

Nota De Aceptación



**Firma del evaluador temático
STIVEEN ALEXANDER GONZÁLEZ BULA**

**Firma del evaluador metodológico
LEONEL SÁNCHEZ THOMAS**

09 de diciembre de 2025

**Plan de exportación de galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento
de la palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.**

Autores

Alan René Cabrales Gil

Maira Alejandra García Cardozo

Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Programa de Economía

Aguachica, Cesar

2025

**Plan de exportación de galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento
La Palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.**

Directora

Dina Luz Jiménez Lobo

Codirector

Juan Andrés Guerrero Durán

Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Programa de Economía

Aguachica, Cesar

2025

Agradecimiento

A todos los que me acompañaron en este camino, en especial a mi compañera y amiga de aventuras, quien puso la idea en mi cabeza y de allí surgió este plan; a mí «Mamita», que nunca ha dejado de creer en mí y me enseñó el valor del esfuerzo y la persistencia; a nuestra asesora, por su orientación, dedicación y sacrificio; a la UPC, por ser la puerta a muchas oportunidades y darme las herramientas para crecer como profesional; a Maira Peña y a cada uno de los socios de Asplasur, por permitirme ser parte de tan grata familia.

A Dios, quien nunca me ha dejado solo y guía mis pasos...

Alan Rene Cabrales Gil

¡A ti DIOS, ya que sin ti nada y contigo siempre lo tengo absolutamente todo!

A las instituciones y personas que hicieron posible la culminación de este proyecto. En primer lugar, a la Universidad Popular del Cesar (UPC), al Programa de Economía, por la excelencia académica, a mis directores de proyecto por su guía constante y apoyo incondicional, y al cuerpo de docentes que, con su conocimiento, forjaron las bases de esta investigación.

Finalmente, pero con un inmenso valor, extendiendo mi gratitud a la Asociación ASPLASUR, y a toda la comunidad de La Palma Sur de Bolívar, por acogerme en su familia, por la confianza depositada y por su apoyo invaluable que permitió llevar esta tesis de la teoría a la realidad.

Maira Alejandra García Cardozo

Dedicatoria

A mis padres, Aura y Jairo, porque siempre fueron mi motor y ejemplo de superación; a Isaac, mi hijo, de quien estoy seguro llegará más lejos; a cada uno de los miembros de la Asociación Asplasur, con la confianza de que este plan de exportación se haga realidad.

Alan Rene Cabrales Gil

Este logro, que marca un antes y un después, lo dedico con el corazón desbordado de gratitud y amor, a mi amada hija, Marian Salomé. Eres, sin duda, la razón más profunda de mi fuerza y constancia. Gracias por tu apoyo inmenso, incluso en tu corta edad. Sé que recuerdas esas largas noches de trabajo, mis interminables horas de ausencia y por haberme acompañado pacientemente a clases. Cada esfuerzo valió la pena porque tú eres mi motor. A mi mamá, Nora Cardozo, la mujer que me enseñó la resiliencia. Eres el dedo fuerte que me guía y me recuerda todo lo que soy capaz de lograr, gracias por tu apoyo incondicional. A mi abuelo, Jaime. Hoy, al cumplir el sueño, sé que sonríes. Siempre llevé conmigo esa pregunta tan tuya: "¿Usted cuándo se gradúa?". Hoy te respondo, y siento tu compañía y tu orgullo desde el cielo. A toda mi familia, por ser mis guerreros de oración. Gracias por su fe constante y por estar siempre presentes en cada situación y desafío que la formación académica presentó.

¡Gracias!

Maira Alejandra García Cardozo

Tabla de Contenido

Listado de tablas	9
Listado de Figuras.....	10
Listado de Anexos.....	11
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14
CAPÍTULO I	16
1. Planteamiento del problema.....	16
1.1 Sistematización del problema de investigación	18
2. Justificación.....	18
3. Objetivos	21
3.1. General.....	21
3.2. Específicos	21
CAPÍTULO II.....	23
4. Marco referencial	23
4.1 Antecedentes.....	23
4.2 Marco teórico	28
4.3 Marco conceptual.....	31
CAPÍTULO III.....	34
5. Marco Metodológico.....	34
5.1 Tipo de Investigación.....	34
Enfoque.....	34

Alcance	35
5.2 Diseño de investigación	35
5.3 Área de localización.....	35
5.4 Población.....	36
Muestra	37
5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.....	38
5.5.1 Fuentes de Información.....	38
5.5.2 Técnicas.	38
5.6 Procedimiento	40
5.7 Consideraciones éticas	41
5.8 Cronograma.....	42
CAPÍTULO IV.....	42
6. Análisis de la Cadena de Valor de la Galleta a Base de Plátano de la Asociación Asplasur del Corregimiento de La Palma Sur de Bolívar Hacia Países Bajos.....	43
6.1. Elementos Claves de la Cadena de Valor de las Galletas “COOKIES CRAFTS”.....	43
6.2 Cadena de valor agroindustrial de las Galletas “COOKIES CRAFTS”.....	46
Actividades Primarias.	46
Actividades de Apoyo y Factores Críticos.....	49
6.3 Generalidades técnicas de la galleta “COOKIES CRAFTS”	53
6.4 <i>Análisis e interpretación de la cadena de valor</i>	55
7. Estructura del Plan de Exportación de la Galleta a Base de Plátano de la Asociación Asplasur en el Corregimiento de La Palma Sur de Bolívar Hacia Países Bajos.....	58

7.1 Generalidades del País Objetivo: Países Bajos	59
7.2 Logística de exportación	67
7.2.1 Documentos Requeridos para el Ingreso de Mercancías a Países Bajos.	68
7.2.2 Normatividad fitosanitaria.	70
7.2.3 Términos de negociación internacional – INCOTERMS.	71
7.2.2 Servicios aéreos y marítimos.	75
7.3 Ficha Técnica del Producto de Exportación	81
7.4 Presentación del producto exportación.	82
7.5 <i>Análisis Comparativo de Precios</i>	83
7.6 Perfil del cliente	85
7.3 Flujograma del Plan de Exportación	87
8. Evaluar la Viabilidad Financiera del Plan de Exportación de las Galletas a Base de Plátano de la Asociación Asplasur en el Corregimiento de La Palma Sur de Bolívar Hacia Países Bajos	88
9. Conclusiones	94
Referencias	96
Anexos	107

Listado de tablas

Tabla 1	22
Tabla 2	39
Tabla 3	42
Tabla 4	47
Tabla 5	48
Tabla 6	50
Tabla 7	50
Tabla 8	55
Tabla 9	60
Tabla 11	69
Tabla 10	78
Tabla 12	89
Tabla 13	91
Tabla 14	91
Tabla 15	92
Tabla 16	92
Tabla 17	93

Listado de Figuras

Figura 1	36
Figura 2	47
Figura 3	52
Figura 4	53
Figura 5	54
Figura 6	54
Figura 7	57
Figura 8	61
Figura 9	63
Figura 10	63
Figura 11	65
Figura 12	72
Figura 13	73
Figura 14	75
Figura 15	76
Figura 16	79
Figura 17	81
Figura 18	82
Figura 19	82
Figura 20	83
Figura 21	84
Figura 22	86

Figura 23.	87
-------------------------	----

Listado de Anexos

Anexo 1. Entrevista	107
Anexo 2. Constancia de Validación entrevista	110
Anexo 3. Bitácora	111
Anexo 4. Categorización de las Variables	115
Anexo 5. Estado de balance General	116
Anexo 6. Estado de Resultados	117
Anexo 7. Visitas a la Asociación	118

Resumen

El presente estudio se centra en el desarrollo de un plan de exportación para las galletas a base de plátano producidas por la asociación Asplasur del corregimiento La Palma, en el sur de Bolívar, con destino al mercado de Países Bajos. La investigación surge de la necesidad de la asociación de generar valor agregado a su producción de plátano, aprovechando el excedente que no cumple con los estándares de comercialización en fresco, y a la luz de un contexto de globalización que exige la incursión en nuevos mercados internacionales.

La metodología adoptada fue de enfoque mixto, combinando la recolección de datos cualitativos, mediante entrevistas y observación para el análisis detallado de la cadena de valor, con el análisis cuantitativo de la información financiera a través de la aplicación de una matriz para evaluar la viabilidad económica.

La investigación se estructuró en torno a tres objetivos específicos: analizar la cadena de valor de las galletas, establecer la estructura del plan de exportación hacia Países Bajos, que incluyó el análisis del mercado objetivo, la logística y la normativa fitosanitaria, y evaluar la viabilidad financiera del proceso mediante indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN). La implementación de este plan de exportación no solo se justifica desde el punto de vista económico, al proporcionar una herramienta estratégica y rentable para la internacionalización de Asplasur, sino también desde el ámbito social, al contribuir significativamente a la mejora de la calidad de vida de los miembros y el desarrollo rural del corregimiento.

Palabras Claves:

Plan de exportación, cadena de valor, galletas de plátano, viabilidad financiera, producción.

Abstract

This study focuses on developing an export plan for plantain-based cookies produced by the Asplasur association, located in the La Palma district in Southern Bolívar, targeting the Netherlands market. The research stems from the association's need to generate value-added products from their surplus plantain harvest and leverage the opportunities presented by economic globalization for venturing into international markets.

A mixed methodological approach was adopted, combining qualitative data collection, through interviews and direct observation for a detailed value chain analysis with quantitative analysis of financial data, employing a matrix to assess economic viability.

The study systematically addressed three objectives: analyzing the association's plantain cookie value chain, structuring the export plan toward the Netherlands detailing logistics, documentation, and market analysis and evaluating the financial feasibility of the entire process using key indicators like the Internal Rate of Return (IRR) and Net Present Value (NPV). The implementation of this plan not only provides a strategic and profitable tool for Asplasur's international expansion but also contributes significantly to improving the quality of life for its members and fostering rural development in the region.

Introducción

La economía global contemporánea se caracteriza por una profunda reestructuración que exige a las naciones y a los productores locales la optimización de sus ventajas competitivas a través de la internacionalización. En este panorama dinámico, el comercio internacional emerge como un motor fundamental para el incremento de los ingresos nacionales, la atracción de inversión extranjera y la mejora sustancial en la calidad de vida de las comunidades. Colombia, en particular, posee una ventaja productiva estratégica, posicionándose como el quinto productor mundial de plátano hartón, un recurso que constituye un pilar para la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola del país. En paralelo, el mercado de snacks y productos de panadería ha consolidado su relevancia global, con el sector colombiano demostrando un crecimiento sostenido en sus ventas internacionales.

Un desafío crucial para las organizaciones agrícolas consiste en superar las limitaciones de la comercialización en fresco, buscando activamente la transformación del producto primario para generar un valor agregado que facilite su acceso a mercados más exigentes. En este contexto, la asociación Asplasur, en un valioso esfuerzo mancomunado de madres cabeza de hogar y personas desplazadas por la violencia, identificó una oportunidad clara al decidir convertir parte de su producción de plátano, aquella que no cumple con los estándares de tamaño o peso para el comercio local en galletas artesanales y saludables. Esta estrategia de diversificación no solo mitiga las pérdidas de la postcosecha, sino que también le permite incursionar en el atractivo mercado de Países Bajos, un destino que registra un alto consumo per cápita de galletas.

Ante esta prometedora perspectiva, el problema de investigación se sintetiza en la necesidad de determinar las condiciones y la estructura para un plan de exportación exitoso. Por

consiguiente, el objetivo general del presente trabajo se enfocó en desarrollar un plan de exportación de galletas a base de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento La Palma, sur de Bolívar, hacia Países Bajos.

El estudio se justifica en varios niveles: teóricamente, al enriquecer el cuerpo de conocimiento sobre la producción y comercialización del plátano a partir del análisis de la ventaja competitiva; prácticamente, al dotar a Asplasur de una herramienta concreta y financieramente viable para su expansión internacional, potenciando su competitividad; metodológicamente, al emplear un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) que proporciona una visión integral y replicable del proceso de internacionalización ; y socialmente, al proyectar una mejora significativa en los ingresos y la calidad de vida en la comunidad del corregimiento de la Palma, Morales sur de Bolívar.

Para alcanzar el objetivo general, se procedió a analizar la cadena de valor que poseía para las galletas de plátano de la asociación Asplasur; luego se estructuró el plan de exportación hacia Países Bajos, y por último se realizó la evaluación de la viabilidad financiera para el plan de exportación. Con esta información detallada finalmente se deja en manos de los socios de la Asociación para la toma de decisión de incursionaren el exigente mercado europeo.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema

El comercio internacional facilita el surgimiento de nuevos mercados eficientes en bienes donde se tengan ventajas productivas para cubrir las necesidades de otros países. Esta situación genera aumento en los ingresos nacionales, inversión extranjera, aprovechamiento de los recursos naturales y mejoramiento en la calidad de vida. Debido a que la globalización está provocando una reestructuración económica, se hace necesario aprovechar las ventajas y fortalezas con las que cuenta un sector en este mercado cambiante. Una de estas ventajas es la producción y calidad de plátano que exporta Colombia. Según el ministerio de Agricultura (2021), “Colombia ocupa el 5 lugar en producción mundial de plátano hartón. Y América latina con 27% registrando 10,5 millones de toneladas.” (p.9)

Las diferentes empresas o asociaciones que se dedican a la producción de plátano en el país enfrentan diferentes retos con referente al proceso operativo y de comercialización a nivel nacional e internacional. Todas las empresas constantemente buscan la mayor efectividad y optimización. Uno de los desafíos más comunes es darle un valor agregado a este producto a partir de la transformación y diversificación de estos, con altos estándares de calidad que permitan su internacionalización. Dentro de estos productos, los snacks se han convertido en un bien altamente comercializado dentro y fuera de Colombia.

La revista Forbes (2021), detalla que los productos de panadería colombianos desde el 2020, vienen consolidándose como un producto destacado en el comercio internacional, teniendo un crecimiento del 12 % en sus ventas internacionales, que pasaron de 183 millones de dólares en 2019 a 205 millones de dólares en el 2020. Dentro del análisis se incluyeron las categorías de

galletas dulces, simples con trozos de chocolate, fruta o nueces, de forma redonda o circular y también recubiertas con chocolate, ya sea parcial o totalmente; mostrando la variedad que dispone Colombia. De manera que, este mercado permite que empresas agrícolas vean en el sector de alimentos (panadería) la oportunidad de generar valor agregado, creando nuevos productos de calidad que puedan ser exportados a diferentes destinos como es el caso de Países Bajos.

Para el 2023, se consumieron a nivel mundial un total de 5,6 kilogramos de galletas y crackers por persona, convirtiéndose así en el snack más popular entre la población (Orús, 2024). El comportamiento de consumo total en Países Bajos de galletas dulces, entre ellas las clásicas stroopwafels, speculoos o galletas de jengibre, es de 145 000 toneladas al año (Biscuit, 2023).

Por consiguiente, la asociación Asplasur tomó la decisión de aprovechar parte de su producción de plátano que no se comercializa por motivos de calidad en el tamaño o peso requerido, en transformarlo en harina para la producción de galletas artesanales. Una manera de innovar y abrirse paso en el mercado internacional, específicamente Países Bajos. La asociación observa una oportunidad potencial para incursionar en este mercado con una galleta distinta a las tradicionales y sobre todo con el toque artesanal y saludable.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, esta investigación se centrará en desarrollar un plan de exportación de galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento La Palma sur de Bolívar hacia Países Bajos. Para esto, se analizará inicialmente la cadena de valor de la producción de galletas de la asociación, para posteriormente establecer los condicionantes de la estructura del plan de exportación hacia Países Bajos, finalizando con un estudio de viabilidad financiera que permita establecer la rentabilidad económica del proceso de

exportación para Asplatur. Generando una herramienta que le permita a la asociación contar con la información necesaria para incursionar en un mercado internacional.

1.1 Sistematización del problema de investigación

¿Cómo sería un plan de exportación de galletas a base de plátano de la asociación Asplatur en el corregimiento La Palma, sur de Bolívar?

2. Justificación

El cultivo de plátano tiene significativa representación para el campesino de nuestra región, ya que ha sido por muchos años uno de los productos que han garantizado la seguridad alimentaria en nuestros hogares, y observando el esfuerzo mancomunado de un grupo de madres cabeza de hogar y desplazados por la violencia quienes crearon y organizaron la asociación Asplatur, vienen trabajando de menos a más en la producción de plátano a nivel local. Es necesario por su crecimiento y desarrollo que: se cree y desarrolle un plan de exportación de una de las transformaciones de plátano como lo es la galleta.

“Según la FAO, Colombia está llamada a ser una de las despensas agrícolas del mundo, teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento mundial en los próximos años.

Alrededor de la mitad de la tierra que podría ingresar a la producción agrícola está localizada en 7 países tropicales, entre ellos Colombia” (Procolombia, 2021).

Teniendo en cuenta que Welch y Loustarinen 1988 y Rialp 1999, citado por Aranda & Alfonso 2006, “explican que la internacionalización es todo aquel conjunto de operaciones que

facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales”. Según la coordinadora del Plan Exportador para la Universidad EAFIT es necesario iniciar una selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables como: riesgo político, riesgo económico, la situación social, el entorno cultural, entorno legal y regulatorio (Henríquez Díaz, 2020). El concepto anterior, permite la importancia a tener para el proceso de internacionalización, el cual facilitará la creación de una sólida relación entre la empresa y los mercados internacionales, logrando entender la expansión de la Asociación Asplatur. La selección del mercado objetivo se debe fundamentar en las variables antes mencionadas, ya que son esenciales para asegurar el éxito del plan de exportación.

Desde un punto teórico el estudio contribuirá al cuerpo de conocimiento existente sobre la producción y comercialización del plátano hartón, proporcionando datos actualizados y análisis sobre las ventajas competitivas mencionadas por Porter y los mercados potenciales para este producto. Además, se explorarán las estrategias de transformación y valor agregado, como la producción de galletas, que pueden servir como modelo para otros cultivos y regiones.

De acuerdo con el modelo de ventaja competitiva que menciona Porter 1982, toda empresa cuenta con una estrategia competitiva que puede ser explícita o implícita, es decir que “Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales” (Porter, 2008, p.9), citado por (Pinzón, Robles, & Silva, 2021). La asociación cuenta con esa ventaja competitiva gracias a su cadena de producción la cual es una combinación de la tradición y la técnica.

Con respecto a la práctica; la implementación de este proyecto permitirá a los agricultores de Asplatur y otras asociaciones similares mejorar sus prácticas de

comercialización, aumentando su competitividad e incursionando en el mercado internacional. La transformación de plátanos en galletas brinda un valor agregado no solo diversifica la fuente de ingreso, sino que también reduce las pérdidas por productos que no cumplen con los estándares de comercialización local en su forma fresca.

Bajo un enfoque metodológico. El proyecto desarrollará y aplicará una metodología mixta que permite una comprensión más completa y profunda con base a la exportación. Un estudio mixto comienza con un planteamiento del problema que demanda claramente el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Batista Lucio, 2014). Al combinar métodos cualitativos y cuantitativos, se podrá obtener datos detallados que proporcionen una visión integral de la producción y comercialización del plátano hartón, que pueden ser replicadas en otras regiones y con otros cultivos. Estas metodologías incluirán estudios de mercado, análisis de cadenas de valor y estrategias de internacionalización.

Desde la justificación social. La mejora en la comercialización y transformación del plátano hartón tendrá una mejora considerable en la calidad de vida de los miembros de Asplasar y de la comunidad del corregimiento La Palma en el sur de Bolívar. Al generar mayores ingresos y oportunidades de empleo, contribuirá al desarrollo rural y a la reducción de la pobreza en la región. Según el economista Amartya Sen argumenta que el desarrollo económico debe ser evaluado no solo por el crecimiento del ingreso per cápita, sino también por el incremento en las capacidades y libertades de las personas del sector (Sen, 1999).

3. Objetivos

3.1. General

Desarrollar un plan de exportación de galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de la palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.

3.2. Específicos

1. Analizar la cadena de valor de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de la palma sur de Bolívar.
2. Estructurar el plan de exportación de la galleta a base de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento de la palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.
3. Evaluar la viabilidad financiera del plan de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de la palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.

Tabla 1*Categorías y variables*

Objetivo	Categoría/Variable	Subcategoría/Dominio	Categorías Sistematizadas/Indicador
OE1: Analizar la cadena de valor de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar	Cadena de valor	Producción	Proceso de empaque
	Costos de Producción	Económico	Costo unitario
OE2: Estructurar el plan de exportación de la galleta a base de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento de La Palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.	Exportación	Estudio de mercado	Análisis PETS (Político, Económico, Social y Tecnológico)
OE3: Evaluar la viabilidad financiera del plan de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.	Viabilidad Financiera	Financiero	Tasa interna de retorno (TIR)

CAPÍTULO II

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

Desde el punto de vista internacional se tomaron algunos estudios e investigaciones que aportan beneficios al plan de exportación de la galleta de plátano. Estudio de la cadena agroalimentaria del plátano en la provincia de Manabí. Según Silva Alvarado *et al* (2021), aportando el proceso sobre el diagnóstico de la cadena del plátano, la cual constituye un punto de partida, para identificar los principales actores en los eslabones de la cadena, las limitaciones y las acciones necesarias para mejorar. Esto permite plantear estrategias que contribuyan a disminuir las restricciones u obstáculos determinados de la misma.

En línea con este análisis de Mise Ortega (2019), desarrolló un Plan de exportación de banano orito de la hacienda María Elvira hacia el mercado español. Utilizando un enfoque mixto, el estudio evaluó la rentabilidad y viabilidad del proyecto, a partir de este estudio, se destaca la importancia de considerar aspectos como la calidad del producto, certificaciones necesarias y métodos de empaque. Además, se analizó la categoría de exportación, subrayando la importancia de cumplir con los estándares internacionales y las regulaciones del mercado español. Este enfoque permitió identificar oportunidades y desafíos en el proceso de exportación. La relevancia de este estudio para la investigación sobre el plan de exportación de las galletas de plátano radica en su metodología exhaustiva y el análisis detallado de los costos de producción, logística y cumplimiento normativo. Así, proporciona un marco útil para entender cómo optimizar y gestionar eficientemente los recursos, garantizando la competitividad en los mercados internacionales.

Para que el desarrollo del plan de exportación de galletas de plátano de la asociación Asplasur sea exitoso, se podrá implementar el sistema de "Costeo Basado en Actividades" (ABC), ya que permite identificar con mayor precisión los costos indirectos asociados a cada fase de la cadena productiva. Esto no solo mejora la precisión de los precios competitivos en el mercado internacional, sino que también maximiza la rentabilidad al identificar actividades ineficientes y áreas de optimización. Esto con referente al estudio Costos de producción mediante el sistema de Costeo ABC y su efecto en la rentabilidad desarrollado por (Soto Espinosa & García Zambrano, 2020).

Profundizando en la viabilidad financiera de este tipo de proyectos, Bequer Lafayette (2019), el “Plan de exportación de banano orgánico para la Asociación de Agricultores, Apicultores, Acuicultores y Pequeños Artesanos de Annape – Mórrope al mercado de Estados Unidos”, proporciona un análisis exhaustivo de la viabilidad financiera del proyecto. Este análisis demuestra la importancia de evaluar la rentabilidad y la sostenibilidad económica antes de lanzar un producto al mercado internacional. Al incorporar estrategias para reducir costos, como la eliminación de intermediarios, y evaluar indicadores financieros clave como el TIR y el VPN, el estudio subraya la necesidad de garantizar que los proyectos sean financieramente viables y competitivos. Estos detalles serán fundamentales para asegurar que el plan de exportación de la galleta de plátano tenga una sólida base financiera y sea capaz de competir eficazmente en el mercado internacional.

En el contexto Nacional también se observaron algunas investigaciones para dar soporte al desarrollo del plan de exportación, como es el caso del artículo "La Cadena de plátano (Musa

AAB) en Caldas: procesos consolidados de gobernanza" de Ospina y otros (2023). Analiza la cadena de valor del plátano en el departamento de Caldas, identificando sus principales actores, flujos y sinergias. El estudio destaca la importancia de la integración y cooperación entre los diferentes eslabones de la cadena, desde los proveedores de insumos hasta los consumidores finales; La articulación de actores institucionales y procesos organizacionales siempre son cruciales para la mejora continua en busca del acceso a mercados nacionales e internacionales como la optimización de los recursos. Este brinda al plan de exportación de galletas de plátano, valiosos aportes sobre cómo fortalecer la cadena de valor y asegurar una mayor competitividad.

Por otro lado, el trabajo de grado titulado "Plan de Exportación de Piña Deshidratada con Destino a Alemania" realizado por Estrada y otros, (2010) el cual aporta un análisis exhaustivo de los conceptos fundamentales para la exportación, incluyendo la identificación de mercados objetivo, cumplimiento de normativas internacionales, logística de exportación y estrategias de entrada al mercado. La importancia de estos conceptos radica en su aplicación para asegurar que el producto cumpla con los estándares de calidad exigidos por el mercado alemán, optimizando al mismo tiempo los costos y procesos de distribución. Para la investigación sobre el plan de exportación de galletas de plátano, este enfoque ofrece un marco valioso para comprender cómo preparar un producto para mercados extranjeros, garantizando competitividad y éxito en la exportación.

Complementando este enfoque el artículo "Análisis de los costos de producción y la cadena de valor de las plantas tradicionales que cultivan los campesinos de Cundinamarca, Colombia" de Husain-Talero (2018). Examina los costos asociados con la producción de plantas

tradicionales en el municipio de Chipaque, brindando información relevante para gestionar los recursos de manera eficiente y mejorar la rentabilidad del proyecto, destacando tanto la racionalidad económica como las prácticas tradicionales de los campesinos. Este estudio proporciona una comprensión detallada de los costos de producción y su impacto en la sostenibilidad de los proyectos agrícolas.

Finalmente se observó la investigación bajo el título "Plan de exportación de panela orgánica desde Colombia a Francia," tuvo un enfoque detallado en la viabilidad financiera, destacando su importancia para garantizar el éxito del proyecto. Chicuasque Riaño, (2021). Analizó los costos de producción, logística, y aranceles, así como las potenciales ganancias y riesgos asociados. Este análisis permitió determinar si la exportación de panela orgánica sería rentable y sostenible a largo plazo. La viabilidad financiera se convirtió en un pilar crucial de la investigación, asegurando que el proyecto no solo fuera factible desde un punto de vista operativo, sino también lucrativo y competitivo en el mercado francés.

Por último, desde el nivel local se tomó el aporte de algunas investigaciones tales como: La de Vergara Schmalbach y otros (2011). Titulada "Análisis de las cadenas productivas hortofrutícolas del sur de Bolívar: un análisis bajo el enfoque de la simulación prospectiva" la cual examina el desarrollo de la región del sur de Bolívar mediante el estudio de las cadenas productivas de frutas y verduras. Utilizando la dinámica de sistemas como método de simulación, la investigación busca modelar las interacciones entre los actores de la cadena de valor y entender las relaciones de causalidad existentes. La propuesta se justifica por la necesidad de optimizar y fortalecer las cadenas productivas para mejorar la competitividad y

sostenibilidad económica de la región. Este enfoque resalta la importancia de analizar y optimizar cada eslabón de la cadena de valor, permitiendo asegurar que todos los procesos, desde la producción hasta la distribución, contribuyan a la eficacia y eficiencia de la Asociación.

Así mismo Gómez Pérez (2017), investigó los "Factores asociados a las exportaciones de la harina de yuca producida en el departamento de Sucre en el mercado de Miami, los Estados Unidos" abordando los elementos clave necesarios para exportar harina de yuca desde Sucre hasta Miami. Este estudio tiene como objetivo identificar y analizar los requisitos de exportación, incluyendo las condiciones de producción, normativas internacionales y estrategias logísticas. En este sentido la propuesta se justifica por la necesidad de cumplir con estrictos estándares de calidad y certificaciones para acceder al mercado estadounidense. Permitiendo fortalecer los requerimientos internacionales sobre el plan de exportación de galletas de plátano, asegurando así que el producto cumpla con todas las regulaciones y poder competir eficientemente en mercados internacionales.

Por otra parte, Bermúdez Gómez & Salazar Jurado (2018), desarrollaron un "Plan exportador de harina de yuca refinada mediante encadenamiento productivo para la sustitución de cultivos ilícitos en la región sur de Bolívar" el cual tiene como objetivo general desarrollar un plan de exportación para la harina de yuca refinada, con el fin de sustituir los cultivos ilícitos en la región sur de Bolívar. La metodología utilizada incluye un estudio de mercado para evaluar la factibilidad del proyecto, así como el análisis de la cadena productiva y la identificación de los actores clave involucrados en el proceso. Este enfoque permite diseñar estrategias que optimicen la producción y exportación de la harina de yuca, promoviendo así el desarrollo económico

sostenible de la región. Además, se consideran aspectos logísticos y financieros, asegurando que el plan sea viable y competitivo en el mercado internacional. Los resultados esperados incluyen la generación de empleo, la mejora de los ingresos de los agricultores locales y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles.

Con respecto al trabajo de investigación "Viabilidad financiera de un plan exportador para la empresa "Edu Ceramics" ubicada en la ciudad de Armenia, Quindío" por Castro Gaviria, (2018). Evalúan la viabilidad financiera de un plan exportador para la empresa Edu Ceramics en Armenia, la cual se dedica a la producción de accesorios de barro. La metodología utilizada incluye un análisis de mercado para identificar oportunidades y desafíos en mercados internacionales, así como un estudio de costos y proyecciones financieras. Este enfoque permite determinar si el proyecto es rentable y sostenible a largo plazo, considerando aspectos como la logística, los aranceles y las regulaciones de exportación. La importancia de este trabajo radica en su capacidad para proporcionar una estrategia clara y viable para la expansión internacional de Edu Ceramics, asegurando que la empresa pueda competir eficazmente en el mercado global. La cual será considerada para esta investigación.

4.2 Marco teórico

Para el desarrollo del plan de exportación de galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento La Palma sur de Bolívar se tienen en cuenta: La teoría de la ventaja comparativa, propuesta por David Ricardo (1817), esta es un pilar fundamental en la economía internacional, aun en nuestros días. Argumenta que los países se benefician mutuamente del comercio internacional al especializarse en la producción de bienes para los cuales tienen una

ventaja comparativa, es decir, aquellos que pueden producir a un costo de oportunidad más bajo en comparación con otros países. Esta teoría subraya que incluso si un país es menos eficiente en la producción de todos los bienes, aún puede beneficiarse del comercio especializándose en los productos que produce relativamente mejor.

Por otro lado, la teoría de Costos de Producción: desarrollada por Samuelson (1948), se centra en cómo los precios de los factores de producción, incluyendo el análisis de costos fijos, variables y totales como salarios y alquileres, estos se igualan entre países debido al comercio internacional. Según argumenta que, a través del comercio, los precios de estos factores se ajustarán, lo que lleva a una mayor eficiencia y beneficios mutuos para los países involucrados. En el caso de la asociación Asplasur, es fundamental el análisis de los costos de producción para la competencia internacional.

Para comprender el proceso productivo de la galleta de plátano se utilizará la teoría de la Cadena de valor, la cual es un modelo que desglosa las actividades de una empresa para analizar cuáles de estas actividades pueden proporcionar una ventaja competitiva (Porter, 1990). Esta teoría se centra en identificar dichas actividades que se desarrollan en cada eslabón de la cadena siendo estas claves para crear valor, como lo son: preparación del terreno, siembra, cultivo, cosecha, procesamiento, empaque, distribución y finalmente la comercialización.

A demás la teoría de López Dumrauf (2006), sobre la Tasa Interna de Retorno (TIR) se basa en el concepto de valor tiempo del dinero, que es fundamental para evaluar inversiones a lo largo del tiempo. La TIR es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de

todos los flujos de efectivo de un proyecto sea igual a cero. En otras palabras, es la tasa de retorno que equilibra los costos y beneficios de una inversión, permitiendo a los inversores tomar decisiones informadas sobre la viabilidad de un proyecto.

Complementando el análisis de la cadena de valor, la teoría de la Cadena de Suministro de Christopher (2011). Permite comprender la red de todas las entidades involucradas en la creación y entrega del producto, desde los proveedores de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la planificación, el aprovisionamiento, la producción, el almacenamiento, la distribución y la logística. La idea es optimizar cada uno de estos procesos para reducir costos y mejorar la eficiencia, asegurando que los productos lleguen a los consumidores en el momento adecuado y en las condiciones correctas.

Así mismo la teoría de la cadena de valor global de Gary Gereffi (1994) citado por (Jiménez Barrera, 2018) se centra en cómo las empresas y los países se integran en las redes de producción y comercio internacional. Gereffi analiza cómo los productos pasan por diferentes etapas de producción y distribución, desde la extracción de materias primas hasta la comercialización del producto final. Esta teoría destaca la importancia de la gobernanza y el desarrollo económico dentro de estas cadenas, mostrando cómo las empresas pueden mejorar su posición competitiva y contribuir al desarrollo económico de sus países.

Para evaluar la rentabilidad del proyecto, se aplicará la teoría del Valor Presente Neto (VPN) de Westerfield y Jaffe 2012 citado por De La Vega Meneses (2012), se centra en evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto a largo plazo. Según esta teoría, el VPN se calcula

sumando los valores actuales de los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto y restando la inversión inicial. Si el VPN es positivo, significa que el proyecto es rentable; si es negativo, es mejor reconsiderar la inversión. Esta herramienta es fundamental para tomar decisiones con referente a la incursión en el mercado internacional.

A demás la teoría de la contabilidad de costos se centra en proporcionar a los gerentes herramientas y técnicas para analizar y controlar los costos de producción y operación de una empresa. Su enfoque gerencial ayuda a tomar decisiones informadas mediante el uso de análisis de costo-volumen-utilidad, costeo por órdenes de trabajo, costeo basado en actividades y otros métodos. (Horngren, 2012) subraya la importancia de la contabilidad de costos como una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de una organización.

Finalmente, Gitman & Zutter (2012), desarrollaron la teoría de la viabilidad financiera, la cual se centra en evaluar si un proyecto o inversión es financieramente viable y rentable. Esta teoría abarca herramientas y técnicas como el análisis de costo-volumen-utilidad, el análisis de flujo de caja descontado y el estudio de la estructura de capital. Enfatizan la importancia de evaluar los riesgos y las oportunidades financieras para tomar decisiones que maximicen el valor para los socios de la asociación.

4.3 Marco conceptual

Cadena de valor

Es un modelo que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Dentro de esta cadena, la producción juega un papel

fundamental, ya que es la actividad económica que se encarga de transformar los insumos en productos. Esta transformación implica una serie de etapas, que van desde la obtención de la materia prima hasta la distribución del producto final (Riquelme, 2022).

Exportación

Se refiere a la capacidad de producción de una economía para traspasar las fronteras nacionales y satisfacer necesidades en un plano comercial (Valero, Rodenes, & Rueda, 2016). Para que una exportación sea exitosa, es fundamental realizar un estudio de mercado que permita estimar la cantidad de bienes o servicios que los clientes están dispuestos a adquirir. Este estudio implica identificar el mercado objetivo, analizar la competencia y adaptar la oferta a las necesidades del mercado (Moya, 2015).

Costos de producción

Son esenciales para controlar la eficiencia y rentabilidad de una empresa. Para lograr este objetivo, se utilizará el costeo basado en actividades (ABC), el cual permite identificar las actividades individuales de cada proceso para determinar el costo (Tiepermann Recalde & Porporato, 2021). Este análisis se enmarca en el ámbito económico, que abarca todo lo relacionado con la producción, distribución e intercambio de bienes y servicios a nivel estatal, grupal o individual (Rodríguez, Quintero, & Pacheco, 2020). El control de los costos de producción es un factor clave en la economía de una empresa, ya que permite optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad.

Viabilidad financiera

Un proyecto se evalúa mediante el análisis de su capacidad para generar flujos de caja suficientes. Esto implica cubrir los costos operativos, cumplir con las obligaciones financieras y proporcionar una rentabilidad adecuada a los inversionistas (Benavides Franco, 2013). El análisis financiero, permite estudiar la obtención y administración del recurso financiero como lo es el dinero y el capital, o sea la financiación y la inversión. En esencia, la viabilidad financiera se centra en la capacidad de un proyecto para generar y gestionar los recursos financieros necesarios para su éxito (Zutter & Smart, 2021).

CAPÍTULO III

5. Marco Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

Enfoque

La investigación se llevará a cabo utilizando un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas para abordar los objetivos del estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). La combinación de ambos enfoques permitirá aprovechar las fortalezas de cada método, mejorando la validez de los resultados y ofreciendo una visión más completa del fenómeno estudiado (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Batista Lucio, 2014).

Partiendo del primer objetivo, donde se analizará la cadena de valor de las galletas a base de plátano producidas por la Asociación Asplasur. Para ello, se emplearán técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, como la entrevista y la observación con el fin de conocer y describir detalladamente cada etapa del proceso productivo y sus costos.

De igual manera, para el desarrollo del segundo objetivo, se implementará una Revisión Documental como técnica con un enfoque netamente cualitativo, lo que implica realizar un análisis de mercado para evaluar las preferencias de los consumidores, y estructurar el plan de exportación, ajustándolo al mercado objetivo identificado. Posteriormente, para el desarrollo del tercer objetivo se aplicará una matriz financiera como técnica cuantitativa, lo que incluirá el uso de indicadores clave como la Tasa Interna de Retorno (TIR), y el Valor Presente (VPN), para evaluar la viabilidad económica del plan de exportación de las galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento La Palma sur de Bolívar.

Alcance

El alcance de la investigación es exploratoria - descriptiva, ya que describe la cadena de valor de la producción de galletas a base de plátano de la asociación Asplasur, en el corregimiento de La Palma Sur del Bolívar, sin manipular variables. La investigación no solo detalla cada uno de los eslabones de la cadena de valor, sino que busca diseñar un plan de exportación para las galletas (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Batista Lucio, 2014).

5.2 Diseño de investigación

Partiendo del enfoque de la investigación (Mixto), el diseño a emplear es Exploratorio Secuencial, dado que, en la primera etapa, se desarrollarán de manera simultánea los dos primeros objetivos específicos: analizar la cadena de valor de las galletas a base de plátano y estructurar un plan de exportación dirigido al mercado objetivo, y los resultados obtenidos en esta etapa inicial servirán de base necesaria para desarrollar el tercer objetivo, que consiste en evaluar la viabilidad financiera del proyecto (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Batista Lucio, 2014).

5.3 Área de localización

La Asociación Asplasur se encuentra ubicada en el corregimiento de La Palma, perteneciente al municipio de Morales, en el sur del departamento de Bolívar. Este corregimiento está estratégicamente situado a orillas del río Magdalena, lo que facilita el acceso fluvial y a las actividades económicas de la región. Limita al norte con el municipio de Arenal, creando una conexión importante para el intercambio comercial y social.

La ubicación de Asplatur en La Palma no solo aprovecha la riqueza natural y la biodiversidad del entorno, sino que también se beneficia de la proximidad a vías de comunicación clave como es uno de los puntos de puerto férreo que comunica la vía de Morales hacia Arenal, Norosí y demás municipios del sur de Bolívar. Esta localización privilegiada contribuye al desarrollo sostenible de la asociación y de la comunidad en general, promoviendo un crecimiento económico inclusivo y responsable.

Figura 1

Localización del área de Asplatur



Fuente: satélite.pro – Elaboración propia.

5.4 Población

La población estudio de esta investigación, es la Asociación Asplatur. Conformada por 25 personas, las cuales en su mayoría son mujeres madres cabeza de familia y víctimas del

conflicto armado, quienes se encargan de todo el proceso de producción de galletas a base de plátano, desde la compra de insumos, la preparación de la tierra, el cultivo y la cosecha, hasta la producción y comercialización de las galletas. El estudio comprende las condiciones socioeconómicas de estos miembros de la asociación busca aprovechar las habilidades y experiencias de los miembros de Asplasur, con el fin de analizar la cadena de valor de las galletas de plátano y así diseñar un plan de exportación de acuerdo con un mercado objetivo, impulsando el crecimiento y la sostenibilidad no solo de la asociación si no de la comunidad.

Muestra

En el muestreo intencional, el investigador busca a los participantes que mejor se adapten a los objetivos de la investigación, en lugar de tomar una amplia representación de toda la población. Esto permite al investigador centrarse en características o condiciones específicas fundamentales para la pregunta de investigación. (Otzen Tamara, 2017).

Siguiendo este enfoque, la muestra de esta investigación se centrará en una persona que conoce todo el proceso de la cadena de valor de la producción de galletas de plátano de la Asociación Asplasur, quien es socia y actual presidenta de la asociación, la cual está profundamente familiarizada con cada etapa del proceso, desde la compra de insumos hasta la comercialización del producto final. Debido a su rol y experiencia, se selecciona como muestra para obtener información detallada y precisa para la investigación.

5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información

5.5.1 Fuentes de Información.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán tres técnicas principales para la recolección de datos: entrevistas, observación y revisión documental. En busca de información real para crear el plan de exportación para las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur. Las fuentes de información que se utilizarán en esta investigación serán tanto primarias como secundarias. La recolección de datos primarios se realizará mediante una entrevista a la muestra de la población de estudio, así como a través de la observación directa para describir todo el proceso de la cadena de valor, registrando los hallazgos en una bitácora. Por otro lado, las fuentes secundarias incluirán estudios previos y datos existentes que proporcionen información relevante para la implementación de planes de exportación.

5.5.2 Técnicas.

En esta investigación, se utilizarán diferentes técnicas con sus respectivos instrumentos a implementar como son: un cuestionario para las entrevistas, fichas de observación (Bitácora) para documentar los procesos productivos por la técnica de observación, y fichas de registro para sistematizar la información de los documentos revisados. Estos instrumentos facilitarán la recolección y análisis de datos clave para el plan de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur de La Palma del sur del Bolívar.

Tabla 2

Técnicas e instrumentos de recolección

Objetivo	Técnica	Instrumento	Fuentes
OE1: Analizar la cadena de valor de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar	• Entrevista	✓ Cuestionario, estructurado y focalizado (35 preguntas Abiertas)	– Fuente de información primaria (presidenta de la Asociación)
	• Observación	✓ Fichas de Observación (Bitácora)	– Fuente información primaria (Asociación Asplasur)
OE2: Estructurar el plan de exportación de acuerdo con el mercado objetivo para el proceso de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar.	• Revisión documental	✓ Ficha de registro	– Fuentes de información secundaria. DIAN, Legis Comex, Estudios referentes en planes de exportación de Bases de datos especializadas.
OE3: Evaluar la viabilidad financiera de la exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar.	• Entrevista	✓ Cuestionario	– Fuente de información primaria (presidenta de la Asociación) Fuente información primaria (Asociación Asplasur)
	• Revisión documental	✓ Ficha de registro (Flujo de caja)	– Fuentes de información secundaria. DIAN, Legis Comex, Estudios referentes en planes de exportación de Bases de datos especializadas.

Nota: Cabe aclarar que el último objetivo depende de la información recolectada en los primeros,

por lo que, las fuentes relacionadas en la tabla anterior solo son complemento al proceso de investigación.

5.6 Procedimiento

En el desarrollo del plan de exportación de galletas a base de plátano de la asociación Asplasur, se llevará por medio de un proceso sistemático distribuido en 3 fases, para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para la primera fase se realizará una recolección exhaustiva de información, por medio de tres pasos. Inicialmente se procede a realizar una observación de la cadena de valor sobre la producción de la galleta, donde se llenará una bitácora para registrar y evidenciar con fotografías el paso a paso de la producción.

El siguiente paso es realizar una entrevista que consta de un cuestionario semiestructurado, para conocer por menores de la producción de la galleta, talento humano y sus respectivos costos, esta recolección es de manera específica por la importancia de los indicadores financieros necesarios para el diligenciamiento de una matriz para conocer la viabilidad del proyecto. Finalmente se realiza una revisión documental disponible, la cual es necesaria para el conocimiento y sostén del proyecto.

Seguidamente procedemos a una segunda fase, donde se realizará el tratamiento de la información recolectada, esta fase estará dividida en dos pasos: luego de tener diligenciada la bitácora, se procede a reorganizar y filtrar la información que se observó en la cadena de valor de la asociación, las fotografías y la entrevista realizada, las cuales será de gran importancia para el desarrollo del plan de exportación. Continuando con el proceso, el segundo paso es la organización de las bases de datos sobre la información para la construcción del plan de exportación según los lineamientos establecidos por la ley.

Finalmente, en la tercera fase, se realizará el análisis y construcción del documento: En esta sección luego de reorganizar y tener filtrada la información procedemos a construir el documento final, que constará del desarrollo de cada uno de los objetivos y en especial del plan de exportación apoyado en la viabilidad de este para el fortalecimiento socioeconómico de la asociación y la región.

5.7 Consideraciones éticas

Se utilizaron fuentes de información precisa, actualizadas y verificables, como las publicaciones académicas, estadísticas oficiales y datos de organismos reconocidos, para asegurar la validez de los datos utilizados en el plan de exportación. Además los datos recopilados se manejaron con integridad y confidencialidad; protegiendo la privacidad de los agricultores y los miembros de la Asociación Asplasur, asegurando que los datos se utilizaron únicamente para los fines del proyecto. Con respecto a los derechos de autor y la propiedad intelectual, se ha utilizado de manera adecuada, citando todas las fuentes de información y asegurando que no se utilizó contenido protegido sin el permiso correspondiente; no se incurre en plagio debido al uso correcto de citas y referencias. Y la credibilidad de los resultados se basa en la transparencia y rigurosidad de la metodología utilizada.

5.8 Cronograma

Tabla 3

Cronograma

Objetivos	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar la cadena de valor de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar.	Revisión documental sobre la cadena de valor del plátano y sus derivados.	■															
	Observación directa del proceso de producción de galletas.		■														
	Entrevistas a miembros clave de la asociación Asplasur.			■													
	Análisis de la información recopilada sobre la cadena de valor.				■												
Estructurar el plan de exportación de acuerdo con el mercado objetivo para el proceso de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar.	Investigación del mercado de Países Bajos para la exportación de galletas de plátano.					■											
	Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) del mercado objetivo.						■	■									
	Diseño del plan de exportación, incluyendo estrategias de marketing								■	■							
Evaluar la viabilidad financiera del plan de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar	Elaboración de un flujo de caja proyectado para el plan de exportación.									■	■						
	Cálculo de indicadores financieros (TIR, VPN) para evaluar la rentabilidad											■	■				
	Entrega del informe final y sustentación de resultados															■	

Nota: información sobre el paso a paso de las actividades.

CAPÍTULO IV

6. Análisis de la Cadena de Valor de la Galleta a Base de Plátano de la Asociación Asplasur del Corregimiento de La Palma Sur de Bolívar Hacia Países Bajos

Para comprender el potencial de exportación de la galleta a base de plátano producida por la Asociación Asplasur, es fundamental realizar un análisis detallado de su cadena de valor fundamentada en el modelo de Michael Porter (1985). Ya que es un modelo que permite identificar las actividades productivas de la asociación en eslabones primarios (Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, y Comercialización) y de apoyo, describiendo las actividades de la asociación para generar valor al proceso y por ende al producto (galletas) y al cliente final. Dentro de esta cadena, la producción juega un papel fundamental, ya que es la actividad económica que se encarga de transformar los insumos en productos. Esta transformación implica una serie de etapas, que van desde la obtención de la materia prima, el proceso de producción, el empaque, la logística y la comercialización hasta la distribución del producto final (Riquelme, 2022).

6.1. Elementos Claves de la Cadena de Valor de las Galletas “COOKIES CRAFTS”.

En el contexto agroindustrial, la cadena de valor se estudia como un sistema complejo que involucra tanto a los productores primarios como a los agentes de transformación, distribución y consumo. Según Kaplinsky & Morris (2001), el análisis de cadenas agroindustriales se centra en identificar los vínculos entre productores agrícolas, industrias transformadoras y mercados internacionales, subrayando la importancia de la coordinación y la gobernanza de la cadena para lograr inserción competitiva. Este enfoque resulta útil en el caso de

las galletas de plátano, pues permite evaluar la articulación entre los agricultores de plátano, la asociación procesadora y los canales de distribución hacia mercados externos.

Para la ASPLASUR, la noción de cadena de valor se modifica, dado que se busca introducir el concepto de cadenas globales de valor (Global Value Chains, GVC), donde se reconoce la fragmentación internacional de la producción y la necesidad de cumplir estándares de calidad, certificaciones y requisitos técnicos para acceder a mercados internacionales (Gereffi & Fernández, 2011). Este marco metodológico es clave en el diseño de planes de exportación de productos agroindustriales, como las galletas de plátano, ya que orienta a los productores sobre cómo posicionarse en los diferentes eslabones de la cadena global.

Desde la perspectiva metodológica, la FAO (2010), sugiere herramientas específicas para el análisis de cadenas de valor agroalimentarias, que incluyen el mapeo de actores, la identificación de eslabones críticos, el análisis de costos y márgenes, y la evaluación de riesgos. Estas metodologías resultan fundamentales en un plan de exportación, ya que permiten cuantificar el aporte económico de cada eslabón y definir estrategias de intervención.

Otro elemento clave en el proceso de producción agroindustrial es la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) constituye un requisito indispensable para garantizar la inocuidad y sostenibilidad del cultivo. Estas prácticas incluyen la trazabilidad, el registro de insumos, el manejo adecuado de aguas, la capacitación de los trabajadores y la responsabilidad social empresarial. Su adopción no solo contribuye a la sostenibilidad del sistema productivo, sino que también se convierte en una exigencia de los mercados internacionales más competitivos (FAO, 2011).

Todo esto se complementa con la innovación tecnológica, este proceso implica el desarrollo y aplicación de nuevas técnicas de procesamiento, conservación y empaquetado.

Wilkinson (2008), destaca que la innovación permite superar limitaciones tradicionales de la producción agrícola, al introducir tecnologías que garantizan inocuidad, estandarización y competitividad internacional. En el caso del plátano, la transformación en galletas implica incorporar técnicas de horneado, formulación nutricional y empaques funcionales que aumentan la vida útil y reducen los costos logísticos de exportación.

Por su parte, la comercialización de productos agroindustriales se encuentra estrechamente vinculada con la inserción en los mercados internacionales, donde los factores de competitividad, calidad y diferenciación adquieren un papel central. Según (Kotler & Keller, 2016), la comercialización internacional exige un análisis de los canales de distribución, la segmentación del mercado y el diseño de estrategias que permitan posicionar adecuadamente el producto en entornos con elevada competencia. En el caso de productos derivados del plátano, como las galletas agroindustriales, la comercialización debe orientarse hacia consumidores interesados en alimentos funcionales y sostenibles, aspectos que responden a tendencias globales de consumo.

Asimismo, la exportación de bienes agroindustriales ha sido estudiada desde el enfoque de la competitividad sistémica. (Porter M. E., 1990) señala que la ventaja competitiva de un producto no solo depende de la empresa, sino también del entorno institucional, la infraestructura y el acceso a mercados internacionales. Para los pequeños productores, como asociaciones rurales, los procesos de agregación de valor mediante la transformación del plátano en galletas permiten superar las limitaciones de la venta de materia prima, otorgando mayores márgenes de rentabilidad y una mejor inserción en cadenas globales de valor (Gereffi & Fernandez-Stark, *Global value chain analysis: A primer* (2nd ed.), 2016).

Por último, la comercialización y exportación de productos agroindustriales también se relaciona con la construcción de marcas y la diferenciación por origen. Estudios recientes destacan que la narrativa de los territorios, las prácticas sostenibles y la identidad cultural asociada a un producto rural incrementan la aceptación de los consumidores internacionales (Tregear & Gorton, 2020). En el caso de las galletas de plátano, resaltar su procedencia del corregimiento La Palma en el sur de Bolívar no solo constituye un atributo de autenticidad, sino también una estrategia de valor agregado que puede ser aprovechada en los mercados globales.

6.2 Cadena de valor agroindustrial de las Galletas “COOKIES CRAFTS”

Actividades Primarias.

Según el modelo de la cadena de valor desarrollado por Michael Porter (1985), las Actividades Primarias son el conjunto de acciones directamente involucradas en la creación física del producto, su comercialización y su entrega al comprador. Estas actividades se constituyen como el eje central donde se genera el mayor valor agregado a la producción y el costo final de un producto.

En la producción de las galletas de plátano “COOKIES CRAFTS”, Asplasur demuestra que, a través de estas actividades, cada proceso contribuye a la transformación de la materia prima en un producto final diferenciado, dando un valor cultural mediante su proceso artesanal, reflejado en las siguientes tres áreas claves.

1. Logística de Entrada.

Esta etapa se enfoca en la capacidad de la asociación para abastecerse de su materia prima, el plátano, el cual es la fuente de valor primario.

Tabla 4

Aprovisionamiento y Cultivo del Plátano

APROVISIONAMIENTO Y CULTIVO DEL PLÁTANO		
Factor	Datos primarios	Datos cuantitativos
Fuente de plátano	Cultivos propios, complementados con compras a productores locales.	2 hectáreas cultivadas.
Rendimiento Agrícola	Producción de 840 kg por hectárea al mes.	10% del plátano cosechado (es no apto para mercado fresco) se destina a transformación.
Costos de Producción Primaria	Arriendo de tierra (\$500.000/mes) Insumos del suelo (\$300.000/mes) Alquiler de guadaña (\$400.000/mes).	\$1.200.000 COP en costos fijos/semifijos de cultivo (excluyendo mano de obra).
Logística de Suministro	Costo del transporte desde la finca al procesamiento.	\$20.000 COP por 8 arrobas de plátano.

Nota: Datos tomados de la entrevista

2. Operaciones.

El proceso de transformación define la calidad final y la capacidad máxima de producción. Proceso que se documentó en la bitácora de observación (ver anexo).

Figura 2

Proceso de producción y transformación

Nota: Datos tomados de la bitácora

3. Logística de Salida y Comercialización.

Esta actividad describe el producto terminado y los canales de distribución

Tabla 5

Logística de Salida y Comercialización

Factor	Datos primarios
Empaquetado	Se utiliza una caja de cartón con tapa de acetato para la visualización, con un peso de 75 gramos.

	<p>La unidad de empaque actual está estandarizada a ocho (8) galletas por caja, con un peso bruto total de 315gr.</p> <p>El costo de la caja es de \$800 COP/unidad.</p> <p>El embalaje para el transporte local es de \$500 COP/caja.</p>
Almacenamiento	No hay costo de almacenamiento, ya que las galletas se venden al terminar su producción.
Comercialización	Venta directa (tienda a tienda) realizada por 14 socios. No hay intermediarios.
Transporte	Se utiliza transporte propio de los asociados (principalmente motocicletas). Para ventas nacionales, el cliente asume el flete.

Nota: Datos tomados del cuestionario y la bitácora

Actividades de Apoyo y Factores Críticos.

Conforme al modelo de la cadena de valor de Porter (1985), estas actividades son esenciales para la eficiencia y la ventaja competitiva sostenida de la organización. A diferencia de las actividades primarias, estas no intervienen directamente en la transformación física del producto; sin embargo, establecen la base organizacional, técnica y de talento humano para la ejecución efectiva y eficiente de las operaciones centrales.

Así mismo, el análisis de estas actividades en la cadena de valor de las galletas “COOKIES CRAFTS”, de Asplasur, expone los Factores Críticos que condicionan la viabilidad de la exportación. La infraestructura disponible, la tecnología empleada y la gestión del talento humano no solo permite evaluar la eficiencia operativa interna, sino también identificar las barreras estructurales (tales como la falta de certificaciones sanitarias o las limitaciones en la capacidad instalada), que deben ser consideradas a corregidas como paso previo a cualquier intento de acceso a mercados internacionales.

1. Infraestructura y Tecnología.

Tabla 6

Capacidad de Transformación Agroindustrial

Infraestructura y Tecnología		
Recurso/Equipo	Características	Implicación en la Cadena de Valor
Horno Industrial	Activo clave de la Asociación, con una capacidad de producción de 70 galletas por lote en 40 minutos.	Cuello de Botella Principal: Limita el volumen de producción masiva a 12.420 galletas por mes.
Molino Eléctrico	Capacidad de 25 a 40 kg de plátano tostado por hora.	Su capacidad excede la demanda, por lo que no es el cuello de botella.
Gramera Digital	Capacidad de 40 kg y precisión de 5 gramos.	Esencial para el control de calidad (pesaje de ingredientes) y costos.
Planta Física	Acceso a servicios básicos (Gas, Electricidad, Agua Potable).	Debilidad Crítica: La asociación no cuenta con un lugar propio y permanente para la producción, lo cual es la mayor restricción para la escalabilidad y la obtención de certificaciones.
Normatividad	No registra	No hay cumplimiento de normativas sanitarias formales (BPM, Invima), lo cual es una barrera para la exportación.

Nota: Datos tomados del cuestionario y la bitácora

2. Talento Humano y Datos Cuantitativos para Costeo.

Tabla 7

Talento humano y datos cuantitativos para costeo

Talento Humano y Datos Cuantitativos Para Costeo	
Factor	Detalle
Mano de Obra	- 8 personas en producción
	- 3 en empaquetado
	- 14 en la comercialización.

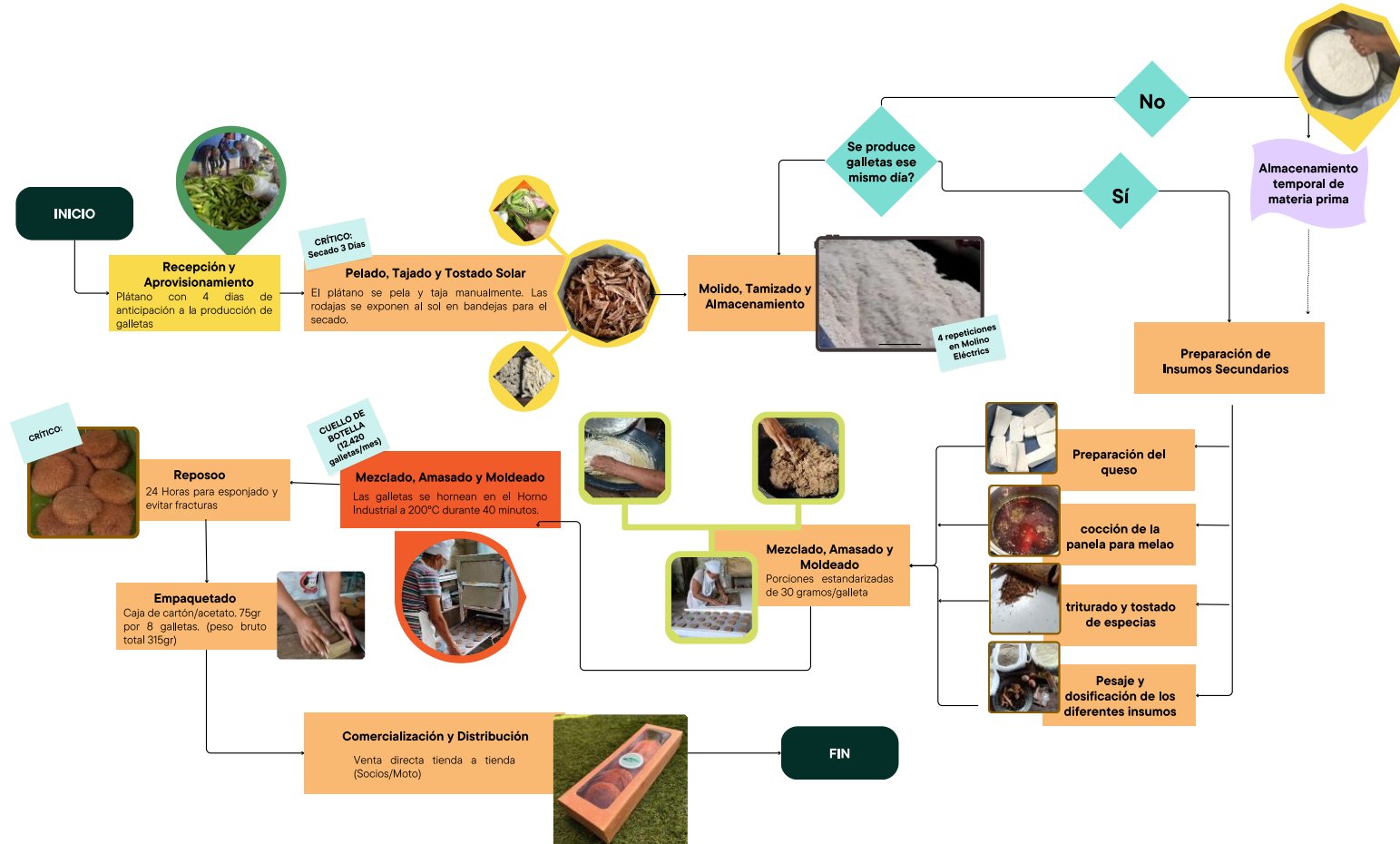
	- El modelo es de turno único flexible, sin costos fijos de nómina.
	Para un lote de galletas utilizando 2 Lbs. de harina de plátano (144 unid.):
Costos de Insumos	- Queso (500g): \$7.500
	- Huevos (3 unid): \$1.500
	- Mantequilla (125g): \$1.200
	- Bicarbonato (38g): \$1.600
	- Canela y Clavo (5g): \$4.000
	- Avena (500g): \$2.500
	- Agua (1L): \$2.000

Nota: Datos tomados del cuestionario y la bitácora

Flujograma de la cadena de valor la galleta “COOKIES CRAFTS”

Figura 3

Flujo de Proceso de Producción de Galletas de Plátano - ASPLASUR



Nota: Datos tomados del cuestionario y la bitácora

6.3 Generalidades técnicas de la galleta “COOKIES CRAFTS”

Como producto final de la cadena de valor de Asplasur, la galleta “COOKIES CRAFTS”, se distingue por su proceso agroindustrial artesanal que agrega valor al plátano proveniente del cultivo propio de la Asociación. Este tipo de producción basada en la trazabilidad y autenticidad de técnicas tradicionales como la deshidratación natural al sol de la materia prima y el uso del melao de panela para endulzar, posiciona a la galleta como un Snack libre de gluten y fuente de fibra, características claves en su valor competitivo para el mercado internacional.

Tabla de información nutricional de las galletas “COOKIES CRAFTS”

Figura 4

Tabla nutricional galleta "COOKIES CRAFTS"

<h1>COOKIES CRAFTS</h1>		
<p>Declaraciones Adicionales Clave: Alérgenos: Contiene Huevo y Lácteos (Queso, Mantequilla). Aptitud: Naturalmente Libre de Gluten. Origen: Producto de Colombia (Asociación ASPLASUR).</p>		
<p>Información Nutricional Galleta (30gr)</p> <p>Energía81,3 Kcal Grasas totales2,19gr Grasas saturadas.....1,19gr Carbohidratos.....13,72gr Azúcares.....3,03gr Proteínas.....2,00gr Sal.....0,14gr</p>	<p>Ingredientes</p> <p>Harina de Plátano, Avena, Queso Deshidratado, Melao de Panela, Mantequilla, Huevo, Bicarbonato de Sodio, Canela y Clavo.</p>	

Fuente: ASPLASUR.

Logo

Figura 5

Logo galletas



Fuente: ASPLASUR.

Empaque

Figura 6

Empaque de la galleta "COOKIES CRAFTS"



Fuente: ASPLASUR.

6.4 Análisis e interpretación de la cadena de valor

Para analizar la cadena de valor de las galletas de plátano, se utilizó como base el modelo de la cadena de valor propuesto por (Porter M. E., 1985), que identifica las actividades primarias y de apoyo en los procesos productivos y comerciales. Esta herramienta permite desagregar las etapas de producción, transformación, logística, marketing y ventas, evaluando el valor agregado generado en cada una.

En este análisis se logró establecer una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de la matriz (FODA), contrastando los hallazgos de la cadena de valor (Entrevista y Bitácora) con las exigencias del mercado objetivo (Países Bajos), según el modelo de Porter, así como en la elaboración de un mapa gráfico de la cadena de valor de las galletas de plátano. Este mapa mostrará de manera esquemática los actores, flujos de productos, procesos de transformación y relaciones de comercialización, facilitando la comprensión integral del sistema.

Tabla 8

Matriz de identificación de riesgos internos y externos.

Análisis Interno		
Actividad de la Cadena	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Logística de Entrada (Aprovisionamiento)	F1 Control del insumo clave: Al utilizar el 10% de la cosecha propia y cultivadores de la región.	D1 Vulnerabilidad a la Estacionalidad: La producción disminuye y los costos del plátano suben en verano, impactando la planificación de volúmenes para exportación.
Operaciones (Producción)	F2 Proceso Artesanal Único: El secado solar (3 días) y la preparación manual del melao son diferenciadores de sabor y calidad que generan un valor agregado diferenciador.	D2 Cuello de Botella del Horno: El horno de tres cámaras limita la capacidad máxima de producción a 1.728 galletas/diarias jornadas laborales de 8 horas, volumen insuficiente para un pedido de exportación constante.

Análisis Interno		
Actividad de la Cadena	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Operaciones (Producción)	F3 Eficiencia en Mano de Obra: El modelo de socios que realizan producción y comercialización elimina el costo fijo de nómina en la producción, lo que mantiene bajo el Costo de Mano de Obra Directa (MOD).	D3 Ausencia de Certificación Sanitaria: La falta de una planta propia y certificaciones BPM/Invima es una barrera para la exportación.
Logística de Salida y Comercialización	F4 Baja Deuda Financiera: Al ser una asociación sin grandes créditos, su estructura de costos es robusta ante el apalancamiento externo.	D4 Dependencia de Canales Informales: Ausencia de una estrategia de comercialización digital o de exportación.
Análisis Externo		
Actividad de la Cadena	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Mercado Holandés/Europa	O1 Nicho de Productos Naturales/Saludables: El plátano es percibido como un alimento saludable y exótico. El producto es naturalmente libre de gluten, una ventaja competitiva en mercados internacionales.	A1 Barreras Sanitarias: La falta de certificaciones BPM e Invima es una barrera insalvable para la entrada formal al mercado internacional.
Competencia y Crecimiento	O2 Posicionamiento Artesanal: La identidad propuesta, puede capitalizar la historia de origen rural y el proceso solar para justificar un precio premium por encima de la competencia. O3 Uso de las TIC para Negocios: Oportunidad de utilizar plataformas de comercio electrónico y redes sociales para construir la marca a bajo costo.	A2 Volatilidad de Precios de Insumos: Aunque el plátano es propio, la variación de precios de insumos complementarios (queso, avena) puede impactar el margen de rentabilidad de exportación. A3 Volatilidad de la Tasa de Cambio: Las fluctuaciones del COP frente a otra moneda, pueden afectar la rentabilidad y el precio final de exportación.

Construcción del diagrama de la Cadena de Valor.

Figura 7

Diagrama de la Cadena de Valor



Nota: Representación gráfica de la Cadena de Valor y la interacción entre ellos.

7. Estructura del Plan de Exportación de la Galleta a Base de Plátano de la Asociación Asplasur en el Corregimiento de La Palma Sur de Bolívar Hacia Países Bajos

Para el 2023, se consumieron a nivel mundial un total de 5,6 kilogramos de galletas y crackers por persona, convirtiéndose así en el snack más popular entre la población (Orús, 2024). El comportamiento de consumo total en Países Bajos de galletas dulces, entre ellas las clásicas stroopwafels, speculoos o galletas de jengibre, es de 145.000 toneladas al año (Biscuit, 2023).

La Asociación Asplasur, ubicada en el corregimiento de La Palma, Sur de Bolívar, ha desarrollado un producto innovador: galletas a base de plátano. El objetivo de este plan de exportación es proporcionar un marco detallado y estructurado para la entrada de este producto al mercado de los Países Bajos, teniendo en cuenta las normativas de comercio internacional y las características del mercado objetivo, en busca de mejorar los ingresos locales y nacionales, como también la inversión extranjera y mejoramiento la calidad de vida en general.

Según la consejera económica comercial Carbajal (2020) afirma lo siguiente:

Países Bajos es un destino interesante para los productos orgánicos; es más, es conocido como “la puerta de entrada a Europa”. Sobre los mencionados, se puede decir que alcanzaron ventas por €1,2 billones en 2018 (\$1,4 billones) y en los últimos cinco años el mercado creció alrededor del 10% anual, mientras que el mercado total de alimentos aumentó un 3%. (p. 1)

7.1 Generalidades del País Objetivo: Países Bajos

La selección del mercado de Países Bajos como destino para el Plan de Exportación de la galleta a base de plátano de la Asociación Asplasur fue determinada de manera intencional y estratégica. El fundamento de esta decisión radica en como el producto, con su perfil innovador, saludable y orgánico, encaja con los patrones de consumo neerlandesas, de preferencia los alimentos funcionales y sostenibles. Asimismo el país ofrece una infraestructura necesaria para una distribución eficiente. El presente estudio de mercado detallará los factores que justifican plenamente esta selección.

El mercado de los Países Bajos es conocido por su alto consumo de productos naturales y orgánicos, en los últimos años ha crecido la demanda por los productos orgánicos frescos (arándanos, plátanos, fresas, manzanas, entre otros), así como los granos, aunque la producción local ha incrementado en los Países Bajos (Carbajal, 2020). Lo que representa una excelente oportunidad para las galletas de plátano de Asplasur. Los consumidores neerlandeses valoran la calidad y la procedencia de los productos alimenticios, prefiriendo aquellos que son sostenibles y saludables. Además, los Países Bajos cuentan con un sistema logístico altamente eficiente y una infraestructura desarrollada, facilitando así la importación y distribución de productos extranjeros (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores Unión Europea, 2024).

Según datos de la cámara de comercio colombo holandesa - holland house Colombia, (2025). Países Bajos es el principal socio europeo de Colombia, con un incremento exponencial de sus exportaciones al país naranja en los últimos 10 años. Se realizó un análisis por medio del modelo PESTEL, el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos,

ambientales y legales permiten tener una clara visión sobre las oportunidades y riesgos que se podrían a la hora de realizar negocios internacionales en este caso.

Tabla 9

Ficha Técnica de Países Bajos

Nombre oficial:	Reino de los Países Bajos.
Superficie:	41.500 Km ²
Situación geográfica:	Bélgica por el sur, Alemania por el este y con el mar del Norte por el norte y oeste.
Población:	18.032.658 hab.
Densidad de población:	541hab/km ² (2021).
Capital:	Ámsterdam, 931.748 hab.
Sede del Gobierno está en La Haya:	566.731 hab.
Principales Ciudades:	Rotterdam, Utrecht y Eindhoven.
Idioma:	Neerlandés
Moneda:	Euro €.
IDH (2025):	0,955 / 9º de 191 países.
Coefficiente de GINI:	(2022) 26,3.
Esperanza de vida:	83,1 mujeres; 80,1 hombres (2023).

Nota: Fuente Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2025).

Figura 8

Análisis PESTEL de Países Bajos



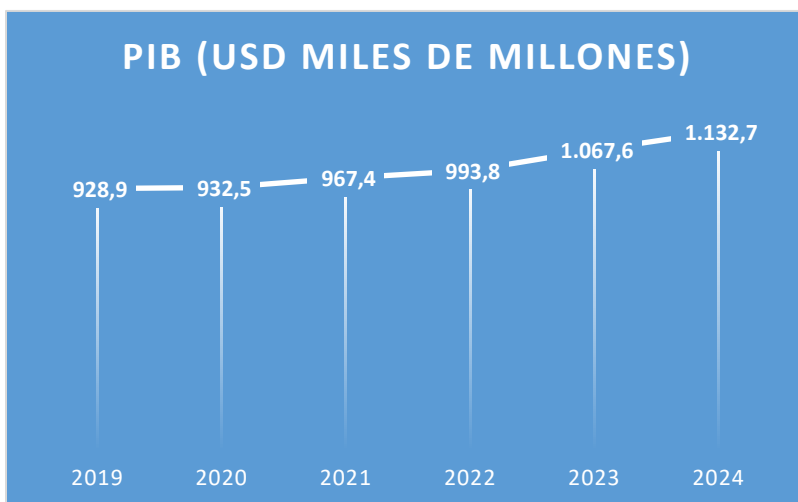
Nota: Datos extraídos de ICEX (2025)

Dado el entorno político de los Países Bajos, se cuenta con una ventaja importante al tratarse de una democracia parlamentaria con alta estabilidad institucional MAUC, (2024), el comercio internacional puede llevarse a cabo con menores riesgos de interrupciones o conflictos inesperados. Además, al ser miembro de la Unión Europea, existen políticas comerciales abiertas

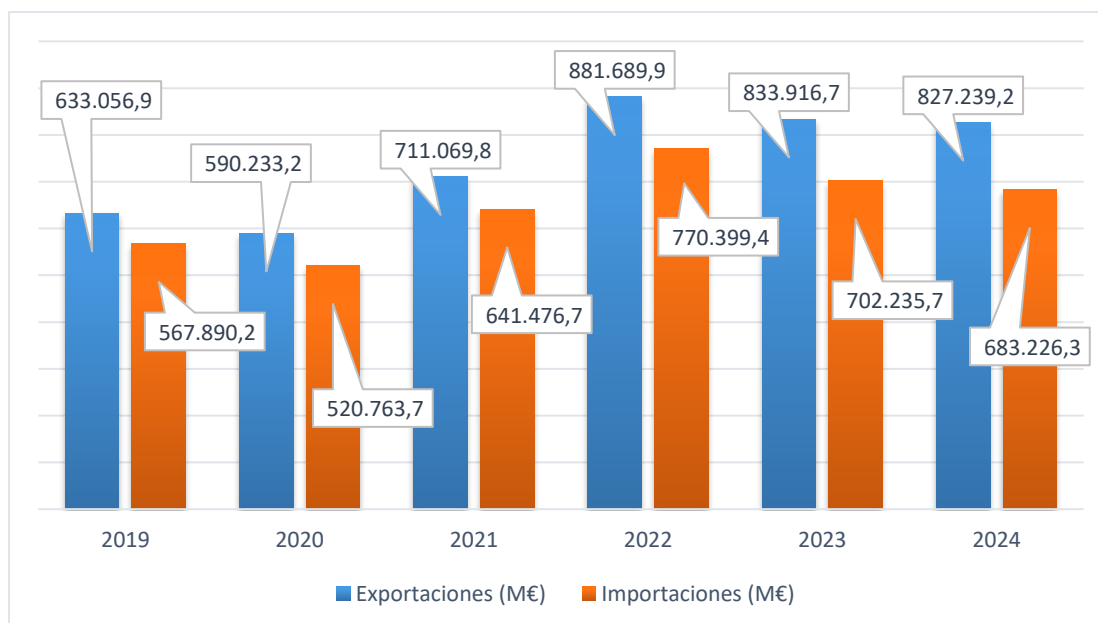
que facilitan la importación de productos alimenticios desde países fuera de Europa, lo cual abre una oportunidad para una propuesta de exportación desde Colombia. Sin embargo, este entorno también exige cumplir con una regulación alimentaria estricta la autoridad Holandesa de Seguridad Alimentaria (NVWA) exige normas de sanidad, etiquetado y trazabilidad para los alimentos importados (Netherlands Enterprise Agency, 2025). Este requisito significa que el exportador debe asegurarse de que su proceso en Colombia cumpla con esos estándares europeos para evitar rechazos o sanciones.

Con respecto al desarrollo económico, el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2025). Informa que:

Países Bajos cuenta con una economía sólida y diversificada, con un PIB de más de un billón de euros y un PIB per cápita de 62.950 euros. La tasa de crecimiento económico fue del 3,2 % en enero de 2024, con una inflación controlada del 0,5 % y una tasa de desempleo del 3,8 %. Las exportaciones e importaciones alcanzaron los 827,2 y 683,2 mil millones de euros, respectivamente. La deuda pública representa el 43,5 % del PIB y el déficit fiscal es mínimo (-0,10 %) (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores Unión Europea (MAUC), 2024).

Figura 9*Comportamiento del PIB*

Nota: elaboración propia, fuente Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2025).

Figura 10*Exportación e Importación de Países Bajos*

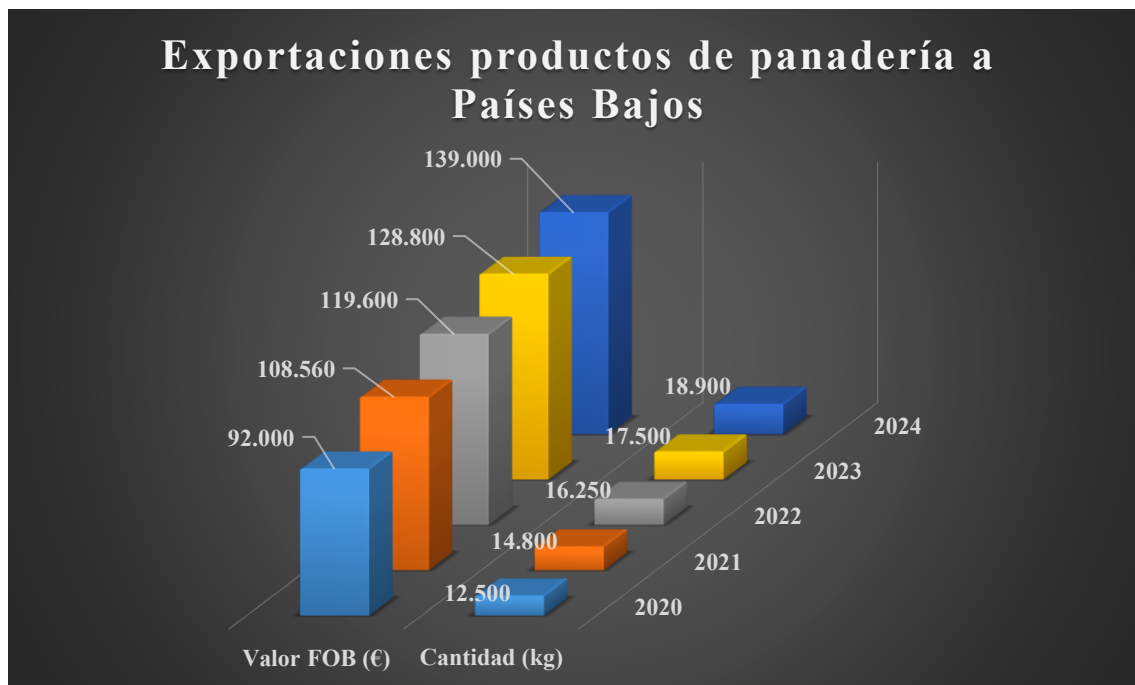
Nota: comparativo de las importaciones y exportaciones fuente Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2025).

Además, En 2024, el gasto en alimentos sostenibles creció un 14%, indicando alta demanda de productos innovadores y saludables. Por otro lado, los costos logísticos pueden considerarse competitivos dado el excelente sistema logístico neerlandés debido a que el puerto de Puerto de Rotterdam procesa cientos de millones de toneladas al año favoreciendo así la entrada de productos desde Colombia y el mundo entero.

Con respecto a las importaciones de productos de panadería se ha observado que en los últimos años ha tenido una tendencia al alza, corroborando el análisis sobre la cultura de consumo de los neerlandeses donde los productos sin gluten han ganado popularidad, y hay que resaltar que la demanda de los mercados europeos se ha aprovechado en Colombia por la diversificación de los productos (DANE, 2025). como se muestra en la siguiente figura.

Figura 11

Exportaciones de Productos de Panadería desde Colombia a Países Bajos



Nota: comportamiento de las exportaciones de los últimos 5 años de los productos de panadería, fuente DANE (2025).

Desde el factor ambiental, los Países Bajos muestran una elevada conciencia ambiental entre los consumidores, pues existe una demanda por empaques biodegradables, prácticas de producción sostenibles, y reducción de huella de carbono (Carbajal, 2020). Esto es una señal clara de que una galleta de plátano verde puede diferenciarse si incorpora certificaciones sostenibles, empaques ecológicos, y da visibilidad a la cadena de suministro responsable. Las normativas ecológicas son exigentes, lo que implica que el exportador debe estar preparado para demostrar cumplimiento por ejemplo, control de residuos, uso de ingredientes naturales, etc. si se desea posicionar en el segmento premium del mercado.

En el ámbito social, la sociedad neerlandesa es culturalmente diversa y abierta a probar sabores internacionales lo cual es una ventaja para la galleta a base de plátano de tipo snack, según Biscuit, (2023) poco común en Europa. Además, las tendencias de consumo saludable están en aumento los consumidores buscan snacks bajos en azúcar, sin gluten, con ingredientes naturales, lo que representa una gran oportunidad para el plan de exportación de las galletas, las cuales son orgánicas y se alinean con el consumo del mercado neerlandés.

En el plano tecnológico, se caracterizan por un alto nivel de digitalización y canales de promoción digital bien desarrollados. Estos canales ofrecen una ruta eficiente para dar a conocer la marca y generar demanda en un mercado que aprecia lo novedoso bajo la colaboración de plataformas de venta online, y marketing digital (influencers, redes sociales); en este enfoque se tiene en cuenta la innovación en empaques, ya que desde el punto tecnológico los consumidores valoran empaques inteligentes, reciclables o biodegradables, que contengan la información transparente sobre el origen del producto. Los neerlandeses gozan de una alta inversión en investigación y desarrollo junto a una infraestructura digital avanzada con una mejora continua en la eficiencia de la cadena de suministro. Este aspecto es muy importante para la confianza del consumidor para conocer el proceso del producto aun desde el cultivo.

Finalmente, en la dimensión legal, se observa que las normas neerlandesas y europeas sobre etiquetado y trazabilidad son de carácter obligatorio indicar la información nutricional, país de origen, ingredientes, alérgenos, etc. (Netherlands Enterprise Agency, 2025). Esto exige que se implemente sistemas de trazabilidad, control y etiquetado que cumplan con los estándares según las normas de la Unión Europea. En cuanto a la regulación de ingredientes, es importante revisar que todos los ingredientes usados en la elaboración de la galleta a base de Plátano estén

permitidos en la UE. Asimismo, la protección al consumidor es fuerte, lo que implica que cualquier publicidad engañosa o cualquier incumplimiento de calidad puede traer sanciones o rechazo de producto (ICA, 2025).

7.2 Logística de exportación

En cuanto a la logística hacia países Bajos es de vital importancia tener los certificados de exportación el cual lo expide la Dirección de comercio exterior, por medio de la ventanilla única de comercio del interior (VUCE, 2025). determinar aspectos como: la distancia, peso, volumetría de la carga y medio de transporte, ya que esto estará reflejado directamente en los costos y documentos requeridos para la exportación. Tanto el acceso marítimo como aéreo al territorio de Países Bajos requiere de certificados y permisos específicos (Procolombia, 2025). Se es necesario reconocer el tipo de comercio que se realiza, para el caso de la exportación de la galleta a base de plátano, el tipo es un comercio BtoC (Business to Consumer) ya que está dirigido directamente hacia particulares, o sea a súper mercados de cadena.

Las reglas básicas establecen que los tamaños y medidas volumétricas deben registrarse bajo el sistema métrico decimal y embalaje de uso común de la unión europea (Procolombia, 2024), la información contenida en las etiquetas debe responder a las normas de defensa de los consumidores y debe estar escrita en inglés, además de esto es importante asegurar que se cumpla con toda la reglamentación sanitaria (Customs Administration of the Netherlands, 2024), y no se pueden ingresar mercancías animales o vegetales que puedan generar una propagación de enfermedades o infecciones, pues deben llevar su debida revisión y aprobación.

En el caso de las galletas a base de plátano de Asplasur, la entidad que brinda el visto bueno y la certificación fitosanitaria es el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), pero según la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias NIMF 32 que dice lo siguiente:

“Categorización de productos según su riesgo de plagas”, para productos procesados de CRF 1 “se han procesado los productos hasta el punto en que ya no tienen capacidad para ser infestados por plagas cuarentenarias. Por ende, no deberían requerirse medidas fitosanitarias y no debería considerarse que para tales productos se precisa una certificación fitosanitaria con respecto a las plagas que pudieran haber estado presentes en los productos antes del proceso (ICA, 2025).

Teniendo en cuenta esta norma, Países Bajos no exige un certificado fitosanitario para productos procesados como las galletas a base de plátano hartón ya que han pasado por tratamientos térmicos (horneado), lo que las clasifica dentro de la Categoría de Riesgo Fitosanitario 1 (CRF 1), siendo la más baja.

7.2.1 Documentos Requeridos para el Ingreso de Mercancías a Países Bajos.

La estructura documental se enmarca en el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia (TLC), el cual entró en vigor en 2013 rige la relación bilateral y provee una ventaja arancelaria crucial para el producto Min CIT, (2024).

Consulta por estructura arancelaria.

Tabla 10

Clasificación arancelaria para las Galletas

DATOS GENERALES					
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta
ARIAN	1905.31.00.00			01-ene-2007	...
Descripción	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas y productos similares. -Galletas dulces (con adición de edulcorante); barquillos y obleas, incluso rellenos (gaufres) -Galletas dulces (con adición de edulcorante)			01-ene-2007	...
Unidad física	Kg - Kilogramo			01-ene-2007	...

Nota: Fuente: Dian, (2024).

Esta ventaja del tratamiento preferencial es un factor de competitividad que elimina la carga de derechos de aduana, permitiendo enfocar los costos logísticos y operativos en el cumplimiento de las exigencias sanitarias.

A pesar de la exención arancelaria, el ingreso de las mercancías a la Unión Europea está condicionado a la presentación rigurosa de los documentos, según Procolombia 2024, se debe tener en cuenta los siguientes:

- ✓ Factura comercial y para envíos mayores a 22,00 EUR se debe presentar una factura comercial emitida por el banco, esta debe demostrar una descripción detallada de la mercancía, su calidad, cantidad, precio unitario y valor total. Además de especificar el termino de venta (FOB, CIF, firmada por el transportador).

- ✓ Certificado de Exportación, suministrado por Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE
- ✓ Certificados de bienes sujetos a derechos preferenciales.
- ✓ Para el ingreso de mercancías a países de la Unión Europea es necesario presentar el formulario de certificado de origen siguiendo las normas de la UE.
- ✓ Licencia de importación para:
 - a) Productos agrícolas, stocks animales y textiles.
 - b) Certificado de protección fitosanitaria.

Al tratarse de un producto agrícola transformado, la galleta está sujeta a controles estrictos, por lo tanto es necesario contar con la certificación de buenas prácticas de manufactura BPM.

Impacto del Valor De Minimis

El plan de exportación también debe considerar la norma De minimis, la cual establece un umbral de 150,00 EUR por debajo del cual no se reclaman aranceles. No obstante, las mercancías con un valor inferior a 22,00 EUR ya no están exentas del Impuesto al Valor Agregado IVA en la UE.

Aranceles - En la mayoría de los casos, cuando el valor del envío es igual o inferior al Valor De Minimis, el envío puede entrar en el país o territorio libre de aranceles, pero se le suben los impuestos (Procolombia, 2024).

7.2.2 Normatividad fitosanitaria.

Se exige el cumplimiento de las normas internacionales de protección fitosanitaria, Holanda pertenece a la Unión Europea y estos países a partir del 1 de marzo de 2005, dieron

inicio a la aplicación de la norma internacional para las medidas fitosanitarias (NIMF 15), esta permite minimizar el riesgo de dispersión de las plagas en relación con el embalaje de madera, ésta recae en los pallets, estibas, bloques, cajas y demás empaques y embalajes de madera (FAO, 2004). Los exportadores que utilizan este tipo de embalajes deben identificar a los proveedores registrados y autorizados por el ICA los cuales cumplen con la aplicación del tratamiento fitosanitario de madera NIMF 15 (Procolombia, 2024).

Para exportar galletas a los Países Bajos, es fundamental cumplir con las regulaciones fitosanitarias y de seguridad alimentaria impuestas por la Unión Europea. Esto incluye obtener certificaciones que garanticen que las galletas cumplen con los estándares de calidad y seguridad. Adicionalmente, el etiquetado de los productos debe seguir las directrices europeas, especificando información como ingredientes, valores nutricionales, y alérgenos en neerlandés. Los impuestos y aranceles aplicables también deben ser considerados en la planificación financiera del proyecto (Procolombia, 2020).

Los costos relacionados con las importaciones y exportaciones de mercancías se detallan bajo muchos requerimientos. Este procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías, para establecer los términos.

7.2.3 Términos de negociación internacional – INCOTERMS.

Es necesario celebrar un contrato de compraventa internacional con el cliente, los términos y condiciones tanto para el vendedor como para el comprador. En este contrato o acuerdo incluirá una de las normas de negociación internacional INCOTERMS (Procolombia, 2025). El INCOTERM es una forma de regular las negociaciones internacionales detallando

quien se responsabiliza de que parte del proceso logístico (CLM Cargo, 2025), los cuales estipulan todos los requerimientos como: los costos, punto de entrega, documentación al igual que los riesgos involucrados en la distribución de la mercancía, para el importador y el exportador.

Figura 12













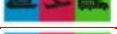
Ruta Colombia - Países Bajos








Fuente: Procolombia 2024

Figura 13

INCOTERMS 2020

		MODALIDAD DE TRANSPORTE	ORIGEN				TRANSPORTE	DESTINO					
			EMPAQUE Y EMBALAJE	CARGUE	ADUANA DE EXPORTACIÓN	TRANSPORTE TERRESTRE INTERIOR	GASTOS EN ORIGEN	TRANSPORTE INTERNACIONAL	GASTOS EN DESTINO	ADUANA DE IMPORTACIÓN	TRANSPORTE TERRESTRE INTERIOR	DESCARGUE	SEGURO
SIGLAS	INCOTERMS												
EXW	EX WORKS - En Fábrica		★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
FCA-A	Free Carrier - Franco Transportista Punto Convenio		★	★	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
FCA-B	Free Carrier - Franco Transportista Punto Convenio		★	★	★	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
FAS	Free Alongside Ship - Franco al costado del buque Puerto de		★	★	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
FOB	Free on Board - Franco a bordo Puerto de embarque convenido		★	★	★	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
CPT	Carriage Paid To - Transporte pagado hasta Lugar de destino		★	★	★	★	★	★	☆	☆	★	☆	☆
CFR	Cost and Freight - Coste flete Puerto de destino convenido		★	★	★	★	★	★	☆	☆	☆	☆	☆
CIP	Carriage and Insurance Paid To - Transporte y seguros pagado hasta Lugar de destino convenido		★	★	★	★	★	★	☆	☆	★	☆	★
CIF	Cost, Insurance and Freight - Coste Seguro y flete Puerto de destino convenido		★	★	★	★	★	★	☆	☆	☆	☆	★
DAP	Delivered At Place - Entregado en Lugar convenido		★	★	★	★	★	★	☆	☆	☆	☆	★
DPU	Delivered At Place Unloaded - Entregado en lugar descargado		★	★	★	★	★	★	★	☆	☆	☆	★
DDP	Delivered Duty Paid - Entregado en lugar convenido		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★

	Marítimo		Aéreo		Terrestre		Comprador		Vendedor
---	----------	---	-------	---	-----------	---	-----------	---	----------

Nota: Elaboración a partir de datos de CLM Cargo, (2025).

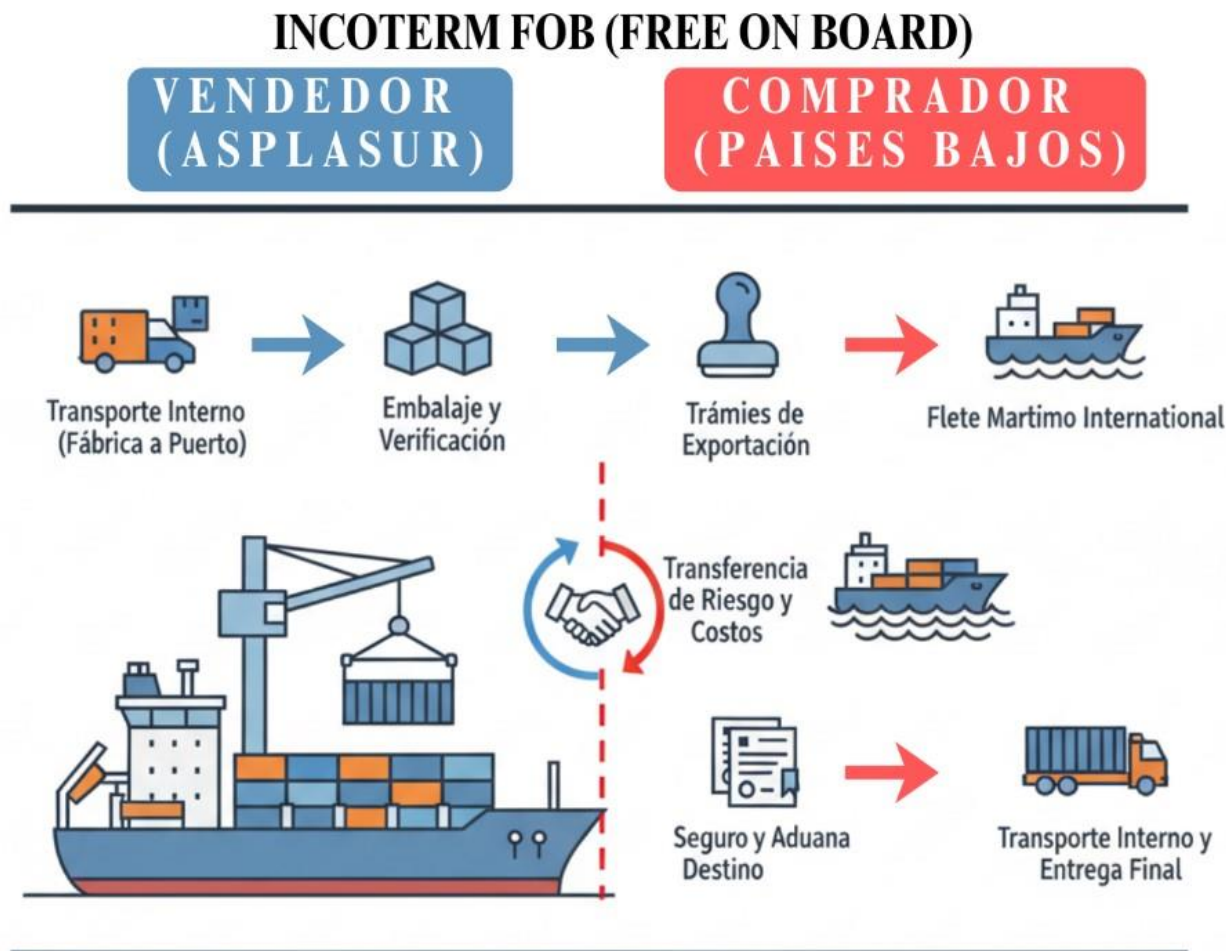
INCOTERM FOB (Free On Board)

El término FOB (Free On Board) es un INCOTERM exclusivo para el transporte marítimo, siendo uno de los más comunes en las transacciones de exportación de bienes a granel o mercancía paletizada. Bajo esta norma, el vendedor cumple con su obligación de entrega en el momento en que la mercancía es cargada a bordo del buque en el puerto de embarque convenido (iContainers, 2025). A partir de ese punto, todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como los costos subsecuentes, se transfieren al comprador. De esta manera, el FOB establece el límite de responsabilidad del exportador en el momento preciso de la carga al barco, incluyendo los costos previos como el embalaje, el transporte interior hasta el puerto y los trámites de exportación.

Teniendo en cuenta que la Asociación Asplasur es una entidad de pequeña escala con experiencia limitada en operaciones logísticas internacionales de gran complejidad, se ha determinado el uso del INCOTERM FOB como el más adecuado para esta primera fase de exportación marítima hacia Países Bajos. Esta elección permite a la Asociación tener un control total sobre el proceso de empaque, transporte interior y documentación de exportación en Colombia, minimizando su exposición a riesgos y costos variables asociados al largo trayecto marítimo y la compleja gestión en el puerto de Róterdam, lo que resulta fundamental para asegurar la viabilidad financiera del proyecto.

Figura 14

Incoterm FOB (Free On Board)



7.2.2 Servicios aéreos y marítimos.

Países Bajos.

Los Países Bajos poseen una infraestructura portuaria de excelente condición para el acceso de miles de productos, ya que tienen más de 40 puertos tanto principales y auxiliares. “el puerto de Rotterdam es el principal centro de operaciones de Europa y del mundo donde la mayoría de las líneas marítimas conectan y distribuyen carga a diferentes lugares en el mundo (Procolombia, 2024). Con referente al acceso a los Países Bajos por vía aérea, este cuenta con 27

aeropuertos, siendo los más importantes: el Aeropuerto Internacional de Ámsterdam, el Aeropuerto Internacional de Rotterdam y el Aeropuerto Internacional de Maastricht Aachen (Procolombia, 2024).

Figura 15

Infraestructura Logística de Países Bajos



Nota: Datos tomados de Procolombia (2024).

Colombia.

La ubicación geográfica estratégica con la que cuenta el país con costas en el mar Caribe y el océano Pacífico, demuestra lo importante que es para su comercio exterior, en temas de red portuaria. El país dispone de 10 zonas portuarias, de las cuales ocho se encuentran en la costa Caribe —incluyendo Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Ciénaga, La Guajira, Golfo de

Morrosquillo, Urabá y San Andrés— y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco (INVEMAR, 2022).

En la costa pacífica, el Puerto de Buenaventura es el principal punto de entrada de mercancías al país. Este puerto genera aproximadamente el 25 % de los ingresos aduaneros nacionales y es esencial para el comercio con Asia, Estados Unidos y la Unión Europea (Cámara de Comercio de Cali, 2023). Su ubicación lo convierte en un nodo logístico clave para el suroccidente colombiano y para el comercio con países vecinos como Chile y México.

A demás, el Puerto de Barranquilla, situado sobre el río Magdalena, ha sido modernizado en las últimas décadas y cuenta con capacidad para almacenar más de 350.000 barriles de petróleo y derivados (Colfecar, 2024). Su cercanía a zonas industriales lo convierte en un punto estratégico para la exportación de productos manufacturados.

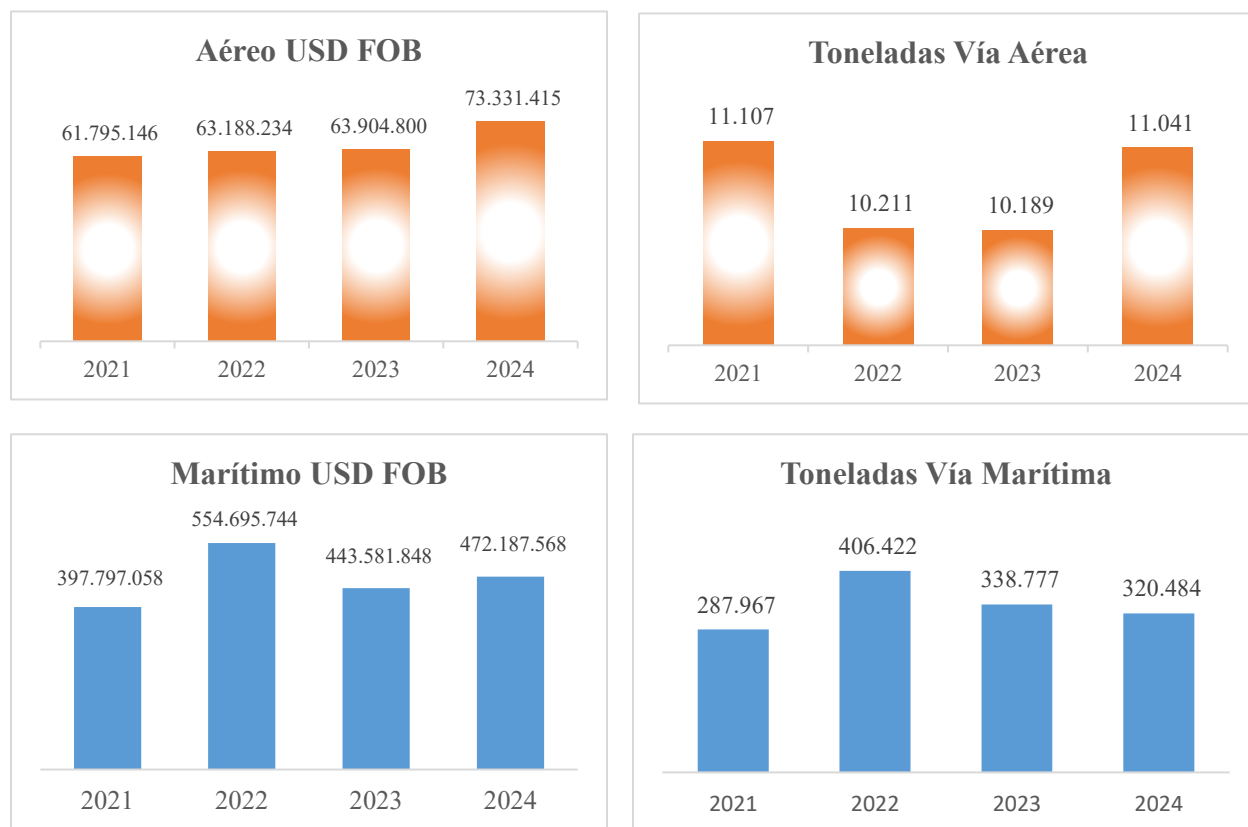
Otros puertos relevantes incluyen Santa Marta, reconocido por su eficiencia logística; Ciénaga, especializado en el manejo de carbón; y Puerto Bolívar, en La Guajira, que se destaca por la exportación de minerales. En conjunto, los puertos colombianos movilizaron 175,9 millones de toneladas de carga en 2023, siendo la costa Caribe responsable del 87,2 % de ese volumen, mientras que la costa Pacífica aportó el 11,1 % (Colfecar, 2024).

Al referirnos a los desplazamientos desde la Costa Atlántica (Cartagena) se cuenta con 8 navieras las cuales ofrecen servicios, cuyos tiempos de tránsito se encuentran desde 11 días hacia Países Bajos y desde Buenaventura existen 7 navieras, con tiempos de tránsito competitivos desde 21 días hasta el puerto de Róterdam (Procolombia, 2024).

Tabla 11*Frecuencias y tiempos de tránsito hacia Países Bajos*

Naviera	Puerto de Origen	Puerto de Destino	Conexiones	Tiempo de tránsito (Días)
CMA CGM	Cartagena		Directo	11
Maersk			Directo	12
Hapag-Lloyd			Directo	12
Cosco Shipping			Directo	13
YangMing			Directo	16
Marfret			Directo	18
One Line			Directo	19
MSC	Buenaventura	Róterdam	Cristóbal - Panamá	23
Cosco Shipping			Directo	35
Maersk			Balboa - Panamá	21
Hapag-Lloyd			Posorja - Ecuador	24
MSC			Rodman - Panamá	24
CMA CGM			Cartagena	29
One Line			Rodman - Panamá	34
Marfret		Cartagena	36	

Nota: Estos datos reflejan la importancia del sistema portuario colombiano como motor del comercio exterior, facilitando la conexión con mercados internacionales. Fuente: Procolombia (2024).

Figura 16*Exportaciones Colombianas no minero energéticas hacia Países Bajos*

Nota: Fuente Procolombia 2024.

Descripción del producto:

Galletas dulces elaboradas a base de plátano verde tipo hartón, sin conservantes artificiales, con alto contenido nutricional y sabor tropical. Producto apto para consumidores que buscan opciones saludables y libres de gluten (según especificaciones del fabricante).

Presentación tipo exportación:

- Unidad de galleta: (30 g)
- Paquete x 5 galletas (150 g)
- Cantidad de paquete por caja: 50 unidades
- Cajas por estibas 180
- Caja para exportación dimensiones 20cmx20cmx20cm/3Kg

- Peso neto total: 1.890 kg
- Peso tasable: 1.915 kg
- Volumen: 1,2 m³

Incoterms: FOB Cartagena

Vida útil del producto: 6 meses

Condiciones de almacenamiento: Lugar fresco y seco, entre 15°C y 27°C

Empaque primario: Bolsa sellada individual

Empaque secundario: Caja de cartón reciclable

Etiquetado: Cumple con normativas de exportación y etiquetado nutricional europeo

Certificaciones:

- ISO 22000 / ICA / INVIMA / HACCP / Orgánico / Libre de gluten

Observaciones:

Producto ideal para distribuidores de snacks saludables, supermercados, tiendas gourmet y empresas interesadas en alimentos sostenibles e innovadores.

7.3 Ficha Técnica del Producto de Exportación

Figura 17

Ficha Técnica de Exportación

GALLETA ARTESANALES DE HARINA DE PLÁTANO	
Partida Arancelaria:	1905.31.00.00
Descripción del Producto:	Galletas hechas a base de harina de plátano verde
Zona de Producción:	Corregimiento de Las Palmas Sur de Bolívar, Cartagena - Colombia
Nombre de Presentación Comercial	COOKIES CRAFTS
Fabricante:	Asociación ASPLASUR
Valor Nutricional (por 30g)	Energía81,3 Kcal Grasas totales2,19gr Grasas saturadas.....1,19gr Carbohidratos.....13,72gr Azúcares.....3,03gr Proteínas.....2,00gr Sal.....0,14gr
Forma de Presentación	Paquete x 5 galletas (150 g). Empaque primario: bolsa sellada individual. Empaque secundario: caja de cartón reciclable (50 paquetes por caja).
Destino:	Países Bajos (Puerto de Róterdam)
Incoterms:	FOB Cartagena

Nota: datos tomados de la bitácora y la DIAN.

7.4 Presentación del producto exportación.

Figura 18

Nuevo Logo y Nombre de la Galleta



Nota: Diseño del logo y nombre para la nueva presentación para exportar

Figura 19

Empaque de la Galleta de Exportación



Nota: Elaboración de presentación individual, fuente IA.

Figura 20

Empaque caja por 50 unidades



Nota: Elaboración de presentación de Caja Tipo Exportación, fuente IA

7.5 Análisis Comparativo de Precios.

Según Sweets & Snacks, (2025). Países Bajos es uno de los mercados de snacks más dinámicos de Europa y, en consumo de galletas, se destaca por su preferencia en productos que combinan el valor nutricional y la trazabilidad de origen. En este contexto, la galleta de plátano verde “COOKIES CRAFTS”, al ser libre de conservantes artificiales, tener alto contenido nutricional y por su presentación en paquetes de 150 g. (5 galletas de 30g c/u), características que se ajustan a las preferencias del consumidor final, se posiciona con atributos que justifican una estrategia de precio en el rango medio-alto o premium dentro de la categoría de galletas importadas como saludables para distribuidores de snacks, supermercados y tiendas gourmet que buscan innovación en productos con valor agregado y diferenciación de sabor tropical.

En la definición de un rango de precios para la referencia de las “COOKIES CRASFT”, basada en la observación de snacks del mercado neerlandés, permitió estimar un precio de venta competitivo con diferentes tiendas que ofrecen sus productos tanto físico como online: Albert Heijn, Jumbo, Delhaize, donde se consultaron los distintos precios en todo tipo de alimentos con características semejantes a las “COOKIES CRASFT”.

Figura 21

Comparativo de Precios de Productos Semejantes

 <p>€ 5.99</p> <p>Peppernoten 200 g</p> <p>Sabor tropical, sin conservantes artificiales, alto contenido nutricional. Distribución supermercados (Jumbo, Lidl, Ekoplaza) y tiendas online.</p>	 <p>€ 3.2</p> <p>Peanut Cookies 200 g</p> <p>presencia en supermercado; orientadas a snack cotidiano. versiones con chocolate, con trocitos de cacahuete, sin azúcar añadida o con alto contenido proteico; empaques pequeños para meriendas y formatos familiares.</p>	 <p>€ 2.</p> <p>Nobo Sprits 150 g</p> <p>presencia en supermercados y tiendas online. Galleta tipo sprit, versión de marca nacional</p>
---	--	---

Nota: datos tomados de Holandia.es, (2023).

El análisis de los precios de mercado de los productos que compiten directamente con las galletas “COOKIES CRAFTS” revela una estructura de precios diferenciada en Países Bajos. Se observó que los snacks saludables, específicamente aquellos elaborados con ingredientes tropicales, étnicos o libres de gluten, se comercializan en tiendas especializadas y secciones

premium dentro de un rango de 4,00 a 6,00 euros por paquete con un peso total aproximado entre 150 g y 200g.

Por el contrario, los snacks más convencionales de producción masiva se comercializan en un precio inferior, usualmente entre 2,00 y 3,20 euros. Esta clara segmentación del mercado sugiere que las galletas “COOKIES CRAFTS” tienen las características y el potencial para posicionarse estratégicamente en el rango medio-alto a premium con un rango de valor venta de 4,00 a 6,00 euros al público neerlandés, al encajar en canales de distribución que valoran salud y origen, como las tiendas gourmet o las secciones premium, logrando no solo una competitividad efectiva frente a productos similares, sino también la obtención de márgenes comerciales adecuados y una rápida aceptación en puntos de venta clave para el consumidor final.

7.6 Perfil del cliente

Nombre de la empresa: Bickery Food Group B.V.

Ubicación: Stichtse Kade 46, 1243 HW 's-Graveland, Países Bajos

Año de fundación: 1979

Tipo de empresa: Empresa familiar privada

Número de empleados: Aproximadamente 80

Sitio web: www.bickery.nl

Correo electrónico de contacto: info@bickery.nl

Teléfono: +31 (0)35 656 0244

Bickery Food Group es el mayor distribuidor independiente de alimentos y bebidas en los Países Bajos, con más de 40 años de experiencia en el sector de bienes de consumo de rápida rotación (FMCG). La empresa se especializa en la importación, comercialización y distribución

de marcas internacionales de alimentos y bebidas, incluyendo productos premium y especialidades alimenticias (Bickery Food Group, 2025). Bickery trabaja con más de 25 proveedores internacionales y está abierta a incorporar nuevos productos innovadores y de alta calidad que se alineen con las tendencias del mercado neerlandés.

Figura 22

Flota de Distribución de Bickery Food Group

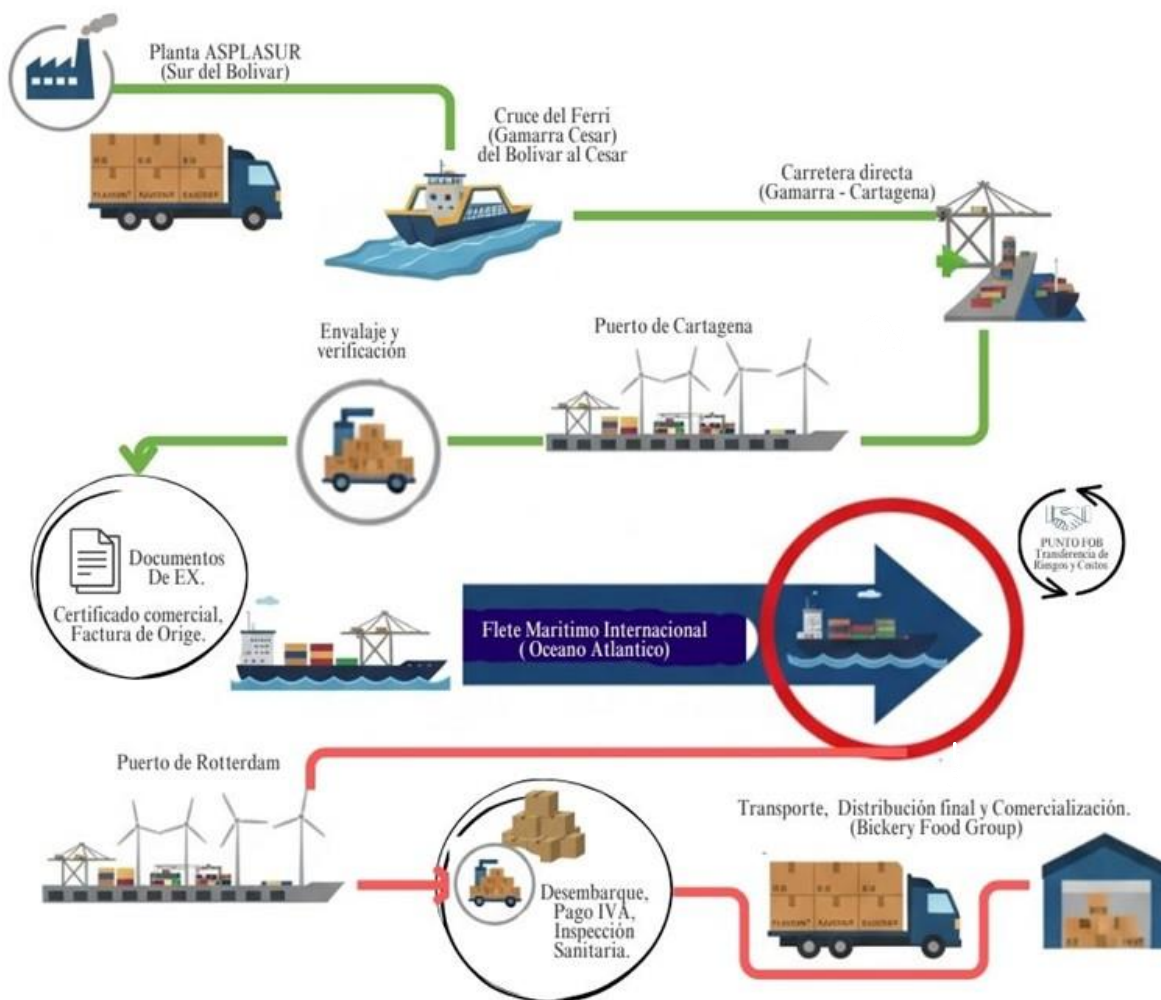


Nota: imagen tomada de la página Web de Bickery Food Group (2025).

7.3 Flujograma del Plan de Exportación

Figura 23.

Flujograma del Plan de Exportación



Nota: Descripción de la documentación y pasos del Plan de exportación, fuente DIAN (2024).

8. Evaluar la Viabilidad Financiera del Plan de Exportación de las Galletas a Base de Plátano de la Asociación Asplasur en el Corregimiento de La Palma Sur de Bolívar Hacia Países Bajos

Para realizar el análisis de la viabilidad financiera del plan de exportación de las galletas a base de plátano de la Asociación ASPLASUR, se inició con la revisión detallada de los costos iniciales y recurrentes, incluyendo la nómina del personal, honorarios profesionales. Los miembros o socios de la empresa son 25 personas las cuales devenga sueldos de la actividad principal de la Asociación como es la producción y venta de plátanos verdes tipo hartón; Se evaluó y proyectó la contratación de un operario de producción con educación media vocacional (bachiller), que este a cargo directamente de toda la cadena de producción de la galleta, en compañía de 14 socios.

Igualmente se proyectó la contratación de personal profesional, un abogado especializado en derecho comercial y aduanero, con experiencia o conocimientos en contratos internacionales y normativas de exportación; quien estará a cargo de asesorar en la negociación con clientes y proveedores, garantizando la protección jurídica de la empresa, como también revisar y elaborar contratos de compraventa internacional, acuerdos de transporte, seguros, gestionar la documentación legal requerida para la exportación, incluyendo permisos y certificaciones. Un profesional en contabilidad y finanzas (contador), con conocimientos en tributación internacional y costos de exportación, en sus funciones se encuentra en elaborar los estados financieros y proyecciones para controlar el flujo de caja, los costos de producción y gastos operativos, al igual debe gestionar la declaración de impuestos y obligaciones fiscales relacionadas con exportación y de control interno para garantizar transparencia y eficiencia financiera. Estos

profesionales estarán contratados por un periodo de tres meses inicialmente, para el fortalecimiento administrativo de la empresa con respecto a la exportación.

Seguidamente en la evaluación de la viabilidad se construyó la adquisición los activos e inventarios, estos datos permitieron calcular la inversión inicial, la cual se estimó en aproximadamente 43,7 millones de pesos, considerando equipos, mobiliario y gastos administrativos. A partir de esta base, se proyectaron los costos de producción y operativos para los próximos seis años, incorporando factores como depreciación, insumos y servicios, teniendo así una visión completa del esfuerzo financiero requerido para el proyecto.

Tabla 12

Maquinaria, Equipos, Materia Prima, Costos y Gastos

Equipos (Activos)	Cantidad	V/Unitario	V/Total
Horno Industrial	2	\$ 1.450.000	\$ 2.900.000
Molino Eléctrico	2	\$ 925.000	\$ 1.850.000
Báscula Digital	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Cernidor	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Mesa de trabajo	2	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000
Selladora	1	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000
Utensilios de cocina	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Total		\$ 5.545.000	\$ 9.790.000
Muebles y Enseres (Activos)	Cantidad	V/Unitario	V/Total
Computador	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Impresora	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Juego de sillas de recepción	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Archivador	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Escritorio	1	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000
Sillas	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Implementos de escritorio	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Total			\$ 10.350.000

Materia Prima Producción 1 Galleta	Cantidad Grs	Valor	Producción de 25.000 Galletas	Cantidad Kg	Valor
Harina de plátano	6,944	\$ 48,61		173,611	\$ 2.430.556
Queso	3,472	\$ 52,08		86,806	\$ 2.604.167
Huevos	1,361	\$ 10,42		34,028	\$ 520.833
Mantequilla	0,868	\$ 8,33		21,701	\$ 416.667
Bicarbonato	0,264	\$ 11,11		6,597	\$ 555.556
Canela	0,017	\$ 13,89		0,434	\$ 694.444
Clavo	0,017	\$ 13,89		0,434	\$ 694.444
Avena	3,472	\$ 27,78		86,806	\$ 1.388.889
Agua	6,944	\$ 13,89		173,611	\$ 694.444
Panela	1,736	\$ 15,63		43,403	\$ 781.250
Total		\$ 215,63	Total	\$ 10.781.250	

Costos de producción	Mensual	Anual
Bolsas	\$ 1.262.500	\$ 5.050.000
Cajas	\$ 960.000	\$ 3.840.000
Cintas	\$ 180.000	\$ 720.000
Total	\$ 2.402.500	\$ 9.610.000

Gastos Administrativos	Mensual	Anual
Servicios públicos	\$ 300.000	\$ 600.000
Arriendo	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Fletes y transporte	\$ 2.500.000	\$ 10.000.000
Honorarios	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Sueldos Personal	\$ 2.266.790	\$ 9.067.159
Certificados de Exportación	\$ 39.840	\$ 39.840
Certificado Fitosanitario	\$ 60.900	\$ 243.600
Certificado BPM	\$ 6.584.640	\$ 6.584.640
Papelería	\$ 120.000	\$ 480.000
Total	\$ 20.072.170	\$ 37.415.239

Nota: se construyó con datos suministrados por varias fuentes como: DIAN, INVIMA, Min. Transporte, Colombia Compra Eficiente, entre otros.

Posteriormente, se evaluaron los ingresos esperados mediante la proyección de ventas anuales, tomando en cuenta el precio unitario del producto y su crecimiento en el tiempo. Con estas cifras, se construyó el balance general y el estado de resultados los cuales se encuentran en

los anexos 5 y 6, que mostró una tendencia positiva en la utilidad neta, pasando de \$33 millones en 2026 a más de \$116 millones en 2031. Este incremento refleja un margen atractivo, aunque condicionado por el control de costos y la eficiencia en la operación.

Tabla 13

Cálculo de los Supuestos de la Inversión Inicial, Ventas y Utilidad

	Supuesto 1	Supuesto 2
Total Inversión Inicial	\$ 49.150.920	\$ 32.176.440
Depreciación	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000
Ventas	\$ 58.981.104	\$ 48.264.660
	Supuesto 1	Supuesto 2
Inversión del Proyecto	\$ 49.150.920	\$ 32.176.440
Ingreso Promedio Anual	\$ 58.981.104	\$ 48.264.660
Depreciación	\$ 18.126.000	\$ 18.126.000
Total Ingreso Bruto	\$ 40.855.104	\$ 30.138.660
Impuestos	\$ 14.299.286	\$ 10.548.531
Utilidad Anual	\$ 26.555.817	\$ 19.590.129

Nota: construcción con datos del balance general y el estado de resultados.

Con la información anterior y los estados financieros como el balance y de resultados, se elaboró el flujo de caja libre (FCFF) y se calcularon indicadores financieros clave como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VPN) y la Relación Beneficio-Costo (RBC).

Tabla 14

Flujo de Caja

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
NOPAT	\$ 41.921.289	\$ 37.491.790	\$ 85.191.978	\$ 87.426.357	\$ 132.834.113	\$ 136.804.217
(-) Inversión Neta	-\$ 884.500	\$ 6.385.056	-\$ 810.162	\$ 6.595.517	-\$ 725.857	-\$ 40.883.304
(=) FCFF	\$ 42.805.789	\$ 31.106.734	\$ 86.002.140	\$ 80.830.839	\$ 133.559.970	\$ 177.687.521
Inversión inicial						
-\$ 43.414.250	\$ 42.805.789	\$ 31.106.734	\$ 86.002.140	\$ 80.830.839	\$ 133.559.970	\$ 177.687.521
115,80%	TIR					

Nota: construcción con datos del balance general y el estado de resultados.

Tabla 15

Flujo de caja Descontado

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Periodos	1	2	3	4	5	6
Factor de Descuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VP FCFE	170.541	494	5	0	0	0
Valor Presente Neto	-43.243.210					
Valor Efectivo Presente	\$ 367.675.836,13					
verificación de datos	324.261.586					

Nota: construcción con datos del balance general y el estado de resultados.

Tabla 16

Relación Beneficio Costos

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Periodos	1	2	3	4	5	6
Factor de Descuento	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645
Beneficios	117.962.207	122.090.885	189.546.098	196.180.212	270.728.692	280.204.197
Beneficios D	107.238.370	100.901.558	142.408.789	133.993.724	168.101.218	158.167.964
VPN-B	767.397.373					
Concepto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Periodos	1	2	3	4	5	6
Factor de Descuento	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645
Costos	48.026.605	54.048.532	58.481.517	61.678.125	66.368.518	69.736.171
Costos D	43.660.550	44.668.208	43.938.029	42.126.989	41.209.628	39.364.251
VPN-C	211.553.405			RBC 3,62744043		

Nota: construcción con datos del flujo de caja y flujo de caja descontado.

Tabla 17*Resumen de los Indicadores para la Relación Costo Beneficio*

Tasa Social de Descuento	10%
Valor Presente Neto Económico, VPNE	-\$ 43.243.209,80
Tasa Interna de Retorno Económico, IR	116%
	\$
Valor Presente de los Beneficios VPN-B	767.397.373,49
	\$
Valor Presente Costos VPN-C	211.553.404,73
Relación Beneficio Costo RBC	362,74%

Nota: construcción con datos de la relación de costos y beneficios.

Los resultados de la viabilidad financiera obtenidos reflejan un panorama muy favorable para el plan de exportación de galletas hacia Países Bajos. aunque el valor presente neto económico (VPNE) calculado con una tasa social de descuento del 10% es negativo (-43.243.209,80 COP) indicando que desde una perspectiva social el proyecto no generaría valor, este criterio no invalida la viabilidad económica, ya que se trata de una evaluación orientada al impacto económico-social más que al retorno empresarial.

Por otro lado, la tasa interna de retorno económico (TIR) alcanza un 116%, demostrando que el proyecto tiene una rentabilidad muy superior al costo de oportunidad del capital; Este indicador, junto con el valor presente de los beneficios (VPN-B) de 767.397.373,49 COP, frente a los costos presentes (VPN-C) de 211.553.404,73 COP, evidencia que los ingresos proyectados superan ampliamente los egresos, consolidando una estructura financiera sólida.

Además, la Relación Beneficio-Costo (RBC) del 362,74% confirma que por cada peso invertido se obtendrán más de tres pesos en beneficios, lo que refuerza la conveniencia del proyecto desde el punto de vista empresarial. Esta relación es una de las más contundentes medidas de eficiencia y justifica la inversión inicial, incluso considerando los riesgos asociados a la operación internacional.

9. Conclusiones

La elaboración del plan de exportación para la galleta a base de plátano de la Asociación Asplasur hacia los Países Bajos se ha sustentado en un análisis exhaustivo de la cadena de valor, la cual está identificada con un proceso bien estructurado integrando a la comunidad y aprovechando los recursos locales de manera eficiente. La selección cuidadosa del mercado objetivo y la consideración de normativas internacionales hace que este proyecto no solo refleje un entendimiento profundo de las etapas de producción, desde la recepción de la materia prima hasta la comercialización de las galletas, sino que también pone en evidencia la capacidad de la asociación para adaptarse a las exigencias del mercado europeo.

Se destaca la importancia de la capacitación y el apoyo de instituciones como el Sena y la Cámara de Comercio en el desarrollo de la asociación. A pesar de los desafíos que enfrentan, como la fluctuación de precios y la falta de un lugar propio para la producción, Asplasur ha demostrado su capacidad para generar un producto de calidad con potencial de expansión, en un gran respaldo teórico proporcionado por los estudios previos sobre la internacionalización y la aplicación de variables clave como el riesgo político y económico, y las regulaciones legales, garantizan una base sólida para tomar decisiones estratégicas.

En definitiva, el plan de exportación propuesto demuestra el potencial de las galletas de plátano para competir en un mercado internacional exigente. La implementación de recomendaciones específicas, como la optimización de costos, la capacitación continua y las estrategias de marketing innovadoras, asegura que la Asociación Asplasur esté bien posicionada para aprovechar las oportunidades de crecimiento en los Países Bajos. Al seguir este enfoque metódico y bien estructurado, el proyecto no solo contribuirá al desarrollo económico del

corregimiento de La Palma, sino que también establecerá un modelo replicable para otras iniciativas de exportación de productos agrícolas en la región.

Finalmente, la integración de estos análisis permitió concluir que el plan de exportación de galletas hacia Países Bajos es financieramente viable para su ejecución. La combinación de un retorno elevado, rápida recuperación de la inversión en dos años y una relación beneficio-costos favorable respalda la decisión de poner en marcha con el proyecto. No obstante, se necesita continuar con la optimización de los costos logísticos y de empaque, así como mantener un sistema del control estricto sobre los gastos operativos, para poder garantizar que la rentabilidad proyectada se materialice en la práctica diaria.

Referencias

- Agricultural and Processed Food Products Export Development Authority. (2018). *Field and packhouse handling for export bananas*. APEDA.
- Aranda, Y. V., & Alfonso, M. I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Cielo*, 24(1).
doi:http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652006000100019
- Batalha, M. O. (2008). *Gestão agroindustrial*. Atlas.
- Benavides Franco, J. (Agosto de 2013). Flujos de caja y evaluación de proyectos. *Trabajos Académicos en finanzas en mercado y finanzas corporativas*.
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77400/1/flujos_caja_evaluacion.pdf
- Bequer Lafayette, S. M. (2019). *Plan de exportación de banano orgánico para la Asociación de Agricultores, Apicultores, Acuicultores y Pequeños Artesanos de Annape – Mórrope al mercado de Estados Unidos (Tesis para optar título de Maestro en Administración de Negocios)*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35271/Silva_MBL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bermudez Gómez, D., & Salazar Jurado, A. (2018). *Plan exportador de harina de yuca refinada mediante encadenamiento productivo para la sustitución de cultivos ilícitos en la región sur de Bolívar (Trabajo para optar el título de profesional en Negocios Internacionales)*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA, Bucaramanga.

- https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15410/2018_Daniela_Lucia_Bermudez_Gomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bickery Food Group. (2025). *Bickery Food Group*. <https://www.bickery.nl/es/>
- Biscuit. (08 de 09 de 2023). *El mercado holandés*. Obtenido de <https://www.biscuitinternational.com/es/empresa/mercado-internacional/paises-bajos/#:~:text=El%20consumo%20total%20de%20galletas,la%20demanda%20de%20los%20consumidores>
- Blomme, G., Ocimati, W., Sivirihauma, C., & Nakato, V. (2024). *Fusarium wilt (TR4) of banana: Current knowledge and management*. *Plant Pathology Journal*, 40(2), 123–135.
- Cámara de Comercio de Cali. (2023). *Buenaventura: el puerto de Colombia (Informe No. 135)*. <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2023/06/Enfoque-Buenaventura-VF.pdf>
- Carbajal, A. (16 de 10 de 2020). *Exportemos.pe*. <https://boletines.exportemos.pe/694/paises-bajos-abre-las-puertas-a-los-productos-organicos#>
- Castro Gaviria, M. (2018). *Viabilidad financiera de un plan exportador para la empresa “Edu Ceramics” ubicada en la ciudad de Armenia, Quindío (Trabajo de grado para optar el título de Contadora Pública)*. Universidad del Valle, Zarzal. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/33be0c44-8554-44bd-8929-ad9cf78e5f92/content>
- Chicuasque Riaño, A. (2021). *Plan de exportación de panela orgánica desde Colombia a Francia (MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES)*. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA, Bogotá. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8748/1/57029-2021-2-NIIE.pdf>

- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. London: PEARSON EDUCATION LIMITED. https://uploads.laborx.com/cv/s90yiNqrQdWqr4oc-PYmyIJ_fbR-KDCm.pdf
- CLM Cargo. (2025). *INCOTERMS 2020*. Guía Completa para el Comercio Internacional: <https://www.clmcargo.com/es-co/incoterms-2020>
- Colfecar. (2024). *Análisis del sector transporte de carga: Productividad, eficiencia y principales cifras económicas*. <https://www.colfecar.org.co/wp-content/uploads/2024/12/ifnromes-gremiales-Analisis-del-sector-transporte-de-carga.pdf>
- Customs Administration of the Netherlands. (11 de 2024). *belastingdienst.nl*. <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontenten/belastingdienst/customs/customs-processes/import/import>
- DANE. (2025). *Estadísticas de exportaciones*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- De La Vega Meneses, J. G. (2012). Aplicación del concepto de valor presente neto como técnica para evaluar el desempeño económico de los países. *Activos*, 19, 41-66. doi:<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:048c8efb-3c0a-4c11-981d-ac76d7f8f66c>
- Dian. (11 de 2024). *muisca.dian*. <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>
- Estrada, L., Fonnegra, C., & Martínez, j. (2010). *Plan de Exportación de Piña Deshidratada Con Destino a Alemania*. Universidad del Rosario, Bogotá. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/34882bb7-ddaf-40a3-985c-ff1235e9da56/content>

- FAO. (2004). *www.fao.org*. Obtenido de <https://www.fao.org/4/y4838s/y4838s00.htm>
- FAO. (2010). *Agri-food value chain analysis: A tool for policymakers and practitioners*. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
- FAO. (2011). *Good agricultural practices: an end or a starting point?* Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO.
- FAO. (2017). *The future of food and agriculture: Trends and challenges*. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
- FAO. (2019). *Agro-industrial development for food security*. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
- FAO. (2020). *Agroindustria para el desarrollo inclusivo y sostenible*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Flick, , U. (2018). *An introduction to qualitative research (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2011). *Good agricultural practices: an end or a starting point?* FAO.
- Forbes. (5 de Marzo de 2021). *Exportaciones de panes, galletas y obleas colombianas crecieron 12 % en 2020*. Obtenido de <https://forbes.co/2021/03/05/negocios/exportaciones-de-panes-galletas-y-obleas-colombianas-crecieron-12-en-2020>
- Gereffi, G., & Fernández-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: A primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Duke University.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: A primer (2nd ed.)*. Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*.

doi:https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf

Gómez Pérez, C. A. (2017). *Factores asociados a las exportaciones de la Harina de Yuca Producida en el Departamento de Sucre en el mercado de Miami, los Estados Unidos*. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena.

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073229.pdf>

Government of India. (2020). *IPM package of practices for banana*. Directorate of Plant Protection, Quarantine & Storage.

Henríquez Díaz, Á. (02 de 2020). *eafit.edu.co*. <https://www.eafit.edu.co/innovacion/consultoria-proyectos/Paginas/Plan-Exportador.aspx>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. doi:978-1-4562-6096-5

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Batista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación (6° ed.)*. Mc Magraw Hill.

Holandia.es. (2023). *Supermercados en Holanda*. <https://holandia.es/blog/supermercados-en-holandia/>

Hornngren, C. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. PEARSON EDUCACIÓN. doi:<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Licenciatura/Contadur%C3%ADa/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Hornngren.pdf>

- Husain-Talero, S. (2018). Análisis de los costos de producción y la cadena de valor de las plantas tradicionales que cultivan los campesinos de Cundinamarca, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-82.acpc>
- ICA. (2025). Instituto Colombiano Agropecuario. ¿Cómo solicitar un Certificado Fitosanitario para Exportación?: https://www.ica.gov.co/oferta-institucional/servicios_linea/sispap_principal/consultas/agricola/exportacion/%C2%BFcomo-solicitar-un-certificado-fitosanitario-para.aspx
- iContainers. (2025). *Incoterm FOB (Free on Board)*.
<https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/fob/>
- International Plant Protection Convention. (s. f.). (2024). *Global coordination on Fusarium oxysporum f. sp. cubense (TR4)*. IPPC.
- INVEMAR. (2022). *Informe del estado de los ambientes y recursos marinos y costeros en Colombia*. Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras.
<https://www.invemar.org.co/inf-ier>
- ITC. (2021). *SME competitiveness outlook 2021: Empowering the green recovery*. International Trade Centre (ITC).
- Jiménez Barrera, Y. (2018). Gobernanza y escalonamiento en las cadenas globales de valor. *Economía y Desarrollo*, 160(2).
doi:<https://www.redalyc.org/journal/4255/425558003004/html/>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. International Development Research Centre (IDRC).
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global marketing management (8th ed.)*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd ed.)*. SAGE Publications.

La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores Unión Europea (MAUC). (Abril de 2024). *Exteriores.gob.es*.

https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/paisesbajos_ficha%20pais.pdf

La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores Unión Europea. (Abril de 2024). *Exteriores.gob.es*.

https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/paisesbajos_ficha%20pais.pdf

López Dumrauf, G. (2006). *Cálculo financiero aplicado*. La Ley.

doi:[http://www.fepi.web.unq.edu.ar/wp-](http://www.fepi.web.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/39/2014/12/FEP_Lopez_Dumrauf_Cap.-10.pdf)

[content/uploads/sites/39/2014/12/FEP_Lopez_Dumrauf_Cap.-10.pdf](http://www.fepi.web.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/39/2014/12/FEP_Lopez_Dumrauf_Cap.-10.pdf)

Min CIT. (2024). *Tratado de Libre Comercio*. Ministerio de Comercio Industria y Turismo:

<https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea>

Ministerio de Agricultura. (31 de 03 de 2021). *minagricultura.gov.co*.

[https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/2021-03-](https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf)

[31%20Cifras%20Sectoriales.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (2010). *Acuerdo de Competitividad Cadena Productiva de Plátano*. Armenia: MADR.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Política de comercio exterior de Colombia*. MinCIT.

Mise Ortega, E. F. (2019). *Plan de exportación de banano orito de la hacienda Maria Elvira hacia mercado español (Proyecto presentado como requisito para optar al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios)*. Escuela Agrícola Panamericana,

- Zamorano, Honduras. Obtenido de
<https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/93734e14-4fd4-4b1a-973e-30a2897c339c/content>
- Moya, P. I. (2015). Estudio de Mercados. En P. I. Espinosa, *Introducción a la Mercadotecnia*. Pereira: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/48/78/2867?inline=1>
- Netherlands Enterprise Agency. (2025). *business.gov.nl*. Obtenido de
https://business.gov.nl/regulation/reporting-unsafe-human-animal-feed/?utm_source=chatgpt.com
- Ocampo Vélez, P. C. (2009). Gerencia logística y global. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 113-136.
- Orús, A. (22 de 01 de 2024). *Consumo per cápita de snacks a nivel mundial en 2023*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1350295/consumo-per-capita-de-snacks-a-nivel-mundial-por-segmento/#statisticContainer>
- Ospina, C., Cardona, W. A., Bautista, L. G., & Machuca, Y. (2023). La Cadena de plátano (MusaAAB) en Caldas: procesos consolidados de gobernanza. *Tema Agrarios*, 23-36.
doi:<https://doi.org/10.21897/rta.v27i2.3138>
- Otzen Tamara, M. C. (2017). Técnicas de muestreo en una población de estudio. *Internacional J. Morfol*, 35(1). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Perdomo, J., & Arango, J. (2019). *Agroindustria rural y desarrollo territorial en América Latina*. *Revista de Economía del Caribe*, 24(2), 45–68.

- Pinzón, A., Robles, J., & Silva, G. (09 de 2021). *ciencia.lasalle.edu.co*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/finanzas_comercio/article/1660/&path_info=Plan_de_exportacion_para_la_empresa_Angelica_Vera_Boutique.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review Home*, 73-91.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Procolombia. (2020). *procolombia.co/*. Obtenido de <https://procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/frutas-y-hortalizasprocesadas>
- Procolombia. (08 de 2021). *camara.gov.co*. https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-08/ANEXO%201%20MINCOMERCIO%20-%20%20Productos_potencial_exportador_agroindustrial_Colombia.pdf
- Procolombia. (11 de 06 de 2024). *Perfil de logística dese Colombia a Países Bajos*. Obtenido de https://procolombia.co/sites/default/files/procolombia/trade/expo/profile-logistic/documents/perfil_logistico_paises_bajos_2023.pdf
- Procolombia. (2025). *www.procolombia.co*. EXPORTACIÓN DE BIENES: https://procolombia.co/system/files/procolombia/media/documents/GU%C3%8DA_EXP_O_BIENES.pdf
- Quiroa, M. (12 de 01 de 2020). *Economipedia.com*. Producción: Qué es, tipos y ejemplos: <https://economipedia.com/definiciones/produccion.html>

- Ricardo, D. (2004). *Principios de economía política y tributación (Obra original publicada en 1817)*. Fondo de Cultura Económica.
- Riquelme, M. (09 de Septiembre de 2022). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?* Obtenido de <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>
- Rodríguez, M. M., Quintero, W. Q., & Pacheco, C. A. (Abril de 2020). Costos de producción: innovaciones y prácticas estratégicas de las mipymes manufactureras. Production costs: innovations and strategic practices of manufacturing mipymes. *AIBI revista de investigación, administración e ingeniería*, 131-139.
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1655/1845>
- Samuelson, P. A. (1948). International Trade and the Equalisation of Factor Prices. *The Economic Journal*, 58(1), 163–184. doi:<https://doi.org/10.2307/2225933>
- Schmitz, H. (2005). *Value chain analysis for policy-makers and practitioners*. International Labour Organization (ILO).
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Oxford University Press.
- Silva Alvarado, P. M., Sablón Cossío, N., & Bravo Giler, M. A. (27 de 09 de 2021). Estudio de la cadena agroalimentaria del plátano en la provincia de Manabí. *Ecasinergia*, 12(3), 155-174. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.3430
- Soto Espinosa, E. E., & García Zambrano, X. (2020). Costos de producción mediante el sistema de Costeo ABC y su efecto en la rentabilidad. *Cumbres*, 6(2), 53 - 64.
<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:775355f3-5532-41db-ade4-b4201df2a6e9>
- Tiepermann Recalde, J., & Porporato, M. (2021). Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios.

Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409668434001/html/>

Tregear, A., & Gorton, M. (2020). *Geographical indications, rural development and territorial governance: Insights from European research*. *Journal of Rural Studies*, 78, 467–477.

Valero, G. M., Rodenes, M., & Rueda, G. E. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Revista Lebret*, 127 – 147.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6069733>

Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (2011). Análisis de las cadenas productivas hortofrutícola del sur de Bolívar: un análisis bajo el enfoque de la simulación prospectiva. *Prospectiva*, 9(1), 30-37.

doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250979005>

VUCE. (2025). *Valor de los registros y licencias de importación y de los servicios Bacex a partir del 1° de enero de 2025*. <https://www.vuce.gov.co/noticias/avisos/valor-de-los-registros-y-licencias-de-importacion#:~:text=La%20Direcci%C3%B3n%20de%20Comercio%20Exterior%20se%20permite%20informar,v%C3%A1lido%20para%20tramitar%20de%201%20a%201.800%20caracteres.>

Wilkinson, J. (2008). *The globalization of agribusiness and developing world food systems*. *Monthly Review*, 60(1), 38–49.

Zutter, C. J., & Smart, S. (2021). *Principios de finanzas gerenciales, 16a edición*. Pearson.

Anexos

Anexo 1. Entrevista

Entrevista aplicada para Analizar la cadena de valor de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de La Palma sur de Bolívar.

Con el objetivo de conocer en detalle la cadena de producción de las galletas de plátano, desde el cultivo hasta el empaquetado, para identificar los costos asociados a cada etapa.

Información General

Nombre del entrevistado:

Cargo/Posición:

Tiempo en la asociación:

Cultivo y Recolección del Plátano

1. ¿Qué insumos se utilizan para preparar el suelo?
2. ¿Qué tipo de materia prima utilizan para la siembra, semillas o plántulas? ¿la cultivan ustedes mismos o la compran a proveedores?
3. ¿Cuáles son las principales actividades en la etapa de cultivo y recolección de plátano?
4. ¿Se utilizan herramientas o maquinaria específica?
5. En mano de obra, ¿Cuántas personas se dedican al cultivo y cosecha del plátano, tienen algún tipo de cualificación o experiencia específica?
6. ¿Cuánto tiempo se tarda desde la preparación de tierra hasta la cosecha del plátano?
7. ¿Cómo varía la disponibilidad y el precio del plátano a lo largo del año?

Producción de las Galletas

8. ¿Qué materia prima e insumos se requiere para la producción de galletas?
9. ¿Cuáles son las principales actividades en la producción de galletas?
10. En mano de obra, ¿Cuántas personas laboran en la producción de la galleta?, ¿tienen algún tipo de cualificación o experiencia específica?

11. ¿En un día, cuántas unidades de galletas se producen? Y ¿Cuánto es la cantidad de materia prima e insumos requerida para esa producción?
12. ¿Qué tipo de tecnología o maquinaria utilizan en la producción de las galletas?
13. ¿Cuánto tiempo tarda todo el proceso de producción de galletas?

Comercialización de las Galletas

14. ¿Tienen una marca o logo para las galletas?
15. ¿Cómo nace la marca de las galletas?
16. ¿Qué tipo de empaque utilizan para las galletas y cuáles son sus características (tamaño, peso)?
17. ¿Cuántas personas se dedican al empaquetado y comercialización de las galletas?
18. ¿Cuánto tiempo se tarda el proceso de empaquetado para posteriormente comercializar la galleta?
19. ¿Qué tipo de transporte se utiliza para la comercialización de las galletas?
20. Para la comercialización, ¿Cómo se embalan las galletas para su transporte? ¿Se utilizan cajas, canastas, pallets, etc.?
21. ¿Dónde se venden las galletas? ¿Tienen puntos de venta propios o las distribuyen a través de intermediarios?

Costos de la Producción de Galletas

Costos asociados a cada una de las etapas de producción de Galletas de Plátano

22. ¿Existe algún costo asociado al alquiler o arrendamiento de la tierra donde se cultiva el plátano?
23. ¿cuál es el costo de cada uno de los insumos que se utilizan para preparar el suelo?
24. ¿De ser comprada, qué costo tiene la materia prima que utilizan para la siembra, (semillas o plántulas)?
25. ¿Cuál es el costo de uso o alquiler de las herramientas o maquinaria utilizada en cada etapa?

26. ¿Cuál es el costo de la mano de obra en cada etapa?
27. ¿cómo manejan la variación en los costos a lo largo del año en el cultivo del plátano?
28. ¿Cuánto es el costo del transporte del plátano desde la finca hasta el lugar de procesamiento?
29. ¿Cuál es el costo unitario, de la materia prima e insumos que se requiere para la producción de galletas?
30. ¿Cuáles fueron los costos asociados al diseño y la impresión de la marca?
31. ¿cuál son los costos del de empaque que se utiliza para las galletas?
32. ¿Cuánto cuesta el almacenamiento de las galletas (alquiler de espacio, control de plagas, etc.)?
33. ¿Cuál es el costo del transporte utilizado para la comercialización de las galletas?
34. ¿Cuál es el costo de los materiales usados (cajas, canastas etc.,) para la comercialización de las galletas?
35. ¿Cuáles son los costos asociados a la venta de las galletas (comisiones, alquiler de local, etc.)?

Anexo 2. Constancia de Validación entrevista

Constancia de validación

Quien, valida, **Erimar Carolina Bracho Colina**, con documento de identidad de extranjería No. **778628**, de profesión Economista, con grado de Postdoctora en Gerencia en las Organizaciones y Doctora en Ciencias Gerenciales, ejerciendo actualmente como Docente tiempo completo en la Maestría en Administración (MBA), en la institución Universidad Santo Tomás, Bucaramanga.

Por medio de la presente hago constatar que he revisado con fines de validación el instrumento (cuestionario), a los efectos de su validación en el municipio de Aguachica Cesar, para el desarrollo de los objetivos del proyecto de grado que lleva por nombre “Plan de exportación de las galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento las palmas sur de Bolívar.”, el cual está a cargo de los estudiantes **Alan Rene Cabrales Gil**, identificado con Cedula de ciudadanía No. **1065864395**; y **Maira Alejandra Garcia Cardozo** identificado con Cedula de ciudadanía No. **1092340754**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de ítems			X	
Amplitud del contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Fecha: 17/10/2024

ECarabrach

Firma

Anexo 3. Bitácora

Bitácora de observación en el Proceso de Producción de las Galletas de Plátano - ASPLASUR 		
Investigadores: Alan Rene Cabrales Gil Maira Alejandra Garcia	Transformación de Materia Prima (plátano)	Fecha: 03/11/2024 Tiempo: Inicio: 8:30 am Finalización: 8:45
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	REGISTRO FOTOGRAFICO
Recepción de materia prima	Los Plátanos se reciben con 4 días de anterioridad a la producción de las galletas, y tener el tiempo necesario para la transformación de plátano a harina.	
Pelado	Una vez recibidos los plátanos y seleccionados los que se tomaran para transformación, se procede a pelarlos manualmente para remover la cascara, permitiendo observar que no queden restos de ellas.	
Tajado de Plátano	Luego son tasajeados uno a uno de manera manual revisando así la calidad del plátano.	
Tostado al sol	Estas rodajas son puestas al sol durante 3 días en unas bandejas con el fin de tostarlas hasta lograr la textura y secado deseado.	
Molido	Con ayuda de un molino eléctrico, se procede a moler las tajadas ya tostadas, repitiendo este proceso 2 veces para lograr una harina lo más fina posible.	
Tamizado	Se realiza manualmente con ayuda de un tamizador metálico, para eliminar cualquier grumo que pueda quedar después de la molienda. Este proceso se implementa para lograr una harina uniforme y totalmente fina.	
Almacenamiento	La harina de plátano obtenida, se almacena en un recipiente plástico con su respectiva tapa y se ubica en un lugar fresco y seco donde no se exponga al sol.	

Bitácora de observación en el Proceso de Producción de las Galletas de Plátano - ASPLASUR			
Investigadores: Alan Rene Cabrales Gil Maira Alejandra Garcia	Producción de Galletas	Fecha:03/11/2024	Tiempo: Inicio: 9:30 am Finalización: 11:30
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	REGISTRO FOTOGRAFICO	
Abastecimiento de otros ingredientes: Se adquirieron y prepararon los siguientes ingredientes necesarios para la elaboración de las galletas. para 2 libras de harina de plátano.	<p>Queso: (500gr)</p> <p>El queso utilizado en la preparación de la galleta, se caracteriza por su textura dura, seca y sabor concentrado, ya que se somete a un proceso de secado al sol durante 6 días con anterioridad. El queso se raya manualmente con ayuda de un rayador metálico obteniendo virutas finas.</p>		
	<p>Panela: (250gr)</p> <p>La panela es un ingrediente fundamental en las galletas de plátano, por que aportan el sabor dulce artesanal y dando un ligero color dorado a la apariencia de las galletas. Para su incorporación en la receta, se utiliza tirturada y puesta en coción con poca agua para lograr un melao.</p>		
	<p>Huevos: (3 unid)</p> <p>se utilizan para ligar los ingredientes y dar consistencia a la masa.</p>		
	<p>Mantequilla: (125gr)</p> <p>Para aporta sabor y ayuda a dar una textura suave a las galletas.</p>		
	<p>Bicarbonato: (38gr)</p> <p>actúa como agente leudante, haciendo que las galletas se eleven y queden esponjosas.</p>		
	<p>Canela y clavo: (5gr)</p> <p>La canela y el clavo de olor son tostados en el fogón y triturados con rodillo de manera, mezclándose entre si y logrando un polvo fino, que aporta un toque aromático a las galletas.</p>		
	<p>Harina de avena: (500gr)</p> <p>complementa la harina de plátano, aportando fibra y textura a las galletas.</p>		
	<p>Agua: (1 litro.) Ayuda a disolver y distribuir los ingredientes, de manera uniforme en la masa.</p>		

Bitácora de observación en el Proceso de Producción de las Galletas de Plátano - ASPLASUR			
Investigadores: Alan Rene Cabrales Gil Maira Alejandra Garcia	Producción de Galletas	Fecha: 03/11/2024	Tiempo: Inicio: 9:30 am Finalización: 11:35
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	REGISTRO FOTOGRAFICO	
Preparación de la masa	<p>Inicialmente se prepara el melado, disolviendo la panela con ayuda de agua. Esto facilita la incorporación de la panela a la masa y asegura una distribución uniforme del dulzor. Para luego ir incorporando la mantequilla, harinas, huevos y demás ingredientes poco a poco y se va adicionando el melao, hasta lograr una masa homogénea y suave con un peso total de 4.348 gr.</p>		
Pesaje y moldeado de la galleta	<p>Para proseguir con el pesaje en la gramera por porciones de masa, con anterioridad se engrasan las bandejas de aluminio en las que se hornearan las galletas.</p>		
	<p>A medida que se pesan las porciones de masa de 30 gr. por galleta, se van colocando en las bandejas para dar forma a la misma.</p>		
	<p>Produciendo por 4.348 Kgr de masa, 144 galletas de plátano. Este proceso de moldear las galletas se hace de manera manual.</p>		
Horneado	<p>Una vez revisadas las bandejas, dando seguridad de tener el engrase necesario y que todas las galletas estén uniformes, se llevan al horno que previamente ha sido calentado a una temperatura de 200°, durante 40 minutos.</p>		
Reposo	<p>Ya retira las bandejas del horno y obtenidas las galletas, se dejan reposar por el resto del día, permitiendo que el producto no se dañe por mala manipulación y también para que se esponje mejor y no se parta al ser manipulada.</p>		

Bitácora de observación en el Proceso de Producción de las Galletas de Plátano - ASPLASUR			
Investigadores: Alan Rene Cabrales Gil Maira Alejandra Garcia	Empaque y Comercialización	Fecha: 03/11/2024	Tiempo: Inicio: 2:30 pm Finalización: 3:40
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	REGISTRO FOTOGRAFICO	
Armar cajas	<p>Una vez reposadas las galletas, generalmente de un día para otro, se procede a la última etapa de la cadena de valor. Esta etapa comienza con el armado de las cajas de cartón, que constan de dos piezas: una caja y una tapa. La tapa tiene una lámina de acetato en su cara frontal, lo que permite visualizar el producto contenido, en este caso, las galletas. Cada caja tiene un peso de 75 gramos por unidad. Para envíos nacionales, se manejan cajas de carton y el tamaño depende de la cantidad de galletas a empacar.</p>		
Empaquetado	<p>A continuación, se procede a empacar las galletas en las cajas, cada una de las cuales contiene ocho galletas.</p>		
Comercialización	<p>Finalmente, una vez que el producto está empacado, se procede a su comercialización. Cabe destacar que son los mismos asociados quienes venden el producto en la zona y en los pueblos aledaños. Para los envíos nacionales, el cliente asume el costo del flete.</p>		

Anexo 4. Categorización de las Variables

Plan de exportación de las galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento las palmas sur de Bolívar.

Objetivo general

Desarrollar un plan de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento las palmas sur de Bolívar.

1. Cuadro de variables y categorías

Objetivos específicos

Cualitativo

ODE 1 : Analizar la **cadena de valor** de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de las palmas sur de Bolívar.

ODE 2: Estructurar el plan de exportación de acuerdo al **mercado** objetivo para el proceso de exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de las

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CATEGORIAS SISTEMATIZADAS	LINK
Cadena de valor	Producción	Proceso de empaque	https://www.redeame
Exportación	Estudio de mercado	Análisis PETS (Político, Económico, Social y Tecnológico)	https://emprendedore

Cuantitativo

ODE 1 : Analizar la cadena de valor de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de las palmas sur de Bolívar.

ODE 3: Evaluar la **viabilidad financiera** de la exportación de las galletas a base de plátano de la asociación Asplasur en el corregimiento de las Palmas sur de Bolívar.

VARIABLE	DOMINIO	INDICADOR	LINK
Costos de Producción	Económico	Costo unitario	https://economipedia
Viabilidad Financiera	Financiero	Tasa interna de retorno (TIR)	http://www.scielo.org.c

Anexo 5. Estado de balance General

Activos Corrientes	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Fondo Fijo	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Saldo Estable en Cuentas Bancarias	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Caja y Bancos	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 14.281.250	\$ 14.403.750	\$ 21.795.806	\$ 21.992.644	\$ 29.595.161	\$ 29.876.304
Otros Activos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Corrientes	\$ 24.281.250	\$ 24.403.750	\$ 31.795.806	\$ 31.992.644	\$ 39.595.161	\$ 39.876.304

Activos No Corrientes	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Oficinas	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000
Máquinas e Instalaciones	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000
Mobiliario y Equipos	\$ 7.940.000	\$ 7.940.000	\$ 7.940.000	\$ 7.940.000	\$ 7.940.000	\$ 7.940.000
Propiedad, Plantas y Equipos	\$ 20.140.000	\$ 20.140.000	\$ 20.140.000	\$ 20.140.000	\$ 20.140.000	\$ 20.140.001
(-) Depreciación Acumulada	\$ 1.007.000	\$ 2.014.000	\$ 3.021.000	\$ 4.028.000	\$ 5.035.000	\$ 6.042.000
Propiedad, Plantas y Equipos (Neto)	\$ 19.133.000	\$ 18.126.000	\$ 17.119.000	\$ 16.112.000	\$ 15.105.000	\$ 14.098.000
Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos No Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos No Corrientes	\$ 19.133.000	\$ 18.126.000	\$ 17.119.000	\$ 16.112.000	\$ 15.105.000	\$ 14.098.000
Total Activos	\$ 43.414.250	\$ 42.529.750	\$ 48.914.806	\$ 48.104.644	\$ 54.700.161	\$ 53.974.305

Pasivo y Patrimonio Neto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cuentas por Pagar						
Préstamos (Corto Plazo)	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corrientes	0	0	0	0	0	0

Préstamos (Largo Plazo)	\$ 10.362.676	\$ 11.676.663	\$ 13.157.266	\$ 14.803.367	\$ -	\$ -
Total Pasivo	\$ 10.362.676	\$ 11.676.663	\$ 13.157.266	\$ 14.803.367	\$ -	\$ -
Total Patrimonio Neto	\$ 33.051.574	\$ 29.083.114	\$ 24.314.404	\$ 41.423.710	\$ 49.440.516	\$ 45.776.344
Total Pasivo y Patrimonio Neto	\$ 43.414.250	\$ 40.759.777	\$ 37.471.670	\$ 56.227.077	\$ 49.440.516	\$ 45.776.344

EBIT	\$ 69.935.602	\$ 68.042.353	\$ 131.064.582	\$ 134.502.087	\$ 204.360.175	\$ 210.468.026
Capital	\$ 43.414.250	\$ 42.529.750	\$ 48.914.806	\$ 48.104.644	\$ 54.700.161	\$ 53.974.305

Anexo 6. Estado de Resultados

Ventas	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	117.962.207	122.090.885	189.546.098	196.180.212	270.728.692	280.204.197
Total Ventas	117.962.207	122.090.885	189.546.098	196.180.212	270.728.692	280.204.197

Costos de Producción	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Materia prima	1.078.125	7.500.000	9.000.000	10.500.000	12.000.000	13.500.000
Costo de Empaque y Embalaje	2.500.000	2.587.500	4.017.094	4.157.692	5.737.615	5.938.432
Total Costos de Producción	3.578.125	10.087.500	13.017.094	14.657.692	17.737.615	19.438.432

Ganancia Bruta	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	114.384.082	112.003.385	176.529.005	181.522.520	252.991.077	260.765.765

Gastos Operativos	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Energía	120.000	124.200	128.547	133.046	137.703	142.522
Agua	20.000	20.700	21.425	22.174	22.950	23.754
Gas	460.000	476.100	492.764	510.010	527.861	546.336
Remuneraciones Administrativas	27.201.480	28.153.532	29.138.905	30.158.767	31.214.324	32.306.825
Honorarios Profesionales	8.000.000	8.280.000	8.569.800	8.869.743	9.180.184	9.501.490
Arriendo	2.400.000	476.100	492.764	510.010	527.861	546.336
Papelera	240.000	248.400	257.094	266.092	275.406	285.045
Fletes y transporte	5.000.000	5.175.000	5.356.125	5.543.589	5.737.615	5.938.432
Depreciación	1.007.000	1.007.000	1.007.000	1.007.000	1.007.000	1.007.000
Ganancia Operativa (EBIT)	69.935.602	68.042.353	131.064.582	134.502.087	204.360.175	210.468.026
Total Gastos	44.448.480	43.961.032	45.464.423	47.020.433	48.630.903	50.297.739

Activos Fijos	Vida útil (años)	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Horno Industrial	15	2.610.000	2.349.000	2.114.100	1.902.690	1.712.421	1.541.179
Molino Eléctrico	15	1.665.000	1.498.500	1.348.650	1.213.785	1.092.407	983.166
Báscula Digital	8	324.000	291.600	262.440	236.196	212.576	191.319
Ceruidor	15	81.000	72.900	65.610	59.049	53.144	47.830
Mesa de trabajo	20	2.520.000	2.268.000	2.041.200	1.837.080	1.653.372	1.488.035
Selladora	8	1.431.000	1.287.900	1.159.110	1.043.199	938.879	844.991
Utencios de cocina	5	180.000	162.000	145.800	131.220	118.098	106.288

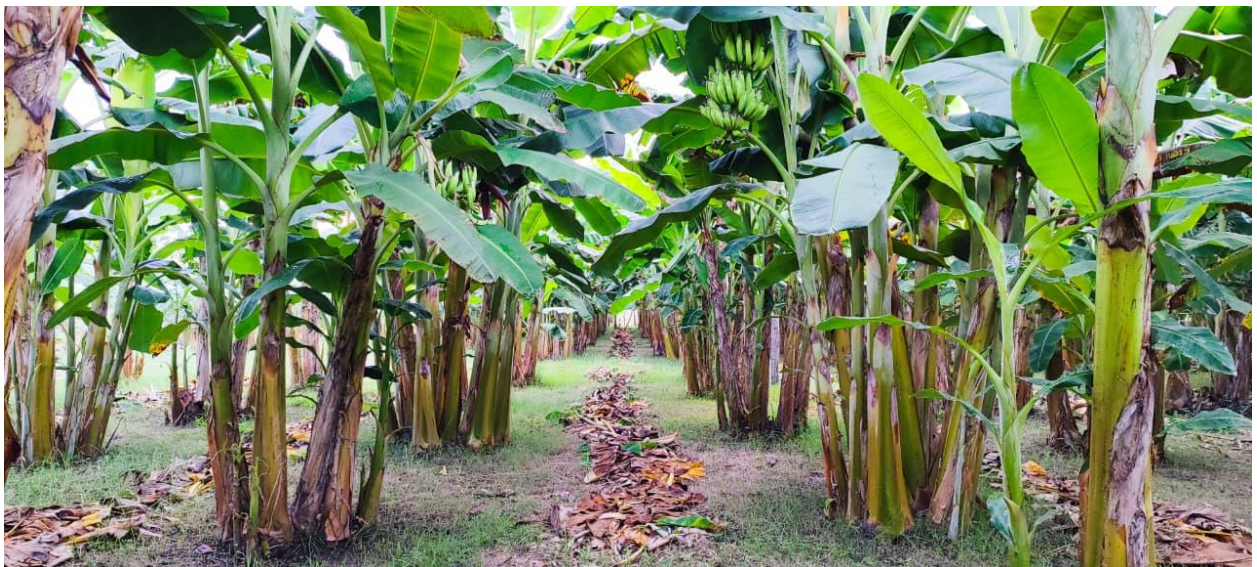
Intereses	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	5.441.312	10.362.676	0	0	0	0
Ganancias antes de Impuestos	64.494.290	57.679.677	131.064.582	134.502.087	204.360.175	210.468.026
Impuesto a la Renta	22.573.002	20.187.887	45.872.604	47.075.730	71.526.061	73.663.809
Ganancia Neta (NOPAT)	41.921.289	37.491.790	85.191.978	87.426.357	132.834.113	136.804.217

Anexo 7. Visitas a la Asociación









Validación de Antiplagio a través de Turnitin



Página 2 de 125 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::3117:530971260

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

MAIRA ALEJANDRA GARCIA CARDOZO

TESIS PLAN DE EXPORTACIÓN COOKIES CRASFS



PROYECTO

ENTREGA DE TRABAJO DE GRADO Y AUTORIZACIÓN DE SU USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

Alan Rene Cabrales Gil, identificado con Cédula de Ciudadanía No.1.065.864.395 expedida en Aguachica y Maira Alejandra García Cardozo, identificada con Cédula de Ciudadanía No. 1.092.340.754 expedida en Villa del Rosario actuando en nombre propio, en calidad de autor del trabajo de grado en modalidad de monografía titulado: **Plan de exportación de galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento de la palma sur de Bolívar hacia Países Bajos** hago entrega formal del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso en formato físico y digital o electrónico (CD) y autorizo a la UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública y distribución (alquiler, préstamo público) que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento. PARAGRAFO: La presente autorización se hace extensiva no solo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también como formato virtual, electrónico, digital, óptico, uso de red, internet, extranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

EL AUTOR-ESTUDIANTE, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad de la misma. PARAGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL AUTOR/ESTUDIANTE, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (2) ejemplares del mismo valor y tenor, en Aguachica, a los 02 días del mes de diciembre de Dos mil Veinticinco (2025).

EL AUTOR/ESTUDIANTE1

EL AUTOR/ESTUDIANTE2

Firma,

Firma,

Alan Rene Cabrales Gil

Maira Alejandra García Cardozo



- Datos generales
- Participación en grupos de Investigación
- Actividades de formación
- Actividades como evaluador
- Procesos de Apropiación Social del Conocimiento (PASC)
- Divulgación pública de la ciencia (DP)
- Productos de Investigación + Creación
- Producción bibliográfica
- Producción técnica y tecnológica
- Demás trabajos
- Proyectos
- Reconocimientos
- Imprimir currículum
- Verificador de tipología
- Verificador de Información
- Resultado análisis de convocatoria
- Solicitud de aclaración
- Manual de usuario
- Salir

dina luz jimenez

Trabajos dirigidos/Tutorías

A continuación puede visualizar la información registrada del trabajo/tutoría dirigida. Para volver al listado de los trabajos/tutorías dirigidas pulse el enlace ["Regresar"](#)

Tipo de producto Trabajos de grado de pregrado

Nombre del trabajo dirigido/tutoría(*)

Plan de exportación de galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento de la palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.

Fecha de inicio

Mes

Septiembre

Año

2024

Fecha de fin

Mes

Diciembre

123

Año

2025

Número de Páginas

Programa académico

ECONOMÍA

Institución

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

Tipo de orientación

Tutor/director principal

Estado de la Tesis

Tests terminada

PERSONAS (ORIENTADO, TUTOR, COTUTOR, ASESOR) [[Registrar personas](#)]

- MAIRA ALEJANDRA GARCIA CARDOZO
- Alan Rene Cabrales Gil
- dina luz jimenez tobo

PALABRAS CLAVE [[Registrar palabra\(s\) clave](#)]

- Plátano
- Alimentos
- Costos de producción
- Exportación
- Factores de producción

ÁREAS DE CONOCIMIENTO [[Registrar gran área, área y disciplina](#)]RECONOCIMIENTOS [[Registrar reconocimiento\(s\)](#)]

- [Coautores](#)
- [Palabras clave](#)
- [Áreas de conocimiento](#)
- [Reconocimientos](#)



5/12/25, 3:09 p.m.



CVLAC

El Estado no tiene porqué ser aburrido ¡conoce a gov.co!

¿Sabes que es GOV.CO?

¿Sabes que es GOV.CO? Conócelo aquí

[TRÁMITES Y SERVICIOS](#)
[PARTICIPACIÓN](#)
[ENTIDADES](#)

Datos generales
Participación en grupos de investigación
Actividades de formación
Actividades como evaluador
Procesos de Apropiación Social del Conocimiento (PASC)
Divulgación pública de la ciencia (DP)
Productos de Investigación + Creación
Producción bibliográfica
Producción técnica y tecnológica
Demás trabajos
Proyectos
Reconocimientos
Imprimir currículo
Verificador de tipología
Verificador de información
Resultado análisis de convocatoria
Solicitud de aclaración
Manual de usuario
Salir

Alan Rene Cabrales

Proyecto



Tipo de proyecto

Investigación y desarrollo

Título del proyecto

Plan de exportación de galletas de plátano de la asociación Asplasur del corregimiento La Palma sur de Bolívar hacia Países Bajos.

Fecha de inicio Fecha de fin Código del proyecto SIGP/Código entidad financiadora

Septiembre 2024 Diciembre 2025 PGM035

El proyecto es: Solidario

Resumen

El presente estudio se centra en el desarrollo de un plan de exportación para las galletas a base de plátano producidas por la asociación Asplasur del corregimiento Las Palmas, en el sur de Bolívar, con destino al mercado de Países Bajos. La investigación surge de la necesidad de la asociación de generar valor agregado a su producción de plátano, aprovechando el excedente que no cumple con los estándares de comercialización en fresco, y a la luz de un contexto de globalización que exige la incursión en nuevos mercados internacionales. La metodología adoptada fue de enfoque mixto, combinando la recolección de datos cualitativos, mediante entrevistas y observación para el análisis detallado de la cadena de valor, con el análisis cuantitativo de la información financiera a través de la aplicación de una matriz para evaluar la viabilidad económica. La investigación se estructuró en torno a tres objetivos específicos: analizar la cadena de valor de las galletas, establecer la estructura del plan de exportación hacia Países Bajos, que incluyó el análisis del mercado objetivo, la logística y la normativa fitosanitaria, y evaluar la viabilidad financiera del proceso mediante indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN). La implementación de este plan de exportación no solo se justifica desde el punto de vista económico, al proporcionar una herramienta estratégica y rentable para la internacionalización de Asplasur, sino también desde el ámbito social, al contribuir significativamente a la mejora de la calidad de vida de los miembros y el desarrollo rural del corregimiento.

Para actualizar la información de un proyecto tenga en cuenta:

1. Usted debe ser el investigador principal
2. Es necesario incluir la información de financiación, si aplica. Para esto si en la información del proyecto dice que es un proyecto solidario, por favor desvincule la institución que tenga registrada, de este modo el sistema le permitirá ingresar toda la información que Minciencias solicita para los proyectos.
3. Si la financiación es **interna** sólo debe ingresar una institución participante.

A continuación puede registrar los demás integrantes del proyecto

Integrantes del proyecto	[Vincular integrante]
Integrante	Tipo de participación
Alan Rene Cabrales Gil	Investigador principal Editar

Instituciones vinculadas al proyecto	[Vincular institución]
Institución financiadora	Tipo de participación
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	Ejecutora Editar Desvincular

Producción CTI resultado del proyecto o programa	[Vincular producción]
No ha vinculado producción CTI resultado del proyecto.	

[Regresar](#)