (2012 - 2016)*

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (e)</b>
PIB (miles de millones de USD)	16.155,25	16.663,15	17.348,08	17.968,20e	18.697,92
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,2	1,5	2,4	2,6e	2,8
PIB per cápita (USD)	51.384	52.608	54.370	55.904e	57.766
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-6,2	-4,1	-3,6	-3,1e	-3

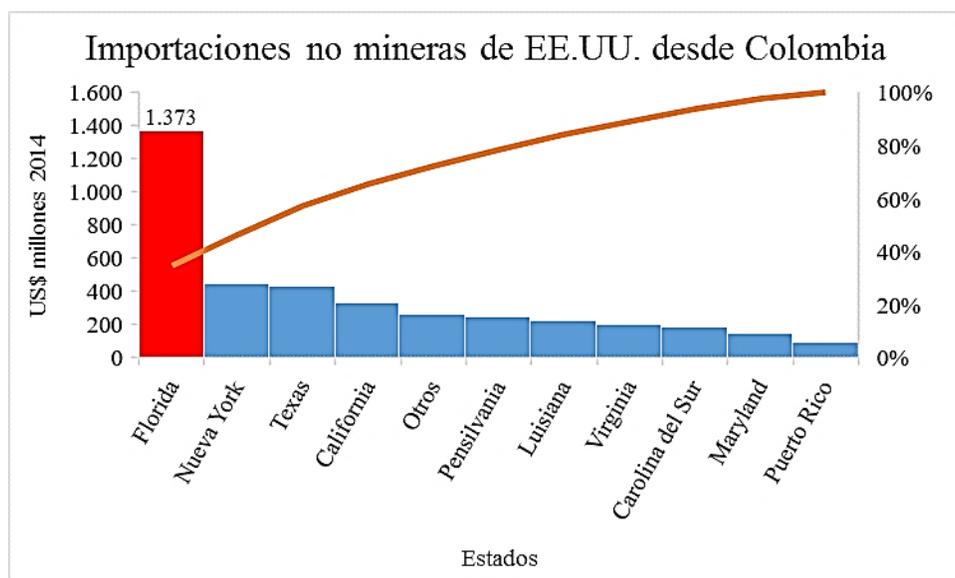
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	102,5	104,8	104,8	104,9e	106
Tasa de inflación (%)	2,1	1,5	1,6	0,1e	1,1
Tasa de paro (% de la población activa)	8,1	7,4	6,2	5,3	4,9
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-449,67	-376,76	-389,53	-460,62e	-551,5
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-2,8	-2,3	-2,2	-2,6e	-3

Fuente: FMI - World Economic Outlook Database, 2015. Tomado de <https://es.portal.santandertrade.com>

Nota: (e) Datos estimados

Las exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos fueron de 14.470.697 (en miles de US\$) PARA 2014, según (WITS World Integrated Trade Solution, 2015). De esas exportaciones, las mercancías no minero – energéticos ocuparon un lugar esencial, donde el Estado de La Florida ocupa el primer lugar en la elección de las empresas colombianas con 1.373 (US\$ millones 2014). En el siguiente diagrama de Pareto (Figura 3) se expresa el ranking de los Estados que más importaron mercancías no minero – energéticos de Colombia:

Figura 3. Importaciones no mineras de EE.UU. desde Colombia



Fuente: USITC, United States International Trade Commission. Tomado de Procolombia.co

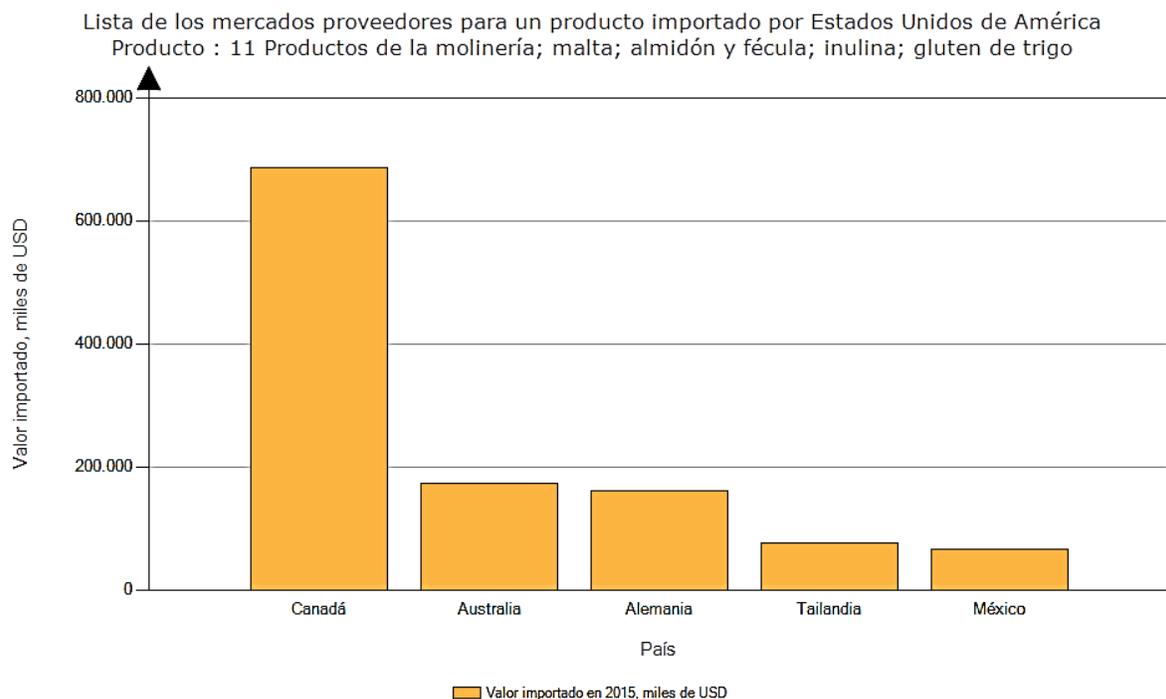
Para 2014, Florida fue el 9° estado que más importó del país, tras California, Texas, Illinois, Nueva York, Nueva Jersey, Michigan, Georgia y Pennsylvania:

Mercancías por valor de 71.782 millones de dólares, siendo el 3,06% de las importaciones totales de Estados Unidos. (Dávila & Alonso, 2015, pág. 6)

Los productos colombianos de panadería y molinería pagaban aranceles base hasta del 14,9%. A partir de la entrada en vigencia del TLC, todos los productos del sector ingresan con arancel del 0%, lo que se convierte en una oportunidad al momento de comercializar la harina de ñame en el Estado de La Florida.

Para 2015, según cifras de (TradeMap, 2015), Colombia exportó hacia Estados Unidos US\$ 1.9 millones de dólares en productos de molinería y panadería, cuya participación en el mercado es 0.12%, ubicándolo en la posición 34 entre los países importadores de este producto en Estados Unidos; donde Canadá ocupa el primer lugar con una participación en el mercado del 41% equivalente a US\$ 686.5 millones de dólares aproximadamente, seguido de Australia, Alemania, Tailandia y México como lo muestra la figura 4:

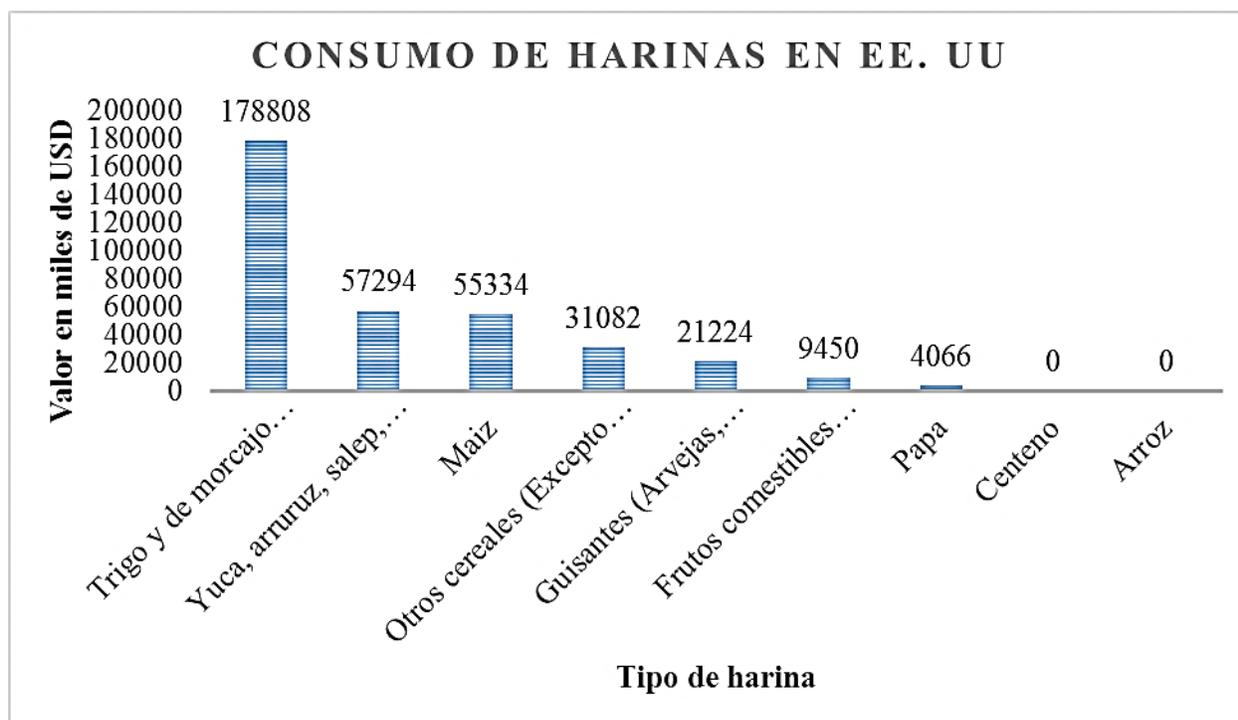
Figura 4. Top 5 de proveedores de productos de panadería y molinería a Estados Unidos



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

Por otro lado, la harina de ñame aún no es conocida en el mercado internacional, sin embargo, se puede clasificar con la subpartida 110620 (ver identificación de la posición arancelaria: Capítulo 3: Plan exportador), debido a su composición física y de origen vegetal, por ende, la participación de este tipo de harina en el mercado de productos de panadería y molinería es del 16%. En la siguiente figura se muestra el consumo de otros tipos de harina en Estados Unidos:

Figura 5. Consumo de harinas en EE. UU

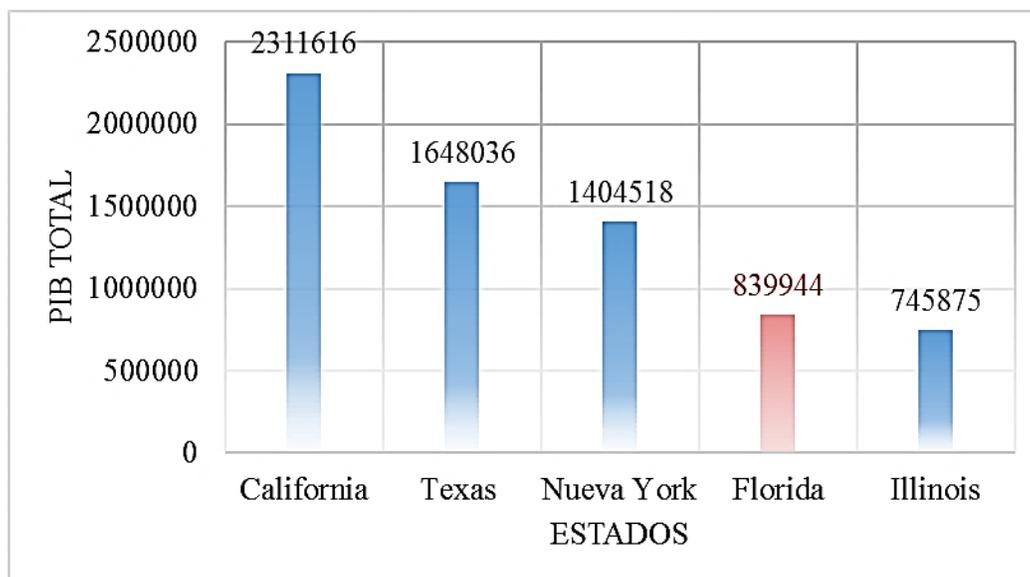


Fuente: elaboración propia. Información procesada de la lista de los mercados proveedores de harinas importados por Estados Unidos. Cálculos del CCI basados en estadísticas de US Census Bureau.

### Densidad económica

El PIB de Florida fue de 839.944 millones de dólares para 2014 (figura 6), siendo la cuarta potencia económica dentro de los Estados Unidos, tras California, Texas y Nueva York. Y, supone el 4,85% de PIB total de Estados Unidos.

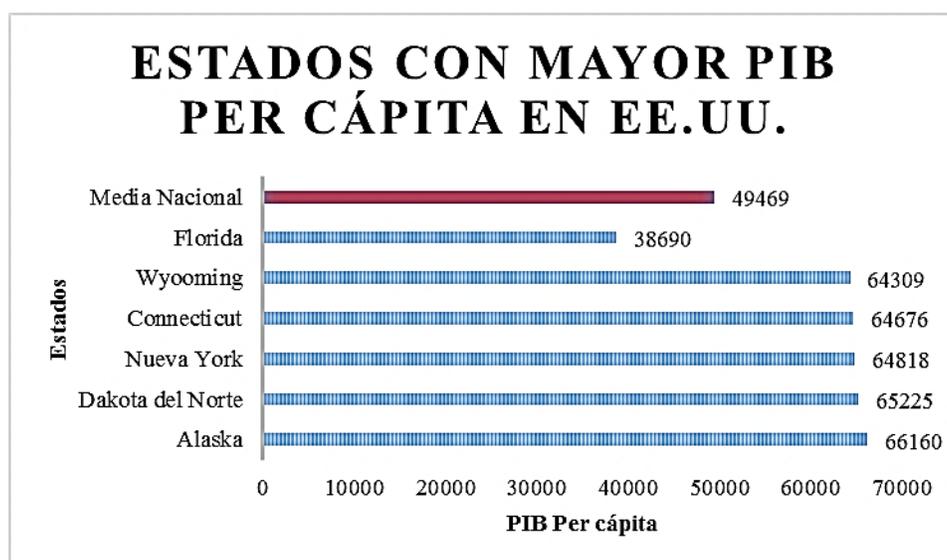
Figura 6. Ranking 5 estados con mayor PIB Total (2014) en US\$ millones



Fuente: Bureau of Economic Analysis. Tomado de la Oficina económica y comercial de la embajada de España en Miami

El PIB per cápita de la Florida para el mismo año fue de 38.690 dólares, lo que le sitúa como el 42° estado en cuanto a nivel del PIB per cápita, por debajo de la media nacional (barra de color roja, figura 7).

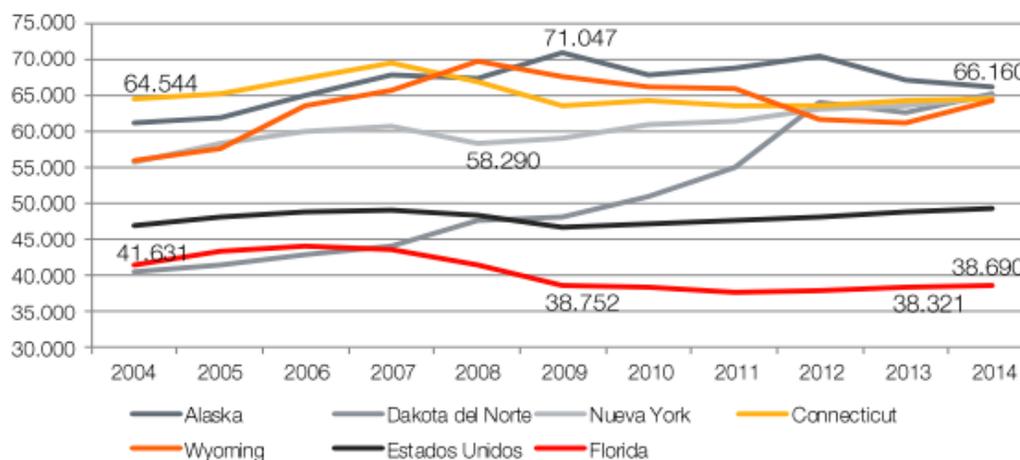
Figura 7. Estados con mayor PIB Per cápita en Estados Unidos



Fuente: Bureau of Economic Analysis. Tomado de la Oficina económica y comercial de la embajada de España en Miami

Con la crisis económica, el PIB per cápita de Florida decreció un 11,43% en el periodo 2007-2009 desde ese año, su PIB per capital se ha mantenido constante, con un ligero crecimiento desde el año 2012. El PIB per capital de florida al de la media nacional.

Figura 8. Evolución PIB Per cápita 2014 - 2016



Fuente: Bureau of Economic Analysis. Tomado de la Oficina económica y comercial de la embajada de España en Miami

## **Demanda potencial de Florida**

Se han identificado una serie de tendencias que podrían impulsar el consumo de tubérculos en EE. UU, así como de productos derivados. Existe una preocupación marcada por el bienestar físico, por lo que mantener una dieta balanceada es un aspecto importante para estos consumidores, lo cual ha favorecido el consumo de productos como tubérculos o alimentos saludables en general. De igual forma la mezcla de culturas que ha con llevado el alto nivel de inmigración en los países miembros que han provocado una diversificación en los patrones de consumo, introduciéndose así ingredientes y comidas étnicas en la oferta culinaria de los EE. UU, factor que se une al deseo de los habitantes de florida por probar alimentos exóticos.

Así mismo, el aumento de la población que sufre algún tipo de intolerancia a ingredientes como la lactosa, el azúcar o el gluten, entre otros, ha provocado un incremento en la oferta de productos “libres de”, nicho en el cual los tubérculos podrían jugar un papel importante al ser un producto completamente libre de gluten. Alineado con la tendencia de productos saludables, el acelerado ritmo de vida de los habitantes de Florida y las largas jornadas laborales, han provocado que el tiempo disponible para la preparación de alimentos sea limitado, lo cual ha impulsado el desarrollo de productos convenientes, ya sea en preparaciones listas para consumir, enlatadas, precortadas o precocidas.

## **Análisis de la competencia**

### **Competencia directa**

La competencia directa de COHACOL está compuesta por todas aquellas empresas cuya razón social esté orientada a la comercialización de harina de ñame en el estado de La Florida.

Esta empresa es pionera en Estados Unidos, puesto que aún no existe una marca en el mercado que provea este tubérculo con alguna transformación.

La Asociación de Productores de Monte Plata: Se encuentran ubicados en República Dominicana, se dedican a la producción de ñame y también a la transformación de este en harina. No obstante, estos pequeños agricultores exportan a países como Alemania, España, Reino Unido, Bélgica y Holanda. Sin embargo, dentro de su visión a largo plazo planean en convertirse en agroindustriales prósperos (OVIEDO, 2013), lo que traduce a una posible exportación a otras grandes potencias, entre ellas EE.UU.

### **Competencia Indirecta**

La competencia Indirecta de COHACOL se encuentra constituida por empresas que, intervengan de forma lateral a nuestro mercado, buscando satisfacer las mismas necesidades y utilizando productos sustitos.

King Arthur Flour: Es una de las compañías de harina más antiguas de América, fundada en Boston en 1790 para proporcionar pura harina de alta calidad para los residentes de Estados Unidos. Con más de 220 años de experiencia en la molienda de trigo continúa siendo el primer recurso para uso de panadería en la nación

Productos: King Arthur ofrece una gran variedad de productos, acomodándose a las necesidades de sus clientes, dentro de ellos están: Harinas de trigo, harinas sin gluten y harinas orgánicas.

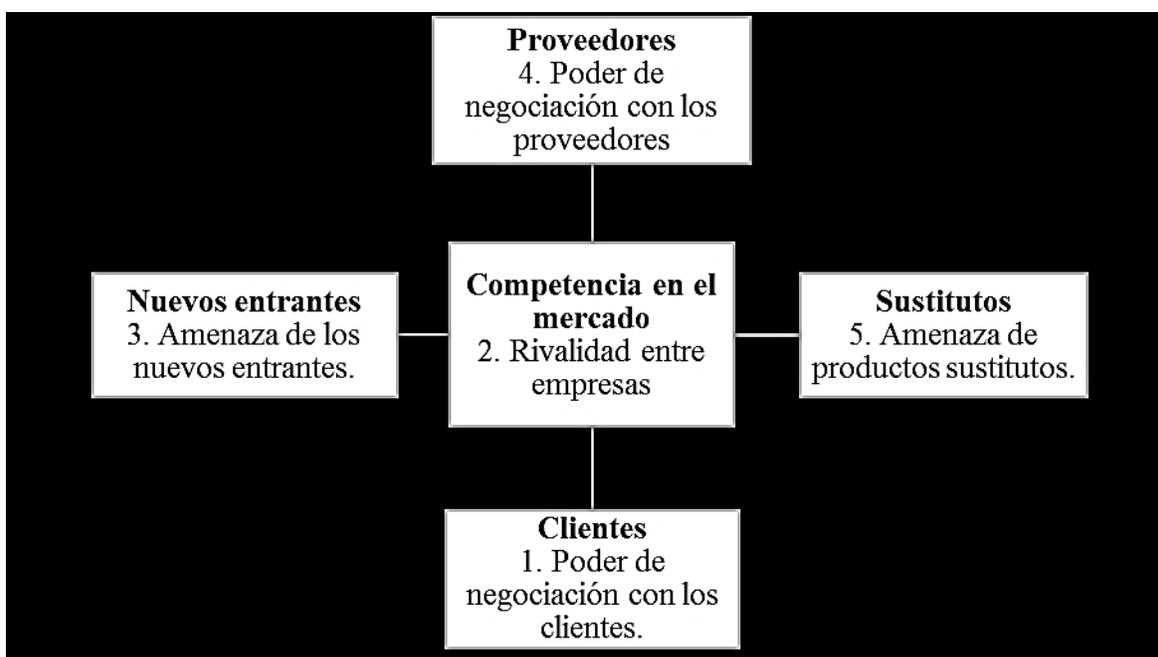
Bob's Red Mills: Desde hace tres décadas es una de las marcas líderes en alimentos saludables, es por esto que los clientes confían en sus productos. Caracterizados por realizar un proceso de molienda tradicional y por ofrecer una variedad de opciones versátiles para el consumidor.

Productos: Dentro de su portafolio de productos se encuentra: Harina de arroz, harina de tapioca, harina de almendra, harina de sorgo<sup>2</sup>, harina de kamut<sup>3</sup>, entre otros.

365 Organic: Una marca construida por la compañía *Whole Foods* que se caracteriza por brindar alimentos naturales y orgánicos, fabricados con los mejores estándares de calidad.

Productos: Ofrecen gran variedad de opciones algunas son: Harina de trigo integral y harina de pan.

Figura 9. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

Cientes: COHACOL CI se encargará de contactar a un agente distribuidor el cual tendrá como objetivo repartir el producto a los mayoristas, y este último a un cliente final. El valor asignado a éste se establecerá a partir del precio de venta por parte del proveedor, más todos los gastos que incurran al momento de exportarlo, a través de esto se podrá conocer cuál será el

<sup>2</sup> Es un género de gramíneas oriundas de las regiones tropicales y subtropicales de África oriental.

<sup>3</sup> Se conoce como miembro de la familia de los trigos modernos duros.

margen de utilidad para la empresa y también determinar el posible precio al que lo venderá el distribuidor.

Competencia en el mercado: A pesar de que el número de competidores indirectos es alto, Mr. Yam es un producto innovador que posee diversas ventajas competitivas, lo que garantiza un futuro prometedor y exitoso para el producto.

Nuevos entrantes: Al ser un producto nuevo, existe el riesgo de que la competencia intente plagiar el producto, para evitar esto, se implementará un sistema de información para fidelizar a los clientes (CRM).

Proveedores: La harina de ñame que proviene de Molinos tres castillos es fabricada con materia prima de excelente calidad, puesto que cumple con los estrictos requisitos de control del mercado estadounidense.

Productos sustitutos: En esta categoría son fuertes las harinas que actualmente se encuentran posicionadas en el mercado, como lo puede ser de trigo, maíz, almendra, coco y otras. Sin embargo, al ser productos fabricados con materia prima diferente no son una amenaza exageradamente grande.

## **Proveedores**

Molinos 3 Castillos, empresa ubicada en el territorio colombiano, departamento de Bolívar, con sede principal en Cartagena, posee una gama de maquinarias cualificadas y especializadas para la producción de harinas, tales como, trigo, precocidas de maíz y pastas alimenticias. Sin embargo, esta no dedica dentro de sus servicios la producción de harina de ñame, por lo que se desarrollara una alianza estratégica con el fin que la produzcan, donde se les facilitara no solo la información de las empresas encargadas de proveerles el ñame en fresco, sino también la empaquetadora, y que puedan así abastecer la demanda requerida por COHACOL, es decir,

molino 3 castillos desarrollara un ingreso marginal al igual que una producción única y exclusiva para la empresa, Por ende esta será la proveedora de suministrar la harina de ñame lista para exportar.

#### **6.2.5. Análisis interno**

##### **Estrategia de precio**

Para establecer el precio a este producto, se deben tener en cuenta algunas variables que influyen, como tomar de referencia otros productos que se asimilen a las características del mismo, sea en su aspecto físico o en su funcionalidad (harinas). Otro aspecto importante a tener en cuenta, es el análisis de los costos que incurrirán dentro del proceso de producción de la harina de ñame, ya que dependiendo el precio que establezca molinos 3 castillos, así mismo COHACOL fijara el precio para el comprador mayorista o distribuidor del estado de la Florida. El precio que se asignará para la venta se verá reflejado en la estabilidad de la empresa y por supuesto, la rentabilidad del producto.

A partir de estas alternativas se puede establecer un precio que no sólo genere un margen amplio de utilidad para la empresa, sino que también esté a un valor acorde con los beneficios que ofrece el producto.

A continuación, algunos precios de referencia de harinas existentes en el mercado de Florida:

Tabla 6. Comparativo de precio de productos similares.

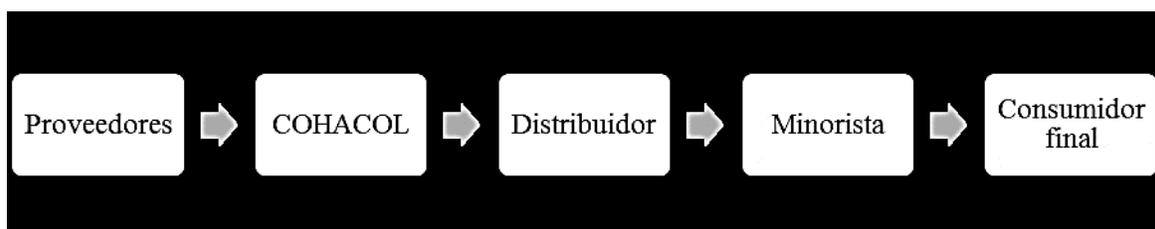
Producto	Presentación	Valor en Walmart (USD)	Valor en Fresh Direct (USD)	Valor en Whole Sale foods (USD)
	5 LBS	\$3.49	\$6.89	\$3,60
	1 LB	\$6.99	\$7.99	\$6,50
	16Oz	\$11.99	\$11.99	\$10,99

Fuente: Información extraída de [www.freshdirect.com](http://www.freshdirect.com), Wal-Mart, Whole Sale Foods.

### 6.2.6. Plan de ventas

La venta de harina de ñame se realizará bajo la razón social de “COHACOL CI”. Para el correcto desarrollo de los procesos de comercialización, se utilizará un canal de distribución indirecto, dado que se utilizará como intermediario un distribuidor o mayorista el cual se encargará de vender el producto terminado a tiendas minoristas y esta última a un cliente final.

Figura 10. Plan de ventas de COHACOL



Fuente: elaboración propia.

### **6.2.7. Servicio post – venta**

Dentro de la política de servicio empresarial que implementara COHACOL, será la supervisión de las ventas realizadas en el exterior por el cliente mayorista o distribuidor, teniendo el debido contacto después de haber efectuado la venta, informando al empresario acerca de las posibles estrategias en ventas y promociones que pueda implementar con sus clientes en el estado de la Florida; no obstante, se mantendrá enterado al mismo tiempo de las promociones que aplicarían por contactar a más clientes para la venta del producto, gozando COHACOL de más coberturas y presencia dentro de las cadenas de centro comerciales del estado de la Florida. Por otro lado, un servicio adicional serán las devoluciones y garantías, puesto que, en el caso, donde la mercancía haya llegado incompleta o con alguna anomalía en la calidad del empaque directamente, este podrá descontar del monto de la factura una porción equivalente al valor de la mercancía. Estos serán algunos de los servicios postventa que se implementarán con el fin de mantener no solo la satisfacción del cliente sino también de asegurar una compra regular o repetida.

### **6.2.8. Segmentación del mercado**

#### **Segmentación del mercado total**

Para la elección del mercado estadounidense, se tuvo en cuenta el estado de la Florida del país EE.UU. según fuentes de Procolombia la relevancia que tienen el sector agroindustrial con los productos de panadería y repostería es inminente, al igual, esta goza de una cultura encaminada en consumir y llevar vidas saludables con productos libres de grasa, orgánicos y de fácil consumo. Por otra parte, destacar la oportunidad que se tendría al aprovechar el TLC con estados unidos con la penetración de este producto.

A continuación, la figura muestra que aproximadamente el estado de la florida, cuenta con 3.606.7 de productos importados relacionados con las agroindustrias, en comparación con los demás estados

*Tabla 7. Importaciones de agroindustrias no mineras de EE. UU desde Colombia.*

<b>Estado</b>	<b>US\$ Millones</b>
Florida	3.606.7
Nueva York	509.5
Texas	422.1
California	314.6
Pensilvania	248.3
Luisiana	219.5
Maryland	196.3
Carolina del sur	166.6
Virginia	153.1
Washington	49.6
Otros	505.4

Fuente: Procolombia.co

### **Selección del mercado objetivo**

Una vez segmentado el mercado al cual irá dirigido la harina de ñame, se podría inferir que el mercado objetivo donde se proporcionara el producto serán los grandes mayoristas y distribuidores del estado de la florida, no obstante, se determinó que en la cámara de comercio del estado se encuentran registrados 22 mayoristas 35 distribuidores. Estos empresarios dueños o distribuidores de tiendas y/o supermercados son el blanco para ofrecer el producto apetecido, sin embargo, solo se seleccionaron las diferentes líneas y cadenas de supermercados más importantes, determinando así quienes son los representantes (distribuidores y mayorista) de cada una de las cadenas.

### Selección del mercado real

Las 30 encuestas realizadas fueron distribuidas de la siguiente manera (ver anexo xxx):

22 mayoristas de los cuales el 55.5% estuvo de acuerdo, y por otra parte los 8 distribuidores seleccionados tuvieron un 34.2% de aceptación.

En base a esto se tuvo en cuenta La cantidad total o real de distribuidores y mayoristas

- Población mayorista:  $31 * 55.5\% = 17$  mayoristas
- Población de distribuidores:  $35 * 34.2\% = 11$  distribuidores

Teniendo en cuenta que es una empresa con un producto nuevo en este mercado y, que en la actualidad las empresas más representativas del mercado no alcanzan el 10% del crecimiento de la demanda se estima que COHACOL logré alcanzar un 5% de la demanda real disponible:

$$17 + 11 = 28 * 0.05 = 1,4 \text{ de distribuidores y mayoristas}$$

#### 6.2.9. Proyección de la demanda

Conociendo que en la demanda real disponible se tomó como parámetro el 5% para determinar el crecimiento de éste, se toma como referencia un numero de 5 años para mostrar cómo la población fluctúa de manera creciente y progresiva como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 8. Proyección de la demanda estimada a 5 años*

<b>Año</b>	1	2	3	4	5
<b>Población</b>	1.4	1.47	1.54	1.62	1.70
<b>Crecimiento en %</b>	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: elaboración propia.

### **6.2.10. Perfil del consumidor**

Los consumidores estadounidenses adquieren productos con un alto nivel nutritivo y proteico, que les permita tener una vida saludable, tranquila y le brinde bienestar en su cotidianidad, entre sus características de consumo están las siguientes:

- Valoran la comodidad ante todo y por eso compran cosas que no compliquen su vida.
- Le preocupa la seguridad, el medio ambiente y la vida sana. Por ello en su alimentación utiliza productos naturales.
- Adquieren productos que no contaminen, que sean ciento por ciento naturales y, orgánicos.
- Se interesan principalmente por productos frescos.
- En la gastronomía, los consumidores están más dispuestos a probar diferentes sabores de comidas étnicas o de otras partes del mundo, brindándoles la posibilidad de tener mayor variedad a la hora de elegir un alimento y de comer más saludable.
- Los consumidores muestran mayor interés en saber el origen del producto, su ciclo de vida, características y sus actividades que soporten causas morales y sociales alrededor del planeta. (Procolombia.co TLC Colombia - EE.UU., s.f.)
- El estadounidense busca soluciones rápidas. El 40% de compradores de alimentos nutritivos lo hacen porque son fáciles de consumir. Las ventas por internet y las aplicaciones móviles son medios a los que se recurren para la búsqueda de estos productos.
- Los productos novedosos, eco amigables, funcionales y orgánicos, son y serán valorados por su calidad y no por su precio. (Procolombia.co, 2014)

### 6.2.11. Plan de publicidad y promoción

Para que el cliente de la empresa (distribuidores/mayoristas), conjuntamente, con el consumidor final conozcan el producto, se familiaricen con él, les genere curiosidad, la harina de ñame se promocionará de las siguientes maneras (figura 11):

Figura 11. Diferentes medios de publicidad y promoción



Fuente: elaboración propia

La promoción que implementará COHACOL será directamente con el cliente al momento del contacto. Como disminuir los costos en el transcurso del tiempo, por mantenerse fiel y constante en los pedidos por compras masivas. La empresa aprovechara las macro ruedas de negocios y ferias empresariales en el estado de La Florida para dar a conocer la diversidad del producto en sus propiedades nutritivas y preparaciones, brindando muestras comerciales a todos aquellos empresarios mayoristas y/o distribuidores, haciendo relación costo-beneficio. Por último, la creación de un sitio web, éste será un canal de información y contacto para el empresario interesado en el producto.

En la siguiente tabla, se muestra el costo del plan de publicidad y promoción para que el cliente conozca el producto.

*Tabla 9. Plan de publicidad y promoción. Datos anuales.*

<b>Cantidad</b>	<b>Medio</b>	<b>Valor</b>
<b>1</b>	Página Web con animaciones	850.000
<b>1</b>	Redes Sociales	150.000
<b>2000</b>	Tarjetas Empresariales	300.000
<b>TOTAL</b>		<b><u>1'300.000</u></b>

Fuente: elaboración propia

### 6.3.CAPÍTULO 3: PLAN EXPORTADOR

#### 6.3.1. Identificación de la posición arancelaria

La posición arancelaria de la harina de ñame es 1106.20 clasificado en el arancel de aduanas del sistema armonizado de designación y codificación de mercancías, creado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y consultado a través del servicio en línea de la DIAN como muestra la tabla 10, donde los dos primeros dígitos hace referencia al capítulo en el arancel, en este caso, el numero 11 cuyo descripción es “Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo”, los dos siguientes dígitos (06), sumados a los dígitos del capítulo (11), hacen referencia a la partida y, según la OMA, el comercio internacional se rige bajo 6 dígitos en la clasificación arancelaria, conocido como subpartida, hace referencia al número 1106.20, ya que es un producto manufacturado proveniente del ñame.

Esto permite conocer las certificaciones sanitarias y fitosanitarias, que permitan probar que este producto no contenga aditivos, contaminantes, toxinas u organismos patógenos, y sea apta para el consumo.

*Tabla 10. Código por nomenclatura*

<b>Código</b>	<b>Designación de Mercancías</b>
1106.20	- De sagú o de las raíces o tubérculos de la partida 07.14:
1106.20.10.00	- - Maca ( <i>Lepidium meyenii</i> )
1106.20.90.00	- - Los demás

Fuente: [muisca.dian.gov.co](http://muisca.dian.gov.co)

Con la posición arancelaria identificada se podrá conocer los documentos de soporte para la exportación del producto tales como vistos buenos emitidos por parte de agencias nacionales como el ICA o el INVIMA, entre otros (Procolombia.co, s.f.):

- Certificado de inspección sanitaria de exportación de alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos (INVIMA).
- Certificado de venta libre - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos (INVIMA).
- Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).
- Certificado BASC

Por otra parte, la normatividad estadounidense posee reglamentos técnicos y fitosanitarios que aseguran la inocuidad de los alimentos que ingresan a su territorio y no afecte la vida de las personas o de los animales. La entidad gubernamental por la cual se tiene que certificar este producto alimenticio y obtener permisos para evitar la prohibición de su ingreso a este mercado es:

- The U.S. Food and Drug Administration; en sus siglas FDA, entidad encargada suministrar información de seguridad alimenticia, de etiquetado y regular que todo producto de consumo que ingresa a Estados Unidos no genere daños en las personas y animales.

### **6.3.2. Condiciones de acceso**

Para el ingreso de la harina de ñame hacia el mercado de los Estados Unidos de América, éste exige estrictas medidas de seguridad que regulan la entrada y salida de mercancías en materia arancelaria, comercial y ambiental para bienes de capital y de consumo. Esto genera que el proceso de exportación sea complejo y de costos elevados. Para evitar estos condicionales, se aprovechará el acuerdo de promoción comercial entre Colombia y Estados Unidos vigente desde hace cuatro años que, entre sus puntos, ambos países acordaron una lista de desgravación de mercancías divididas en categorías organizadas alfabéticamente de la A a la Z, siendo la primera

letra, las mercancías cuya base arancelaria es del 0.0% a partir de la entrada en vigor del acuerdo y al ser de origen vegetal goza de esta preferencia.

### **6.3.3. Reglas de origen**

Este producto, al acogerse al Acuerdo de libre comercio entre ambos países y goce de esta preferencia arancelaria, requiere ciertos documentos que prueben el origen y no exista problemas al ser exportado. Para ello, la empresa tendrá el papel probatorio de origen conocido como certificado de origen (anexo D) que, según el decreto 390 de 2016, puede ser declarado en la factura comercial.

Según el artículo 4.1, que trata de mercancías originarias del capítulo 4: reglas de origen y procedimientos de origen, del Acuerdo de promoción comercial signado entre Colombia y Estados Unidos, el criterio que la empresa dispondrá que la mercancía es originaria es el (a), “la mercancía es obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes”. (MinCIT)

### **6.3.4. Medidas antidumping**

Según la (OMC, s.f.), si una empresa exporta un producto a un precio inferior al que aplica normalmente en el mercado de su propio país, se dice que hace “dumping”.

Por consiguiente, la empresa COHACOL CI, para evitar esta medida no aplicará ni venderá por debajo del precio estándar de productos similares de panadería y molinería, en el caso de la harina de ñame, tanto en Estados Unidos. Sin embargo, en el caso de Colombia, no existe en el comercio este producto.

Es por ello que, COHACOL tendrá en consideración las siguientes medidas antidumping:

- El precio de exportación se basará normalmente en el valor de transacción al que la empresa vende su producto a un importador en el país de importación.

- Se hará una comparación equitativa de precios entre el país a el cual se va exportar con el valor normal del producto.
- Se evalúa la tasa de incremento de las exportaciones, del consumidor y las capacidades de la competencia indirecta.
- Se garantiza la transparencia de los procesos del producto y de la exportación para que no haya un dumping y se establezca todo en el tiempo requerido.
- Se adoptará las medidas de salvaguardias la cual es, si la exportación del producto aumenta en tal cantidad que puede llegar a causar alguna amenaza o causa daño nos someteremos a las medidas del GATT (artículo 119).

#### **6.3.5. Estrategia de entrada al mercado**

Para ingresar al mercado estadounidense, se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

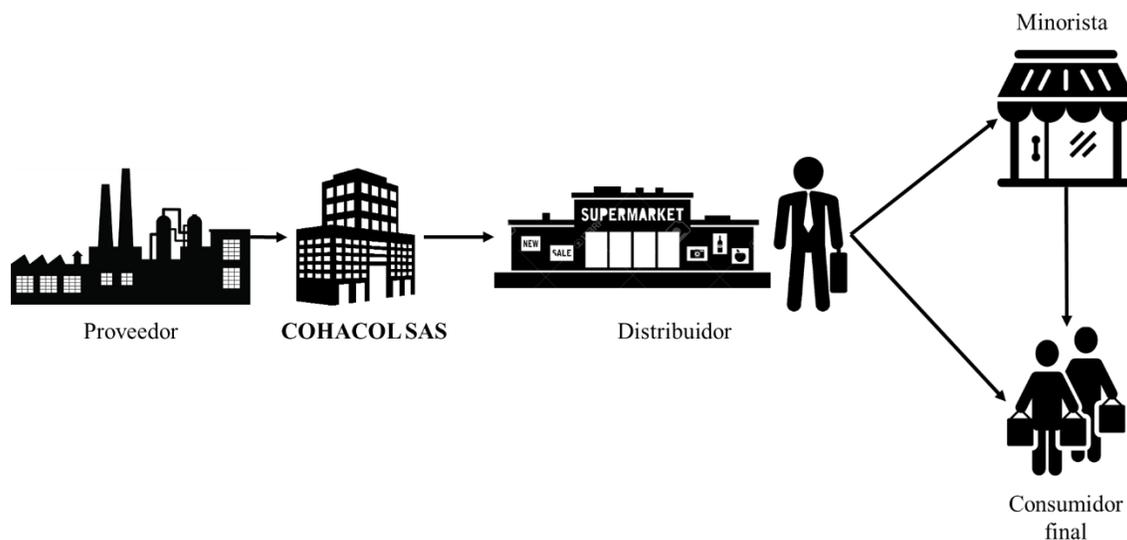
- 1) Geográficos: el proyecto al realizarse en Cartagena, Colombia debido a su posición geográfica, comparte el mismo océano atlántico que la costa este de Estados Unidos y, en términos logísticos y en reducción de costos, La Florida, es el Estado más cerca y uno de los más grandes.
- 2) Logísticos: gracias a la posición geográfica del Estado de La Florida, los tiempos de transito se acortan y beneficia a la empresa, ya que, permite tener el producto en el menor tiempo posible y proporcionalmente, disminución en los costos.
- 3) Modalidad y medio de transporte: vía marítima desde el Puerto de Cartagena SPRC hasta llegar al Puerto de Miami. Por medio de un buque de carga a través de la agencia marítima Seabord.

### 6.3.6. Cadena de distribución/comercialización

La cadena de distribución que se utilizará para ingresar el producto a Florida en Estados

Unidos es el que se muestra en la figura 12:

Figura 12. Cadena de distribución/comercialización.



Fuente: Elaboración propia

Entrar a través de distribuidores es la mejor opción para la empresa ya que por primera vez, se ingresará a hacer negocios en el mercado americano, puesto que, no se dispone de una gran organización ni de recursos financieros. Se espera que el distribuidor se transforme en un aliado a largo plazo de la empresa y ser la clave del éxito en EE.UU.

El termino de negociación es el Incoterm CIF<sup>4</sup>, cuya responsabilidad es hasta el puerto de destino en Miami, FL., cubriendo los costos en origen, seguro y flete internacional.

El cliente distribuidor brindará informes del mercado y de acuerdo con esto se planea el proceso de comercialización y exportación de la harina de ñame, creando una retroalimentación de información lo que fortalecería las estrategias de mercadeo.

<sup>4</sup> Cost, Insurance and Freight; siglas que traducidas al español significa: Costo, Seguro y Flete.

COHACOL, adecuará plataformas digitales ajustándolas al comercio electrónico que, entre sus ventajas permitirá mantener en constante contacto con los clientes (distribuidores), ya que, esta forma de comercializar es muy común en los Estados Unidos.

Al entrar al mercado vía internet, en Estados Unidos existen dos canales para hacer negocios electrónicamente:

- De la empresa al consumidor (business to consumer o B2C)
- De empresa a empresa (business to business o B2B)

En el B2C, el exportador vende al consumidor final a través de su propio sitio en Internet.

(...) La empresa deberá tener la capacidad de hacerse cargo de todo lo relativo a la distribución.

En la segunda opción, el exportador vende a minoristas, distribuidores y agentes a través de portales diseñados para tal efecto. (BID, Washington Consulting Corporation (WCC).). Por lo cual, vender por internet a través de la negociación tipo B2B es la opción que adoptará la empresa.

### **6.3.7. Temas legales, impuestos, contratos y propiedad intelectual.**

Para exportar hacia los Estados Unidos, generalmente este país no está sujeto a impuestos por las ganancias de las empresas latinoamericanas. Sin embargo, las entidades estatales decidirán si cargan impuestos, dependiendo el canal de distribución y/o comercialización y la presencia comercial en el país. Para el caso de la empresa COHACOL, al utilizar el canal donde interviene un distribuidor independiente, que compra la mercancía y la revende a minoristas, se considera que “no existe establecimiento permanente” y, por esa razón, no se causaran impuestos.

La forma de pago que se efectuará entre el cliente en La Florida y COHACOL CI, será registrá bajo las siguientes condiciones:

- Pago directo: el cliente pagará la mercancía cuando haya arribado al puerto acordado en la negociación, en este caso, el puerto de Miami, Florida; es decir, el cliente paga a COHACOL el valor de la mercancía por medio de una entidad bancaria pacta en la negociación la cual no realiza ningún tipo de intervención en el proceso de exportación.
- Tipo de incoterm y de negociación: El contrato de venta a utilizar entre el cliente mayorista y/o distribuidor con la empresa COHACOL será el termino CIF (Cost, insurance and freight), donde el vendedor contratará y pagará los costos de seguro y flete principal para transportar la mercancía hasta el puerto de destino convenido.
- Cláusulas de tiempo y terminación de contrato: El contrato será de término indefinido ya que estos tendrán un flujo de pedidos ilimitado.
- Modo de transporte: el tipo de transporte elegido para el envío de la mercancía será marítimo, debido a la economía en precios de flete, y por la capacidad de almacenaje, permitiendo trasladar más cantidad en mercancía a diferencia que otro tipo de transporte.

Otras de los factores a tener en cuenta al momento de comercializar este producto innovador es la propiedad intelectual, para ello, la empresa implementará medidas de contingencia con el fin de proteger en el exterior todo lo relacionado con la empresa y/o producto. Por una parte, según leyes del comercio internacional, en los tribunales americanos, el importador será el responsable por la seguridad de los consumidores en caso de una demanda. Del mismo modo, se registrará la marca “Mr Yam” con USPTO (United States Patent and Trademark Office) previniendo que otra persona utilice la misma.

## 6.4.CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO

### 6.4.1. Localización

El lugar donde se va a ubicar el local para el proceso de comercialización de harina de ñame a Estados Unidos es de gran importancia, ya que, de este factor dependerá la rentabilidad que se genere sobre el capital invertido. Sin embargo, no se debe dejar de lado otros factores que también influyen en el proyecto como son los factores técnicos, legales, sociales e institucionales y económicos. Para el análisis de la ubicación de la empresa se ha tomado en cuenta las siguientes etapas: macro localización y micro localización.

#### Macrolocalización

La empresa comercializadora quedará comprendida dentro del departamento de Bolívar, particularmente, en la ciudad de Cartagena de Indias, cuyo código postal departamento/municipio corresponde al número 1300, como se muestra en el siguiente mapa:

*Figura 13. Mapa geográfico de la ciudad de Cartagena*



Fuente: Google Maps

### **Aspectos geográficos**

La ciudad de Cartagena cuenta con una superficie de 609,1 km<sup>2</sup>; está localizada en el norte del departamento de Bolívar sobre la orilla del Mar Caribe. Se encuentra a 10° 25' 30" latitud norte y 75° 32' 25" de longitud oeste respecto al Meridiano de Greenwich.

Se encuentra en una zona costera típica, accidentada e irregular, conformada por procesos geológicos relacionados con el mar. Entre los elementos geográficos más importantes de la ciudad se encuentran las formaciones insulares de Barú y Tierrabomba junto con otras islas menores, el Archipiélago del Rosario, la Bahía de Cartagena, Bahía de Barbacoas, y lagunas costeras como la ciénaga de Tesca o de la Virgen. (CIOH y DIMAR, 2010)

### **Aspectos socioeconómicos**

Cuenta con una población de 895.400 habitantes, lo que representaba aproximadamente el 2,2% de la población total del país. El 36,5% de esta población era afro descendiente y, de hecho, en esta urbe se concentraba el 7,4% de todos los afrodescendientes del país.

De acuerdo con su división político administrativa, la ciudad cuenta con un total de 178 barrios en la zona urbana y 25 poblaciones en su zona rural, enmarcados dentro de un total de 15 Unidades Comuneras de Gobierno y 3 Localidades a saber: Localidad Histórica y del Caribe Norte (1), Localidad de la Virgen y Turística (2) y Localidad Industrial y de la Bahía (3).

La economía de la ciudad presenta un comportamiento similar al de la Región Caribe en su conjunto, que de acuerdo con información del Observatorio del Caribe Colombiano tiene una vocación concentrada principalmente en el turismo, como una de las actividades más destacadas, aunado a la importancia de los sectores industrial y portuario. Sin embargo, como información adicional se destaca que, los departamentos de Atlántico y Bolívar, concentran más del 50% del Producto Interno Bruto regional.

## Aspectos de infraestructura

Casi en la totalidad de su territorio cuenta con los servicios de agua entubada, luz eléctrica, pavimentación, drenaje, teléfono, correo, transporte terrestre, bancos, centros comerciales, iglesias, centros de salud, escuelas, parques, canchas deportivas, áreas verdes, etc.

## Microlocalización

Para la instalación de la empresa donde se realizarán las prácticas administrativas, monitoreando el proceso de comercialización de harina de ñame a Estados Unidos en el Distrito de Cartagena de Indias, se dispone de un terreno de 85.1 m<sup>2</sup>. (7.8 m. ancho x 10.9 m. largo) que se encuentra ubicado en Avenida principal Dg 21 número 41-15, El Bosque, Localidad Histórica y del Caribe Norte, Cartagena de Indias, Bolívar, Distancia a puerto: 1km, Tipo de terreno: Plano.

La microlocalización del terreno se apreciar mejor en el siguiente mapa:

*Figura 14. Mapa de la localización de la empresa*



Fuente: fincaraiz.com

#### 6.4.2. Disponibilidad de insumos

Molinos tres castillos deberá garantizar el abastecimiento de la harina de ñame requerida por COHACOL, y por ende Esta comercializadora garantizará la demanda del mercado internacional, (mayoristas y distribuidores) convirtiéndose así en objeto de exportación este producto apetecido por el mercado. Sin embargo, se manejarán cuotas promedios dentro de un monto total ya que dependiendo la cantidad solicitada por el mayorista y/o distribuidor durante un año, COHACOL podrá estimar para el año entrante la cantidad que deberá solicitarle a molinos tres castillos. Por otra parte, Homecenter, Almacenes éxito y panamericana, todas estas ubicadas en la ciudad de Cartagena, actualmente venden todo tipo de utensilios de oficina, variedad de productos y precios, por lo tanto, esta será quien se encargará de suministrar todos aquellos materiales y/o implementos del establecimiento, donde se llevarán a cabo los procesos administrativos y organizacionales.

#### 6.4.3. Presupuesto de inversión

##### Recursos materiales

Para el correcto funcionamiento de la empresa COHACOL CI, se presupuestó el arrendamiento y adecuación del lugar, muebles, equipos e insumos; en la siguiente tabla se expresan los costos de cada uno de estos rubros:

*Tabla 11. Presupuesto de arrendamiento y adecuación, insumos, muebles y equipo*

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Vr. Unitario</b>	<b>Vr. Total</b>	<b>Proveedor</b>
Arrendamiento de la oficina	1	\$3.000.000	\$3.000.000	Inverbienes
Adecuación de la oficina	1	\$12.000.000	\$12.000.000	Home Center
Aire Acondicionado GE	4	\$1.292.900	\$5.171.600	Home Center
Silla Gerencial	1	\$259.000	\$259.000	Home Center
Silla Operacional	6	\$77.900	\$467.400	Home Center
Escritorio gerencial	1	\$499.900	\$499.900	Home Center
Escritorio operacional	6	\$349.900	\$2.099.400	Home Center

Mueble para la zona de espera	1	\$400.000	\$400.000	Home Center
Archivador (180 x 92 x 45)	1	\$634.900	\$634.900	Home Center
Teléfono Inalámbrico Panasonic	4	\$44.900	\$179.600	Home Center
Impresora Multifuncional HP	2	\$599.900	\$1.199.800	Panamericana
Computadoras de mesa HP	7	\$839.300	\$5.875.100	Panamericana
Caneca pedal 20 L	5	\$19.900	\$99.500	Home Center
Cafetero RECCO	1	\$39.900	\$39.900	Home Center
Dispensador de agua INDURAMA	1	\$454.900	\$454.900	Home Center
Agua botellón CRISTAL	4	\$10.000	\$40.000	Postobon SA
Resma de papel tamaño carta	10	\$12.900	\$129.000	Panamericana
Cajas de bolígrafos Kilométricos (36Q)	2	\$19.700	\$39.400	Panamericana
Cosedora RAM	4	\$22.400	\$89.600	Panamericana
Perforadora JUMBO	2	\$32.800	\$65.600	Panamericana
AZ	50	\$6.700	\$335.000	Panamericana
Tablero Acrílico	1	\$43.300	\$43.300	Panamericana
Kit de borradores marca PILOT	1	\$16.000	\$16.000	Panamericana
Kit de resaltadores marca BIC	2	\$10.600	\$21.200	Panamericana
Caja de clip GEMA	10	\$850	\$8.500	Panamericana
Caja de clip mariposa GEMA	10	\$2.800	\$28.000	Panamericana
Kit sistema de seguridad	1	\$1.589.900	\$1.589.900	Home Center
Office 365	1	\$199.900	\$199.900	Panamericana
Antivirus Eset Smart Security	1	\$169.900	\$169.900	Panamericana
Papel higiénico (12Q)	1	\$21.900	\$21.900	Almacenes ÉXITO
Gel antibacterial FAMILIA 265 ml	1	\$9.340	\$9.340	Almacenes ÉXITO
Jabones Liquido Frutos Rojos	1	\$8.460	\$8.460	Almacenes ÉXITO
Kit por dos papel-toalla Familia	1	\$3.060	\$3.060	Almacenes ÉXITO
Kit Servilletas Familia 200Q	1	\$5.050	\$5.050	Almacenes ÉXITO
Recogedor y escoba	1	\$20.159	\$20.159	Almacenes ÉXITO
Kit de limpieza fantástica	1	\$15.000	\$15.000	Almacenes ÉXITO
Tanque para la basura VANIPLAST	1	\$26.500	\$26.500	Almacenes ÉXITO
Tanque para trapear ÉXITO	1	\$7.900	\$7.900	Almacenes ÉXITO
Vasos desechables EKONO 25Q	1	\$2.050	\$2.050	Almacenes ÉXITO
Escaleras	2	\$189.900	\$379.800	Home Center
Equipo de seguridad básico	5	\$144.900	\$724.500	
Estibas tipo exportación	100	\$10.500	\$1.050.000	Estibas El Bosque
<b>TOTAL</b>			<b>\$37.430.019</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Servicios públicos

<b>Descripción</b>	<b>Vr. Total</b>	<b>Proveedor</b>
Luz eléctrica	\$ 700.000	Electricaribe
Agua	\$ 250.000	Aguas de Cartagena
Internet y telefonía Fija	\$ 189.900	UNE - EPM Telecomunicaciones
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.139.900</b>	

Elaboración propia en base a cifras proporcionadas por la Compañía de Luz y de aguas y Teléfonos de establecidas en la ciudad de Cartagena.

### Recursos humanos

Para la puesta en marcha de la comercializadora internacional COHACOL, se estimó el costo total del recurso humano que se necesitará, por ende, en las tablas 13, 14, 15 y 16 se calculan: los salarios, prestaciones sociales, seguridad social, parafiscales y auxilios de transporte de los empleados:

Tabla 13. Salario de los empleados

<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>SALARIO ANUAL</b>
Gerente general	\$3.200.000	\$38.400.000
Jefe de Operaciones	\$2.200.000	\$26.400.000
Auxiliar logístico	\$1.100.000	\$13.200.000
Control de calidad	\$1.100.000	\$13.200.000
Jefe Comercial	\$2.200.000	\$26.400.000
Auxiliar de mercadeo	\$1.100.000	\$13.200.000
Compras y ventas	\$1.100.000	\$13.200.000
Jefe Administrativo y financiero	\$2.200.000	\$26.400.000
Auxiliar contable	\$1.100.000	\$13.200.000
RRHH	\$1.100.000	\$13.200.000
Abogado	\$2.000.000	\$24.000.000
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>\$18.400.000</b>	<b>\$220.800.000</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Auxilios de transporte de los empleados

<b>Auxilio de transporte<sup>5</sup></b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Personal Interno	\$ 466.200,00	\$ 5.594.400,00
<b>TOTAL AUX. TRANSPORTE</b>	<b>\$ 466.200,00</b>	<b>\$ 5.594.400,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Prestaciones sociales, parafiscales y seguridad social de los empleados

<b>Personal Interno</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Cesantías	\$1.572.185	\$18.866.220
Primas	\$1.572.185	\$18.866.220
Intereses S/cesantías	\$15.719	\$188.628
Parafiscales	\$1.697.958	\$20.375.496
Vacaciones	\$766.665	\$9.199.980
Salud	\$1.603.627	\$19.243.524
Pensión	\$2.263.944	\$27.167.328
ARL	\$98.482	\$1.181.779
<b>TOTAL GASTO PERSONAL</b>	<b>\$9.590.765</b>	<b>\$115.089.175</b>

Fuente: elaboración propia

<sup>5</sup> Es auxilio de transporte es una figura creada por la ley 15 de 1959, y reglamentado por el decreto 1258 de 1959, con el objetivo de subsidiar el costo de movilización de los empleados desde su casa al lugar de trabajo, el cual para el 2016 fue fijado en \$77.700 y que se paga a los trabajadores que devengan hasta dos salarios mínimos mensuales. (gerencie.com, 2016)

#### **6.4.4. Ingeniería**

##### **Descripción del proceso de comercialización**

Atendiendo a las estrategias de entrada al mercado de Florida en los Estados Unidos de América se planteó la siguiente cadena logística de manera detallada, dónde se incluyen todos los actores que intervienen en ella y, de igual manera, los costos de cada uno de ellos.

Según la cadena de distribución expuesta en el capítulo anterior referente al plan exportador, se utilizará a un distribuidor como intermediario para penetrar el mercado de Estados Unidos, comenzando por Florida; a continuación, se explicará el proceso de comercialización basado en la cadena de distribución de la harina de ñame:

- 1) Se contacta con el distribuidor/mayorista y se pactan todas las cláusulas, forma de pago, tipo de negociación, modo de transporte y zona de desembarque:
  - Forma de pago: pago directo
  - Tipo de negociación: CIF
  - Modo de transporte: vía marítima

A partir de allí, se tiene en consideración: el volumen de compra y tiempo de entrega.

- 2) Se contacta al proveedor (Molinos tres Castillos, ver capítulo 2: estudio de mercado), este tiene la capacidad de abastecer a la empresa con la harina de ñame, maquilada y, además, con el etiquetado y embalaje correspondiente de acuerdo a los requerimientos exigidos tanto por el cliente como la aduana de Miami en Florida.
- 3) Se contacta con una agencia de aduanas (AGENCOMEX), ésta representará a la empresa COHACOL CI ante la aduana de Cartagena, en todo lo que respecta a transporte interno, puerto en origen, puerto en destino y agencia marítima.

- La empresa de transporte interno es: Transportes La Cordialidad
  - La agencia marítima: Seabord
- 4) La empresa se encargará de recoger la harina de ñame de la fábrica de Molinos Tres Castillos y llevarla a la bodega, donde se almacenarán y poder ser cargadas desde las instalaciones de COHACOL. Más tarde, la empresa transportadora recogerá el producto en la bodega. Esto constituye el valor EXW.
- 5) La empresa transportadora, llevará la mercancía hasta el puerto de Cartagena (Sociedad Portuaria Regional Cartagena SPRC), resguardada por agentes de policías, previniendo asuntos de contaminación y terrorismo.
- 6) En puerto, la mercancía es guardada en una bodega mientras es cargada en el buque, todo este tránsito de: EXW, carga, transporte interno y puerto; constituye el valor FOB. Cabe resaltar que, simultáneamente la agencia de aduanas va realizando toda la tramitología pertinente y no existan inconvenientes.

Cuando se habla de tramitología, hace referencia a:

- Declaración de exportación (Anexo E)
- Conocimiento de embarque o BL (Anexo F)

La empresa deberá tramitar:

- Certificado de Origen
- Factura comercial (Anexo G)

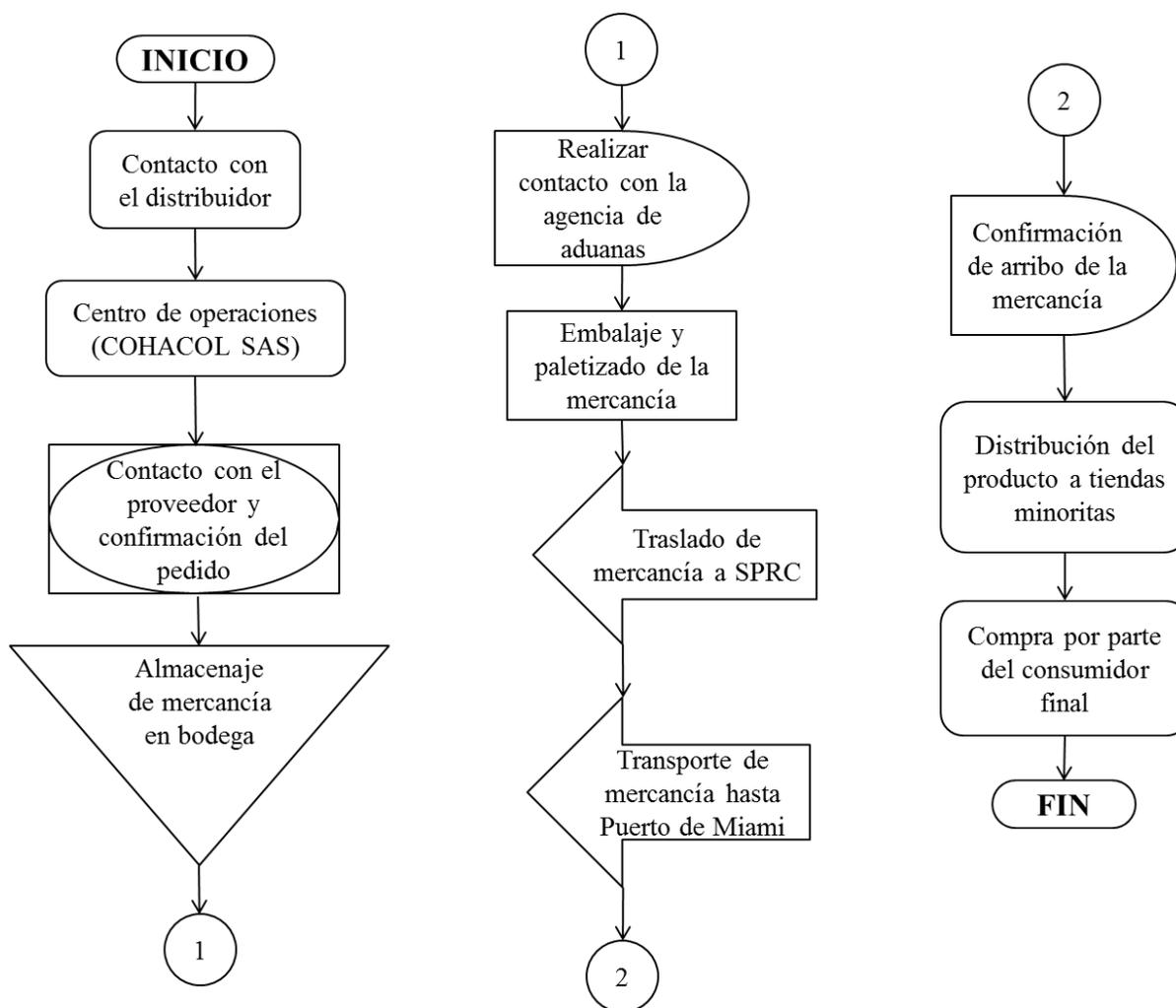
- 7) El término de negociación Incoterm seleccionado es CIF, esto conlleva a la empresa a que adquiera un seguro global (Anexo H) que proteja la mercancía contra cualquier infortunio. De igual manera, COHACOL incurre en el flete internacional, transportando la harina de ñame hasta el puerto de Miami en los Estados Unidos, finalizando así, la

responsabilidad de la empresa para con la mercancía de acuerdo al Incoterm seleccionado.

### Flujo de proceso

El siguiente diagrama de flujo de proceso (figura 15), describe el proceso de comercialización de la harina de ñame desde el momento de contacto con el cliente hasta su puesta en el puerto de destino convenido:

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de comercialización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Explicación del diagrama de flujo de proceso

Actividad	Símbolo	Resultado predominante
Operación		Se produce o se realiza algo.
Actividad combinada		Operación combinada de una inspección
Almacenaje		Se guarda o se protege el producto
Demora		Se interfiere o retrasa el paso siguiente
Inspección		Se verifica la cantidad o calidad del producto
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve un objeto
Conector		Conexión dentro de una misma página.

Fuente: elaboración propia.

#### 6.4.5. Distribución de las instalaciones

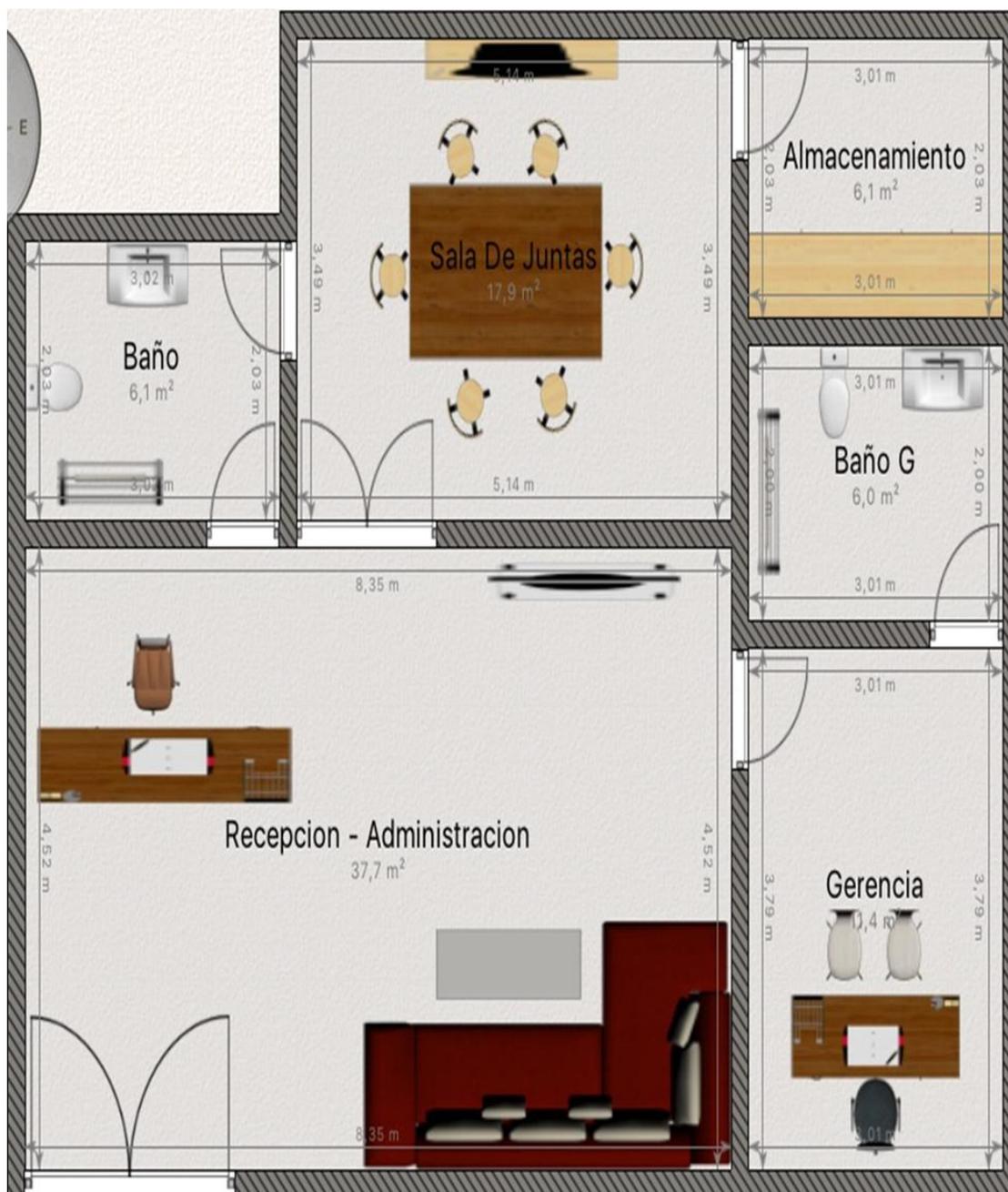
A continuación, se proponen las dimensiones de cada una de las áreas, que conjuntamente permiten la operación más eficiente para aprovechar de la mejor manera posible los espacios y recursos disponibles, manteniendo las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para quienes hagan uso de ellas.

Tabla 17. Distribución de las instalaciones de la empresa

N°.	ÁREAS	MEDIDAS (m <sup>2</sup> )
1	Recepción y Administración	37.7
2	Baño	6.0
3	Sala de juntas	17.9
4	Gerencia	11.4
5	Almacenamiento	6.1
6	Baño gerencia	6.0
<b>Total</b>		<b>85.1</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Planos de la distribución de las instalaciones de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

### Especificaciones de las áreas de la empresa

Para el desarrollo de las funciones administrativas y operativas, se diseñó un plano de un local ubicada en la Avenida principal Dg 21 número 41-15, El Bosque, Localidad Histórica y del

Caribe Norte, Cartagena de Indias, Bolívar, y que constará de un espacio aproximadamente de 85 m<sup>2</sup>, esta área tendrá las siguientes dimensiones para las diferentes áreas a desempeñar en la empresa:

- Recepción y administración, tendrá un área de 37.7 m<sup>2</sup>, cuyo fin es el servicio a la atención al cliente, donde éste se sienta de manera calurosa y amena a la espera de ser atendido.
- EL baño, este espacio consta de 6.1 m<sup>2</sup>, esta área de servicio particular, será de uso exclusivo solo para clientes y trabajadores de la empresa.
- Sala de juntas, esta área cuenta con un espacio de 17.39 m<sup>2</sup>, este sitio será de uso exclusivo para el personal de la empresa como gerentes, directivos, socios y empleados, se llevará a cabo las reuniones de la empresa donde se discutirá de manera conjunta a nuevos proyectos y funcionamientos del mismo; de igual manera se cuenta con un espacio de 6.1 m<sup>2</sup> llamado Almacenamiento, que será de uso exclusivo para archivar documentos y controles de los productos y proyectos de la empresa.
- Gerencia, esta área consta de un espacio 11.4 m<sup>2</sup>, de igual manera cuenta con un área de 6.0 m<sup>2</sup> que en este caso es el Baño de uso exclusivo para la alta gerencia; esta área de Gerencia es el espacio en donde funcionara la dirección de todas las operaciones realizada por la empresa.

## 6.5.CAPÍTULO 5: ESTUDIO ADMINISTRATIVO, JURÍDICO Y LEGAL

### 6.5.1. Cultura organizacional

**Razón social:** COHACOL CI<sup>6</sup>. (Comercializadora de harinas alternativas de Colombia CI.)

**Objeto social:** Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos siendo una empresa dedicada a la comercialización y distribución de harinas alternativas a los mercados internacionales.

#### **Misión.**

COHACOL es una empresa comercializadora y distribuidora de harinas alternativas, comprometida con el mejoramiento continuo, obtiene el producto en fresco, procesado y suministrado de las zonas costeras colombianas, con los mejores estándares de calidad. La responsabilidad con el medio ambiente y el compromiso de desarrollo social son los pilares representativos de la empresa. Del mismo modo, se busca alcanzar el aumento en las oportunidades en el ámbito internacional logrando la satisfacción, confianza y estabilidad con los clientes en el exterior.

#### **Visión.**

Consolidarnos para el año 2026, como una empresa líder en la distribución y comercialización de harinas alternativas, posesionada dentro del ámbito internacional, inclusive gozando de una relación y confianza mutua con los clientes en el exterior, fortaleciendo la

---

<sup>6</sup> Las Sociedades de Comercialización Internacional, también denominadas Comercializadoras Internacionales, son personas jurídicas constituidas en alguna de las formas previstas en el Código de Comercio: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita (Simple o por Acciones), Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad de Economía Mixta, Sociedad Extranjera, Sociedad de Hecho, Sociedad Anónima Simplificada. (Sectorial, 2012)

investigación, manteniendo estrategias de innovación, desarrollo tecnológico y renovación del producto; cumpliendo así con las expectativas organizacionales del crecimiento constante en el mercado internacional, y por consiguiente alcanzar una estabilidad organizacional.

### **Objetivos**

- Ser una empresa reconocida en el escenario internacional por ofrecer al mercado, harinas alternativas procedentes de Colombia.
- Reconocimiento de la marca hacia el demandante, no solo por ser un producto con variedades en sus preparaciones al momento de ser consumido, sino por sus propiedades nutritivas.
- Alcanzar considerablemente un nivel de mercados donde haya presencia latinoamericana.
- Que el ñame y la harina de ñame sea un producto reconocido en los mercados ausentes de este tubérculo.
- Aumento constante en las exportaciones.

## 6.5.2. Recursos humanos

### Organigrama

Figura 17. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

### Manual de funciones

El manual de funciones ha sido elaborado, con el fin de contribuir al desarrollo de la misión y la visión de la compañía, a partir de un enfoque sistémico, desde el cual se pretende que, con la definición de los perfiles por competencia, COHACOL CI logre la eficiencia de su gestión.

En las siguientes tablas, se muestra las áreas de ocupación de la empresa comercializadora y, en ella, se identifican la identificación, finalidad y funciones de cada cargo asignado, finalizando con el salario devengado, de acuerdo a su puesto de trabajo. En el Anexo I, se puede encontrar el manual de funciones más detalladamente

Tabla 18. Manual de funciones. Área gerencia.

Área: Gerencia	
Identificación del cargo	Gerente general
Finalidad del cargo	Asegurar que las relaciones de la empresa con sus órganos (Asamblea General, áreas directivas y demás) sean adecuadas y cumplan con los procedimientos estatutarios.

Funciones	Planear, organizar, controlar y llevar la dirección de la empresa. Fuente: elaboración propia.
-----------	---

*Tabla 19. Manual de funciones. Área contabilidad.*

<b>Área: Contabilidad</b>	
Identificación del cargo	Auxiliar Contable
Finalidad del cargo	Manejo de sistemas contables (SAP, ZEUS)
Funciones	Entrega de estados de cuenta por cliente semanal, Entrega de estados de cuenta por proveedor semanal, Reportes de ingreso y egresos mensuales, Liquidación de nómina, Presupuesto mensual, Liquidación seguridad social empleados, Ingreso de facturas al sistema.

Fuente: elaboración propia.

*Tabla 20. Manual de funciones. Área logística*

<b>Área: Logística</b>	
Identificación del cargo	Agente logístico
Finalidad del cargo	Manejo de la plataforma de los diferentes puertos, manejo de tokens entregados por los puertos.
Funciones	Ejecutar, administrar y controlar el desarrollo de las operaciones diarias, empleando de forma eficiente y segura infraestructura física, tecnología, sistemas de información y talento humano que pueden ser suministrados por el cliente o ser propios del operador logístico.

Fuente: elaboración propia.

*Tabla 21. Manual de funciones. Área recursos humanos.*

<b>Área: Recursos Humanos</b>	
Identificación del cargo	Agente de RRHH
Finalidad del cargo	Manejo de personal, creador de estrategias para la satisfacción del cliente interno para mejorar su rendimiento
Funciones	Reclutamiento, selección de personal, Inducción, Entrenamiento, Gestión de desempeño, Remuneraciones, Estructura organizativa, Sistemas de trabajo, Capacitaciones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Manual de funciones. Área compras y ventas

<b>Área: Compras y Ventas</b>	
Identificación del cargo	Agente de compra y venta
Finalidad del cargo	Manejo de personal y liderazgo
Funciones	Planifica, Supervisa, Lidera, Fija precios, Clasifica, Gestión la cobranza

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Manual de funciones. Revisor fiscal

<b>Área: Contabilidad</b>	
Identificación del cargo	Revisor Fiscal
Finalidad del cargo	Manejo de programas contables, liderazgo
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerciorarse del cumplimiento de las operaciones por cuenta de la sociedad se ajusten a las prescripciones de los estatutos y de la asamblea general.</li> <li>• Dar oportuna cuenta por escrito a la asamblea de irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y desarrollo de sus negocios.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Manual de funciones. Agente de mercadeo

<b>Área: Compras y Ventas</b>	
Identificación del cargo	Agente de mercadeo
Finalidad del cargo	Manejo de habilidades para la publicidad.
Funciones	Planifica, Supervisa, Lidera, Planea, Analizar, Innovar, Proponer.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Manual de funciones. Control de calidad

<b>Área: Control de calidad</b>	
Identificación del cargo	Agente de control de calidad
Finalidad del cargo	Manejo de ISO 9000, 90001, 14000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probar la necesidad de mejora.</li> </ul>

- 
- Identificar los proyectos concretos de mejora.
  - Organizar para la conducción de los proyectos.
  - Organizar para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
  - Diagnosticar las causas.
  - Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
  - Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.
- 

Fuente: Elaboración propia.

### **Jornada laboral**

La jornada laboral consta de 48 horas semanales y se establecerá de la siguiente forma:

*Tabla 26. Jornada laboral.*

<b>Jornada</b>	<b>Área</b>	
	<b>Administrativa</b>	<b>Operativa</b>
Mañana	8:00 – 12:00	7:00 – 12:00
Descanso	12:00 – 2:00	12:00 – 2:00
Tarde	2:00 – 6:00	2:00 – 6:00

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategia de reclutamiento**

Para el reclutamiento del personal se utilizarán las estrategias más favorables y así disminuir el tiempo y el dinero donde los candidatos a seleccionar tendrán que cumplir con los parámetros planteados y sean las personas con mayores actitudes y aptitudes para la empresa, sea más ágil el proceso y además así presenta mayor índice de validez y de seguridad. Se tomará en cuenta estrategias como: anuncios, portafolio, revistas, redes sociales, prensa, que son muy importante para que así se dé a conocer la organización.

Para la selección del personal es muy importante la información del perfil y tomar un tiempo de prueba y hacer estudios de la persona, para que así se garantice su excelente trabajo. Por parte de la junta de la empresa, dependiendo el perfil que cada funcionario vaya a ocupar, de esta

manera, se hará la selección de acuerdo con la escogencia de los candidatos se hará una entrevista personal, se realizara un análisis psicológico para escoger un personal emprendedor, dispuesto a trabajar y hacer todo correctamente.

Después de seleccionar el personal se realizará un contrato laboral regulado por el código sustantivo de trabajo en el cual se plasmará las condiciones de trabajo, horarios, salarios y las tareas asignadas a cada uno y por las cuales tendrán que responder.

Es importante tener en cuenta la solicitud del personal, descripción del puesto, información de perfil, análisis de la persona dentro de la organización, la recepción de candidatos postulados, revisión de antecedentes, y por ultimo las entrevistas, este tipo de estrategia va dirigido directamente a toda la parte externa, ya que la parte interna es más precisa y segura, puesto que la estrategia de reclutamiento que se escogerá será más fácil y ágil porque el personal será reconocido.

### **Contratación**

Los contratos celebrados de la parte administrativa, comercial y operativa serán a términos indefinidos con cláusulas que permitan determinar en algún momento dado la terminación del contrato. Para el revisor fiscal es una situación diferente, ya que, se requerirá de manera trimestral, lo que conlleva a celebrar un contrato civil por prestación de servicios. Lo que se pretende es reducir al máximo los costos laborales.

### **Capacitación**

Capacitar al máximo Gerente, departamentos de operaciones, comercial y administrativo y financiero de la empresa.

Objetivos de las capacitaciones:

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en su lugar de trabajo.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Inicialmente se empezará con estas capacitaciones la inductiva y la preventiva para los empleados con el fin de impulsar la eficacia organizacional y elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello el incremento a la producción de la empresa.

### **6.5.3. Aspectos institucionales, legales y jurídicos**

#### **Políticas sectoriales del gobierno: Apoyo de empresas exportadores.**

##### **Ministerio de comercio, industria y turismo**

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

##### **Procolombia**

Brinda a través de sus servicios apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora. Su acción se centra en la identificación de oportunidades

de mercado, diseño de estrategias de penetración de mercados, internacionalización de las empresas y acompañamiento en el diseño de planes de acción para entrar a los mercados internacionales.

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

### **Bancoldex**

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

### **Finagro**

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

#### **6.5.4. Tipo de sociedad comercial**

El tipo de sociedad comercial que se investigó y cumplió con las características de la empresa, para su escogencia, se tuvieron en cuentas los siguientes rubros:

#### **Prerrogativas o Beneficios**

- Beneficiarse conjuntamente con el proveedor de las líneas de crédito de Bancoldex, cuando COHACOL lo requiera.
- Acceder directa o indirectamente a los sistemas especiales de importación -exportación.

- Obtener la exención del IVA y del impuesto de retención en la fuente por la compra de mercancías destinadas a la exportación.
- Importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación – Exportación Programas Plan Vallejo.

### **Excepción**

La empresa no podrá ser usuaria de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios.

### **Obligaciones**

La Sociedad de Comercialización Internacional COHACOL se obliga, para con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, principalmente a:

- Expedir oportunamente al Proveedor el Certificado al Proveedor - CP.
- Exportar, dentro de los términos establecidos, las mercancías que adquirió exentas del IVA y/o Retención en la Fuente al amparo de un Certificado al Proveedor - CP.
- Remitir oportunamente, tanto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como a Bancoldex, las copias correspondientes de los Certificados al Proveedor - CP expedidos durante el trimestre calendario, así: Los CP expedidos durante Enero, Febrero y Marzo se remitirán en un solo envío dentro de los primeros 10 días de Abril. Seguirán enviándose dentro de los 10 primeros días de Julio, dentro de los primeros 10 días de Octubre y dentro de los 10 primeros días de Enero del año siguiente.
- Se debe enviar oficio al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para informar si durante el trimestre reportado no se han expedido Certificados al Proveedor - CP, indicando las razones que se consideren pertinentes.

- Remitir oportunamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, dentro del primer mes (enero) del año siguiente al reportado, el Informe Anual sobre expedición de CP y exportaciones realizadas (CPEX).
- Se debe enviar oficio al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para informar si durante el año reportado no se han expedido Certificados al Proveedor - CP y/o no se han efectuado exportaciones, indicando las razones que se consideren pertinentes.
- Informar oportunamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo los cambios de domicilio y de Razón Social. (Sectorial, 2012)

### **6.5.5. Definición de la naturaleza jurídica**

La empresa planteada en este proyecto será una sociedad de comercialización internacional que se creó en 1979 bajo la ley 67 del mismo año bajo el mandato presidencial de Julio Cesar Turbay Ayala, para este caso, el nombre de la empresa sería Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia CI o en sus siglas COHACOL CI. Esta decisión se tomó teniendo en cuenta la flexibilidad en trámites de conformación, tributos y el no pago de impuestos por la compra de bienes y servicios del mercado nacional con destino a exportación.

Las características principales para este tipo de sociedad en Colombia son:

- Como Persona jurídica, se constituye mediante escritura pública como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. en alguna de las formas establecidas en el Código de Comercio.
- Registrar la Sociedad ante la Cámara de Comercio de manera que en el Certificado de Existencia y Representación Legal aparezca la Razón Social y el Objeto Social Principal tal como se constituyó en el punto anterior.

Razón Social: La Sociedad de Comercialización Internacional C.I. inscrita ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tendrá la obligación de utilizar en su Razón Social la expresión Sociedad de Comercialización Internacional o también, si lo prefieren, pueden utilizar la sigla C.I.

Objeto Social Principal: Deberá comenzar con el siguiente texto: “Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos”. El resto del Objeto Social se redactará de acuerdo con los intereses particulares de la empresa.

- Obtener el NIT ante la DIAN (o la Cámara de Comercio), de manera que el texto de la Razón Social coincida con el inscrito en el Certificado de Existencia y Representación Legal.
- Obtener ante el ministerio de Comercio el Registro Nacional de Exportadores, de manera que los textos de la Razón Social y del Objeto Social coincidan con los inscritos en el Certificado de Existencia y Representación Legal.
- Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como una Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- Elaborar el documento Estudio de Mercados que incorporen su plan exportador de acuerdo con la metodología que establezca el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Elaborar un documento donde el representante legal de la COHACOL manifieste que ni él ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior durante los 5 años anteriores a la solicitud.
- Solicitar por escrito al MINCOMEX, Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:
  - Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
  - Fotocopia del NIT si lo expidió la DIAN
  - Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro)
  - Original del documento Estudio de Mercados

- Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- Oficio suscrito por el Representante Legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el Registro de C.I, SI/NO se han efectuado compras exentas de IVA y/o Retefuente y SI/NO se han expedido Certificados al Proveedor - CP, conforme a lo estipulado en el Decreto 1740 de 1994.

Para la constitución de la sociedad de comercialización internacional se expondrá en la escritura pública, de acuerdo al artículo 110 del código de Comercio, el siguiente contenido:

1. Nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes. Con el nombre de las personas naturales deberá indicarse su nacionalidad y documentos de identificación legal:
  - Jefferson Tirado Ortega, de nacionalidad colombiana, CC. 1143373342.
  - Stefhanny Rodelo Pájaro, de nacionalidad colombiana, CC. 1143384592.
  - María José Palacio Dager, de nacionalidad colombiana, CC. 1143394499.
  - Yulissa Padrón Martínez, de nacionalidad colombiana, CC. 1143377336.
  - Angie Milena Mejía Lara, de nacionalidad colombiana, CC. 1143377547.
  - Jesús Antonio De Horta Borrás, de nacionalidad colombiana, CC. 1143362605.
2. La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula este Código:  
Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia CI, COHACOL CI.
3. El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución: Avenida principal Dg 21 número 41-15, El Bosque, Localidad Histórica y del Caribe Norte, Cartagena de Indias, Bolívar,

4. El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales. Será ineficaz la estipulación en virtud de la cual el objeto social se extienda a actividades enunciadas en forma indeterminada o que no tengan una relación directa con aquél;
5. El capital social, la parte del mismo que suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución. En las sociedades por acciones deberá expresarse, además, el capital suscrito y el pagado, la clase y valor nominal de las acciones representativas del capital, la forma y términos en que deberán cancelarse las cuotas debidas, cuyo plazo no podrá exceder de un año;
6. La forma de administrar los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores, y de las que se reserven los asociados, las asambleas y las juntas de socios, conforme a la regulación legal de cada tipo de sociedad;
7. La época y la forma de convocar y constituir la asamblea o la junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, y la manera de deliberar y tomar los acuerdos en los asuntos de su competencia;
8. Las fechas en que deben hacerse inventarios y balances generales, y la forma en que han de distribuirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con indicación de las reservas que deban hacerse;
9. La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución anticipada de la misma;
10. La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o de las condiciones en que, a falta de dicha indicación, puedan hacerse distribuciones en especie;

11. Si las diferencias que ocurran a los asociados entre sí o con la sociedad, con motivo del contrato social, han de someterse a decisión arbitral o de amigables componedores y, en caso afirmativo, la forma de hacer la designación de los árbitros o amigables componedores;
12. El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones, cuando esta función no corresponda, por la ley o por el contrato, a todos o a algunos de los asociados;
13. Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, cuando el cargo esté previsto en la ley o en los estatutos, y
14. Los demás pactos que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

## 6.6.CAPÍTULO 6: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

### 6.6.1. Inversión inicial

#### Inversión en activos fijos

Inversión en activos fijos corresponde a la adquisición de todos los activos fijos necesarios para realizar las operaciones de la empresa: Muebles y enseres, herramientas, maquinaria y equipo, capacitación para su manejo. Vehículos, terrenos y edificios con su respectiva adecuación. Construcciones e instalaciones. Compra de patentes, marcas, diseños.<sup>7</sup>

La inversión en activos fijos o tangibles, que deberá realizar la empresa para el desarrollo de su actividad, está determinada por los siguientes rubros:

*Tabla 27. Inversión en activos fijos*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
MUEBLES Y ENSERES	\$11.061.519
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	\$9.214.200
<b>TOTAL, activos fijos</b>	<b>\$20.275.719</b>

#### Inversión en activos diferidos

Es un conjunto de bienes necesarios para el funcionamiento de la empresa que generalmente se pagan por anticipado y cuya principal característica es que son intangibles.<sup>8</sup>

La inversión en activos diferidos o intangibles que deberá realizar COHACOL CI está determinada por los gastos en el proceso de constitución, adecuación de la oficina e infraestructura tecnológica.

*Tabla 28. Inversión en activos diferidos*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Valor</b>
GASTOS VARIOS PROCESO DE CONSTITUCIÓN E INSCRIPCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	\$200.000

<sup>7</sup> Curso de formulación de proyectos productivos- [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

<sup>8</sup> Activo fijo diferido y capital de trabajo – [www.agroproyectos.org](http://www.agroproyectos.org)

REGISTRO MERCANTIL	\$441.000
REGISTRO DE LA MARCA	\$786.000
ADECUACIÓN DE LA OFICINA	\$1.300.000
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y PUBLICITARIA	\$1.300.000
<b>TOTAL, DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b><u>\$14.727.000</u></b>

### **Inversión en capital de trabajo**

El capital de trabajo es un presupuesto inicial para realizar las operaciones cotidianas antes de obtener ingresos, después de esto, estos se transforman en costos. <sup>9</sup>

Para el cálculo total de la inversión para el capital de trabajo, se tuvieron en cuenta los siguientes rubros, arriendo de oficina e insumos para operaciones de cargue y descargue de mercancía.

*Tabla 29. Inversión en capital de trabajo*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Arriendo De OFICINA	\$3.000.000
INSUMOS PARA OPERACIONES DE CARGUE Y DESCARGUE DE LA MERCANCÍA	\$2.104.300
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$5.104.300</u></b>

### **Inversión total**

*Tabla 30. Inversión total*

Inversión en activos fijos	\$20.275.719
Inversión en activos diferidos	\$14.727.000
Inversión en capital de trabajo	\$5.104.300
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$40.107.019</u></b>

<sup>9</sup> Activo fijo diferido y capital de trabajo – [www.agroproyectos.org](http://www.agroproyectos.org)

### 6.6.2. Fuente de financiamiento

Luego de obtener la inversión total, se deben analizar las distintas fuentes de financiamiento del proyecto.

El fondo emprender del SENA es una de las opciones más flexibles, ya que se ajusta a las necesidades del proyecto. Se tuvieron en cuenta la tasa de interés que ofrecen las entidades, opciones de pago y el apoyo durante el proceso de inicialización de la empresa.

El Fondo emprender, otorga créditos de financiamiento a proyectos de emprendimiento llevados a cabo por estudiantes universitarios, egresados y aprendices SENA, hasta por el 100% del valor de la inversión, siempre y cuando éste genere al menos 6 empleos.

*Tabla 31. Fuente de financiamiento.*

<b>CAPITAL INICIAL total</b>	<b>TASA DE INTERÉS MENSUAL</b>	<b>CUOTAS</b>
\$41.000.000	<b>0,911%</b>	36

Los pagos a capital prestado e intereses se realizarán en un lapso de 36 meses (3 años), a una tasa de interés mensual de 0,911%.

Es el cargo anual que se hace para recuperar la inversión en activos (marcas, patentes, preoperativos), en donde la inversión de dineros ya se realizó en el momento de la compra, por lo tanto, al hacer un cargo por el concepto mencionado implica que en realidad no se está desembolsando el dinero, sino se está recuperando.<sup>10</sup>

A partir de lo anterior, la amortización del préstamo viene determinado de la siguiente manera:

<sup>10</sup> Curso de formulación de proyectos productivos- [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

Tabla 32. Amortización del crédito.

Periodos	Inicial	Interés	Amort.	Cuota	Final
<b>0</b>					\$41.000.000,00
<b>1</b>	\$41.000.000,00	\$373.428,00	\$967.492,92	\$1.340.920,92	\$40.032.507,08
<b>2</b>	\$40.032.507,08	\$364.616,07	\$976.304,85	\$1.340.920,92	\$39.056.202,23
<b>3</b>	\$39.056.202,23	\$355.723,89	\$985.197,03	\$1.340.920,92	\$38.071.005,20
<b>4</b>	\$38.071.005,20	\$346.750,72	\$994.170,21	\$1.340.920,92	\$37.076.835,00
<b>5</b>	\$37.076.835,00	\$337.695,81	\$1.003.225,11	\$1.340.920,92	\$36.073.609,89
<b>6</b>	\$36.073.609,89	\$328.558,44	\$1.012.362,48	\$1.340.920,92	\$35.061.247,41
<b>7</b>	\$35.061.247,41	\$319.337,84	\$1.021.583,08	\$1.340.920,92	\$34.039.664,33
<b>8</b>	\$34.039.664,33	\$310.033,26	\$1.030.887,66	\$1.340.920,92	\$33.008.776,67
<b>9</b>	\$33.008.776,67	\$300.643,94	\$1.040.276,98	\$1.340.920,92	\$31.968.499,68
<b>10</b>	\$31.968.499,68	\$291.169,10	\$1.049.751,83	\$1.340.920,92	\$30.918.747,86
<b>11</b>	\$30.918.747,86	\$281.607,96	\$1.059.312,97	\$1.340.920,92	\$29.859.434,89
<b>12</b>	\$29.859.434,89	\$271.959,73	\$1.068.961,19	\$1.340.920,92	\$28.790.473,71
<b>13</b>	\$28.790.473,71	\$262.223,63	\$1.078.697,29	\$1.340.920,92	\$27.711.776,42
<b>14</b>	\$27.711.776,42	\$252.398,86	\$1.088.522,06	\$1.340.920,92	\$26.623.254,36
<b>15</b>	\$26.623.254,36	\$242.484,60	\$1.098.436,32	\$1.340.920,92	\$25.524.818,04
<b>16</b>	\$25.524.818,04	\$232.480,04	\$1.108.440,88	\$1.340.920,92	\$24.416.377,16
<b>17</b>	\$24.416.377,16	\$222.384,36	\$1.118.536,56	\$1.340.920,92	\$23.297.840,60
<b>18</b>	\$23.297.840,60	\$212.196,73	\$1.128.724,19	\$1.340.920,92	\$22.169.116,41
<b>19</b>	\$22.169.116,41	\$201.916,31	\$1.139.004,61	\$1.340.920,92	\$21.030.111,80
<b>20</b>	\$21.030.111,80	\$191.542,26	\$1.149.378,66	\$1.340.920,92	\$19.880.733,14
<b>21</b>	\$19.880.733,14	\$181.073,72	\$1.159.847,20	\$1.340.920,92	\$18.720.885,94
<b>22</b>	\$18.720.885,94	\$170.509,83	\$1.170.411,09	\$1.340.920,92	\$17.550.474,84
<b>23</b>	\$17.550.474,84	\$159.849,72	\$1.181.071,20	\$1.340.920,92	\$16.369.403,65
<b>24</b>	\$16.369.403,65	\$149.092,53	\$1.191.828,39	\$1.340.920,92	\$15.177.575,26
<b>25</b>	\$15.177.575,26	\$138.237,36	\$1.202.683,57	\$1.340.920,92	\$13.974.891,69
<b>26</b>	\$13.974.891,69	\$127.283,31	\$1.213.637,61	\$1.340.920,92	\$12.761.254,08
<b>27</b>	\$12.761.254,08	\$116.229,50	\$1.224.691,42	\$1.340.920,92	\$11.536.562,66
<b>28</b>	\$11.536.562,66	\$105.075,01	\$1.235.845,91	\$1.340.920,92	\$10.300.716,76
<b>29</b>	\$10.300.716,76	\$93.818,93	\$1.247.101,99	\$1.340.920,92	\$9.053.614,76
<b>30</b>	\$9.053.614,76	\$82.460,32	\$1.258.460,60	\$1.340.920,92	\$7.795.154,17
<b>31</b>	\$7.795.154,17	\$70.998,26	\$1.269.922,66	\$1.340.920,92	\$6.525.231,51
<b>32</b>	\$6.525.231,51	\$59.431,81	\$1.281.489,11	\$1.340.920,92	\$5.243.742,40
<b>33</b>	\$5.243.742,40	\$47.760,01	\$1.293.160,92	\$1.340.920,92	\$3.950.581,48
<b>34</b>	\$3.950.581,48	\$35.981,90	\$1.304.939,02	\$1.340.920,92	\$2.645.642,46
<b>35</b>	\$2.645.642,46	\$24.096,51	\$1.316.824,41	\$1.340.920,92	\$1.328.818,05
<b>36</b>	\$1.328.818,05	\$12.102,87	\$1.328.818,05	\$1.340.920,92	\$0,00

### 6.6.3. Presupuesto de costos y gastos

#### Costos directos e indirectos de fabricación

Se conoce como costos directos e indirectos, todas aquellas erogaciones de dinero que realizará COHACOL C.I para la exportación de la harina de ñame.

Tabla 33. Costos directos e indirectos

<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$868.531.022	\$911.957.574	\$957.555.452	\$1.005.433.225	\$1.055.704.886
MANO DE OBRA DIRECTA	\$118.719.552	\$124.655.530	\$130.888.306	\$137.432.721	\$144.304.357
PRESTACIONES SOCIALES PERSONAL	\$13.040.624	\$13.692.655	\$14.377.288	\$15.096.152	\$15.850.960
PALLETS	\$1.000.000	\$1.050.000	\$1.102.500	\$1.157.625	\$1.215.506
LOGISTICA (CIF)	\$7.192.953	\$7.552.601	\$7.930.231	\$8.326.742	\$8.743.079
<b>TOTAL, COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$1.008.484.151</b>	<b>\$1.058.908.359</b>	<b>\$1.111.853.777</b>	<b>\$1.167.446.466</b>	<b>\$1.225.818.789</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$39.107.019	\$41.062.370	\$43.115.488	\$45.271.263	\$47.534.826
SERVICIOS PUBLICOS	\$13.678.800	\$14.362.740	\$15.080.877	\$15.834.921	\$16.626.667
ARRIENDO	\$36.000.000	\$37.800.000	\$39.690.000	\$41.674.500	\$43.758.225
<b>TOTAL, COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$88.785.819</b>	<b>\$93.225.110</b>	<b>\$97.886.365</b>	<b>\$102.780.684</b>	<b>\$107.919.718</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.097.269.970</b>	<b>\$1.152.133.469</b>	<b>\$1.209.740.142</b>	<b>\$1.270.227.150</b>	<b>\$1.333.738.507</b>

#### Total de costos operativos

Tabla 34. Costos operativos total

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$1.008.484.151</b>	<b>\$1.058.908.359</b>	<b>\$1.111.853.777</b>	<b>\$1.167.446.466</b>	<b>\$1.225.818.789</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$88.785.819</b>	<b>\$93.225.110</b>	<b>\$97.886.365</b>	<b>\$102.780.684</b>	<b>\$107.919.718</b>
<b>TOTAL, COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$1.097.269.970</b>	<b>\$1.152.133.469</b>	<b>\$1.209.740.142</b>	<b>\$1.270.227.150</b>	<b>\$1.333.738.507</b>

### Gastos administrativos

Se identificaron como gastos administrativos, los sueldos del personal administrativo, prestaciones sociales y el gasto del auxiliar de contabilidad.

Tabla 35. Gastos administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Sueldo gerente</b>	\$38.400.000	\$40.320.000	\$42.336.000	\$44.452.800	\$46.675.440
<b>Prestaciones sociales</b>	\$8.384.000	\$8.803.200	\$9.243.360	\$9.705.528	\$10.190.804
<b>Auxiliar Contable</b>	\$12.591.724	\$13.221.310	\$13.882.376	\$14.576.495	\$15.305.319
<b>TOTAL</b>	<b>\$59.375.724</b>	<b>\$62.344.510</b>	<b>\$65.461.736</b>	<b>\$68.734.823</b>	<b>\$72.171.564</b>

### Gasto de ventas

Se identifican como gastos de venta, los sueldos del departamento de ventas, y plan anual de publicidad que realice la empresa.

Tabla 36. Gasto de ventas

<b>GASTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Personal de venta	\$52.800.000	\$55.440.000	\$58.212.000	\$61.122.600	\$64.178.730
Prestaciones sociales	\$11.857.448	\$12.450.320	\$13.072.836	\$13.726.478	\$14.412.802
Plan de publicidad y promoción	\$1.300.000	\$1.365.000	\$1.433.250	\$1.504.913	\$1.580.158
<b>TOTAL</b>	<b>\$65.957.448</b>	<b>\$69.255.320</b>	<b>\$72.718.086</b>	<b>\$76.353.991</b>	<b>\$80.171.690</b>

### Gastos financieros

Los gastos financieros corresponden al valor del interés por el crédito financiero, necesario para cubrir la inversión inicial. Los gastos financieros del primer, segundo y tercer año, tienen un valor de \$7.273.153,16 pesos, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 37. Gastos financieros

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
\$3.881.524,76	\$2.478.152,60	\$913.475,80

## Total de gastos operativos

Tabla 38. Gastos operativos

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos administrativos	\$59.375.724	\$62.344.510	\$65.461.736	\$68.734.823	\$72.171.564
Gastos de ventas	\$65.957.448	\$69.255.320	\$72.718.086	\$76.353.991	\$80.171.690
Gastos financieros	\$3.881.525	\$2.478.153	\$913.476	\$0	\$0
<b>TOTAL, GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$129.214.697</b>	<b>\$134.077.983</b>	<b>\$139.093.298</b>	<b>\$145.088.814</b>	<b>\$152.343.254</b>

### 6.6.4. Precio de venta

El precio del producto estará determinado por el valor que se encuentran en los existentes, es decir, se investigaron los precios de venta para cada producto en diferentes tiendas ubicadas en el estado de florida considerados “competencia”. Sin embargo, como este será exportado, incurren algunos costos logísticos y de transporte que deben ir incluidos dentro del precio de venta del producto. También se determinó un precio de venta sugerido al distribuidor y también al público.

Tabla 39. Precio de venta

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO POR TONELADA</b>	<b>COSTO LIBRA</b>
<b>Costos Logísticos y de transporte</b>	\$ 7.192.953	\$ 3.596
<b>Costos mercancía</b>	\$ 7.720.000	\$ 3.860
<b>Costos Indirectos</b>	\$ 2.480.000	\$ 1.240
<b>TOTAL, COSTOS</b>	\$ 17.392.953	\$ 8.696
<b>MARGEN DE RENTABILIDAD</b>		\$ 4.348
<b>PRECIO DE VENTA AL DISTRIBUIDOR</b>		\$ 13.045
<b>PRECIO SUGERIDO AL PUBLICO</b>		\$ 18.263

### 6.6.5. Presupuesto de ingresos

Teniendo en cuenta el precio de venta unitario del producto y la demanda pronosticada a 5 años, los ingresos por venta de COHACOL CI estarían presupuestados de la siguiente manera.

*Tabla 40. Presupuesto de ingresos*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>VENTAS</b>	\$781.677.920	\$820.761.816	\$861.799.907	\$904.889.902	<b>\$950.134.397</b>

Nota: Proyectando un crecimiento anual de las ventas de un 5%

## 6.6.6. Flujo de caja proyectado

Tabla 41. Flujo de caja proyectado

<b>COHACOL S.A.S</b>								
Flujo de caja								
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>			
<b>Saldo inicial</b>	0	32.606.485	-	14.915.801	-	23.796.811	-	31.025.700
<b>Ingresos</b>								
Ventas en efectivo	\$ 1.302.796.534	\$ 1.425.389.687	\$ 1.559.518.857	\$ 1.706.269.581	\$ 1.866.829.549			
<b>Total, Ingresos</b>	\$ 1.302.796.534	\$ 1.425.389.687	\$ 1.559.518.857	\$ 1.706.269.581	\$ 1.866.829.549			
<b>Egresos</b>								
Compra de mercancía	\$ 868.531.022	\$ 950.259.792	\$ 1.039.679.238	\$ 1.137.513.054	\$ 1.244.553.033			
Pago de nómina	\$ 220.800.000	\$ 232.060.800	\$ 243.895.901	\$ 256.334.592	\$ 269.407.656			
Pago de Seguridad social	\$ 115.089.175	\$ 119.922.920	\$ 124.959.683	\$ 130.207.989	\$ 135.676.725			
Pago de servicios públicos	\$ 13.678.800	\$ 14.253.310	\$ 14.851.949	\$ 15.475.730	\$ 16.125.711			
Pago de Arriendos	\$ 36.000.000	\$ 37.512.000	\$ 39.087.504	\$ 40.729.179	\$ 42.439.805			
<b>Total, Egresos</b>	\$ 1.254.098.997	\$ 1.354.008.821	\$ 1.462.474.274	\$ 1.580.260.545	\$ 1.708.202.929			
<b>Flujo de caja económico</b>	\$ <b>48.697.536</b>	\$ <b>71.380.866</b>	\$ <b>97.044.583</b>	\$ <b>126.009.036</b>	\$ <b>158.626.620</b>			
<b>Financiamiento</b>								
Pago de préstamos	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051			
<b>Total, Financiamiento</b>	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051	\$ 16.091.051			
<b>Flujo de caja financiero</b>	\$ <b>32.606.485</b>	\$ <b>55.289.815</b>	\$ <b>80.953.532</b>	\$ <b>109.917.985</b>	\$ <b>142.535.569</b>			

### 6.6.7. Valor presente neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 42. Valor presente neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR)

<b>INV. INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>-\$ 40.107.019</b>	32.606.485	55.289.815	80.953.532	109.917.985	142.535.569
<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>50%</b>				
<b>TIR</b>	<b>123%</b>				
<b>VAN</b>	<b>\$70.672.431,37</b>				

Gracias a que el resultado del valor actual neto resultó positivo, y la tasa interna de retorno, mayor a 100%, se puede deducir que el proyecto es completamente viable.

## 7. CONCLUSIONES

Después de un determinado proceso de investigación, acerca de los aspectos generales de un producto considerado como uno de los más cosechados y abundantes dentro de la región caribe colombiana, de igual manera, el más demandado en algunos de los estados más significativos de los Estados Unidos. Por un lado, se definió la situación de Colombia con respecto al sector agroindustrial y la producción predominante del ñame que llevaría a considerar la idea de transformarlo en harina, debido a su practicidad y eco amabilidad; por otro lado, las características del mercado objetivo que apetece productos de origen natural.

Todo lo anterior llevó a desarrollar un estudio profundo donde sobresalió la metodología, en el cual se tuvo en cuenta los procesos de recopilación, verificación y análisis de datos estadísticos que ocurrirían en los resultados; un estudio de mercado que analizó el tipo de mercado abastecer, una matriz FODA, donde se obtuvieron los factores internos y externos que son benéficos para el proyecto, un estudio técnico que permitió determinar la localización que tendrá la empresa para la efectiva labor de sus operaciones, un plan exportador que denotó el mejor camino y condiciones de acceso de entrada al mercado de Estados Unidos, y por último, un estudio financiero que ayudó a medir e indicar por medio de la VAN y la TIR, los flujos de los futuros ingresos y egresos que tuvo el proyecto, y también indicar si este era rentable o no. Por ende, desde el punto de vista de cada uno de los estudios desarrollados se llegó a la conclusión que se cumplen con todas las condiciones que se necesitan para que este sea ejecutado exitosamente, dado que este resultó totalmente viable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BID, Washington Consulting Corporation (WCC). (n.d.). Cómo exportar efectivamente a los Estados Unidos, Guía práctica para PyMEs en América Latina y el Caribe.
- Blogger Lizeth. (2011, Junio 14). DESARROLLO DE MERCADOS INTERNACIONALES. *PERFIL DEL CONSUMIDOR*. Retrieved from <http://desarrollodemercados-lizeth.blogspot.com.co/2011/06/perfil-del-consumidor.html>
- CIOH y DIMAR. (2010). CLIMATOLOGIA DE LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL CARIBE COLOMBIANO CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C. Cartagena, Bolívar, Colombia.
- Dávila, I. C., & Alonso, P. (2015, Agosto). Guía del Estado de Florida, EE.UU. Miami, Florida, Estados Unidos.
- gerencie.com. (2016, Enero 1). *Gerencie.com*. Retrieved from Gerencie Web Site: <http://www.gerencie.com/auxilio-de-transporte.html>
- MinCIT. (n.d.). *Acuerdos Comerciales y de Inversión*. Retrieved from Acuerdos Comerciales y de Inversión Web Site: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=727>
- OMC. (n.d.). *Organización Mundial del Comercio*. Retrieved from Las medidas antidumping: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/adp\\_s/adp\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/adp_s.htm)
- OVIEDO, C. (2013, Noviembre 13). *El Nacional la voz de todos*. Retrieved from El Nacional Web Site: <http://elnacional.com.do/hacen-harina-de-name-rechazado-para-exportacion/>
- Procolombia.co. (2014). Tendencias TLC Estados Unidos. *Procolombia La guía de las oportunidades, Bolívar*, 15.
- Procolombia.co. (n.d.). *Ruta Exportadora Procolombia.co*. Retrieved from Portal del Procolombia: <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/#forward>
- Procolombia.co TLC Colombia - EE.UU.* (n.d.). Retrieved from Procolombia.co : <http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>
- Santander Trade Portal*. (2016, Noviembre). Retrieved from Santander Trade Portal Sitio Web: [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=12&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=12&memoriser_choix=memoriser)
- Sectorial. (2012, 5 9). *Sectorial Portal financiero, económico y empresarial*. Retrieved from Sectorial Web Site: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50451-lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci>
- Sectorial. (2012, Mayo 9). *Sectorial Portal financiero, económico y empresarial*. Retrieved from Sectorial Web Site: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50451-lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci>

TradeMap. (2015). *Trade Map* . Retrieved from ITC TRADE MAP:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx)

US. Department of Agriculture. (2016). *Procolombia.co*. Retrieved from Procolombia.co:

[www.procolombia.co](http://www.procolombia.co)

WITS World Integrated Trade Solution. (2015). *WITS World Integrated Trade Solution*.

Retrieved from WITS World Integrated Trade Solution Web Site:

<http://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/COL/StartYear/2011/EndYear/2015/TradeFlow/Export/Partner/USA/Indicator/XPRT-TRD-VL>

## ANEXOS

### ANEXO A. Formato de encuesta

## ENCUESTA DE COMERZALICION DE HARINA DE ÑAME

Por favor completar esta breve encuesta.

La información que nos ha facilitado será utilizada para determinar el grado de aceptación en el mercado de una harina a base de ñame.

La encuesta toma alrededor de cinco minutos.

Gracias.

**Tipo de empresa:** señala con una X la actividad comercial de su empresa.

- Tienda mayorista\_\_\_\_\_
- Distribuidor\_\_\_\_\_

Correo electrónico de la empresa\_\_\_\_\_

De acuerdo con la información descrita anteriormente, por favor responda las siguientes preguntas:

1. ¿Actualmente en su empresa comercializa algún tipo de harina?

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

2. ¿Sabía usted que la harina de ñame posee propiedades nutritivas que pueden prevenir la diabetes?

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

3. ¿Estaría dispuesto a vender harina a base de ñame?

Si\_\_\_\_ no\_\_\_\_

4. ¿Cuáles aspectos toma en cuenta usted, al momento de comprar este tipo de productos?

- A. Calidad del producto.
- B. Margen de utilidad.
- C. Empresa de dónde proviene.

5. ¿Con que frecuencia en su empresa los clientes compran harina?

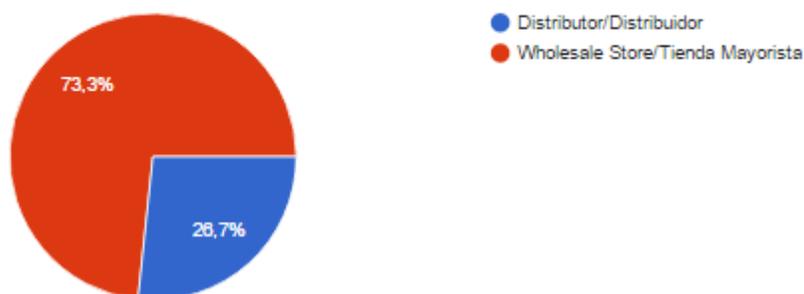
- A. Una vez ala semana
- B. Cada dos semanas
- C. Una vez al mes

- D. Cada dos meses
6. ¿Qué tipo de presentación suelen utilizar las harinas?
- A. 500gr
  - B. 1000gr
  - C. 1500gr
  - D. 2000gr
7. ¿Cuál es el precio promedio al que suele usted vender este tipo de producto?
- A. Menos \$2 USD
  - B. Entre \$2 USD y \$4 USD
  - C. Mayor de \$4.50 USD
  - D. Menor a \$5 USD
8. ¿Cuánto es el tiempo de duración de los productos de harina en los stands de su empresa?
- A. 8 días
  - B. 15 días
  - C. 30 días
  - D. 60 días
9. ¿Cuál medio de comunicación emplea su empresa para dar a conocer al consumidor su portafolio de productos?
- A. Anuncios Comerciales
  - B. TV
  - C. Internet
  - D. Mail
  - E. Periódicos

¡MUCHAS GRACIAS!

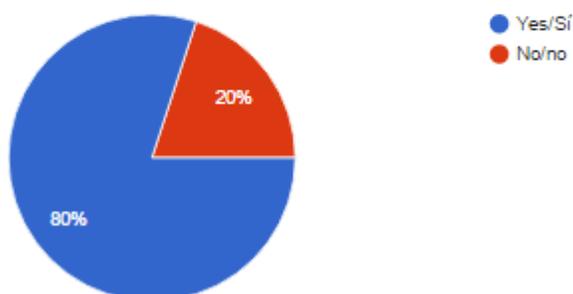
## ANEXO B. Resultados de las encuestas

Select the type of the company/Seleccione el tipo de empresa (30 respuestas)



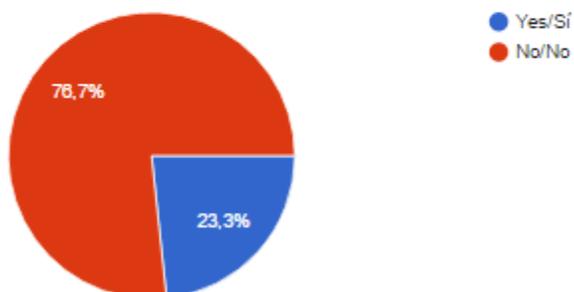
1. Do you currently sell any type of flour?/Actualmente en su empresa comercializa algún tipo de harina?

(30 respuestas)



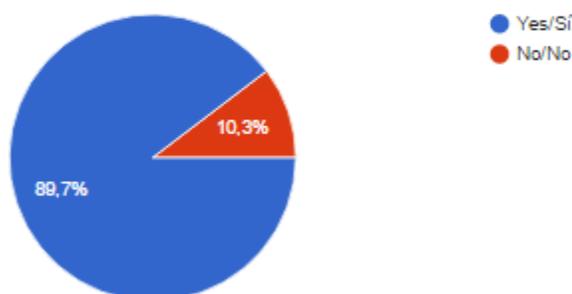
2. Did you know that yam flour has nutritional properties that can prevent diabetes? / ¿Sabía usted que la harina de ñame posee propiedades nutritivas que pueden prevenir la diabetes?

(30 respuestas)



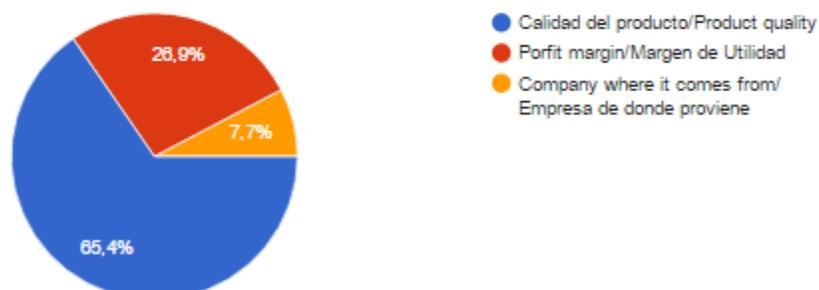
3. Would you be willing to sell flour made from yam?/¿Estaría dispuesto a vender harina a base de ñame?

(29 respuestas)



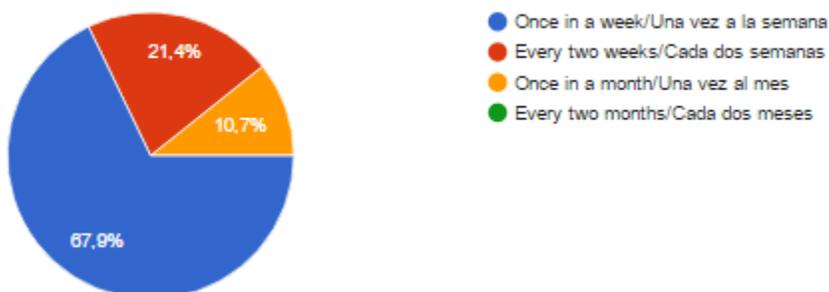
4. What aspects do you consider when purchasing these products?/¿Qué aspectos toma en cuenta usted, al momento de comprar este tipo de productos?

(26 respuestas)



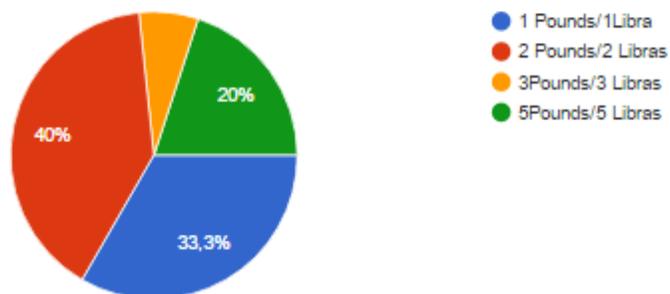
5. How often do customers consume flour in your company?/ ¿Con que frecuencia en su empresa los clientes consumen harina?

(28 respuestas)



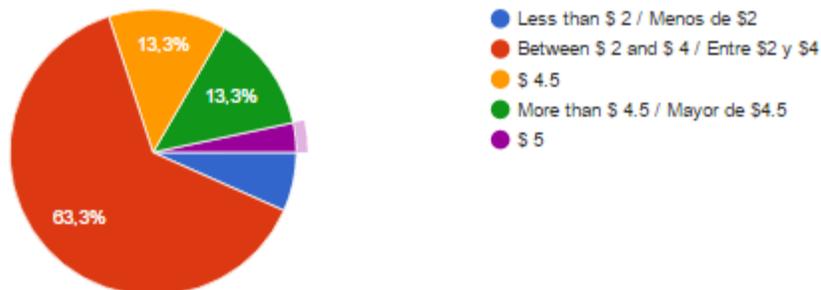
6. What kind of presentation usually use the flour?/¿Qué tipo de presentación suelen usar las harinas?

(30 respuestas)



7. What is the average price at which you usually sell this type of product?/¿Cuál es el precio promedio al que suele usted vender este tipo de producto?

(30 respuestas)



*ANEXO C. Recetas y preparaciones con la harina de ñame*

## RECETARIO HARINA DE ÑAME

### RECETA 1: MOTE DE QUESO CRIOLLO CON HARINA DE ÑAME



#### INGREDIENTES:

1. HARINA DE ÑAME
2. QUESO COSTEÑO SEMI DURO
3. AJO
4. AJI DULCE
5. TOMATE
6. CEBOLLA ROJA
7. SAL
8. SUERO COSTEÑO

#### PREPARACION:

SALTEAR EL LOS VEJETALES JUNTOS CON EL AJO Y LA SAL AL GUSTO, EN UNA CACEROLA HERVIR EL AGUA HASTA LLEGAR A SU PUNTO DE EBULLICIÓN LUEGO AGREGAR HARINA DE ÑAME DEJAR HERVIR AGREGAR EL QUESO COSTEÑO POR ULTIMO INTRODUCIR LOS VEJETALES SALTADOS (RATIFICAR SASON).

#### CREADA POR:

CHEF GERMAN BUELVAS (HOTEL REGATA CARTAGENA)

## RECETARIO HARINA DE ÑAME

### RECETA 2: GALLETAS DE ÑAME NAVIDEÑAS CON CHOCOLATES



#### INGREDIENTES:

1. HARINA DE ÑAME
2. MATEQUILLA
3. AZUCAR PULVERIZADA
4. HUEVO
5. SAL
6. POLVO DE HORNIAR
7. ESENCIA DE MANTEQUILLA
8. COCOA
9. LECHE

#### PREPARACION:

BATIR TODOS LOS INGREDIENTES AL TIEMPO HASTA CREAR UNA MASA COMPACTA LUEGO ESTIRAR LA MASA, ARMAR LAS GALLETAS Y HORNIAR PRUDENTEMENTE.

#### CREADA POR:

CHEF GERMAN BUELVAS (HOTEL REGATA CARTAGENA)

## RECETARIO HARINA DE ÑAME

### RECETA 3: LANGOSTINOS ENCOCADOS CON HARINA DE ÑAME



#### INGREDIENTES:

1. LANGOSTINOS U15
2. SAL
3. PIMIENTA
4. ZUMO DE LIMON
5. AJO
6. HARINA DE ÑAME
7. COCO RAYADO
8. ACEITE DE OLIVA

#### PREPARACION:

SASONAR LOS LANGOSTINOS CON SAL, PIMIENTA, AJO Y ZUMO DE LIMON LUEGO PASAR LOS LANGOSTINOS POR LA MEZCLA DE HARINA DE ÑAME Y COCO RAYADO POR ULTIMO INTRODUCIR LOS LOS LANGOSTINOS EN EL ACEITE DE OIVA EN ALTA TEMPERATURA.

#### CREADA POR:

CHEF GERMAN BUELVAS (HOTEL REGATA CARTAGENA)

## RECETARIO HARINA DE ÑAME

### RECETA 4: TORTA NAVIDEÑA CON HARINA DE ÑAME Y FRUTOS SECOS



#### INGREDIENTES:

1. HARINA DE ÑAME
2. AZUCAR
3. HUEVO
4. MANTEQUILLA
5. FRUTOS SECOS
6. ESENCIA DE VAINILLA
7. POLVO DE HORNIAR

#### PREPARACION:

BATIR LA MANTEQUILLA CON LA AZUCAR HASTA HOMOGENIZAR LUEGO AGREGAR HUEVOS POCO A POCO Y POR ULTIMO AÑADIR HARINA DE ÑAME CERNIDA CON SAL, POLVO DE HORNEAR, FRUTOS SECOS, ESENCIA DE VAINILLA.

#### CREADA POR:

CHEF GERMAN BUELVAS (HOTEL REGATA CARTAGENA)

## RECETARIO HARINA DE ÑAME

### RECETA 5: MILANESA DE PESCADO CON HARINA DE ÑAME



#### INGREDIENTES:

1. FILETE DE PESCADO
2. SAL
3. PIMIENTA
4. ZUMO DE LIMON
5. AJO
6. HARINA DE ÑAME
7. HUEVO
8. MIGAJAS DE PAN
9. ACEITE

#### PREPARACION:

SASONAR EL PESCADO CON LA SAL, PIMIENTAS, AJO Y ZUMO DE LIMON LUEGO PASAR POR LA HARINA DE ÑAME, HUEVO Y MIGAJAS DE PAN POR ULTIMO INTRODUCIR EN EL ACEITE.

#### CREADA POR:

CHEF GERMAN BUELVAS (HOTEL REGATA CARTAGENA)

## ANEXO D. Certificado de origen

**ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS**  
**UNITED STATES – COLOMBIA TRADE PROMOTION AGREEMENT**  
**CERTIFICADO DE ORIGEN / CERTIFICATE OF ORIGIN**

1. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del exportador: Exporter's legal name, address, telephone and e-mail		2. Periodo cubierto / Blanket period: Desde (DD/MM/AA) / From (MM/DD/YY):  Hasta (DD/MM/AA) / To (MM/DD/YY):			
3. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del productor: Producer's legal name, address, telephone and e-mail		4. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico importador: Importer's legal name address, , telephone and e-mail			
5. Descripción del (las) mercancías(s) / Description of goods	6. Clasificación Arancelaria / HS Tariff Classification	7. Criterio Preferencial / Preference Criterion	8. Valor Contenido Regional / Regional Value Content	9. Factura No. Fecha / Invoice No. Date	10. País de Origen / Country of Origin
11. Certificación de Origen / Certification of Origin					
<p>Declaro bajo la gravedad de juramento que / I certify that:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La información contenida en este certificado es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que soy responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente certificado. / The information on this certificate is true and accurate and I assume the responsibility for providing such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this certificate.</li> <li>- Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes se lo entregue, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. / I agree to maintain and present upon request, documentation necessary to support this certificate, and to inform, in writing, all persons to whom the certificate was given of any changes that could affect the accuracy or validity of this certificate.</li> <li>- Las mercancías son originarias del territorio de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Acuerdo de Promoción Comercial Colombia - Estados Unidos. / The goods originated in the territory of the parties, and comply with the origin requirements specified for those goods in the Colombia - United States Trade Promotion Agreement.</li> <li>- Las mercancías no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos establecidos en el Artículo 4.13. / The goods undergoes no further production or other operation outside the territories of the Parties unless specifically exempted in Article 4.13.</li> </ul> <p>Esta certificación se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus anexos. / This certificate consist _____ pages, including attachments.</p>					
Firma autorizada / Authorized signature:		Nombre de la empresa / Company's name:			
Nombre / Name:		Cargo / Title:			
Fecha (DD/MM/AA) / Date (MM/DD/YY):		Teléfono y fax / Telephone and Fax:			
12. Observaciones / Remarks:					

**ACUERDO DE PROMOCION COMERCIAL COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS**  
INSTRUCCIONES RELATIVAS AL CERTIFICADO DE ORIGEN

Para los fines de solicitar un trato arancelario preferencial, este certificado deberá ser llenado completamente y de manera legible por el importador, exportador o productor de la mercancía. El importador será responsable de presentar el certificado de origen para solicitar tratamiento preferencial para una mercancía importada al territorio de una parte.

- Campo 1:** Indique el nombre o Razón Social, la dirección (incluyendo el país) del exportador, si es diferente al productor; así como el su número de teléfono y correo electrónico, si son conocidos.
- Campo 2:** Si el certificado ampara varios embarques de mercancías(s) idénticas, tal como se describe en el Campo 5, que son importadas en Colombia o los Estados Unidos dentro de un período específico de tiempo (máximo 12 meses). "Desde" es la fecha a partir de la cual el certificado será aplicable respecto de la(s) mercancía(s) amparadas por el certificado (puede ser previo a la fecha de la firma de este Certificado). "Hasta" es la fecha en que expira el período que cubre el certificado. La importación de una(s) mercancía(s) para el cual se solicita trato arancelario preferencial con base en este certificado, debe efectuarse entre estas fechas.
- Campo 3:** Si existe un solo productor, indique el nombre o razón social, la dirección (incluyendo el país), como se señala en el Campo 1, de dicho productor. Si en el certificado se incluye a más de un productor, indique "VARIOS" y adjunte una lista de todos los productores, incluyendo su nombre o razón social, su dirección (incluyendo el país), en referencia a la(s) mercancía(s) descritas en el Campo 5. Si desea que esta información sea confidencial, se acepta anotar "DISPONIBLE A SOLICITUD DE LA ADUANA". Si el productor y el exportador son la misma persona, llene el campo anotando "IGUAL". Si el productor es desconocido, se acepta indicar "DESCONOCIDO".
- Campo 4:** Indique el nombre o razón social, la dirección (incluyendo el país) así como el número de teléfono y correo electrónico.
- Campo 5:** Descripción completa de cada mercancía. La descripción deberá ser lo suficientemente detallada para relacionar la descripción de la mercancía contenida en la factura y el Sistema Armonizado (SA).
- Campo 6:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5, identifique la clasificación arancelaria en la nomenclatura a seis (6) dígitos correspondientes a la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado (SA).
- Campo 7:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5, indique qué criterio: **a, b.i), b.ii), o c)**, aplica. Las reglas de origen se encuentran en el Capítulo 3 (Textiles y Confecciones) y Capítulo 4 (Reglas de Origen y Procedimientos de Origen) Anexo 3-A Reglas Específicas de origen del Sector Textil y del Vestido y el Anexo 4.1 Reglas de Origen Específicas del Acuerdo. Con el fin de solicitar el trato arancelario preferencial, cada mercancía debe cumplir con alguno de siguientes criterios:
- (a) La mercancía es obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes;
  - (b) La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes; y
    - i) Cada uno de los materiales no originarios empleados en la producción de la mercancía sufre el correspondiente cambio en la clasificación arancelaria especificado en el Anexo 4.1, o en el Anexo 3-A (Reglas específicas del sector textil y del vestido), o
    - ii) La mercancía, de otro modo, satisface cualquier requisito de valor de contenido regional aplicable u otros requisitos especificados en el Anexo 4.1 o en el Anexo 3-A (Reglas Específicas del sector textil y del vestido)
  - (c) La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes, a partir exclusivamente de materiales originarios.
- Campo 8:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5 indique "NO", si la mercancía no está sujeta a un requisito de Valor de Contenido Regional (VCR). Si la mercancía está sujeta a dicho requisito, identifique el método de cálculo utilizado:
- (1) Método de reducción del valor
  - (2) Método de aumento del valor
  - (3) Método de costo neto
- Campo 9:** Si el certificado ampara solo un embarque de mercancías, incluya el número de la factura comercial. Si es desconocido, indique otro número único de referencia, como el número de orden de embarque, el número de orden de compra o cualquier otro número que permita identificar las mercancías.
- Campo 10:** Indique el nombre de país de origen: "COL" para las mercancías originarias de Colombia y exportadas a los Estados Unidos. "US" para todas las mercancías originarias de los Estados Unidos y exportadas a Colombia.
- Campo 11:** Este campo debe ser completado, firmado y fechado por el emisor del certificado de origen (importador, exportador o productor). La fecha debe ser aquélla en que el Certificado haya sido llenado y firmado.
- Campo 12:** Este campo sólo deberá ser utilizado cuando exista alguna observación en relación con este certificado, entre otros, cuando la(s) mercancía(s) descrita(s) en el campo 5 haya(n) sido objeto de una resolución anticipada o una resolución sobre clasificación o valor de los materiales, indique la autoridad emisora, número de referencia y la fecha de emisión.

## ANEXO E. Formato declaración de exportación

 <b>DIAN</b> <small>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</small>		<b>Declaración de Exportación</b>				 <b>MUSCA</b> <small>Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado</small>		<b>600</b>				
1. Año <input type="text"/>					4. Número de formulario							
Espacio reservado para la DIAN												
Exportador	20. Tipo de documento	18. Número de identificación			6. DV	7. Primer apellido		8. Segundo apellido		9. Primer nombre	10. Otros nombres	
	11. Razón social											
Declarante	24. Tipo de documento	25. Número documento de identificación			26. DV	27. Primer apellido		28. Segundo apellido		29. Primer nombre	30. Otros nombres	
	31. Razón social											
Destinatario	32. Tipo de documento	33. Número documento de identificación			34. Primer apellido		35. Segundo apellido		36. Primer nombre		37. Otros nombres	
	38. Razón social											
	39. Domicilio destinatario										40. Ciudad	
Datos del negocio	41. Clase DEX				Cód.	42. No. Formulario anterior		43. Tipo de diligenciamiento			Cód.	
	44. Tipo despacho		Cód.	45. Tipo de corrección		Cód.	46. No. Referencia		47. No. Programa especial de muestras o contrato de suministro de energía		48. No. Autorización de embarque global	
	49. Régimen aduanero				Cód.	50. Aduana despacho				Cód.	51. Cód. País trámite	52. Cód. Región de procedencia
	53. Tipo de datos				Cód.	54. Tipo de embarque		Cód.	55. Cód. Naturaleza transacción	56. Cód. Incoterms	57. Lugar de entrega	
	58. Cód. Moneda de transacción		59. Valor factura en moneda de transacción			60. Tasa de cambio		61. Forma de pago			Cód.	62. Cantidad de pagos anticipados
	63. Fecha 1er. pago anticipado		64. Mercancía a la mano con el viajero		65. Sistemas especiales		66. Exportación en tránsito		67. Modo de transporte		Cód.	68. Tipo de carga
Lugares	69. Aduana de salida				Cód.	70. País destino final		Cód.	71. Cód. Lugar destino final			
	72. Valor total FOB USD			73. Valor total fletes USD			74. Valor total seguros USD			75. Valor total otros gastos USD		
Valores estadísticos totales	76. Valor total exportaciones USD			77. Valor a reintegrar USD			78. Total valor agregado nacional USD					
	<b>Totales para control</b>											
79. Total series			80. Total número de bultos			81. Total peso bruto kgs.						
82. No. Autorización embarque				83. Fecha autorización embarque			84. No. Solicitud autorización de embarque			85. Fecha solicitud autorización embarque		
				Año Mes Día						Año Mes Día		
86. Nombre funcionario responsable								Firma funcionario responsable				
87. Cargo.												
88. Tipo de documento		89. No. del documento de identificación										
90. No. Radicación												
Firma de quien suscribe el documento												
1001. Apellidos y nombres					1005. Cód. Representación							
1002. Tipo doc.					1003. No. Identificación					1006. Organización		
					1004. DV					997. Fecha declaración exportación		
										AAAA MM DD hh mm ss		

ANEXO F. Formato BL (Bill Of Lading) – conocimiento de Embarque

**OCEAN BILL OF LADING**

NOT NEGOTIABLE UNLESS CONSIGNED "TO ORDER"

<b>Shipper</b>	<b>B/L No.</b>			
<b>Consignee (if "To Order" so indicate)</b>	RECEIVED by the Carrier the Goods as specified below in apparent good order and condition unless otherwise stated, to be transported to such place as agreed, authorized or permitted herein and subject to all the terms and conditions appearing on the front and reverse of this Bill of Lading to which the Merchant agrees by accepting this Bill of Lading, any local privileges and customs notwithstanding.			
<b>Notify party (No claim shall attach for failure to notify)</b>	The particulars given below are stated by the shipper and the weight, measures, quantity, condition, contents and value of the Goods are unknown to the Carrier.			
<b>Vessel / Voy. No:</b>	<b>Place of receipt</b>			
<b>Port of loading</b>	<b>Port of discharge</b>			
<b>Place of delivery</b>	<b>No. of original Bill of Lading</b>			
<b>Marks/Numbers</b>	<b>No. of packages</b>	<b>Description of goods</b>	<b>Gross weight</b>	<b>Measurement</b>
<b>Freight and charges</b>	<b>Prepaid</b>	<b>Collect</b>	Excess value declaration as per clause 11.4	
			If required by the Carrier one (1) original Bill of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the Goods or delivery order. In WITNESS whereof one (1) original Bill of Lading has been signed if not otherwise stated below, the same being accomplished, the other(s), if any, to be void.	
<b>Freight payable at</b>	<b>Number of Original B/L(s)</b>	<b>Place &amp; date of issue</b>		
<b>SHIPPED ON BOARD DATE</b>		<b>Stamp &amp; signature of the Carrier or its agent</b> <b>AIR SEA WORLDWIDE COSTA RICA S.A. OR ITS AGENT</b>		
<b>JURISDICTION AND LAW CLAUSE</b>				
The contract evidenced by or contained in this Bill of Lading is governed by the law of COSTA RICA. Any proceedings against the carrier must be brought in the Courts in COSTA RICA and no other Court.				

## ANEXO G. Formato Factura comercial de exportación

<b>Factura Comercial de Exportación</b>						
Datos del Exportador (Shipper Exporter)			# de Factura (Comercial Invoice N°)			
			# de Orden	B/L AWD N°		
Consignatario (Consignee)			País de Origen		Fecha de Embarque	
			Términos de Pago (Terms of Payment)			
Intermediario (Intermediate Consignee)			Referencias Exportación (Export References)			
			Puerto de Embarque (Port of Embarkation)			
Embarcador (Forwarding Agent)			Referencia Línea (Exporting Carrier Route)			
			Este documento describe la Venta y Términos de Pago. (This document describes the Sale and Terms of Payment.)			
Packs.	Cantidad (Quantity)	Peso Neto (Net WT.)	Peso Bruto (Gross WT.)	Descripción de Mercadería (Description of Merchandise)	Precio Unitario (Unit Price)	Precio Total (Total Value)
Marcas en Bultos (Package Marks)				Cargos Adicionales (Misc. Charges)		
				Total Factura (Invoice Total)		
Certificaciones (Certifications)						
_____ Autorización (Authorization)						

## ANEXO H. Seguro de la mercancía



F. 871

**PÓLIZA DE SEGUROS DE CAUCIÓN  
PARA GARANTÍAS ADUANERAS DE ACTUACIÓN**
**CONDICIONES PARTICULARES**

TRANSACCIÓN AFIP N°			DEPENDENCIA DGA N°	PÓLIZA N°	RENOVACIÓN	ENDOSO
SETI	SUB	SIM				

**TOMADOR ( AGENTE ACTUANTE )**

RAZÓN SOCIAL / APELLIDO Y NOMBRE	DOMICILIO FISCAL	CUIT
----------------------------------	------------------	------

**COMPañÍA DE SEGUROS ( ASEGURADOR )**

R.E.E.G. N°

RAZÓN SOCIAL / APELLIDO Y NOMBRE	DOMICILIO LEGAL	CUIT
----------------------------------	-----------------	------

**PRODUCTOR**

RAZÓN SOCIAL / APELLIDO Y NOMBRE	MATRÍCULA N°	CUIT
----------------------------------	--------------	------

**ACTUACION GARANTIZADA**

TIPO DE AGENTE		CLASE DE GARANTÍA		DOMICILIO DEPÓSITO FISCAL
DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	

SUMA MÁXIMA ASEGURADA		GASTOS DE ADQUISICIÓN		GASTOS DE EXPLOTACIÓN	
IMPORTE	MONEDA	IMPORTE	MONEDA	IMPORTE	MONEDA

**COASEGURADORES**

Coaseguradores:		Compañía Póliza:	
C.U.I.T.	Póliza	Suma Máxima Asegurada	tipo de Moneda

El Asegurador, con arreglo a las Condiciones Generales que forman parte de esta póliza y a las particulares que seguidamente se detallan, asegura a la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (el Asegurado), con domicilio en Hipólita Yrigoyen 370, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Queda especialmente convenido que el Asegurador responderá con los mismos alcances y en igual medida en que resulte obligado el Tomador o. El presente seguro regirá desde la fecha de inicio de vigencia hasta la extinción de las obligaciones del tomador.

<b>Lugar y fecha de emisión</b> Buenos Aires,	<b>Inicio de vigencia</b>	<b>Vencimiento</b>
--	---------------------------	--------------------

Los asegurados podrán solicitar información ante la Superintendencia de Seguros de la Nación con relación a la situación económico financiera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ó telefónicamente al N° 4338-4000 o por Internet a [www.ssn.gov.ar](http://www.ssn.gov.ar)

Esta póliza ha sido aprobada por la Superintendencia de Seguros de la Nación



	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

## OBJETIVO

El manual de funciones ha sido elaborado, con el fin de contribuir al desarrollo de la misión y la visión de la compañía, a partir de un enfoque sistémico, desde el cual se pretende que, con la definición de los perfiles por competencia, **COHACOL CI** logre la eficiencia de su gestión.

Este documento describe los cargos contemplados en el organigrama, delimita las funciones correspondientes a cada cargo, define perfiles por competencia, es un instrumento orientador al personal nuevo vinculado e informa a los trabajadores sobre sus labores.

## ALCANCE

Este documento aplica a todo el personal vinculado laboralmente en la empresa.

## DESCRIPCIÓN

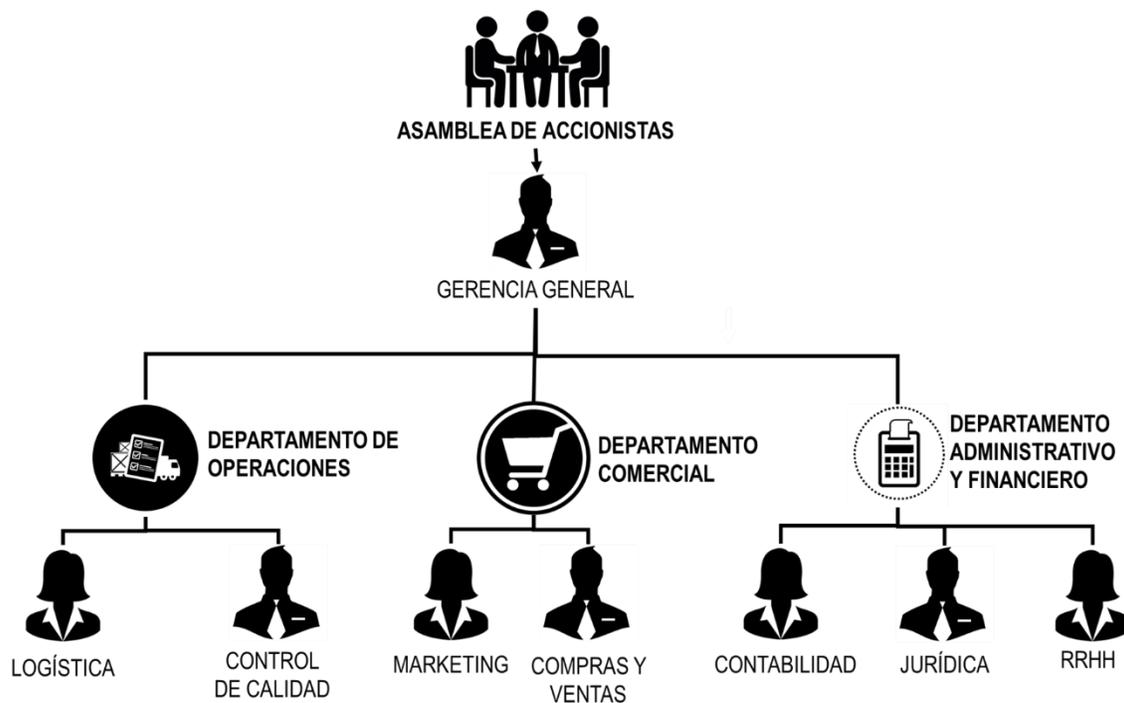
La gerencia general De COHACOL CI, respondiendo a la necesidad de estructurar y consolidar el desarrollo organizacional, presenta el Manual de Funciones, el cual está encaminado al mejoramiento de la eficiencia en las gestiones administrativas, logísticas y operativas que se desarrollan, además es una herramienta de consulta que permite establecer claridad en las funciones desempeñadas por cada uno de los empleados vinculados en la empresa.

Es importante anotar, que la información contenida en este manual ha sido producida en función de las necesidades de todo el personal y consecuente con la estructura organizacional y puestos de trabajo. Su correspondencia con la realidad, permanencia y actualización, debe ser

tarea de cada uno de nosotros; en tal virtud, somos los trabajadores de COHACOL CI los responsables de mantenerlo vigente y actualizado e informar los cambios e inconsistencias, que se presenten en el ejercicio de nuestras funciones.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

## GERENCIA

<b>CARGO</b>	Gerente
<b>ÁREA</b>	Gerencia
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	No aplica
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 3.200.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Asamblea General

## PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	Título de formación universitaria en Administración de Negocios Internacionales
<b>FORMACION</b>	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés. Conocimientos en formulación y evaluación de planeación logística
<b>HABILIDADES</b>	Calidad del trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo, autocontrol.
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años

## FUNCIONES DEL CARGO

- Asegurar que las relaciones de la empresa con sus órganos (Asamblea General, áreas directivas y demás) sean adecuadas y cumplan con los procedimientos estatutarios.
- Planear, organizar, controlar y llevar la dirección de la empresa.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

### AUXILIAR CONTABLE

<b>CARGO</b>	Auxiliar Contable
<b>ÁREA</b>	Contabilidad
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	Dpto. Administrativo
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 850.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	Técnico en Contaduría
<b>FORMACION</b>	Manejo de sistemas contables (SAP, ZEUS)
<b>HABILIDADES</b>	Eficiencia, responsabilidad
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años

### FUNCIONES DEL CARGO

- Entrega de estados de cuenta por cliente semanal.
- Entrega de estados de cuenta por proveedor semanal.
- Reportes de ingreso y egresos mensuales.
- Liquidación de nómina.
- Presupuesto mensual.
- Liquidación seguridad social empleados.
- Ingreso de facturas al sistema.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

## COORDINACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS

<b>CARGO</b>	Agente Logístico
<b>ÁREA</b>	Logística
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	Dpto. de Operaciones
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 1.100.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente general

## PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	Administrador de Negocios Internacionales
<b>FORMACION</b>	Auto control en situaciones de estrés, buena comunicación con las personas a su cargo excelente relaciones con clientes y proveedores
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de la plataforma de los diferentes puertos, manejo de tokems entregados por los puertos.
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años

## FUNCIONES DEL CARGO

- Ejecutar, administrar y controlar el desarrollo de las operaciones diarias, empleando de forma eficiente y segura infraestructura física, tecnología, sistemas de información y talento humano que pueden ser suministrados por el cliente o ser propios del operador logístico.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

## RECURSOS HUMANOS

<b>CARGO</b>	Agente de RR. HH
<b>ÁREA</b>	Recursos Humanos
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	Departamento Administrativo
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 1.100.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	No Aplica

## PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	Administrador de Negocios Internacionales
<b>FORMACION</b>	Universitario, especializaciones
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de personal, creador de estrategias para la satisfacción del cliente interno para mejorar su rendimiento
<b>EXPERIENCIA</b>	No Aplica

## FUNCIONES DEL CARGO

- Planeación.
- Reclutamiento.
- Selección de personal.
- Inducción.
- Entrenamiento.
- Gestión de desempeño.
- Remuneraciones.
- Estructura organizativa.
- Sistemas de trabajo.
- Capacitaciones.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

### AGENTE DE COMPRA Y VENTAS

<b>CARGO</b>	Agente de compra y Ventas
<b>ÁREA</b>	Compras y ventas
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	Departamento Comercial
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 1.100.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	Administrador de Negocios Internacionales
<b>FORMACION</b>	Universitario
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de personal y liderazgo
<b>EXPERIENCIA</b>	No Aplica

### FUNCIONES DEL CARGO

- Planifica
- Supervisa
- Lidera
- Fija precios
- Clasifica
- Gestión la cobranza
- Capacita
- Selecciona el personal

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

**REVISOR FISCAL**

<b>CARGO</b>	Abogado
<b>ÁREA</b>	Administrativa
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	Administrativa
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 2'000.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Asamblea General

**PERFIL DEL CARGO**

<b>EDUCACION</b>	Contador
<b>FORMACION</b>	Profesional
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de programas contables, liderazgo
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años

**FUNCIONES DEL CARGO**

- Cerciorarse del cumplimiento de las operaciones por cuenta de la sociedad se ajusten a las prescripciones de los estatutos y de la asamblea general
- Dar oportuna cuenta por escrito a la asamblea de irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y desarrollo de sus negocios.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

### AGENTE DE MERCADEO

<b>CARGO</b>	Agente de mercadeo
<b>ÁREA</b>	Compras y ventas
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	Departamento Comercial
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 1.100.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	Técnico o Tecnólogo Mercadeo
<b>FORMACION</b>	Universitario
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de habilidades para la publicidad.
<b>EXPERIENCIA</b>	No Aplica

### FUNCIONES DEL CARGO

- Planifica.
- Supervisa.
- Lidera.
- Planea.
- Analizar.
- Innovar.
- Proponer.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	<b>C-MD-001</b> <b>Versión: 00</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		

### AGENTE DE CONTROL DE CALIDAD

<b>CARGO</b>	Agente de control de calidad
<b>ÁREA</b>	Control de calidad
<b>DEPENDENCIA O LÍNEA</b>	Departamento Operativo
<b>SALARIO BÁSICO</b>	\$ 1.100.000
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	Técnico o Tecnólogo
<b>FORMACION</b>	Universitario
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de ISO 9000, 90001, 14000
<b>EXPERIENCIA</b>	No Aplica

### FUNCIONES DEL CARGO

- Probar la necesidad de mejora.
- Identificar los proyectos concretos de mejora.
- Organizar para la conducción de los proyectos.
- Organizar para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- Diagnosticar las causas.
- Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

	<b>COHACOL CI</b> <i>Comercializadora de Harinas Alternativas de Colombia</i>	C-MD-001 Versión: 00

### DOCUMENTOS DE REFERENCIA O RELACIONADOS

- Organigrama laboral de COHACOL CI

Revisado por: Asamblea General	Cargo: Asamblea General
Aprobado por: Asamblea General	Cargo: Asamblea General
Firma:	