

1-1-2015

# Plan de negocio para la comercialización de derivados del marañón (mermelada, fruta, deshidratada y nuez) anacardier, a nivel local con miras a exportar a Estados Unidos

Paola Andrea Patarroyo Godoy

Mónica Alexandra Rodríguez Amaya

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio)

---

## Citación recomendada

Patarroyo Godoy, P. A., & Rodríguez Amaya, M. A. (2015). Plan de negocio para la comercialización de derivados del marañón (mermelada, fruta, deshidratada y nuez) anacardier, a nivel local con miras a exportar a Estados Unidos. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/71](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/71)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DEL  
MARAÑÓN (MERMELADA, FRUTA, DESHIDRATADA Y NUEZ)  
ANACARDIER, A NIVEL LOCAL CON MIRAS A EXPORTAR A ESTADOS  
UNIDOS**

**PAOLA ANDREA PATARROYO GODOY  
MÓNICA ALEXANDRA RODRÍGUEZ AMAYA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL  
PROGRAMA DE FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTÁ D.C AGOSTO DE 2015**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DEL  
MARAÑÓN (MERMELADA, FRUTA, DESHIDRATADA Y NUEZ)  
ANACARDIER, A NIVEL LOCAL CON MIRAS A EXPORTAR A ESTADOS  
UNIDOS**

**PAOLA ANDREA PATARROYO GODOY**

**CÓDIGO 63101139**

**MÓNICA ALEXANDRA RODRÍGUEZ AMAYA**

**CÓDIGO 63101055**

**Trabajo de grado para optar el título de profesional en finanzas y comercio  
internacional**

**ASESOR**

**LUCY ANDREA CELY TORRES**

**Magister en negocios y relaciones internacionales**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL  
PROGRAMA DE FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTÁ D.C AGOSTO DE 2015**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma del Director**

---

**Firma de Jurado**

---

**Firma de Jurado**

**BOGOTÁ D.C AGOSTO DE 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Damos gracias a Dios por permitirnos culminar este proceso y cumplir cada meta y objetivo que nos hemos propuesto, dándonos salud, sabiduría y paciencia para afrontar los obstáculos que se nos presentaron a lo largo de este proceso.

Damos gracias a nuestros padres porque fueron el principal apoyo, por sus consejos, sus valores inculcados, su motivación y su amor incondicional hacia nosotras; por la confianza y la oportunidad que nos ofrecieron para cursar esta carrera profesional por la cual nos hemos apasionado. También a nuestros compañeros por su apoyo en los momentos adecuados.

De igual manera agradecer a nuestra profesora y tutora del plan de negocio Lucy Andrea Cely por su visión crítica, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos que nos ayudaron a formar como persona.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. Planeación estratégica</b> .....	<b>11</b>
1.1 Justificación de la empresa .....	11
1.2 Ubicación y tamaño de la empresa .....	13
1.3 Misión .....	13
1.4 Visión .....	13
1.5 Objetivos .....	14
1.5.1 Objetivo general .....	14
1.5.2 Objetivos específicos .....	14
<b>2. Mercado</b> .....	<b>14</b>
2.1 Investigación de mercados .....	14
2.1.1 Justificación y antecedentes del proyecto .....	14
2.1.1.1 Aspectos sociales .....	14
2.1.1.2 Aspectos económicos .....	16
2.1.1.3 Aspectos ambientales .....	16
2.1.2 Análisis del sector .....	17
2.1.2.1 Desarrollo tecnológico o industrial .....	17
2.1.2.2 Comportamiento del sector agroindustrial hortofrutícola en Colombia .....	17
2.1.2.3 Exportaciones del sector agroindustrial hortofrutícola .....	18
2.1.2.3.1 Exportaciones de agroindustria hortofrutícola .....	18
2.1.2.3.2 Importaciones agroindustria hortofrutícola .....	19
2.1.2.3.3 Exportaciones desde la Amazo – Orinoquia para sectores no mineros .....	20
2.1.3 Análisis de mercado .....	20
2.1.3.1 Análisis del mercado nacional .....	21
2.1.3.1.1 Perfil del consumidor .....	21
2.1.3.1.2 Productos sustitutos y complementarios .....	22
2.1.3.2 Análisis del mercado internacional .....	23
2.1.3.2.1 Matriz de selección de mercados .....	25
2.1.4 Análisis de la competencia .....	31
2.1.4.1 Competencia nacional .....	31
2.1.4.2 Competencia internacional .....	34

2.2 Estrategia de mercado .....	35
2.2.1 Concepto del producto o servicio .....	35
2.2.1.1 Oportunidad del negocio .....	35
2.2.1.2 Fortalezas y debilidades .....	37
2.2.2 Estrategia de distribución.....	38
2.2.2.1 Cadena de distribución nacional .....	38
2.2.2.2 Cadena de distribución internacional .....	39
2.2.3 Estrategia de precio.....	41
2.2.3.1 Estrategia de precio nacional .....	41
2.2.3.2 Estrategia de precio internacional .....	42
2.2.4 Condiciones de pago .....	42
2.2.4.1 Condiciones de pago nacional .....	42
2.2.4.2 Condiciones de pago internacional .....	42
2.2.5 Estrategias de promoción y comunicación .....	43
2.2.6 Estrategia de servicio .....	44
2.2.7 Presupuesto mezcla y mercadeo .....	45
2.2.8 Estrategia de aprovisionamiento .....	45
2.3 Proyección de ventas.....	45
2.3.1 Proyección de ventas y política de cartera.....	45
<b>3. Operación .....</b>	<b>46</b>
3.1 Operación .....	46
3.1.1 Ficha técnica .....	46
3.1.1.1 Empaque y embalaje .....	48
3.1.2 Estado de desarrollo.....	50
3.1.3 Descripción de proceso de producción .....	51
3.1.4 Necesidades y requerimientos.....	52
3.2 Plan de compras .....	53
3.2.1 Consumo por unidad de producto .....	53
3.3 Costos de comercialización .....	53
3.4 Infraestructura .....	54
3.4.1 Infraestructura .....	54

3.4.2	Parámetros técnicos especiales .....	54
4	Organización .....	55
4.1	Estrategia Organizacional .....	55
4.1.1	Dofa.....	55
4.1.2	Generador de valor.....	57
4.1.3	Organismos de apoyo.....	57
4.2	Estructura Organizacional.....	58
4.3	Aspectos legales.....	59
4.4	Costos administrativos .....	60
4.4.1	Gastos de personal .....	60
4.4.2	Gastos de administración .....	62
<b>5.</b>	<b>Finanzas .....</b>	<b>62</b>
5.1	Ingresos .....	62
5.1.1	Fuentes de financiación.....	62
5.1.2	Formatos financieros.....	63
5.1.2.1	Estado de pérdidas y ganancias.....	63
5.1.2.2	Flujo de caja.....	64
5.1.2.3	Balance general .....	65
5.2	Egresos .....	66
5.2.1	Inversión de capital de trabajo .....	66
<b>6.</b>	<b>Plan operativo .....</b>	<b>66</b>
6.1	Plan operativo .....	66
6.1.1	Cronograma de actividades .....	66
6.2	Metas sociales .....	68
6.2.1	Metas sociales del plan de negocio .....	68
6.2.2	Plan nacional y regional de desarrollo .....	68
6.2.3	Asociación o cadena productiva .....	68
6.2.4	Empleo .....	69
6.2.5	Emprendedores .....	69
<b>7.</b>	<b>Impacto .....</b>	<b>69</b>
7.1	Impacto económico .....	69



7.2 Impacto regional .....	70
7.3 Impacto social .....	70
7.4 Impacto ambiental .....	70
<b>8. Resumen ejecutivo .....</b>	<b>71</b>
8.1 Concepto del negocio .....	71
8.2 Potencial del mercado .....	71
8.3 Ventaja competitiva y propuesta de valor .....	71
8.4 Resumen de las inversiones .....	71
8.5 Proyección de ventas .....	73
8.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....	73
<b>8. Referencias .....</b>	<b>74</b>

## TABLAS

Tabla 1. Indicadores de empleo total nacional en el sector agrícola .....	15
Tabla 2. Empleo agroindustria hortofrutícola .....	15
Tabla 3. Principales sectores no mineros exportados desde Amazo - Orinoquia 2011. ....	20
Tabla 4. Matriz de selección. ....	26
Tabla 5. Resultados de matriz de selección de mercados. ....	28
Tabla 6. Empresas competidoras de mermelada en Colombia .....	32
Tabla 7. Empresas competidoras de nuez de marañón en Colombia.....	33
Tabla 8. Marcas de venta de fruta deshidratadas .....	33
Tabla 9. Importación de marañón en Estados Unidos .....	34
Tabla 10. Marcas de venta en Estados Unidos de nuez de marañón .....	34
Tabla 11. Marcas de venta en Estados Unidos mermelada.....	35
Tabla 12. Marcas de venta en Estados Unidos de fruta deshidrata.....	35
Tabla 13. Descripción, uso y características de los productos.....	37
Tabla 14. Análisis de fortalezas y debilidades frente a la competencia.....	37
Tabla 15. Precios de lanzamiento y posicionamiento nacional .....	41
Tabla 16. Precios de lanzamiento y posicionamiento internacional .....	42
Tabla 17. Punto de equilibrio mensual .....	45
Tabla 18. Proyección de ventas anuales estimadas.....	46
Tabla 19. Ficha técnica de mermelada, fruta deshidratada, nuez de marañón.....	46
Tabla 20. Descripción de empaque y embalaje .....	48
Tabla 21. Productos Paletizados .....	49
Tabla 22. Requerimientos Anacardier .....	52
Tabla 23. Plan de compras .....	53
Tabla 24. Costos de comercialización año 1 – año 5.....	53
Tabla 25. Análisis DOFA .....	55
Tabla 26. Documentos para la constitución Anacardier .....	60
Tabla 27. Gastos de personal mensual para el primer año de funcionamiento.....	61
Tabla 28. Gastos administración .....	62
Tabla 29. Amortización del crédito .....	62
Tabla 30. Estado de pérdidas y ganancias .....	63

Tabla 31. Flujo de caja Anacardier .....	64
Tabla 32. Balance general de Anacardier .....	65
Tabla 33. Inversión inicial .....	66
Tabla 34. Cronograma de actividades Anacardier .....	67
Tabla 35. Resumen de las inversiones para la puesta en marcha de Anacardier .....	72

### **GRAFICOS**

Gráfico 1. Consumo en el sector agroindustrial frutícola en el 2000 .....	17
Gráfico 2. Exportaciones del sector agroindustria hortofrutícola (dólares FOB). .....	18
Gráfico 3. Importaciones del sector agroindustria hortofrutícola (dólares CIF). .....	19
Gráfico 4. Confituras jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos. ....	23
Gráfico 5. Frutas y otros frutos secos .....	24
Gráfico 6. Importadores para un producto exportado por Colombia, cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón.....	25
Gráfico 7. Proceso de operación de la comercializadora Anacardier... ..	52
Gráfico 8. Proyecciones anuales de ventas de Anacardier... ..	73

### **IMAGENES**

Imagen 1. Regiones de Estados Unidos con oportunidades para los productos colombianos.....	30
Imagen 2. Logística de distribución nacional .....	39
Imagen 3. Logística de distribución internacional .....	40
Imagen 4. Cobranza documentaria .....	43
Imagen 5. Logotipo empresa Anacardier .....	44
Imagen 6. Cargado Contenedor .....	50
Imagen 7. Layout .....	54

### **FIGURA**

Figura 1. Organigrama de la comercializadora Anacardier .....	59
---	----

# PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DEL MARAÑÓN (MERMELADA, FRUTA, DESHIDRATADA Y NUEZ) ANACARDIER, A NIVEL LOCAL CON MIRAS A EXPORTAR A ESTADOS UNIDOS

## 1. Planeación estratégica

### 1.1 Justificación de la empresa

El marañón (*Anacardium occidentale L.*) es una especie frutal que tiene su lugar de origen en la región nordeste de Brasil de donde fue llevado por los portugueses, a países de Asia y África. Se encuentra gran variedad de tamaño de sus frutos los cuales varían entre color amarillo y rojo, su textura es lisa similar a una manzana.

*El árbol de marañón puede llegar a medir hasta 15 metros. También existen árboles de tamaño mediano de 4 a 6 m, con un tronco irregular, y otra variedad conocida como árbol enano que mide cerca de 3 m. El fruto o nuez es un aquenio que pende de un falso fruto, al que se le conoce también como manzana, su apariencia es alargada y delgada, dependiendo de la variedad. (CNP, 2014)*

El marañón es un cultivo altamente rentable, si se considera la gran variedad de subproductos que se pueden obtener de este fruto. Algunos derivados de este son: aceite de la cáscara de la nuez, conservas, jugos, almendra, concentrados, mermeladas, entre otros. Sin embargo de los productos obtenidos; la nuez es la de mayor comercio en el mundo. (CINPE, 2011)

Según la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica)<sup>1</sup>, el marañón es una opción para los países tropicales, debido a la amplia capacidad que posee para adaptarse tanto al suelo como al clima (Arango Wiesner & Roman Hoyos, 2007). Como rango ideal se podría considerar un máximo de 38°C y un mínimo de cerca de 17°C. (Coto Amaya, 2003, pág. 10).

El marañón es una especie vegetal que crece en diferentes regiones cálidas del país como el Valle del Magdalena, la Costa Atlántica, y en la Orinoquía colombiana, principalmente en la denominada Orinoquía bien drenada, que se localiza en los Departamentos del Meta y Vichada (Arango Wiesner & Roman Hoyos, 2007, pág. 7).

El Departamento del Vichada posee alto potencial agrícola resaltando que este es un territorio que goza de un clima con baja humedad relativa y un verano prolongado (cálido -húmedo), que se presta para la producción de marañón, Según Laura Arango investigadora de Corpoica existen en

---

<sup>1</sup>CORPOICA: Es una entidad pública, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de investigación, transferir tecnología y promover procesos de innovación tecnológica para el sector agropecuario.

Puerto Carreño alrededor 1.200 plantaciones de cultivo de marañón (La Republica, 2013) ; por tal motivo este proyecto surge a través de la identificación de la necesidad de incluir uno de los Departamentos excluidos a nivel nacional y con la capacidad geográfica para su cultivo, como también incrementar la población activa en la agricultura y en el sector rural, creando oportunidades de empleo. Por ende sea escogido el Departamento del Vichada, como principal distribuidor de este bien, debido principalmente a la capacidad productiva, reflejando el sentido de pertenencia y la creación de nuevas oportunidades, ya que este se encuentra entre los principales productores de marañón del país. (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2012).

Por lo anterior surge la idea de crear un proyecto que se dedicará a la comercialización de productos derivados de la fruta. Dentro de las principales características del cultivo encontramos que la fruta de marañón suele ser color amarillo y rojo y su nuez de color gris y dura. La nuez suele ser de dos (2) a tres (3) centímetros de largo. La nuez suele ser usada como aperitivos en ensaladas, sofritos y revueltos, no obstante su mayor característica es que contiene menos grasa que la mayoría de los frutos secos, la mermelada se usa como acompañamientos para desayunos y onces, y la fruta deshidratada, para desayunos o snack.

La empresa Anacardier por tanto se dedicará a la comercialización de un portafolio de productos que pueden ser desarrollados a través de esta fruta los cuales son: mermelada, fruta deshidratada y nuez; por ende este portafolio de productos se comercializará en territorio Colombiano y posteriormente la empresa Anacardier se dedicará a la exportación de los derivados de marañón ya mencionados.

*El principal producto del marañón es la nuez, muy apreciada por su valor nutritivo y excelente sabor, la cual presenta un déficit de oferta a nivel mundial, razón por la cual tiene un alto precio en el mercado internacional, lo cual constituye una de las condiciones ventajosas para su establecimiento y explotación comercial. Adicionalmente la explotación geográfica y las extensiones de tierra aptas para este tipo de cultivos, constituyen una ventaja comparativa, constituyen un amplio potencial para el desarrollo del producto. (Arango Wiesner & Roman Hoyos, 2007).*

El plan de desarrollo regional del Departamento del Vichada establece dentro de sus principales objetivos el incentivo al desarrollo empresarial e innovación, así como también la promoción y el apoyo a la cultura del emprendimiento, productivo y exportador por consiguiente a través de la creación de Anacardier, se contribuirá al establecimiento de este ítem ya que se ha determinado como medio de apoyo a esta región, debido a su amplio potencial en lo que respecta a la producción de marañón los proveedores serán de este territorio, además del aprovechamiento que

se obtendrá a través del transporte multimodal presentado por la ciudad Puerto Carreño (Gobernación del Vichada, 2009). Puerto Carreño es un Departamento con una temperatura media de alrededor de 36°C; el transporte desde la ciudad de Puerto Carreño a Bogotá en la temporada de verano comprendida entre los meses de Noviembre a Mayo será terrestre y para invierno se utilizará un transporte fluvial, en donde saldrá la mercancía desde el Rio Orinoco, desembocando al Rio meta y finalmente al Rio Manacacias en Puerto Gaitán. Luego de la llegada a Puerto Gaitán la mercancía pasará a modalidad terrestre hasta la ciudad de Bogotá.

## **1.2 Ubicación y tamaño de la empresa**

La empresa asociada Marallano será el principal proveedor, se encuentra ubicada en el Departamento de Vichada, en la ciudad de Puerto Carreño, el cual está ubicado sobre la cuenca del Río Meta. Las facilidades portuarias de Puerto Carreño ante la conexión multimodal con el Río Orinoco, se constituyen en grandes potenciales para la estructuración de una economía más dinámica y sustentable para el Departamento (Marulanda Arias & Sanchez Hernandez, 2009). Es por esto que al ver el fuerte potencial que tiene el Departamento con esta fruta y sus derivados los cuales Anacardier va a comercializar, se toma la decisión de distribuir sus productos a nivel nacional; empezando en la ciudad de Bogotá para luego incursionar en las demás ciudades principales del país, seguido de la posterior exportación del bien.

## **1.3 Misión**

Anacardier es una empresa dedicada a la comercialización de nuez de marañón, mermeladas y fruta deshidratada procedente de la fruta del marañón conocida con su otro nombre anacardo, merey o cajú. La empresa se encontrara ubicada en la ciudad de Bogotá, que tendrá como fin principal satisfacer las necesidades tanto del mercado local como extranjero, caracterizándose por ser una empresa con altos estándares de calidad en lo que respecta a dichos productos.

## **1.4 Visión**

Como meta de corto plazo, para el 2016 la empresa Anacardier tiene como fin principal establecerse como una empresa líder en Bogotá. Para el 2018 la empresa tiene como meta principal la incursión en el mercado nacional, lo cual hace referencia a la penetración de la empresa en las demás ciudades principales; como Medellín, Bucaramanga y llanos orientales. Y posteriormente en un largo plazo que corresponde al 2020 posicionar el producto en el mercado internacional; específicamente en Estados Unidos, Miami - Florida, por la capacidad de desarrollo y la posibilidad de realizar negocios por la empatía intercultural.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Crear un plan de negocio donde la empresa se especialice en la comercialización de mermelada, fruta deshidratada y nuez de marañón para comercialización nacional y exportación.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Realizar los diferentes estudios que ayudan a determinar la viabilidad y factibilidad de la creación de la empresa.
- Determinar los aspectos económicos y sociales para el desarrollo y sostenibilidad a través del tiempo del proyecto a realizar.
- Establecer estrategias de comercialización y distribución en los lugares a incursionar.

## **2. Mercado**

### **2.1 Investigación de mercado**

#### **2.1.1 Justificación y antecedentes del proyecto.**

La empresa Anacardier surge de la idea de crear una empresa que aproveche el potencial que posee el Departamento del Vichada para el cultivo y explotación de marañón, así como la necesidad de incentivar el emprendimiento en el Departamento y la búsqueda de aplicar los conocimientos ya adquiridos para poder implementar y generar nuevas oportunidades tanto a nivel laboral, productivo y de crecimiento de la economía en el Departamento.

##### ***2.1.1.1 Aspectos sociales.***

Teniendo en cuenta que gracias a la inclusión en nuestro proyecto de empresas productoras de marañón, se está contribuyendo al crecimiento económico de las mismas, se plantea que la capacidad de generación de empleo también se daría por parte de la empresa Anacardier de forma indirecta.

Tabla 1. Indicadores de empleo total nacional en el sector agrícola

Variables	Julio		Variación absoluta	Trimestre mayo-julio		Variación absoluta	Promedio doce meses			
	2013	2014		2013	2014		Jul-13	Jul-14		
Tasa de desempleo (%)	9,9	9,3	** 0,6	-	9,5	9,1	** 0,4	-	10	9,2
Tasa de ocupación (%)	57,8	57,6	* -0,2		58,1	58,1	* -0,0		57,7	58,1
Tasa global de participación (%)	64,1	63,5	* -0,6		64,2	63,9	* -0,3		64,1	64
Tasa de subempleo objetivo (%)	11,8	10,6	* -1,2		11,7	11	* -0,7		11,7	10,8
Tasa de subempleo subjetivo (%)	30,3	27,7	* 0,1		32,1	28,5	* 3,6		31,9	29,3
Número de ocupados /1	21,001	21,24	240 (1,1%)		21,09	21,38	294 (1,4%)		20,82	21,277
Ocupados en agricultura, silvicultura y pesca /1	N/d	N/d			3,366	3,474	107 (3,2%)		3,576	3,507

Fuente: elaboración propia datos de ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2014)

El sector agrícola, es uno de los sectores que más empleo proporciona en Colombia, por esto en la tabla 1 se identifica que el desempleo nacional comparado con el mismo periodo del año 2013 disminuyó en 0,8 puntos pasando de 10% a 9,2%. De esta manera se generaron 457.000 empleos. La tasa de desempleo en el sector rural, disminuyó 0,3 puntos comparada con el mismo periodo del año anterior. El número de ocupados fue de 4.628.000 empleos en el periodo de julio de 2013 y julio de 2104, adicionalmente en el sector agropecuario, silvícola y pesquero, participó con el 61,6% de los puestos de trabajo en el campo, con 2.852.000 puestos de trabajo.

Asimismo en los últimos dos años el sector ha generado 710.000 puestos de trabajo. Colombia, en un ambiente de paz, podría aumentar en 2 puntos adicionales su crecimiento económico (Dinero, 2012). Por consiguiente la creación de Anacardier para comercialización de los productos basados en la fruta del marañón estaría contribuyendo a la formación de 4 empleos directos.

Tabla 2. Empleo agroindustria hortofrutícola

Nombre eslabón	Empleo (personas)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Frutas secas, pasas y deshidratadas	311	299	332	515	495	633
Jaleas, mermeladas, dulces y compotas	3.781	4.070	4.249	4.474	4.298	4.105

Fuente: elaboración propia con datos en DNP<sup>2</sup> (2014)

<sup>2</sup> Departamento Nacional de Planeación. (2014)



La tabla 2 muestra el número de personas empleadas en el país en el sector hortofrutícola, resaltando que para el año 2012, las personas empleadas fueron de 18.814 personas. Para las frutas secas, pasas y deshidratadas se evidencia el más alto crecimiento de los últimos años en donde el empleo aumento de 2011 a 2012 en 28%, es decir, la participación dentro del total del sector fue del 3,4%; para las jaleas, mermeladas, dulces y compotas en comparación al 2007 ha habido un crecimiento del empleo, obteniendo una participación dentro del total del sector del 22% para el año 2012.

#### ***2.1.1.2 Aspectos económicos.***

El marañón es un bien producido principalmente en los llanos orientales, como un producto con miras de crecimiento debido primariamente, a que posee un clima apto y un amplio potencial de mercado al cual acceder. El Departamento del Vichada en los últimos años ha tenido un crecimiento notable en la producción de marañón, lo cual lo ha hecho catalogarse como el segundo Departamento con mayor cantidad de área cultivada. Dentro de los principales Departamentos productores de marañón ordenados por área, se encuentra Córdoba y Vichada. Al evaluar el rendimiento como base fundamental se encuentra el Departamento de Vichada como aquel que posee un mayor rendimiento y una mayor producción, la cual fue de tonelada por hectárea del 4 y de 2700 toneladas producida (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2012). En Colombia los cultivos considerados como de tardío rendimiento establecidos hasta 31 de diciembre de 2014, se encuentran exentos de pago de impuesto a la renta por 10 años establecidos a partir del inicio de su producción.

#### ***2.1.1.3 Aspectos ambientales.***

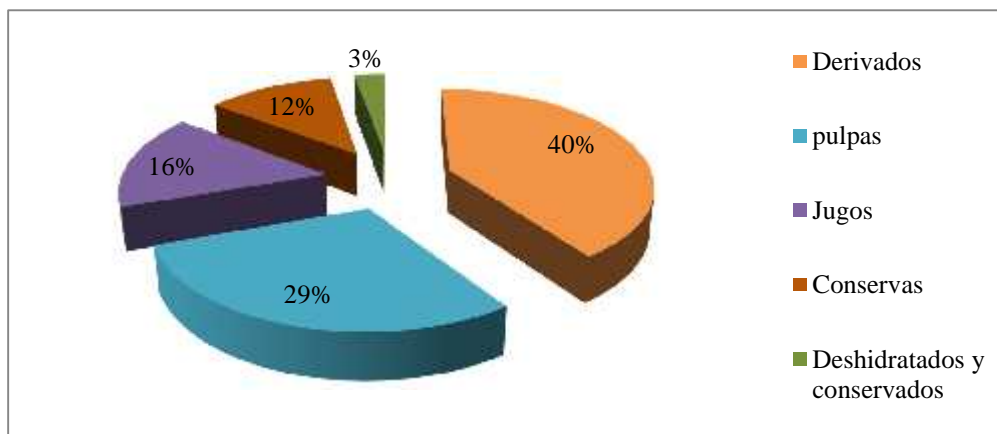
Anacardier contará con empaques amigables con el medio ambiente por tanto se regirá por las normas determinadas y adopción de la norma técnica Colombiana NTC ISO 22000 sobre empaques para el consumo de alimentos. Los empaques de la empresa contarán con el nuevo sello ambiental Colombiano (SAC) que es una etiqueta ecológica consiste en un distintivo o sello que se obtiene de forma voluntaria, otorgado por una institución independiente denominada: “organismo de certificación” y que puede portar un producto o servicio que cumpla con unos requisitos preestablecidos para su categoría (Incoctec, 2014); asimismo su uso fue reglamentado por la resolución 1555 de 2005 expedida en conjunto con el ministerio de comercio, industria y turismo.

## 2.1.2 Análisis del sector.

### 2.1.2.1 Desarrollo tecnológico o industrial.

El interés por mantener la seguridad alimentaria en los productos ha llevado a la creación de nuevos procesos tales como mecanismos de envasado al vacío o empaques a través de atmosfera modificada los cuales son convenientes para la conservación de las propiedades organolépticas<sup>3</sup> de los productos , los cuales tienen un efecto de conservación en perfecto estado por un tiempo en promedio de dos años ya que al realizar este tipo de empaqueo se elimina todo el oxígeno que puede llegar a causar que la nuez se oxide y pierda la frescura; así como la adaptación del empaque a las necesidades de los productos lo cual contribuye a que Anacardier pueda garantizar la calidad y frescura de los productos que distribuye.

### 2.1.2.2 Comportamiento del sector agroindustrial hortofrutícola en Colombia.



Fuente: elaboración propia a partir de datos Corpoica (2014)

#### Gráfico 1. Consumo en el sector agroindustrial hortofrutícola en el 2000

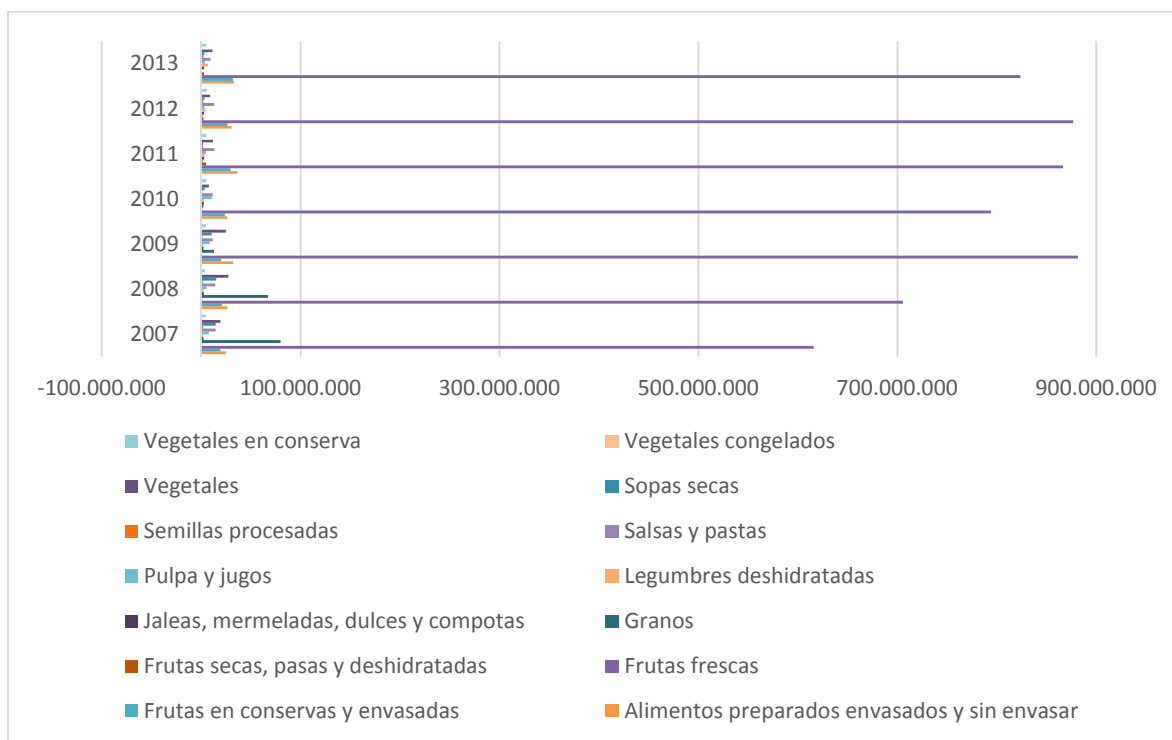
El gráfico 1 evidencia que en Colombia el consumo de los derivados de las frutas se concentran en un 40,3% en la producción de derivados las cuales son productos tales como pulpas, jugos, mermeladas, concentrados, jaleas, extractos, salsas, helados, frutas achocolatadas, cristalizadas, glaseadas, en almíbar, dulces, manjares, ensaladas, otros alimentos, otros derivados. Luego se encuentra el consumo de pulpa el cual representa el 29,3% mientras que los jugos participan con el 16%. Las conservas aportan una participación del 12% y los productos deshidratados y conservas tienen una participación del 2,8% siendo la que menos consumo representaba para el año 2000; por ende se busca la inclusión de 3 productos que hacen parte de este sector para que

<sup>3</sup> Aquellas características de un alimento que pueden percibirse a través de los sentidos, estas propiedades son color, olor textura y sabor

las demandas sean compensadas por los bienes, y adicionalmente buscar el crecimiento dentro del sector.

### 2.1.2.3 Exportaciones del sector agroindustrial hortofrutícola

#### 2.1.2.3.1 Exportaciones de agroindustria hortofrutícola.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de DNP. (2014)

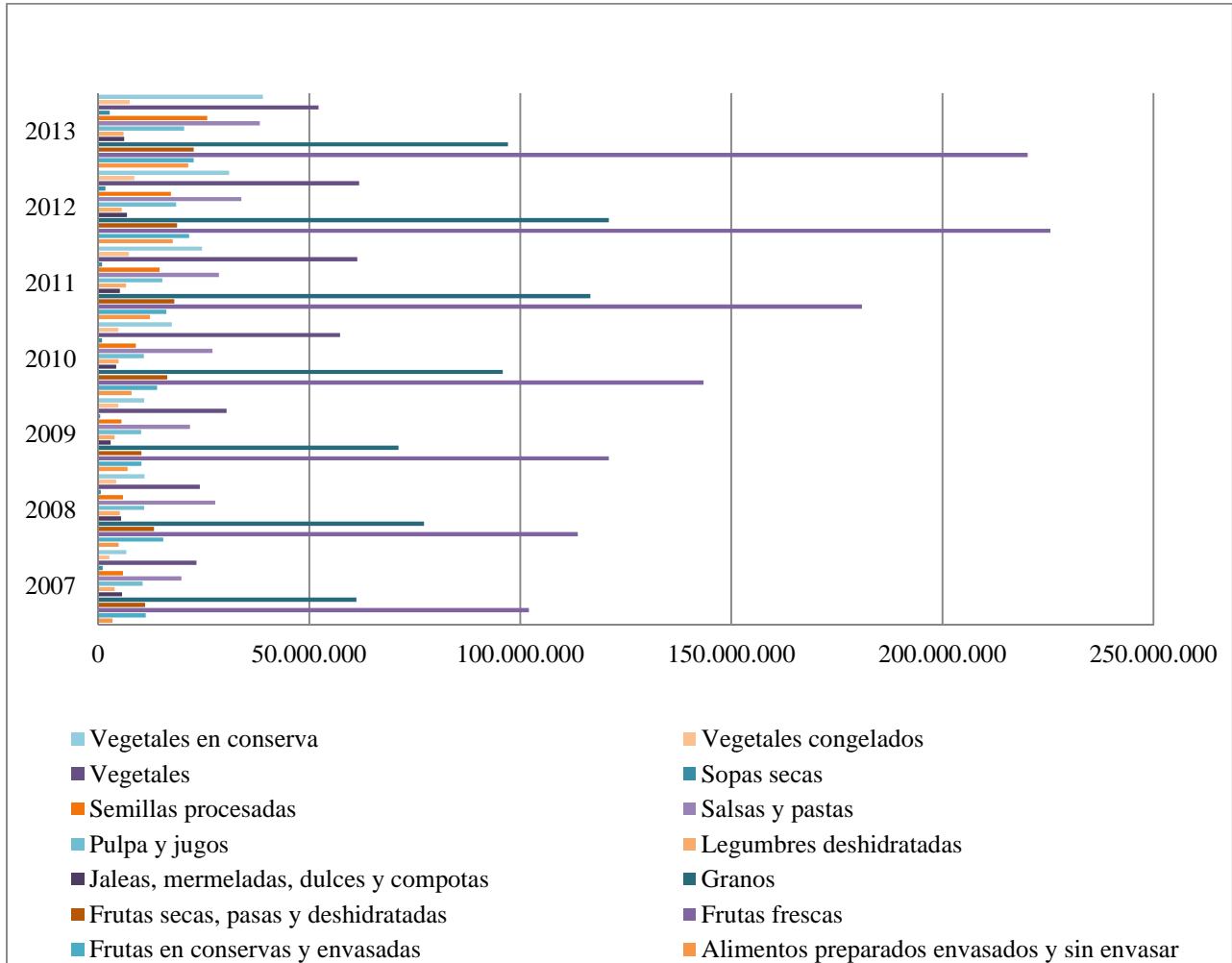
#### Gráfico 2. Exportaciones del sector agroindustria hortofrutícola (dólares FOB)

En el año 2012, las exportaciones fueron de \$980.651.799 Dólares FOB; en el gráfico 2 se evidencia que la mayor participación de la agroindustria hortofrutícola se encuentra en las frutas frescas arrojando como resultado 89% de participación. En lo que respecta a frutas secas, pasas y deshidratadas su participación fue de 0,2% del mercado lo cual hace referencia a un total de exportaciones de \$2.226.279 Dólares FOB; para la jalea, mermeladas, dulces y compotas se reflejó una intervención en el mercado de 0,3% representando en \$2.885.517 Dólares FOB.

Respecto al 2013 el total de exportaciones fue de USD \$937.249.645, evidenciando una disminución de 4,4% en el total de exportaciones frente al 2012, debido a que el aumento en las exportaciones de algunos productos tales como alimentos procesados, frutas secas, pasas y deshidratadas no contribuyeron de forma suficiente para cubrir el descenso de las exportaciones de otros bienes, como frutas frescas, jaleas, salsas y pastas. Las frutas secas, pasas y deshidratadas tuvieron una participación en el mercado de 0,3% lo cual hace referencia a exportaciones de

\$2.922.411 Dólares FOB, adicionalmente las jaleas mermeladas, dulces y compotas reflejaron una inclusión en el mercado del 0,3%, lo cual da a conocer las exportaciones de ese año las cuales fueron de \$ 2.857.406 Dólares FOB.

2.1.2.3.2 *Importaciones agroindustria hortofrutícola.*



Fuente: elaboración propia a partir de datos DNP (2014).

Gráfico 3. *Importaciones del sector agroindustria hortofrutícola (dólares CIF)*

En el gráfico 3 se observan las importaciones que realizó Colombia los últimos años, en donde el total de importaciones del sector agroindustria hortofrutícola en el 2012 fue de \$ 589.662.518. Para las frutas secas, pasas y deshidratadas se obtuvo una participación del 3,2%, es decir una contribución en el sector de \$18.683.281 Dólares CIF, resaltando adicionalmente que su crecimiento ha sido significativo a partir de año 2007, por otra parte el total de importación de jaleas, mermeladas, dulces y compotas refleja una participación de 1,2%, es decir, \$6.843.425 Dólares CIF. En el año 2013 las importaciones en el sector agroindustrial hortofrutícola tuvieron

un decrecimiento del 1,3% en comparación al año 2012, debido principalmente a la disminución del consumo de bienes como granos y frutas frescas; Las frutas secas, pasas y deshidratadas contribuyendo para el 2013 en USD \$22.627.768 sobre el total; mientras que para jaleas, mermeladas, dulces y compotas han tenido un crecimiento de importaciones menos significativo el cual para este mismo año se obtuvo un total de USD \$6.213.404.

### 2.1.2.3.3 Exportaciones desde la Amazo – Orinoquia para sectores no mineros

Tabla 3. Principales sectores no mineros exportados desde Amazo - Orinoquia 2011.

<b>Principales sectores no mineros exportados desde Amazo - Orinoquia 2011 valor FOB usd</b>	
Pecuario	\$ 19.328.764
Metalmecánica	\$ 1.165.069
Materiales de construcción	\$ 570.714
Químico	\$ 434.515
Farmacéutico	\$ 273.701
<b>Agroindustrial</b>	<b>\$ 210.850</b>
Agrícola	\$ 209.228
Artículos de hogar, oficina, hoteles y hospital	\$ 116.895
Plástico y caucho	\$ 82.325
Otros	\$ 113.842
Total	\$ 22.505.903

Fuente: elaboración propia a partir de datos Proexport (2014)

Al analizar la Amazo - Orinoquia se evidencia mediante la tabla 3 las exportaciones del sector agroindustrial el cual obtuvo un total de us\$210.850 FOB, reflejando una participación de 0,94% del total exportado en esta región. Lo cual refleja que un mecanismo de ampliación del mercado es el sector agroindustrial, debido principalmente a la poca competencia encontrada en este sector y la amplia demanda que se puede suplir, con el desarrollo del mismo; ya que los procesos productivos en los que se encuentra la nuez de marañón, la mermelada y la fruta deshidratada se encuentran abarcados en el rango agroindustrial.

### 2.1.3 Análisis del mercado.

El análisis del mercado busca recolectar información acerca de los consumidores, del producto y el mercado en general con el fin de realizar una planeación en la incursión tanto del mercado nacional como del internacional para los productos a comercializar derivados del marañón.

El mercado de snack tendrá un comportamiento de crecimiento del 5% anual, lo cual evidencia el cambio de consumo de las personas hacia alimentos saludables (Procolombia, 2013).

Por tal motivo, la nuez de marañón será el bien con el que incursionara Anacardier como producto estrella en el mercado sin dejar de lado la mermelada y la fruta deshidratada que serán bienes complementarios del portafolio de la empresa.

#### ***2.1.3.1 Análisis del mercado nacional.***

Anacardier desarrollará la respectiva comercialización de mermelada, fruta deshidratada y nuez de marañón; en el mercado Bogotano, para luego pasar a incursionar en las demás regiones del país a través de las diferentes estrategias de comercialización que posicionen los derivados del marañón y conlleven al reconocimiento del mismo, Bogotá al ser la capital y estar ubicada estratégicamente en el centro del país, así como por su capacidad de consumo y desarrollo en lo que respecta a distribución y transporte, será utilizada como principal punto de distribución hacia las demás ciudades.

El consumo per cápita a nivel nacional es de 2.0 kilogramos anuales (El País, 2014), es decir, para nuestro mercado objetivo que es la ciudad de Bogotá se contará con un consumo de 15.724.554 kilogramos, de la cual Anacardier se encargará de cubrir el 0,015% del total de consumo siendo este de 2.358.683 kilogramos, debido principalmente a la capacidad productiva con la que cuenta los proveedores en su inicio, así como la capacidad logística de introducción en el mercado por parte de Anacardier

##### ***2.1.3.1.1 Perfil del consumidor.***

La comercialización de estos derivados de marañón y por ser frutos exóticos estarán enfocados para venta a personas de estratos 3, 4 y 5 los cuales podrán consumirlo como snacks, o complementos en una dieta saludable.

- Mermelada

Según estudio de la firma de mercados Raddar señala que en 2013 los hogares Colombianos destinaron \$156.000 millones para comprar mermelada de diferentes marcas. Las ventas en Latinoamérica, por su parte, se ubicaron en us\$1.280 millones, según estudios de euro monitor internacional (Hojas & Caicedo, 2014). La dieta Colombiana está adquiriendo características de las dietas alimenticias de países más desarrollados económica y socialmente. (González, Flórez, & Vargas, 2010).

- Fruta deshidratada.

Tienen como principal característica la conservación del sabor propio de la fruta; estos pueden ser consumidos como pasa bocas y utilizados en preparación de diversos platos como adornos y

complementos en la comida. La fruta deshidratada es consumida sin azúcar, saborizantes o colorantes artificiales y es adquirida por la población con mayores ingresos (Proexport Colombia, 2014).

- Nuez de marañón

La nuez de marañón gracias a sus altos ácidos grasos esenciales debe ser incluido en las dietas de las personas, aparte es nutritivo, rico en proteínas, vitaminas B y E y minerales como el hierro y magnesio ayudando a disminuir el riesgo de diabetes.

#### *2.1.3.1.2 Productos sustitutos y complementarios.*

- Mermelada

Aquellos productos que sustituyen la mermelada son la mantequilla, jaleas, miel, salsas a base de quesos, arequipe que también son utilizados como aperitivos y endulzantes principalmente en desayuno y entre comidas como base de una alimentación saludable. De igual forma los principales productos que complementan las mermeladas son el pan, galletas, tostadas y en general productos a base de harina.

- Fruta deshidratada

Las frutas deshidratadas pertenecen al grupo que compone los snacks por ende los productos sustitutos son todo tipos de snacks como patatas, palomitas de maíz y snacks de carne. Adicionalmente aquellos productos complementarios, son productos lácteos o cereales, ya que estos contribuyen como suplemento alimenticio en una dieta diaria saludable para adultos mayores y niños.

- Nuez de marañón.

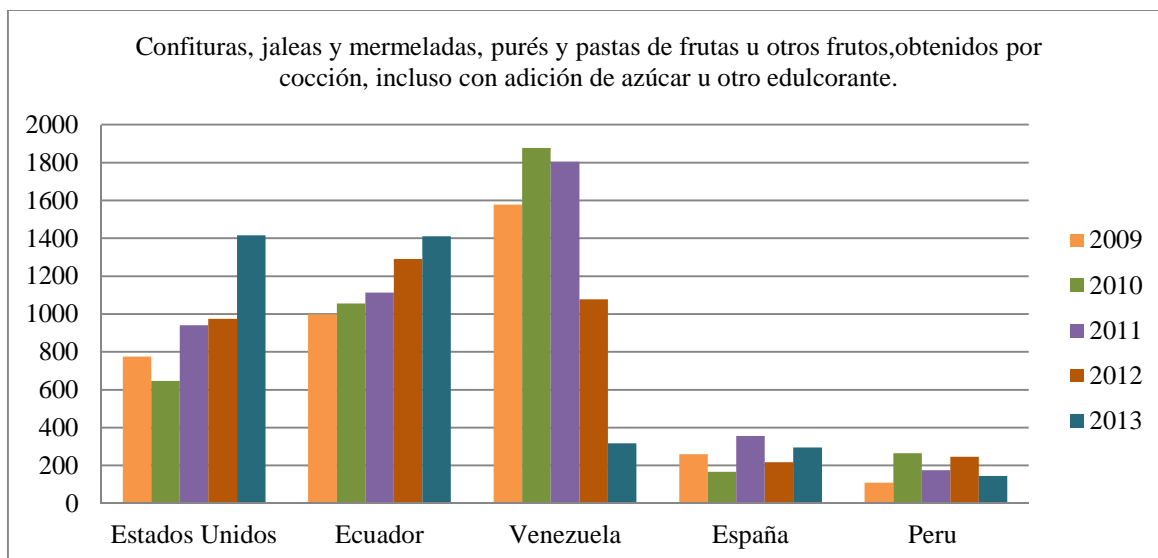
La nuez de marañón al pertenecer a los frutos secos y snacks podrá ser sustituida por las almendras, avellanas, nueces de macadamia, cacahuates, castañas, pistachos y por diferentes tipos de snack. Por otro lado la nuez es un buen complemento para acompañamiento y decoración de ensaladas.

#### *2.1.3.2 Análisis del mercado internacional.*

Los productos derivados del marañón con los que se incursionará en el mercado son la fruta deshidratada, la mermelada y la nuez de marañón, ya que son productos con grandes contenidos de vitamina C, E y B, el producto que ha tenido mayor inclusión en el mercado y por ende mayor consumo es la nuez de marañón, debido a diversos factores, tales como, los cambios en los hábitos alimenticios y el desarrollo de los mercados saludables. En efecto la diversificación de la forma de consumo de las nueces, así como, el desarrollo de la industria de alimentos listo para comer y

de alimentos saludables, ha provocado una tendencia al consumo de comidas saludables y nutritivas (Ministerio de agricultura y ganadería Programa Nacional de frutas de El Salvador, 2002).

- Importadores para un producto exportado por Colombia, 2007.



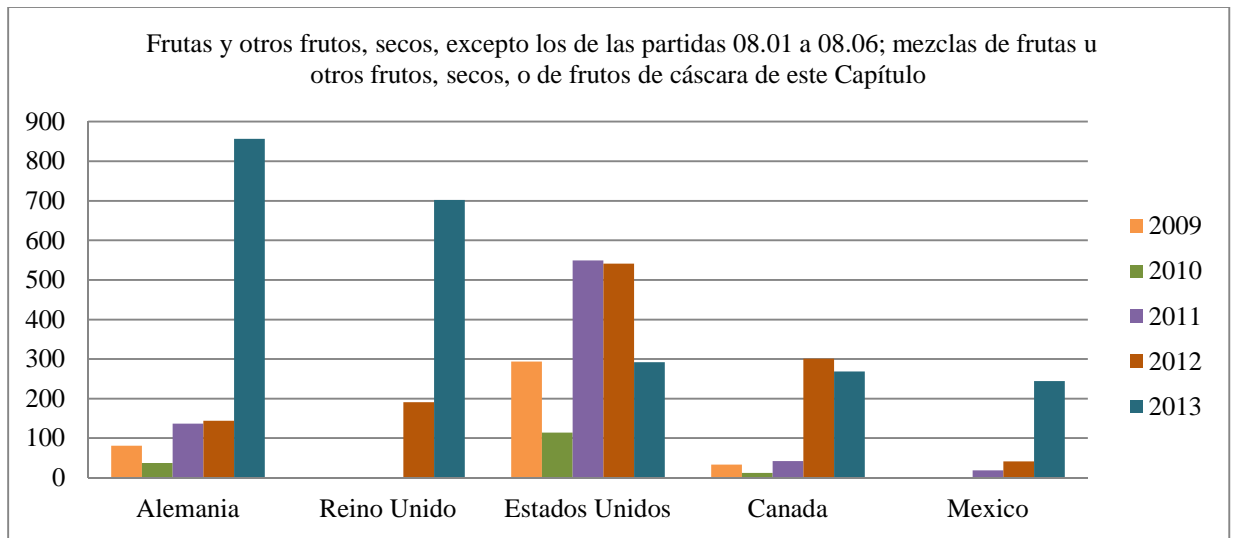
Fuente: elaboración propia a partir de datos Trademap (2014).

*Gráfico 4 confituras jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos*

En el gráfico 4 podemos observar a Estados Unidos como el mayor importador de estos bienes para el año 2013, con un total de 1.416 millones de dólares en importación ocupando el 32,93% de este mercado; sus principales proveedores para este año fueron Canadá, Chile y Francia en donde el primero abarca el 18% del total de importaciones comerciales respecto a confituras jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos. Ecuador por su parte en este año conto con importaciones desde Chile, Colombia y Costa Rica reflejando importaciones que abarcan el 68%, 13% y 12% respectivamente para esta partida. Asimismo Venezuela en el 2013 importo de bienes de esta partida desde Chile, Francia y Colombia, con una participación de 88%, 3% y 3% para cada país.

- Importadores para un producto exportado por Colombia, de la partida 0813 frutas y otros frutos, secos, excepto los de las partidas nos 08.01 a 08.06; mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este capítulo.



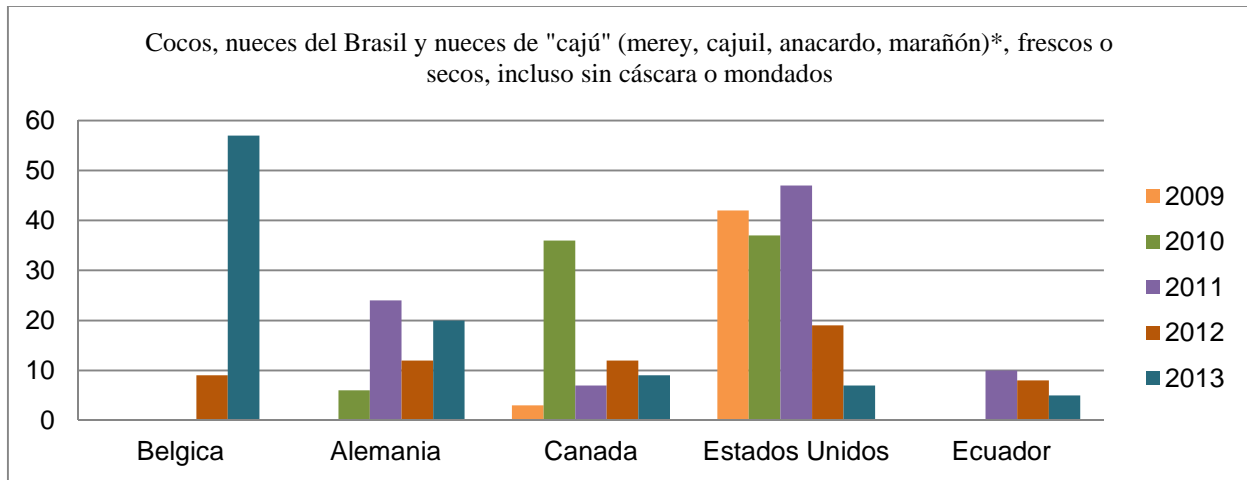


Fuente: elaboración propia a partir de datos trademap (2014).

#### *Gráfico 5 frutas y otros frutos secos*

En el gráfico 5 se observa el comportamiento de las importaciones de otros países desde Colombia, de frutas y/o frutos secos exceptuando partidas 08.01 a 08.06, en donde el mayor importador en 2013 fue Alemania, con un 30,86%, de donde además se resalta que en años anteriores Estados Unidos era el mayor importador de estos productos. Para Alemania los principales proveedores fueron Turquía con un 18% de participación, China con un 13% y Estados Unidos con un 13% del total de importaciones para esta partida. Reino Unido presento dentro de sus proveedores Francia, Italia y Alemania un comportamiento que representa los bienes importados de esta partida los cuales reflejan participaciones de 18%, 17% y 16% respectivamente. En el caso de Estados Unidos los principales exportadores para este país son Turquía, China y Chile los cuales reflejan participación del total de este mercado de 26%, 20% y 18% respectivamente.

- Importadores para un producto exportado por Colombia, 0801 cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón (mery, cajuil, anacardo, marañón), frescos o secos, incluso sin cascara o mondados.



Fuente: elaboración propia a partir de datos trademap (2014).

#### *Gráfico 6 Importadores para un producto exportado por Colombia, cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón*

En el gráfico 6 se observa que en 2013 Bélgica importó el 58,1% de esta partida de cocos, nueces de Brasil y nueces de cajú reflejando la mayor importación en esta partida. Los socios comerciales en lo que respecta a los países con los que Bélgica tuvo relación fueron Países Bajos con una participación del 32%, Filipinas con un 18% e India con un 16% sobre el total en esta partida. Alemania por su parte contó con la participación en su balanza en lo que se refiere a importaciones de la partida 0801 desde países como Países Bajos, Vietnam y Bolivia las participaciones fueron 45%, 12% y 9%. Por último Canadá tuvo como principales proveedores Vietnam, Filipinas y Brasil en lo que respecta a cocos, nueces de del Brasil y nueces de marañón, en donde las participaciones fueron de 50%, 12% y 12% correspondientemente.

#### *2.1.3.2.1 Matriz de selección de mercados nuez de marañón.*

La matriz de selección evidencia la investigación realizada para poder determinar los países en los que posiblemente se podrían incursionar con los productos de Anacardier.

A través de datos obtenidos en la investigación de mercado, se tomaron los países que reflejaron para los bienes ofrecidos por Anacardier la mayor participación y mayor posibilidad de introducir la mermelada, la fruta deshidratada y nuez de marañón. Para esta matriz se evaluaron datos económicos, culturales, políticos y de mercado que presentó mayor relevancia.

Tabla 4. Matriz de selección

Agregados		Mercados																			
	Bélgica	Puntaje Estados Unidos	Puntaje Reino unido	Puntaje Alemania	Puntaje Ecuador	Puntaje Canadá	Puntaje Venezuela	Puntaje España	Puntaje Perú	Puntaje México	Puntaje										
<b>Económicos</b>																					
Pib 2013. Banco mundial	\$508,1 mil millones	4	\$16,80 billones	10	\$2,521 billones	8	\$3,635 billones	9	\$90,02 mil millones	1	\$1,287 billones	5	\$438,3 mil millones	3	\$1,358 billones	7	\$202,3 mil millones	2	\$1,261 billones	6	
Nivel de ingresos. Banco mundial	Alto	10	Alto	10	Alto	10	Alto	10	Medio alto	5	Alto	10	Medio alto	5	Alto	10	Medio alto	5	Medio alto	5	
Tasa de desempleo. 2013	8,8% (est)	2	7,3% (est)	4	7,2% (est)	5	5,3% (est)	7	4,2% (est)	9	7,1% (est)	6	7,9% (est)	3	26,3% (est)	1	3,6% (est)	10	4,9% (est)	8	
<b>Cultural</b>																					
Idioma	Francés, alemán	3	Ingles	4	Ingles	4	Alemán	3	Español	5	Ingles francés	4	Español	5	Español	5	Español	5	Español	5	
<b>Político</b>																					
Acuerdos comerciales	UE	4	TLC	10	UE	4	UE	4	Can	4	TLC	10	Alcance parcial	10	UE	4	Can - Mercosur	5	TLC	10	
<b>Mercado</b>																					
<i>080132 nueces de marañón sin cascaras frescas o secas.</i>																					
Importación del mundo	\$ 51.041 miles de dólares	6	\$927.371 miles de dólares	10	\$ 98.836 miles de dólares	8	\$218.601 miles de dólares	9	\$17 miles de dólares	1	\$81.158 miles de dólares	7	\$230 miles de dólares	2	\$37.097 miles de dólares	5	\$366 miles de dólares	3	\$5.409 miles de dólares	4	

Procedencia de importaciones	Holanda 35,91% India 29,10%, Vietnam 18,9%, Brasil 6,02%, Italia 2,78%	6	Vietnam 55,75% India 29% Brasil 6,45% Costa de marfil 1,85%, Indonesia 1,5%	10	Vietnam 47,9% India 19,4% Holanda 11% Alemania 7,3% Brasil 3,4%	7	India 65,8% Vietnam 19% Holanda 6,4% Luxem burgo 2% Brasil 0,8%	5	Estados Unidos 100%	1	Vietnam 66,4% Brasil 15,4% India 8,5% Indonesia 2,7% Mozambi que 2,5%	9	Brasil 100%	2	India 60,5% Vietnam 27,8% Reino unido 3,7% Holanda 2,9% Brasil 2,6%	4	Brasil 100%	3	Brasil 93,8% Vietnam 4,7% Guate Mala 1,2% India 0,3%	8
<b>200799 las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas</b>																				
Importación del mundo	\$77.248 miles de dólares	7	\$219.537 miles de dólares	10	\$130.164 miles de dólares	8	\$217.118 miles de dólares	9	\$9.015 miles de dólares	2	\$64.787 miles de dólares	6	\$25.785 miles de dólares	4	\$39.555 miles de dólares	5	\$6.980 miles de dólares	1	\$14.722.m	3
Procedencia de importaciones	Francia 42% Alemania 17% Holanda 14% Italia 9%	1	Canadá 18,5% Chile 14,8% Francia 13,7% México 11,6% Colombia 3,3%	10	Francia 24,5% Bélgica 22,8% Alemania 15,1% España 11,5%	1	Bélgica 17,8% Austria 15,3% Francia 11,2% Italia 10% Colombia 0,2%	7	Chile 82,8% Colombia 10,3% Brasil 2% Estados Unidos 1,9% Argentina 1,4%	9	Estados Unidos 56,7% Francia 3,3% Chile 3,3% Guatemala 2,4% Colombia 0,6%	8	Chile 94,3% Francia 2,1% Argentina 1,3% Colombia 1,1% España 0,3%	6	Alemania 23,7% Francia 19,4% Turquía 14,8% Reino unido 10,2% Colombia 0,4%	5	Chile 69,4% España 10,3% Argentina 8,8% Grecia 4,1% Colombia 1,2%	4	Chile 45,8% Usa 30,7% Francia 7,4% Italia 5%	1
<b>081340 las demás frutas u otros frutos</b>																				
	\$4.370 miles de dólares	4	\$86.099 miles de dólares	10	\$49.336 miles de dólares	8	\$52.310 miles de dólares	9	\$157 miles de dólares	1	\$25.021 miles de dólares	7	\$164 miles de dólares	2	\$8129 miles de dólares	5	\$464 miles de dólares	3	\$8241 miles de dólares	6
	Alemania 24,8% Francia 21,5% Holanda 21,2% China 20,9%	1	China 30,7% Chile 16,2% Alemania 10,5% Tailandia 8,8% Colombia 0,5%	10	Holanda 20,3% Alemania 14,0% China 10,2% Francia 9,1%	1	China 36,7% Chile 14,6% Bulgaria 6,5% Turquía 4,1%	1	Perú 85,4% Usa 14,6%	1	Usa 50,3% china 18,4% Tailandia 6,9% Sudáfrica 4,2%	1	Argentina 89,6% Brasil 7,3% Usa 2,4% Perú 0,6%	1	China 35% Bélgica 17,4% Alemania 16,3% Francia 5,7%	1	Chile 58,6% Argentina 25,6% China 10,6% Francia 3,7%	1	Usa 55,6% China 11,9% Polonia 7,6% Colombia 3,7%	9

Fuente: elaboración propia a partir de datos Trademap y Banco mundial (2014)

Tabla 5. Resultados de matriz de selección de mercados.

Resultados										
Porcentaje	Bélgica	Estados Unidos	Reino unido	Alemania	Ecuador	Canadá	Venezuela	España	Perú	México
<b>30%</b>	<b>1,86</b>	<b>2,55</b>	<b>3,36</b>	<b>2,68</b>	<b>1,44</b>	<b>2,25</b>	<b>1,17</b>	<b>2,05</b>	<b>1,65</b>	<b>1,81</b>
30%	1,2	3	2,4	2,7	0,3	1,5	0,9	2,1	0,6	1,8
45%	4,5	4,5	4,5	4,5	2,25	4,5	2,25	4,5	2,25	2,25
25%	0,5	1	1,25	1,75	2,25	1,5	0,75	0,25	2,5	2
<b>8%</b>	<b>0.24</b>	<b>0.32</b>	<b>0.32</b>	<b>0.24</b>	<b>0.4</b>	<b>0.32</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>
100%	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5
<b>20%</b>	<b>0.8</b>	<b>2</b>	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0.8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
100%	4	10	4	4	4	10	10	4	5	10
<b>42%</b>	<b>1,89</b>	<b>4,2</b>	<b>2,53</b>	<b>2,99</b>	<b>0,94</b>	<b>2,70</b>	<b>1,17</b>	<b>1,82</b>	<b>1,03</b>	<b>2,36</b>
20%	1.2	2	1.6	1.8	0.2	1.4	0.4	1	0.6	0.8
14%	0,84	1,4	0,98	0,7	0,14	1,26	0,28	0,56	0,42	1,12
20%	1,4	2	1,6	1,8	0,4	1,2	0,8	1	0,2	0,6
13%	0,13	1,3	0,13	0,91	1,17	1,04	0,78	0,65	0,52	0,13
20%	0,8	2	1,6	1,8	0,20	1,4	0,4	1	0,6	1,8
13%	0,13	1,3	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	1,17
<b>100%</b>	<b>4,79</b>	<b>9,07</b>	<b>7,01</b>	<b>6,71</b>	<b>3,58</b>	<b>7,27</b>	<b>4,74</b>	<b>5,07</b>	<b>4,08</b>	<b>6,57</b>

Fuente: elaboración propia (2015).

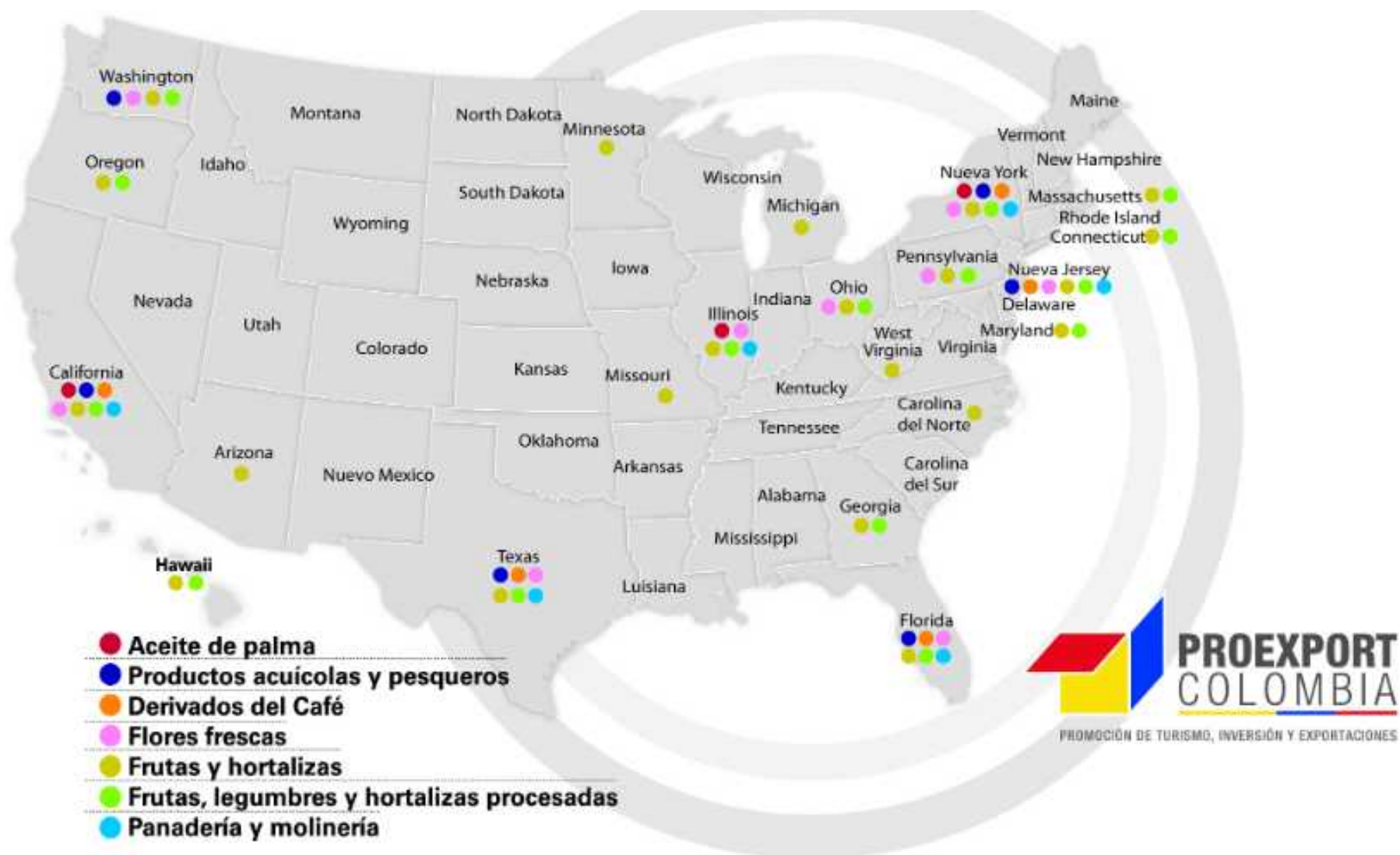
La tabla 5 muestra como potenciales mercados a países como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá ya que obtuvieron el mayor puntaje para los ítems analizados, en donde la mayor participación se determinó que estuviera dada en el análisis al mercado de derivados de fruta y la variables económicas, así como la participación de Colombia dentro de los proveedores de bienes a estos países.

Reino Unido obtuvo un puntaje de 7,01 en donde su mayor atractivo es su potencial económico, en segundo lugar se encuentra Canadá con un puntaje de 7,27, en donde este se obtuvo en su mayoría por la capacidad de mercado; mientras que Estados Unidos se fijó como potencial destino

de exportación debido a que obtuvo el mayor puntaje dentro de la matriz con un resultado de 9,07, en una escala de uno a diez.

Estados Unidos se caracteriza por reflejar ingresos amplios, así como un potencial mercado, para estos bienes ya que refleja amplias importaciones desde Colombia. Adicionalmente cabe resaltar que según el Banco Mundial la recuperación de la economía se dará principalmente por la influencia de Estados Unidos, ya que los consumidores aumentaran la confianza en el mercado y por ende se dará un aumento en la demanda interna. El 40% de los compradores de alimentos nutritivos lo hacen porque son fáciles de consumir (Proexport Colombia, 2014), debido a que refleja el más amplio porcentaje de importación de los productos a comercializar siendo estos derivados, del marañón. Por otra parte cabe resaltar que Estados Unidos se constituye como potencial mercado debido a que este país presenta altos estándares de obesidad, en donde más de 78 millones de adultos y 12 millones de niños la padecen.

Imagen 1. Regiones de Estados Unidos con oportunidades para los productos Colombianos



Fuente: Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos. Proexport (2012)

En la imagen 1 se observa los estados en donde Colombia tiene más oportunidades de negocio para los productos del marañón los cuales se encuentran inmersos en frutas, legumbres y hortalizas procesadas que se identifican con el color verde, siendo estos estados Washington, California, Texas, Illinois, Ohio, Florida, Nueva York, Georgia, Pennsylvania.

El estado de Florida se caracteriza por ser el mayor importador de bienes no mineros procedentes de Colombia reflejado en las importaciones de 2013 en USD \$ 3606,7 millones; siendo un amplio importador del sector agroindustrial de frutas frescas y procesadas procedentes de la Amazonia - Orinoquia.

El 65,8% de la población de Miami se encuentra conformada por hispanohablantes, por tal motivo este mercado se constituye como el medio para ingresar a este país ya que según la oficina de salud para las minorías del Departamento de salud de Estados Unidos, los habitantes hispanos son 1.2 veces más propensos a sufrir de sobre peso. De igual forma la inserción de en el mercado de Miami es más factible debido a la mayor capacidad para entablar relaciones así como la creación de alianzas estratégicas que ayuden a la implantación de la marca en el país. Cabe resaltar que los productos que ofrece Anacardier se encuentran enfocados a la población que tenga la posibilidad económica de adquirirlo y que desee llevar una vida un poco más saludable con la inclusión en su dieta diaria de snack saludables. Las cadenas de almacenes realizan alrededor del 85% de venta de snack y el restante 15% se realizan en el área institucional. Para los exportadores Colombianos la gran mayoría de los productos se venden a importadores/distribuidores especializados en colonias hispanas en estados como Florida, Nueva York y Texas (Procolombia).

#### **2.1.4 Análisis de la competencia.**

##### ***2.1.4.1 Competencia a nivel nacional.***

Debido a que la empresa se encargara de comercializar derivados del marañón tales como mermeladas, nuez de marañón y la fruta deshidratada, de donde se puede observar que a nivel nacional la competencia frente a la comercialización de derivados del marañón es escasa.

- Mermelada

La mermelada de marañón, es un producto que no se comercializa en gran medida y especialmente por marcas con amplio posicionamiento, debido principalmente a que es un producto del que no se ha explotado su potencial, del cual para su análisis se ha tomado aquellas empresas que se dedican a la fabricación de mermeladas de sabores frutales. Las principales marcas que se comercializan a nivel nacional son la constancia, marcas propias tales como éxito Colsubsidio y



Alkosto, San Jorge, Fruco, Taeq, Smucker's, Konfyt, Casino, Diety; de las cuales se resaltan sabores, como fresa, mora, piña, naranja, frutos del bosque, frutos amarillos, agraz, melocotón, frambuesa, uva, durazno.

Tabla 6. Empresas competidoras de mermelada en Colombia

Marca	Precio doy pack	Precio frasco	Precio doy pack light	Precio frasco light
Marcas propias	1800 – 2070 (200g)	3990 – 4050 (310g)	2250 – 2400(200g)	
San Jorge	4300 (400g) 2400 (200g)			
La Constancia	3870 (400g) 2300-2470(200g)		2480(200g)	
Diety		6950 – 6960 (230g)		
Duperly's		7800- 8710 (250g)		
Smucker's		7800 – 8200 (340g)		9100 (381g)
Casino		6020 (360g)		(5020 – 7300) 350g
Konfyt				7330 (250g)
Taeq				4920 – 4950 (230g)

Fuente: elaboración propia a partir de datos éxito (2014).

La tabla 6 muestra las principales empresas a las cuales la empresa Anacardier se va a enfrentar en el mercado Colombiano, entre ellas encontramos marcas ya reconocidas en este mercado como lo son San Jorge, La Constancia y Diety las cuales ya tienen una gran experiencia en la venta de mermelada, así como empresas extranjeras que han incursionado en el mercado.

- Nuez de marañón

La nuez de marañón es un producto que se comercializa principalmente en paquetes o en empaques de potes, tal como se refleja en la siguiente comparación de la competencia.

Tabla 7. Empresas competidoras de nuez de marañón en Colombia

Marca	Precio paquete	Precio lata – pote
Jumbo – castañas de cajú saladas	1429 (80g)	2289 (145g)
Marco polo - castañas de cajú	1539 (80g)	2779 (142g)
Millantú – castañas de cajú saladas	1439 (80g) 3539 (200g)	
Millantú – castañas de cajú sin sal	2099 (120g)	
Charney – castañas de cajú saladas	1489 (80g)	
Evercrisp – castañas de cajú	1739 (80g)	
Surco – castañas de cajú saladas	3999 (200g)	
Manitoba – marañón salado	3940 (40g)	
Carulla – marañón salado	5870 ( 100g)	
Deshidratados & cia – nuez de marañón	9470 (125g)	
Flavor house – marañón	5740 ( 100g)	

Fuente: elaboración propia a partir de datos Éxito, Jumbo, Carulla (2014).

Se muestra en la tabla 7 las empresas que ya han incursionado en el mercado Colombiano con el producto de las nueces de marañón y que se encuentran en puntos de venta de los 2 principales almacenes de cadena en Colombia, como son las pertenecientes al grupo Éxito y Jumbo. Entre las empresas competidoras de Anacardier se encuentra jumbo – castañas de cajú saladas, marco polo - castañas de cajú, charney – castañas de cajú saladas.

- Fruta deshidratada

Las frutas deshidratadas son utilizadas como adiciones de cereales tal como snacks, de los cuales se resaltan principalmente las siguientes marcas a nivel nacional.

Tabla 8. Marcas de venta en Colombia de frutas deshidratadas.

Marca	Fruta deshidratada	Precio	Gramos
D’lara	Mango	4000	40
Mariani	Ciruelas	3070	170
	Arándanos	5900	170
Jumbo – chips	Manzana	1599	100
Hortifrut	Guindas acidas	2649	

Fuente: elaboración propia a partir de datos éxito, Jumbo, Carulla (2014).

La anterior tabla evidencia las principales empresas de venta de fruta deshidratada en Colombia, estas son D’lara, Marini, Jumbo-chips, Hortifrut. Las anteriores empresas ofertan diferentes tipos de sabores de frutas deshidratadas.

### 2.1.4.2 Competencia internacional

Tabla 9. Importación de marañón en Estados Unidos

Lista de los mercado proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América					
0800132 nueces de marañón sin cascara frescas o secas					
Exportador	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013
Vietnam	251397	347860	405578	393073	515045
India	172388	187897	311597	268381	268959
Brasil	13086	130876	134246	100600	59846
Costa de marfil	2505	3514	5067	12029	17211
Indonesia	6796	7059	6811	9079	14267
Mozambique	4048	9182	8580	11399	14265
Tailandia	2969	5001	7899	8509	10671
Ghana	222	533	1702	2799	5958
Nigeria	2992	3315	4424	2942	3308
Benín	188	0	110	823	2665

Fuente: elaboración propia a partir de datos trademap (2014).

A través de la anterior tabla 9 se puede observar que Estados Unidos ha importado en su gran mayoría marañón sin cascara frescas o secas de Vietnam ocupando alrededor del 56% del mercado de los productos importados por Estados Unidos. India ocupa alrededor del 28% y Brasil el 6% según datos de trademap; resaltando que estos países según la FAO son los principales exportadores de esta nuez.

Tabla 10. Marcas de venta en Estados Unidos de nuez de marañón.

Marca	Precio USD pote	Precio USD lata
Planters	\$9,98(737g)	\$5,98 (396g)
Planterssalt		\$8,68 (517g)
Great value		\$5,48 (397g)
Kirkland	\$39,99 (2,5lb)	

Fuente: elaboración propia a partir de datos Walmart, Costco (2014).

Tabla 11. Marcas de venta en Estados Unidos de mermelada

Marca	Precio USD frasco	Precio USD frasco light
Smuckers	2,98 (32oz)	2,58 (12,75oz)
	2,54 (18oz)	
Great value	2,92 (32oz)	
	2,47 (28oz)	
Bonne maman	3,98 (13oz)	
Welch's	2,98 (27oz)	
Crosse &blackwell	2,78 (12oz)	
Algood	2,42 (32oz)	
Polaner		2,47 (13,5oz)

Fuente: elaboración propia a partir de datos Walmart, Costco (2014).

Tabla 12. Marcas de venta en Estados Unidos de fruta deshidratada

Marca	Fruta deshidratada	Precio	Oz
Mariani	Albaricoque	2,98	6oz
Great value	Mango	3,88	6oz
Welch's	Mix	3,98	9oz

Fuente: elaboración propia a partir de datos Walmart, Costco (2014).

Las tablas 10, 11 y 12 señalan las principales empresas que en el mercado estadounidense ofrecen productos de mermelada, nuez y fruta deshidratada. Estas son de vital importancia ya que se encuentran ubicadas en los principales almacenes de cadena de este país como lo son Walmart y Costco.

## 2.2 Estrategias de mercado

### 2.2.1 Concepto del producto o servicio.

#### 2.2.1.1 Oportunidad de negocio.

La inclusión del Departamento del Vichada como principal distribuidor de derivados de marañón ya que este se caracteriza por ser el mayor productor a nivel nacional de marañón según proexport, además cuenta con condiciones aptas del suelo, asimismo el marañón es un producto que por sus características es rico en vitamina c, vitaminas b y e, y minerales como el hierro o el magnesio.

*El fruto conocido como fruto del marañón, se forma del pedúnculo o receptáculo, éste es engrosado y jugoso, de color amarillo o rojo, en el extremo se ubica el fruto verdadero, una nuez en forma de riñón, gris y dura, conocida como nuez de marañón. El pedúnculo, que es la parte utilizable como fruta fresca, es un cuerpo en forma de pera o esférico, de 4 a 8 cm de largo, amarillo o rojo. El parénquima de color amarillo, contiene un líquido azucarado y astringente además de que es rico en vitamina c. La nuez, de 2 a 3 cm de largo, tiene un pericarpio liso y brillante y el mesocarpio tiene espacios que contienen masas de aceites o gomas. (IIICA)*

La importancia y conciencia de las personas por la salud y el cuidado personal, ha incrementado el consumo de productos con nutrientes, antioxidantes y vitaminas que sean bajos en calorías; es por esto que se ha incentivado al consumo de frutas y sus derivados en donde el marañón es parte vital y entra a competir con las demás frutas ya conocidas como lo son la fresa, mora, manzana y naranja ya que sus derivados como lo son la mermelada, el fruto seco y las nueces contienen lo que el cuerpo necesita para mantenerse equilibrado y en forma.

La preferencia por las frutas secas por parte de los consumidores son una característica diferencial para la empresa; asimismo las nueces del marañón representan una ventaja ya que entre los diferentes tipos de nueces esta es la que menos contiene grasas. Por otra parte las frutas deshidratadas y las mermeladas, son alimentos saludables que contribuyen al desarrollo físico y mental de las personas por ser un complemento alimenticio.

Tabla 13. Descripción, uso y características de los productos.

Producto	Descripción	Uso	Característica
<b>Mermelada de marañón</b>	La mermelada es la mezcla de azúcar de fruta y azúcar, agregado con pectina para crear un gel que otorgue al producto una naturaleza especial. (FAO, 2009).	La mermelada está hecha a base de la fruta de marañón que sirve para el consumo de las personas como endulzante y acompañante en comidas como galletas y tostadas.	La mermelada contará con pequeños trozos de fruta que son de color característico; el olor será característico de la fruta. Su consistencia es semisólida
<b>Fruta deshidratada de marañón</b>	La deshidratación de las frutas es un proceso de conservación de alimentos ya que por la pérdida de agua no permite que los microorganismos y enzimas puedan proliferar. También la reducción del peso facilita el almacenamiento del producto	La fruta deshidratada de marañón es consumida ya que contiene altos niveles de vitaminas y minerales, siendo apto para diabéticos. Es consumida como pasa bocas o snacks, lonchera para los niños y ser incluida en los desayunos acompañados de yogures o productos lácteos. También es aconsejable comer entre comidas ya que provocan sensación de saciedad evitando que se consuman otro tipo de comidas chatarras.	Las frutas deshidratadas son 100% naturales las cuales son secadas mediante aire caliente por lo que se conservan las propiedades nutricionales de la fruta y permite una alta retención del color olor y sabor. La fruta a la venta será en especie de chips o pedacitos de la fruta de marañón.
<b>Nuez de marañón</b>	La nuez de marañón es una especie de semilla que está adherida a las base de la fruta. Esta nuez tiene una forma como de riñón. Este fruto seco es el que contiene menos grasa que la mayoría de los frutos.	La nuez será consumida como aperitivo, podrá ser consumida con ensaladas y sofritos, de igual forma como pasa bocas o snacks ya que este fruto contiene vitaminas y es rico en antioxidante, magnesio, cobre y fibra.	La nuez es característica por su sabor delicado; por tal motivo la empresa ofrecerá dos tipos de producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salado</li> <li>• Natural</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2014)

### 2.2.1.2 Fortalezas y debilidades.

Tabla 14. Análisis de fortalezas y debilidades frente a la competencia.

<b>Derivados del marañón: nuez, mermelada, fruta deshidratada</b>	
Fortalezas	La venta de mermeladas y frutos deshidratados se da principalmente en productos tradicionales, como son moras, fresa, naranja; es decir, que se tendría una ventaja competitiva debido a la producción de un bien nuevo en el mercado. La nuez de marañón por ser un producto derivado del marañón, posee vitaminas b, c y e, lo cual lo hace atractivo frente a los demás frutos secos.
Debilidades	No existen antecedentes que reflejen el impacto de estos productos en el mercado al momento de su posterior comercialización.

Fuente: elaboración propia. (2014)

## **2.2.2 Estrategias de distribución.**

### **2.2.2.1 Cadena de distribución nacional.**

La estrategia de distribución constituye una amplia concepción de la forma en que deben ser asignados los recursos para establecer un canal (canales) que una al producto con el consumidor o usuario, con el fin de asegurar que el producto y los servicios relacionados con este se encuentren disponibles y al alcance del segmento objetivo (O'Shaughnessy, 1991). De tal forma existen 3 tipos de canales de distribución el directo en donde el fabricante vende directamente al consumidor final; otro tipo es el corto en donde está involucrado un intermediario y finalmente el canal largo en donde hay dos o más intermediarios.

De acuerdo con lo anterior Anacardier cuenta con un canal de distribución directo corto; es decir el proveedor será la empresa Marallano en la ciudad de Puerto Carreño, el intermediario es la empresa Anacardier en Bogotá en donde finalmente se venderá a las tiendas naturistas y demás pequeñas tiendas, ya que por ser Bogotá la capital del país cuenta con la disposición de compra para el producto en donde el principal cliente son los estratos 3, 4 y 5. Asimismo, la ciudad de Bogotá es la ciudad principal más cercana a Puerto Carreño en lo que respecta al potencial nicho de mercado y desde donde se cuenta con accesibilidad para la distribución al puerto de Cartagena por donde se exportaran los productos hacia Estados Unidos.

De acuerdo a que el proveedor se encuentra en puerto Carreño el transporte hasta la ciudad de Bogotá se hará de dos formas:

- Terrestre

La salida en camión tiene una duración de 2 días hasta la ciudad Puerto Gaitán; este trayecto cabe resaltar que no se encuentra pavimentado. Desde Puerto Gaitán a Bogotá el trayecto es de 7 horas<sup>4</sup>. Este medio se utilizará únicamente en temporada de verano ya que de esta forma se facilitará las condiciones del transporte.

- Fluvial- terrestre

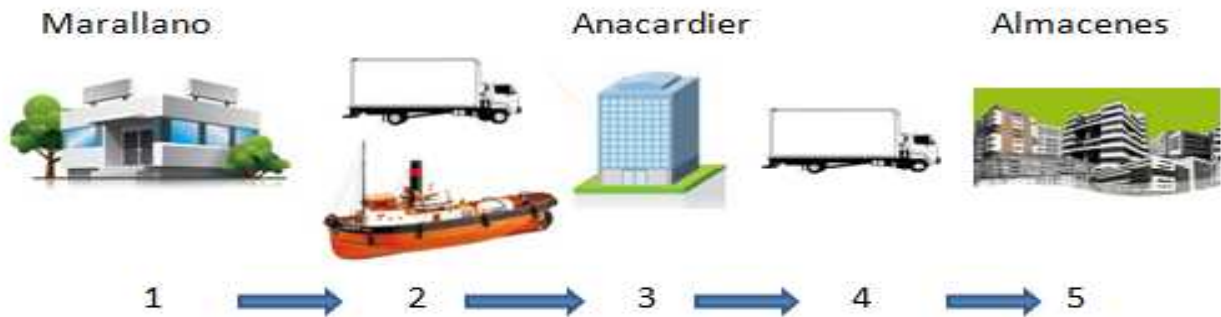
La salida de las embarcaciones se dan desde la ciudad de Puerto Carreño por medio del Rio Orinoco en donde aproximadamente su trayecto hasta Puerto Gaitán es de 12 horas. Después de llegar a esta ciudad la mercancía es cargada a los camiones que la traerán hasta Bogotá en un

---

<sup>4</sup> Todos los tiempos mencionados de trayecto se encuentran aproximados.

tiempo aproximado de 7 horas. Este medio se utilizará en temporada de invierno ya que en el verano por ser época de sequía se corre el riesgo que la embarcación se encalle en la arena del Río.

Imagen 2. Logística de distribución nacional



Fuente: elaboración propia 2015

En la imagen 2 se observa el proceso de distribución que se realizará de la siguiente forma:

1. Contacto con el proveedor en Puerto Carreño, Marallano. Se definirá el contrato y el medio de pago.
2. El proveedor entrega la mercancía al medio de transporte. Tiempo aproximado 4 horas.
3. Transporte nacional: dependiendo el medio de transporte será su duración a la llegada a Bogotá.
4. Llegada de la mercancía, descargue y almacenamiento.
5. Distribución a las tiendas naturistas y pequeña tiendas de barrio.

#### **2.2.2.2 Cadena de distribución internacional**

Dentro del estado de Florida, la ciudad de Miami es aquella que posee la mayor cantidad de población con un total de 408.568 habitantes, lo cual para la empresa Anacardier refleja una amplia oportunidad de negocio dentro de los estratos altos y adicionalmente por la amplia capacidad portuaria; siendo este uno de los principales puertos de Florida y con mayor acceso al caribe, contribuyendo al comercio de bienes entre ambos países.

Los costos que competen a la carga general para contenedor de 20' reflejan una tarifa que está ubicada entre Usd \$1.225 a \$829 dólares; adicionalmente el recargo al que se encuentra sujeto la exportación es recargo de ajuste a costos de combustible el cual está en \$235.

Para el caso de carga suelta se determina que el valor del flete por tonelada equivale a 80 dólares, el recargo establecido por la sociedad portuaria de Cartagena se encuentra en 25 dólares, el recargo



que se establece para la consolidación de la carga en el puerto es de 15 dólares y el seguro establecido para la mercancía tiene un valor del 0,40 del precio de la mercancía a exportar.

La empresa Anacardier como mecanismo de distribución en Florida, Estados Unidos tendrá como fin principal llegar a todas aquellas tiendas naturistas en las cuales pueda establecerse como principal distribuidor. Por tal motivo se determinó un canal de distribución directo en donde Anacardier llegará directamente al consumidor final que en este caso son los compradores de las tiendas naturistas en Miami. Dentro de estas se encuentran Nutripro, Vita Life Natural; los cuales se localizan en 11914 sw 88th st Miami fl3186 y 774 6th st Miami beach, fl 3109 respectivamente. Nutripro se encuentra ubicado alrededor de 40 minutos en auto de distancia desde el puerto de Miami hasta el sitio en donde se encuentran instalados y alrededor de 34 minutos desde el aeropuerto ubicado en esta misma ciudad. Vita Life Natural se encuentra alrededor de 15 minutos de distancia desde el puerto de Miami hasta su localización y 25 minutos desde el aeropuerto; las principales líneas marítimas que cubren la ruta Cartagena-Miami son Maersksealand, cma-cmg, Hapag- lloyd, y Ever green.

Imagen 3. Logística de distribución internacional



Fuente: elaboración propia (2015).

1. Se fija junto con el comprador fecha, tiempos de entrega y contrato.
2. El medio de transporte terrestre sale desde Bogotá hacia el puerto de Cartagena con un tiempo aproximado de 16 horas.
3. Estando en el puerto de Cartagena se pronostica un tiempo aproximado en aduana de 1 a 5 días, para su posterior embarque.
4. La ruta que comprende el trayecto Cartagena Miami tiene un tiempo aproximado de 5 días.
5. Arribo al puerto de Miami – Aduana.

6. Después de pasar los tramites respectivos se tiene un tiempo de ruta terrestre de 15 minuto hacia la empresa Vita Life natural y 40 minutos hacia la empresa Nutripro.
7. Picking y distribución a los compradores.

### 2.2.3 Estrategias de precio.

El precio es el concepto principal en la sociedad de mercado puesto que no existe ninguna proposición económica que no esté expresada en términos de precios. La teoría de los precios analiza la determinación de los precios relativos de bienes y servicios de consumo final, haciendo énfasis en la economía del bienestar y la asignación de recursos (Ernesto R. Fontaine, 1999). Acorde con la teoría ya nombrada y las diferentes estrategias que las empresas utilizan, Anacardier manejará 2 tácticas las cuales consisten en lanzamiento y posicionamiento del bien. La estrategia de lanzamiento radica en establecer un precio más bajo con respecto al precio del mercado para crear una difusión y adopción rápida del producto. La estrategia de posicionamiento consiste en buscar un precio competitivo para los bienes, los cuales suplan las necesidades y objetivos económicos de la empresa, contribuyendo a la búsqueda de valor añadido.

#### 2.2.3.1 Estrategia de precio nacional.

Tabla 15. Precios de lanzamiento y posicionamiento nacional.

Productos	Tamaño	Lanzamiento	Posicionamiento
Mermelada	150 gramos	\$ 2.527	\$ 2.808
	250 gramos	\$ 3.697	\$ 4.108
Fruta deshidratada	50 gramos	\$ 2.993	\$ 3.325
	150 gramos	\$ 5.913	\$ 6.570
Nuez	40 gramos	\$ 3.290	\$ 3.655
	80 gramos	\$ 6.089	\$ 6.765

Fuente: elaboración propia (2015).

La tabla 15 muestra la diferencian entre precios de lanzamiento y posicionamiento en donde estos precios oscilan en una variación del 10%, como mecanismo de incursión en el mercado, y como oportunidad para el reconocimiento de los bienes.

### 2.2.3.2 Estrategia de precio internacional.

Tabla 16. Precios de lanzamiento y posicionamiento internacional.

Productos	Tamaño	Lanzamiento	Posicionamiento
Mermelada	150 gramos	\$ 3.033	\$ 3.184
	250 gramos	\$ 4.436	\$ 4.658
Fruta deshidratada	50 gramos	\$ 3.591	\$ 3.771
	150 gramos	\$ 7.096	\$ 7.450
Nuez	40 gramos	\$ 3.947	\$ 4.145
	80 gramos	\$ 7.306	\$ 7.671

Fuente: elaboración propia (2015)

La tabla 16 refleja los precios con los que incursionaran en el mercado estadounidense, específicamente en Miami, en donde esta variación entre el precio de lanzamiento y posicionamiento es de 5 % esto obedece a la necesidad de dar a conocer el producto en este nuevo país; el precio de posicionamiento refleja una amplia variación con el fin de no incurrir en dumping en este mercado.

### 2.2.4 Condiciones de pago.

#### 2.2.4.1 Condición de pago nacional.

Las estrategias establecidas por Anacardier para el pago por parte de los clientes nacionales se dará contra entrega para aquellos que realicen compras ocasionales, y para aquellos clientes frecuentes que realicen sus pedidos por más de 5 meses seguido se establece que el 65% se dará contra entrega y el porcentaje restante se dará en el mes siguiente al pedido realizado.

#### 2.2.4.2 Condición de pago internacional.

El medio de pago pactado para realizar la exportación por parte de Anacardier a los compradores ubicados en la ciudad de Miami será una cobranza documentaria a la vista, debido principalmente a la necesidad de incentivar la confianza y la fidelización con el importador, así como asegurara a Anacardier de no sufrir impago por parte del comprador y de igual manera minimizar el riesgo de una liberación prematura de los bienes, debido a que los documentos se entregaran solamente contra el pago.

Imagen 4. Cobranza documentaria



Fuente: elaboración propia (2015).

### 2.2.5 Estrategias de promoción y comunicación.

El restante componente tradicional que compone el *marketing-mix* (junto con el producto, el precio y los canales de distribución) lo representa la promoción, cuya finalidad, no es otra que estimular el consumo de los productos/servicios que se comercialicen (Madrid, 2015).

Nuestro principal objetivo es la fidelización de nuestra clientela con la empresa; por consiguiente la empresa utilizará algunas estrategias de promoción las cuales ayudarán a que se den a conocer nuestros productos, aumentar las ventas y lograr la mayor participación posible. Las estrategias más propias a utilizar serán:

- Al momento de la inauguración o primeras ventas de la empresa se podría dar una pequeña muestra del producto.
- Para nuestros clientes detallistas dar una reducción del precio para el lanzamiento de los productos.
- Se tendrá un cumplimiento de metas que no son fundamentales para la obtención del producto pero que se recibirá un incentivo si se cumple; como la obtención de participar en rifas de artículos y descuentos al momento de su pedido.
- Para nuestros consumidores finales dar un pequeño catálogo donde muestre las ventajas que conlleva consumir los productos a base del marañón.
- La empresa estará participando en diferentes ferias que se realicen y que por lo tanto se demuestren los beneficios del consumo de productos naturales.

Imagen 5. Logotipo de la empresa Anacardier.



Fuente: elaboración propia 2015

La imagen 5 muestra el logotipo de la empresa que se utilizará como mecanismo de comunicación y reconocimiento la empresa ya que es de verás importancia para recordación e imagen de la misma. En este logotipo es relevante la imagen de la nuez ya que es el principal producto en el que la empresa se enfocará al ser el más demandado del portafolio de productos.

Asimismo se llevarán otras estrategias de comunicación como lo son:

- Realizar campañas publicitarias en donde se reflejen los amplios beneficios para la salud de las personas consumir snack más saludables.
- Construir una página web en la cual puedan contactarnos tanto nuevos proveedores como nuevos clientes.
- El uso de las redes sociales permitirá también el conocimiento de la empresa como de los beneficios de los productos.
- Realizar pautas de publicidad, ya sea en revistas de salud o en canales naturista.
- Se repartirán tarjetas de presentación en puntos estratégicos.

#### **2.2.6 Estrategias de servicio.**

Anacardier tiene como estrategia principal preservar las propiedades organolépticas de los productos, por ende ha establecido un sistema de inventarios de característica PEPS el cual consiste en que los productos que entran primero salen primero con el fin de preservar los alimentos perecederos, por ende se plantea un amplio control tanto en el costo de los productos que ingresan así como la fecha en que se integran a el sitio de almacenamiento; para que de tal forma se optimicen los procesos tanto de almacenaje como de distribución y su dinamismo sea más efectivo; adicionalmente se busca la implementación de mecanismos que permitan el contacto de forma

eficaz con los distribuidores internacionales del producto en donde se tenga la relación del stock de inventario y por ende poder suplir la demanda de forma constante.

### 2.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

El marketing está relacionado con una serie de actividades y estrategias como el producto, precio, plaza y promoción que claramente la mayoría de empresas y en este caso Anacardier están dispuestas a relacionar en el presupuesto de la empresa. La empresa tendrá asignara los recursos de la siguiente manera: tarjetas de presentación \$ 300.000, telemarketing \$250.000, pancartas \$300.000 y cuñas radiales \$ 500.000; reflejando un total de \$1.350.000 en mercadeo.

### 2.2.8 Estrategias de aprovisionamiento.

Para poder atender a los requerimientos del mercado, y adicionalmente establecer una garantía respecto a los bienes ofrecidos, se plantea realizar una base de datos de proveedores para así crear una relación no perecedera en el largo plazo. Como principal proveedor se destaca Marallano el cual supliría la mayor demanda posible de productos; en caso de necesitarse una provisión mayor se tiene dentro de los posibles proveedores la empresa Cajú, los cuales contribuirían a abarcar la demanda restante. El volumen de compras dependerá de la demanda de los compradores, que irán incrementando a medida que la empresa logre el reconocimiento en el mercado por lo tanto se negociará descuentos y mejores precios dependiendo las cantidades pedidas.

## 2.3 Proyección de ventas

### 2.3.1 Proyección de ventas y políticas de cartera.

Tabla 17. Punto de equilibrio mensual

Producto	Cantidad gr	Precio	Mg contribución	Precio público	Q equilibrio	Mg	Part%
Mermelada	150	\$ 1.800	56%	\$ 2.808	8.692	\$ 1.008	8%
	250	\$ 2.650	55%	\$ 4.108	6.011	\$ 1.458	12%
Fruta deshidratada	50	\$ 1.750	90%	\$ 3.325	5.563	\$ 1.575	13%
	150	\$ 3.650	80%	\$ 6.570	3.000	\$ 2.920	24%
Nuez	40	\$ 1.700	115%	\$ 3.655	4.482	\$ 1.955	16%
	80	\$ 3.300	105%	\$ 6.765	2.529	\$ 3.465	28%
TOTAL						\$12.381	100%

Fuente: elaboración propia (2015).

En la tabla 17 se evidencia los costos unitarios y precios de venta por cada producto; asimismo se reflejan las cantidades de equilibrio individual que debe suplir mensualmente la empresa para poder cubrir los costos fijos de \$8.761.350 pesos. Al considerar los beneficios que obtiene la compañía, se observa que el margen de contribución individual es mayor en los productos de la fruta deshidratada de 150 gr y la nuez de 80 gr; por lo tanto estos dos bienes son los que mayor

participación en ventas alcanzan dentro del portafolio de productos en 24% y 28% respectivamente. De esta forma se obtiene un punto de equilibrio total de 3.619 unidades en su primer mes de funcionamiento.

Tabla 18. Proyección de ventas anuales estimadas

	Pesos
Ventas proyectadas 2016	\$ 242.218.612
Ventas proyectadas 2017	\$ 254.329.543
Ventas proyectadas 2018	\$ 267.046.020
Ventas proyectadas 2019	\$ 280.398.321
Ventas proyectadas 2020	\$ 294.418.237

Fuente: elaboración propia (2015)

La tabla 18 refleja las ventas proyectadas para los años 2016 a 2020, los cuales fueron dados a través de determinar las cantidades óptimas que debe vender Anacardier para cubrir sus costos y gastos para obtener ganancias. Se espera un crecimiento del mercado anualmente del 5% según (Procolombia, 2013), lo cual evidencia el progreso que tiene dicho mercado y la viabilidad del proyecto. Para mayor detalle remitirse al archivo adjunto de Excel.

### 3. Operación

#### 3.1 Operación

##### 3.1.1 Ficha técnica.

Tabla 19. Ficha técnica de mermelada, fruta deshidratada y nuez de marañón.

	Mermelada	Fruta deshidratada	Nuez
<b>Características</b>	La mermelada es elaborada a base de la fruta de marañón, con una consistencia gelatinosa que se da por la cocción y concentración de la fruta y los demás ingredientes necesarios.	La fruta deshidrata conserva las vitaminas, los minerales, la fibra, los antioxidantes y el propio sabor de la fruta. Esta son pequeños trozos de fruta, con el color, olor y sabor característico del marañón, 100% naturales, sin persegantes.	Tipo de semilla que se encuentra adherida a la base de la fruta del marañón. Es apetecida como aperitivo y su gran valor nutricional.
<b>Ingredientes</b>	Fruta de marañón: cáscara y fibra. Agua Azúcar Pectina Gelatina sin sabor Ácido cítrico	Marañón Jugo de limón Agua	Nuez de marañón
<b>Composición</b>	Grupo : conservas de fruta Agua (ml) :29,10 Energía (kcal) :263,00 Carbohidratos (gr) :70,00 Proteínas (gr): 0,20	Valor energético 139 kcal Carbohidratos 10 Proteínas 4.9 g Grasas totales 8.7 g Grasas saturadas 0.9g	Proteína: 17% Grasa 45% Carbohidratos 29% Fibra 1,5% Colesterol 0

	Sodio (mgr): 12,00 Potasio (mgr): 12,00 Calcio (mgr): 25,00 Fósforo (mgr): 12,00 Hierro (mgr): 0,40 Retinol (mg): 8,00 Ácido ascórbico ((mgr):7,00 Fibra vegetal (gr): 0,70	Grasas trans 0g Fibra alimentaria 1.6g Sodio:142 mg	Provitamina a 60 mg Vitamina b1 0,65 mg Vitamina b2 0,25 mg Niacina-b3 1,60 mg Vitamina c 7 mg Hierro 18 mg Fósforo 570 mg Calcio 75 mg Potasio 450 mg
<b>Empaque</b>	La mermelada vendrá envasa en frasco de vidrio, con tapa de rosca y cierre a presión, la mermelada de150g tendrá una dimensión de 4,6 de diámetro x 8,5 alto, el empaque para el producto de 250 será de 6,5 diámetro y 7,5 de alto	Para el producto de 50g se plantea un empaque de 12,3x 14,8cm y para el de 150g se determina que el posible empaque tendrá dimensiones de 16,4 x 14,8 cm.	Para el producto de 40g se plantea un empaque de 9,84 x 11,84 cm, y para la nuez de 80g se determina que el posible empaque tendrá dimensiones de 12,3 x 14,8 cm
			
		El empaque que se utilizara para los productos, será un empaque plástico de polietileno, compatible con el envasado a través de atmosfera modificada, debido a la poca actividad de agua de los productos.	
<b>Tamaño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frasco de 150 gramos</li> <li>▪ Frasco de 250 gramos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paquete de 50 gramos</li> <li>▪ Paquete de 150 gramos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paquete: 40 gramos</li> <li>80 gramos</li> </ul>
<b>Condiciones climáticas</b>	La mermelada puede conservarse a temperatura ambiente, asimismo puede estar refrigerada o congelada y no perderá ni su consistencia ni su sabor característico.	La fruta puede dejarse a temperatura ambiente, pero para mayor conservación es a una temperatura de 7°c	Se conserva a temperatura ambiente
<b>Embalaje</b>	Caja de cartón corrugado flauta tipo c con doble corrugado, con divisiones para proteger los empaques de vidrio de fricciones.	Caja de cartón corrugado flauta tipo c con doble corrugado, de 49,2 x 59,2cm.	

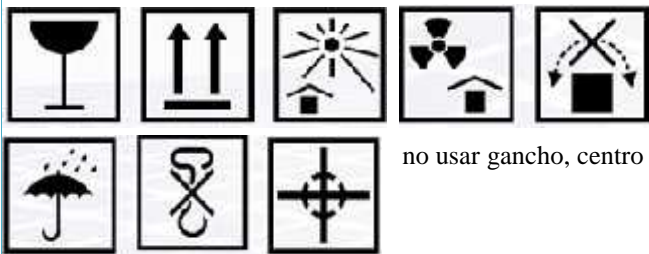
Fuente: elaboración propia (2014)



<b>Almacenamiento</b>	<p>Conservarse en un lugar fresco, a temperatura ambiente. Luego de haber sido abierta consumir lo más rápido posible.</p>	<p>Conservarse en un lugar fresco a temperatura ambiente. No dejar el producto expuesto directamente con el suelo. Ser alejado de productos químicos y roedores.</p>	<p>Su almacenamiento debe ser en lugares limpios y secos, con temperaturas inferiores a 30 grados centígrados, con buena ventilación para evitar la humedad.</p>
-----------------------	--	--	--




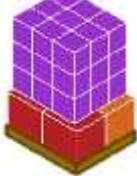



### 3.1.1.1 *Empaque y embalaje.*

Tabla 20. Descripción de empaque y embalaje

	<p>Frágil, hacia arriba, protéjase del calor, proteger de fuentes radioactivas, no rotar, proteger de la humedad, no usar gancho, centro de gravedad.</p>	<b>Marca de manipuleo y advertencia</b>
<p>Se platea la utilización de pallet americano 120 x 100 cm, esta estiba sera de cuatro entradas para facilitar la manipulación.</p>		<b>Paletizacion</b>
<p>Para la manipulación de los alimentos se utilizaran cajas de carton corrugado, de flauta tipo c, con un ancho de las flautas de 4mm, y doble corrugado.</p>		<b>Empaque y embalaje</b>

Fuente: elaboración propia a partir de base de datos cámara de comercio (2015)

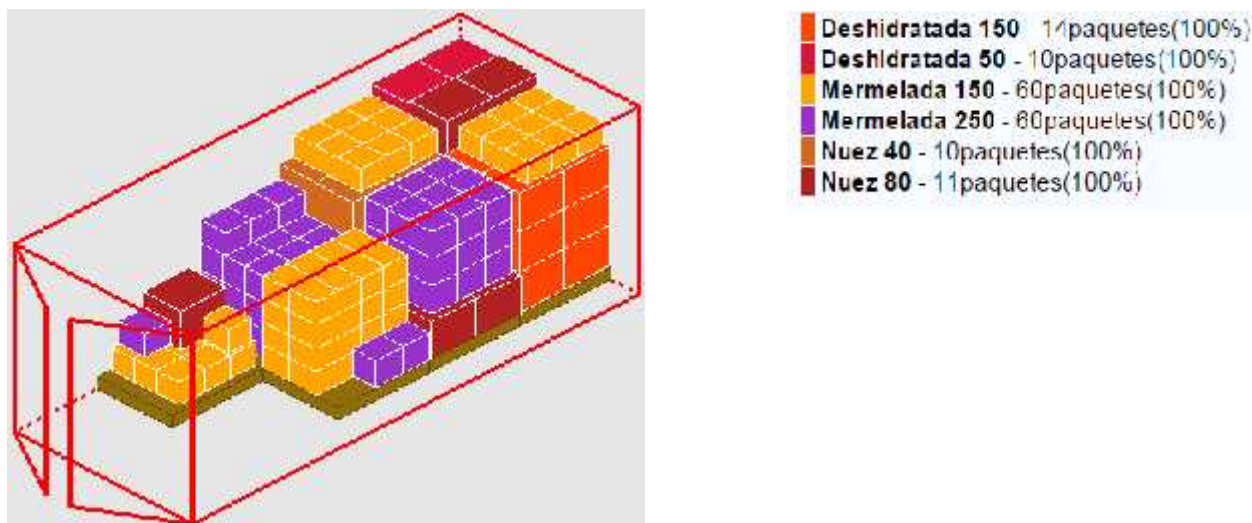
Tabla 21 Productos paletizados

Pallet 1		Fruta deshidratada 150 gramos - 2 Cajas Fruta deshidratada 50 gramos - 6 Cajas Nuez de marañón 80 gramos - 8 Cajas	Volumen: 2.33 metros cúbicos Peso: 367.76 kilogramos
Pallet 2		Fruta deshidratada 150 gramos - 12 Cajas Mermelada 150 gramos - 9 Cajas	Volumen: 2.06 metros cúbicos Peso: 561.6 Kilogramos
Pallet 3		Fruta deshidratada 50 gramos - 4 Cajas Mermelada 150 gramos - 9 Cajas Nuez de marañón 40 gramos - 8 Cajas	Volumen: 2.06 metros cúbicos Peso: 439.2 Kilogramos
Pallet 4		Mermelada 250 gramos - 27 Cajas Nuez de marañón 40 gramos - 2 Cajas Nuez de marañón 80 gramos - 2 Cajas	Volumen: 1.57 metros cúbicos Peso: 744.84 Kilogramos
Pallet 5		Mermelada 250 gramos - 30 Cajas	Volumen: 1.1 metros cúbicos Peso: 750 Kilogramos
Pallet 6		Mermelada 150 gramos - 32 Cajas Mermelada 250 gramos - 2 Cajas	Volumen: 1.05 metros cúbicos Peso: 741.2 Kilogramos
Pallet 7		Mermelada 150 gramos - 10 Cajas Mermelada 250 gramos - 1 Caja Nuez de marañón 80 gramos - 1 Caja	Volumen: 0.49 metros cúbicos Peso: 258.92 Kilogramos

Fuente: elaboración propia a partir de Searates(2015)

A través de la búsqueda de la optimización del envío de la exportación se ha propuesto el uso de siete pallet en donde la carga irá agrupada de forma eficiente, para así optimizar tanto el peso como el espacio.

Imagen 6. Carga contenedorizada



Fuente: Elaboración propia a partir de Searates (2015)

En la imagen 6 se observa la carga contenida en un contenedor de 20', con un volumen de 10.66 metros cúbicos y un peso de 3863.52 kilogramos; esta carga equivale a 165 cajas de los productos de Anacardier, dentro de los cuales están 14 cajas que contienen empaques de fruta deshidratada de 150 gramos, 10 Cajas de fruta deshidratada de 50 gramos, mermelada de 150 y 250 gramos contenidas en cajas, de las cuales se encuentran dentro del contenedor 60 cajas y, 10 y 11 cajas de nuez de marañón de 40 y 80 gramos respectivamente.

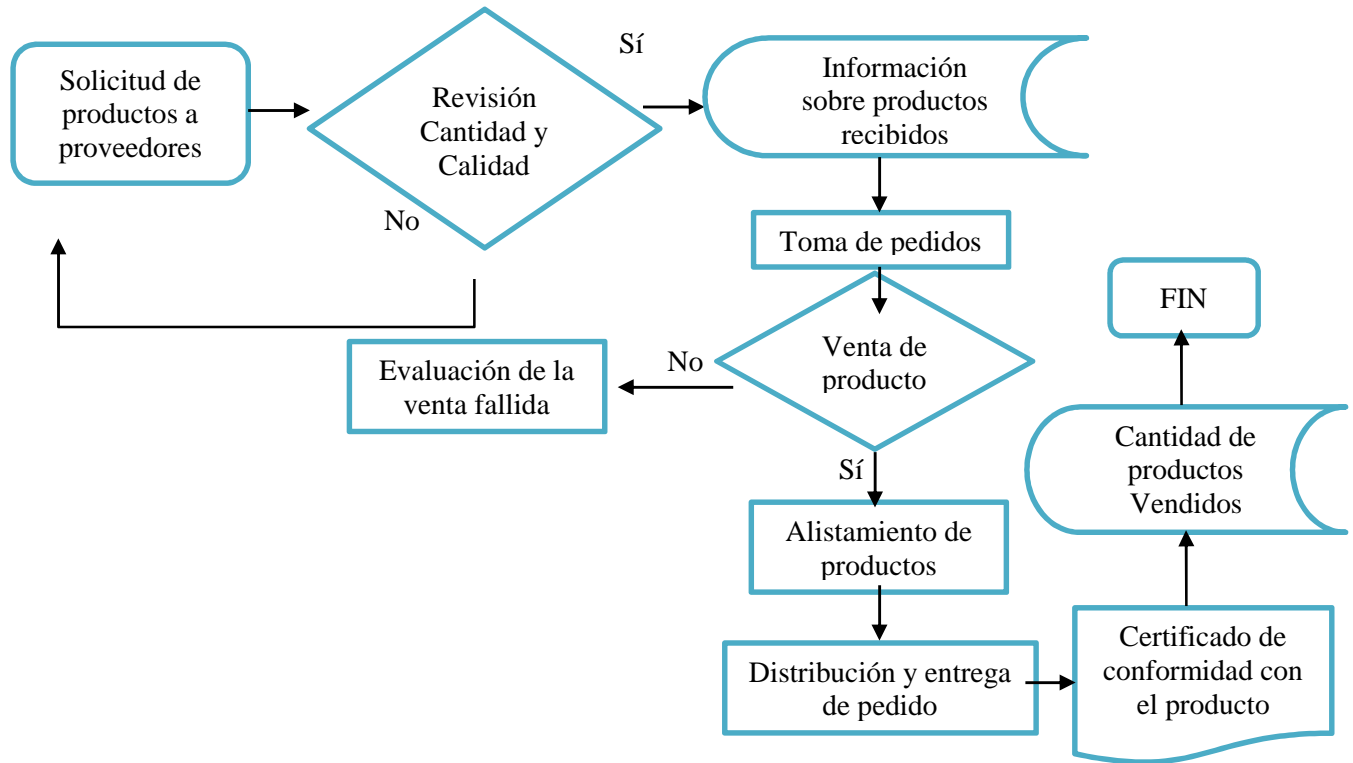
### 3.1.2 Estado de desarrollo.

Anacardier a través de la relación directa con proveedor y a través del análisis en cuanto a la inclusión de un nuevo producto en el mercado derivado del marañón, siendo el Departamento del Vichada el principal productor del mismo; así como la búsqueda de incentivar el emprendimiento en esta región de la Amazo – Orinoquia y la creación de empleo teniendo en cuenta que se busca la inclusión de Departamentos rezagados en lo que respecta a la agricultura, pretende realizar la evaluación de la factibilidad de la constitución de este plan de negocio, y la aplicación de los conceptos adquiridos en el programa.

*El área nueva a sembrar al 2020 se compone de naranja, mango, aguacate, guayaba, piña, mandarina, mora, coco, tomate de árbol, lulo, lima tahití, maracuyá, chontaduro, bananito, borojó, breva, chirimoya, curuba, fresa, granadilla, guanábana, macadamia, marañón, melón, papaya, patilla, pitaya, toronja, tamarindo, uchuva y un total de 233.050 hectáreas nuevas que producirán un impacto en el pib anual de 2.521.265 millones pesos, 434.257 empleo anual entre directo e indirecto y una inversión requerida de 3.483.743 millones pesos. (Corpoica, 2007, págs. 9-10)*

Lo que nos ayuda a deducir que el comercio de estos productos y por ende el aumento de la comercialización de los derivados del marañón podrá conducir a un crecimiento potencial, para los años próximos de la implantación del plan de negocios.

### 3.1.3 Descripción del proceso de producción.



Fuente: elaboración propia (2015)

### *Gráfico 7. Proceso de operación de la comercializadora Anacardier*

En el gráfico 7 se ilustra el proceso de operación para la comercializadora Anacardier; el cual está compuesto por el aprovisionamiento, este consiste en la solicitud de productos a proveedores y la posterior revisión de cantidad y calidad; seguidamente se realiza el proceso de almacenamiento en donde se introduce en el sistema datos sobre los productos para llevar a cabo el proceso PEPS, posteriormente se lleva a cabo el proceso de ventas en donde se tomara los pedidos respectivos por parte de tiendas naturistas, subsiguientemente se lleva a cabo el alistamiento y etiquetado de los pedidos en donde se empacaran los productos y finalmente la distribución de estos. De esta forma se busca satisfacer al cliente cumpliendo con sus expectativas y necesidades.

#### **3.1.4 Necesidades y requerimientos.**

Las necesidades y requerimientos en los cuales Anacardier, incurrirá como base tecnológica los cuales serán indispensables para el control de inventarios, y manejo de los productos que han entrado primero dentro del inventario peps, se adquirirán dentro de la inversión inicial los siguientes bienes tangibles.

Tabla 22. Requerimientos Anacardier

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Computador	2	\$900.000	\$1.800.000
Impresora multifuncional	1	\$450.000	\$450.000
Teléfono inalámbrico	1	\$79.900	\$79.900
Celular	2	\$210.000	\$420.000
Monta carga	1	\$750.000	\$750.000
Camioneta	1	\$27.000.000	\$27.000.000
Máquina etiquetadora	2	\$1.600.000	\$3.200.000
Escritorio	2	\$200.000	\$ 400.000
Microondas	1	\$ 110.000	\$110.000
Sillas	3	\$90.000	\$270.000
Archivador	2	\$120.000	\$240.000
Estanterías	10	\$1.700.000	\$17.000.000
Total bienes tangibles			\$51.719.900

Fuente: elaboración propia (2015).

En la tabla 22 se evidencian los costos unitarios y totales de los productos que necesita Anacardier para dar inicio a su establecimiento en el mercado y desarrollar su actividad económica de forma ordenada y concisa. Por tal motivo el costo total de inversión en bienes tangibles es de \$ 51.719.900 pesos.

### 3.2 Plan de compras

#### 3.2.1 Consumos por unidad de producto.

Tabla 23. Plan de compras

Compras 1 año	Valor en compras	Porcentaje de compra a incrementar por mes
Mes 1	\$ 5.922.137	0%
Mes 2	\$ 5.922.137	0%
Mes 3	\$ 6.099.801	3%
Mes 4	\$ 6.587.786	8%
Mes 5	\$ 6.917.175	5%
Mes 6	\$ 7.124.690	3%
Mes 7	\$ 7.338.431	3%
Mes 8	\$ 7.852.121	7%
Mes 9	\$ 8.637.333	10%
Mes 10	\$ 9.501.066	10%
Mes 11	\$ 10.261.152	8%
Mes 12	\$ 10.774.209	5%

Fuente: elaboración propia (2015).

La tabla 23 demuestra el total del valor de las compras de cada mes para el primer año, las cuales fueron determinadas a partir de la demanda y consumo per cápita de Bogotá, en donde Anacardier cubrirá el 0,015% de esta demanda.

Asimismo esta cantidad de compras se obtuvieron a través del porcentaje que muestra la estacionalidad del producto, es decir en que temporadas se espera obtener mayores o menores ventas. El total de compras para el primer año \$92.938.038 pesos, a partir de estas compras se pronosticaron los siguientes año, los cuales se encuentran especificados en el archivo adjunto de Excel.

### 3.3 Costos de comercialización

Tabla 24. Costos de comercialización año 1- año 5

Costos de comercialización		
Año 1	\$	105.136.200
Año 2	\$	108.500.558
Año 3	\$	108.500.558
Año 4	\$	108.553.127
Año 5	\$	108.553.127

Fuente: elaboración propia (2015)

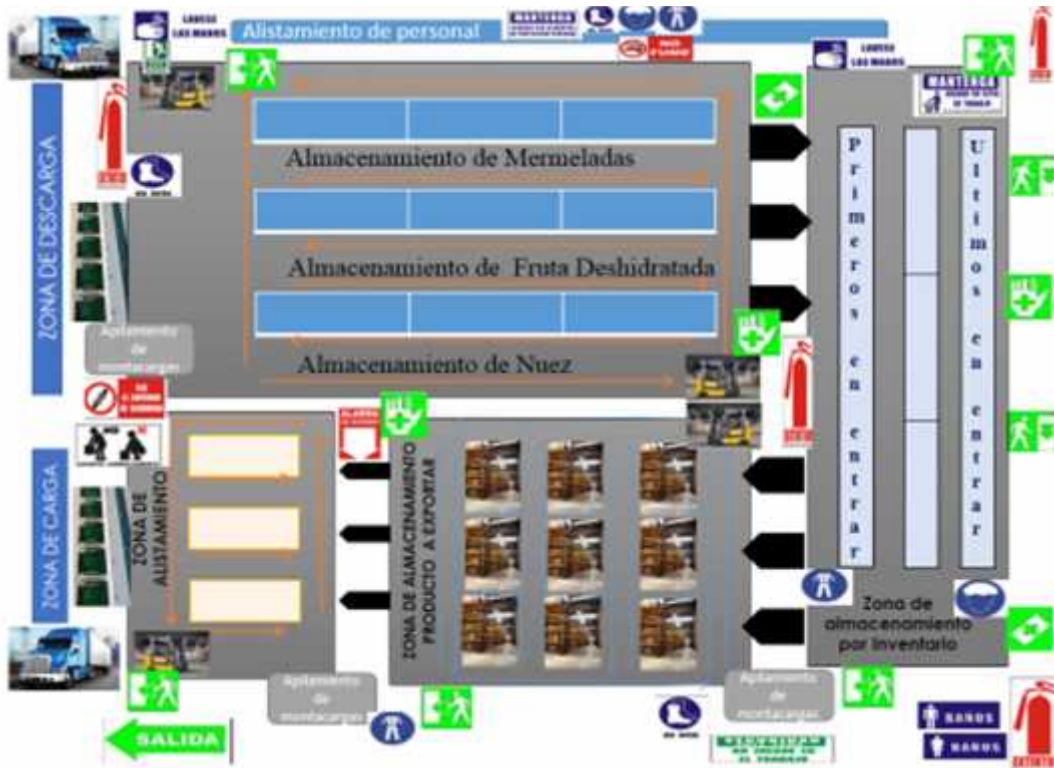
La tabla 24 refleja el total de los costos para cada año, en donde se incluyen los costos fijos, el transporte y el total a pagar de salarios; asimismo para cada año hubo un incremento de acuerdo a

la inflación esperada. De tal forma el total de los costos para el año 1 fueron de 105.136.200 y para el año 5 de \$ 108.553.127, es decir que se tuvo una variación del 3% en los costos fijos.

### 3.4 Infraestructura

#### 3.4.1 Infraestructura.

Imagen 7. Layout



Fuente: elaboración propia (2015)

El principal mecanismo de almacenamiento que se utilizara para poder hacer la correcta distribución de los productos será la inclusión de estanterías dinámicas que facilitaran la aplicación de inventarios PEPS que se ha determinado implantar para poder proveer los productos con una mejor calidad, adicionalmente estas brindaran la facilidad para acceder eficazmente al mayor número de referencias, por otra parte en la zona de alistamiento se realizara el etiquetado para la posterior distribución de los productos.

#### 3.4.2 Parámetros técnicos especiales.

A través del Layout presentado en la imagen 7 se observa que los principales mecanismos de seguridad que debe tener la empresa abarca señalización de las salidas de emergencia así como zonas de peligro, ubicación de extintores, utilizar los implementos de protección personal, demarcación de las zonas de tránsito, indicaciones de frágil, pesado o las exposiciones a las que

no se deben dejar los productos ya que al ser alimentos son sensibles a los cambios en el ambiente, se tendrán en cuenta los rótulos y condiciones requeridos para el almacenamiento de los productos de Anacardier.

## 4 Organización

### 4.1 Estrategia organizacional

#### 4.1.1 Dofa.

Tabla 25. Análisis Dofa

Dofa	Oportunidades	Amenazas
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca aún no se encuentra posicionada en el mercado.</li> <li>• El marañón y sus derivados son productos que no son reconocidos en el mercado de nueces, frutos secos y mermeladas.</li> <li>• Falta de disponibilidad económica para la puesta en marcha del proyecto.</li> <li>• Desconocimiento de posibles socios que ayuden a la</li> </ul>	<b>Estrategias Do</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de actividades de mercadeo dar a conocer el producto como un bien saludable para el consumidor.</li> <li>• Por medio de mecanismos creados por proexport como ferias internacionales de promoción a pymes.</li> <li>• A través de alianzas estratégicas buscar la inclusión a nuevos mercados.</li> </ul>	<b>Estrategias Da</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de mecanismos como benchmarking y estrategias de marketing se busca dar a conocer el producto, y con la ampliación económica del proyecto realizar inversión para el crecimiento de la empresa.</li> <li>• Establecer junto con los proveedores una alianza estratégica y estructura de costos que permitan buscar beneficios conjuntos.</li> <li>• Evaluar el transporte multimodal que brindan algunos de los municipios</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>incursión del producto en el mercado estadounidense.</li> <li>Falta de presencia en eventos como ferias.</li> <li>Costo de distribución de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios de mercado para el posicionamiento en nuevos mercados.</li> </ul>	<p>pertenecientes al Departamento del Vichada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la ventaja competitiva que posee la empresa, así como las desgravaciones arancelarias dadas por el gobierno para productos de bienes de tardío rendimiento.</li> </ul>
Fortalezas	Estrategias Fo	Estrategias Fa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusión de un portafolio de producto derivados del marañón y así la ampliación de los mismos, gracias a la innovación constata de los proveedores y el incentivo por parte de la empresa Anacardier para que esto se logre.</li> <li>Buenas relaciones laborales con los proveedores.</li> <li>Generación de empleo para la cadena de distribución así como a los proveedores y cultivadores del producto; además de como la mano de obra requerida en la empresa y el alto sentido de responsabilidad social por parte de la empresa a través de la inclusión de Departamentos rezagados.</li> <li>Producto novedoso</li> <li>Precios competitivos frente el mercado.</li> <li>Las ventas se realizan sobre pedidos de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por medio de estrategias de distribución dar a conocer el producto en zonas donde no se tiene conocimiento de este, recalando que este es un bien que contribuye a mantener una dieta saludable.</li> <li>Mediante la ampliación de mercados a través del TLC tanto los beneficios de la empresa como de los proveedores aumentarían lo cual conlleva a la ampliación de producción y por ende la necesidad de crear mayor cantidad de empleos.</li> <li>A través de los convenios con los proveedores, llegar obtener reducir costos y tiempos de entrega por cantidad de pedido y de esta forma tener mejores precios y rentabilidad para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer estrategias diferenciación que permitan el reconocimiento del producto en el mercado.</li> <li>Establecer contratos bilaterales que brinden seguridad a las partes respecto a un comercio justo.</li> <li>Determinar estrategias que brinden la ampliación de mercados y la búsqueda de nuevos destinos del bien.</li> <li>Generar posicionamiento de la marca y reconocimiento por parte consumidor</li> <li>Analizar la potencial demanda de nuevos productos derivados de marañón.</li> <li>Conseguir los aliados internacionales que ayuden a la incursión de Anacardier.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2014).

La tabla 25 evidencia el análisis Dofa de la empresa Anacardier en donde se observa las principales oportunidades que presenta la empresa dentro de estas se encuentra que cuenta con proveedores capacitados para el cultivo y la transformación de la fruta, supliendo la demanda del mercado.

Asimismo las fortalezas con las que cuenta la empresa, es que es un producto innovador y el cual no se ha explotado dentro del mercado nacional, contando con buenas relaciones con los proveedores que están dispuestos a emprender junto con Anacardier para la puesta en marcha de este proyecto. De tal forma a través de estas alianzas se generaran empleos directos e indirectos, beneficiando al Departamento del Vichada.

La principal debilidad que presenta la empresa, es el posicionamiento de la marca y el desconocimiento de las personas hacia estos productos; pero que a través de estrategias de

marketing se irán mitigando. Por otro lado una amenaza importante son las precarias vías que se encuentran en el departamento del Vichada y podrían un factor importante a sortear para la llegada de los productos al ciudad de Bogotá.

#### **4.1.2 Generador de valor.**

Para la empresa Anacardier es importante generar valor por medio de estrategias enfocadas hacia los clientes, debido a que ellos representan en papel de mayor significancia de la empresa en el modelo de comercialización de la empresa Anacardier. Para que el cliente perciba el valor de las estrategias usadas por la empresa, es pertinente ubicar la necesidad en un aspecto de marketing de posventa en donde se identifiquen las preferencias y gustos de los clientes hacia el producto con el fin de mejorar la distribución y la comercialización y satisfacer el beneficio para así superar el sacrificio realizado, convirtiendo a Anacardier una empresa más competitiva frente a sus competidores directos.

En cuanto a esto una estrategia que se plantea es CVM (costumer value management) la cual en la empresa se dará alineando el proceso de comercialización de los derivados del marañón; junto con enfoques de mejoría en los productos en la infraestructura de distribución de Anacardier con el fin de satisfacer en la mayor cantidad posible las demandas de los clientes vinculados; asimismo esta gestión de valor se puede dar en los canales de comunicación de los clientes con la empresa. El modelo tiene como objetivo conocer que es exactamente lo que busca el cliente, cuáles son sus preferencias y cuál es el nivel de satisfacción que buscan estas personas así creando valor desde el cliente para la empresa.

#### **4.1.3 Organismos de apoyo.**

Las entidades que contribuyen al desarrollo del sector y en general incentivan la expansión hacia nuevos mercados son las siguientes:

ProColombia: es aquella entidad encargada de brindar asesoría que faciliten la ejecución de estrategias que permitan la identificación de oportunidades en los mercados, y por ende ampliación de mercados internacionales a través de la exportación de bienes no tradicionales en Colombia, además de brindar la capacidad de conexión con empresarios de otros países por medio de la promoción comercial, y la creación de alianzas con diferentes entidades.

Fao<sup>5</sup>: es un ente encargado de promover el desarrollo y la modernización en lo que respecta a la agricultura, pesca y silvicultura; e incentivar el desarrollo del sector rural sostenible, así como la contribución en lo que respecta a seguridad alimentaria.

Invima<sup>6</sup>: tiene como objetivo principal vigilar y controlar establecimientos y comercializadores de alimentos, medicamentos, bebidas y todos aquellos contemplados en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 en actividades relacionadas tanto a exportación importación y disposición para su consumo; además de certificar buenas prácticas y condiciones sanitarias optimas en los establecimiento de productores de los productos.

Bancoldex: actúa como banca de segundo piso, esta entidad promueve instrumentos financieros y no financieros a mi pymes así como a grandes empresas que exporten o sean empresas nacionales, en donde se busca incentivar el crecimiento y el desarrollo. Caracterizándose por ofrecer planes como INNpulsa Colombia e INNpulsa Mipymes; la banca de las oportunidades y el programa de transformación productiva.

Mediante el apoyo de la cámara de comercio Anacardier se puede acoger a esta entidad para el desarrollo de sus actividades, la etapa inicial y su internacionalización, a través de servicios virtuales gratuitos que apoyan el proceso, siendo estas asesorías, capacitaciones, talleres prácticos, y seminarios para microempresas. Por otra parte a través del fondo emprender, se buscan alternativas de financiamiento del proyecto, como también asesorías y herramientas que contribuyan al desarrollo del plan de negocio.

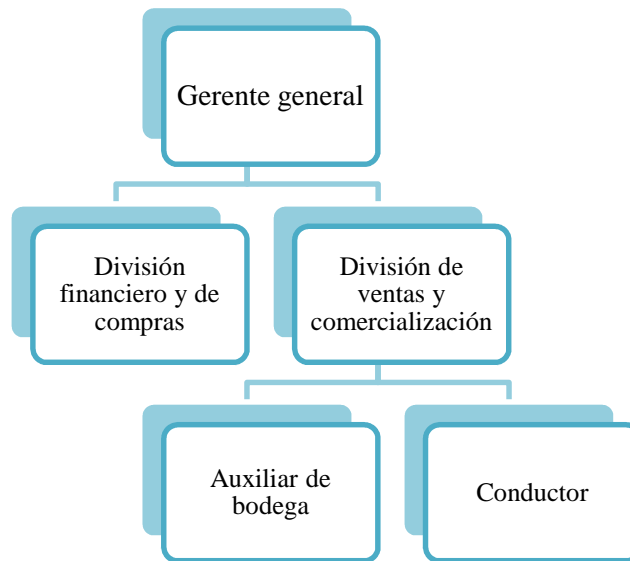
#### **4.2 Estructura organizacional**

La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas (Mintzberg, 2003). Acorde con esto Anacardier contará con la siguiente estructura organizacional:

---

<sup>5</sup> FAO: Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (2014)

<sup>6</sup> INIMA: Instituto nacional de vigilancia de alimentos y medicamentos. (2014)



Fuente: elaboración propia (2015)

*Figura 1. Organigrama de la comercializadora Anacardier*

La figura 1 muestra la estructura organizacional de la empresa que contará con una distribución jerárquica, la cual inicialmente se distribuirá en 2 áreas fundamentales para el funcionamiento de la empresa, las cuales son el área de gerencia que adicionalmente se le delegará la división financiera y de compras, encargada del área contable y presupuestal de la compañía, así como determinar la capacidad de compra a los proveedores y la capacidad de endeudamiento.

La división de ventas y comercialización que encargará de la organización en el almacenamiento así como plantear estrategias para el posicionamiento del bien y crear incremento en las ventas.

En el largo plazo se plantea la incursión de la división de comercio exterior la cual será delegada de los temas aduaneros, técnicas de negociación y lo concerniente a relaciones con socios comerciales.

### **4.3 Aspectos legales**

En cuanto a la constitución del proyecto se ha determinado que será constituido mediante el método de s.a.s (sociedad anónima simplificada), que tiene dentro de sus características principales la limitación de sus responsabilidades hasta donde estén constituidos sus aportes así como la posibilidad que la constituyan una o más personas, siendo además un mecanismo que facilita la inversión extranjera.

Tabla 26. Documentos para la constitución de Anacardier

Documentos	Valor	Total
Autenticación notaria	\$3.450	\$ 6.900
Registro en cámara de comercio	\$53.069.900	\$371.489
Formulario de registro	\$4.000	\$4.000
Derecho de inscripción	\$32.000	\$32.000
Certificado de existencia	\$4.300	\$8.600
Registro sanitario	\$ 3.307.663	\$3.307.663
Total		\$3.730.652

Fuente: elaboración propia (2015)

Los documentos y costos necesarios para la apertura de Anacardier están evidenciados en la tabla 26 en donde el total de dinero a invertir en estos trámites es de \$3.730.652 pesos, los cuales serán pagados en efectivo y descontados del dinero de los socios.

#### **4.4 Costos administrativos**

##### **4.4.1 Gastos de personal.**

Tabla 27. Gastos de personal mensual para el primer año de funcionamiento

ADMINISTRATIVOS		ADMINISTRATIVOS	
Salario básico de cotización	\$2.000.000	Salario básico de cotización	\$2.000.000
Salario básico	\$2.000.000	Salario básico	\$2.000.000
Total ingresos trab	\$2.000.000	Total ingresos trab	\$2.000.000
Salud	\$170.000	Salud	\$170.000
Pensión	\$240.000	Pensión	\$240.000
Arp 0,522%	\$10.440	Arp 0,522%	\$10.440
Seguridad integral	\$420.440	Seguridad integral	\$420.440
Sena	\$40.000	Sena	\$40.000
Icbf	\$60.000	Icbf	\$60.000
Cajas de comp	\$80.000	Cajas de comp	\$80.000
Parafiscales	\$180.000	Parafiscales	\$180.000
Vacaciones	\$83.400	Vacaciones	\$83.400
Primas	\$166.600	Primas	\$166.600
Cesantías	\$166.600	Cesantías	\$166.600
Interés de cesantías	\$20.000	Interés de cesantías	\$20.000
Provisiones	\$436.600	Provisiones	\$436.600
Costo por trabajador	\$3.037.040	Costo por trabajador	\$3.037.040
Valor hora	\$12.654	Valor hora	\$12.654
AUXILIAR		CONDUCTOR	
Salario básico de cotización	\$644.350	Salario básico de cotización	\$800.000
Salario básico	\$644.350	Salario básico	\$800.000
Subsidio de transporte	\$74.000	Subsidio de transporte	\$74.000
Total ingresos trab	\$718.350	Total ingresos trab	\$874.000
Salud	\$54.770	Salud	\$68.000
Pensión	\$77.322	Pensión	\$96.000
Arp 0,522%	\$3.364	Arp 0,522%	\$4.176
Seguridad integral	\$135.455	Seguridad integral	\$168.176
Sena	\$12.887	Sena	\$16.000
Icbf	\$19.331	Icbf	\$24.000
Cajas de comp	\$25.774	Cajas de comp	\$32.000
Parafiscales	\$57.992	Parafiscales	\$72.000
Vacaciones	\$26.869	Vacaciones	\$33.360
Primas	\$53.674	Primas	\$66.640
Cesantías	\$53.674	Cesantías	\$66.640
Interés de cesantías	\$6.444	Interés de cesantías	\$8.000
Provisiones	\$140.662	Provisiones	\$174.640
Costo por trabajador	\$1.052.458	Costo por trabajador	\$1.288.816
Valor hora	\$4.385	Valor hora	\$5.370

Fuente: elaboración propia (2015)

La tabla 27 refleja el salario para los 4 empleados requerido para el inicio en el funcionamiento de la empresa, en donde se incluyen las prestaciones estimadas por la ley para el año 2015 (prestaciones sociales, subsidios y parafiscales). El costo por trabajado del auxiliar de bodega es \$ 1.052.458 pesos, para los dos trabajadores que desempeñan los cargos administrativos se determina un salario de \$3.037.040 pesos y el salario que devenga el conductor es de \$1.288.816 pesos.

#### 4.4.2 Gastos de administración.

Tabla 28. Gastos de administración

Gastos de administración	Mensual
Papelería	\$ 100.000
Cafetería	\$ 50.000
Mantenimiento maquinas	\$540.000

Fuente: elaboración propia (2015)

La tabla 28 muestra los gastos de administración los cuales constituyen la papelería, la cafetería y el mantenimiento del carro y del montacargas (mantenimiento dos veces al año). El total para el primer año es de \$ 2.880.000 pesos que se constituyen dentro de los gastos variables de la empresa.

## 5 Finanzas

### 5.1 Ingresos

#### 5.1.1 Fuentes de financiación.

Tabla 29. Amortización del crédito

AMORTIZACION FINANCIACIÓN						
Año	Saldo Inicial	Tasa	Intereses	Pago	Abono a capital	Saldo final
1	\$ 39.006.377	28,72%	\$ 11.202.631	\$ 15.624.076	\$ 4.421.445	\$ 34.584.932
2	\$ 34.584.932	28,72%	\$ 9.932.792	\$ 15.624.076	\$ 5.691.283	\$ 28.893.648
3	\$ 28.893.648	28,72%	\$ 8.298.256	\$ 15.624.076	\$ 7.325.820	\$ 21.567.828
4	\$ 21.567.828	28,72%	\$ 6.194.280	\$ 15.624.076	\$ 9.429.796	\$ 12.138.033
5	\$ 12.138.033	28,72%	\$ 3.486.043	\$ 15.624.076	\$ 12.138.033	\$ 0

Fuente: elaboración propia (2015)

A través del crédito que se plantea adquirir con el banco de Bogotá con una tasa de interés del 28,72% EA, se plantea la tabla 29 la cual refleja los pago anuales de \$15.624.076 pesos en un periodo de 5 años, que es el tiempo en el cual se plantea pagar dicho crédito correspondiente a

\$39.006.377 pesos. La tabla también evidencia los intereses pagados y el abono a capital que se realiza para cada año.

## 5.1.2 Formatos financieros.

### 5.1.2.1 Estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 30. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$242.218.612	\$254.329.543	\$267.046.020	\$280.398.321	\$294.418.237
Costos y Gastos Variables	\$95.818.038	\$100.608.940	\$105.639.387	\$110.921.356	\$116.467.424
Utilidad bruta	\$146.400.574	\$153.720.603	\$161.406.633	\$169.476.964	\$177.950.812
Costos fijos	\$105.136.200	\$108.500.558	\$108.500.558	\$108.553.127	\$108.553.127
Depreciación	\$10.343.980	\$10.343.980	\$10.343.980	\$10.343.980	\$10.343.980
Utilidad operacional	\$30.920.394	\$34.876.064	\$42.562.094	\$50.579.858	\$59.053.706
Intereses	\$11.202.631	\$9.932.792	\$8.298.256	\$6.194.280	\$3.486.043
Utilidad antes de impuestos	\$19.717.762	\$24.943.272	\$34.263.838	\$44.385.577	\$55.567.663
Impuestos	\$6.704.503	\$8.481.124	\$11.650.049	\$15.091.353	\$18.893.150
Utilidad neta	\$13.013.259	\$16.462.148	\$22.613.790	\$29.294.225	\$36.674.513

Fuente: elaboración propia (2015)

El estado de resultados de la tabla 30 presenta las ventas y los costos variables para cada año los cuales tienden a aumentar en un 5% representando el crecimiento esperado en el mercado de snack saludables, los costos fijos en lo que se incurren reflejan un crecimiento anual el cual está determinado a raíz de la inflación esperada en los siguientes años, la depreciación de los bienes se mantiene constante con un total de \$10.343.980 pesos debido a que estos bienes tangibles a través del tiempo van devaluándose, los intereses son causados como resultado del crédito obtenido con el banco, y los impuestos son determinados a partir de las utilidades, para luego descontar las retención y el cree de 25% y 9% respectivamente.

Finalmente la utilidad neta refleja el rendimiento o rentabilidad que los socios pueden alcanzar por medio de sus aportes, es decir para Anacardier la utilidad neta en el primer año es de \$13.013.259 y para el 5 año es de \$36.674.513, reflejando un crecimiento para la empresa en estos periodos.



### 5.1.2.2 Flujo de caja.

Tabla 31. Flujo de caja de Anacardier

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$ -	\$13.013.259	\$16.462.148	\$22.613.790	\$29.294.225	\$36.674.513
Impuestos causados		\$6.704.503	\$8.481.124	\$11.650.049	\$15.091.353	\$18.893.150
Impuestos pagados			\$(6.704.503)	\$(8.481.124)	\$(11.650.049)	\$(15.091.353)
Depreciaciones		\$10.343.980	\$10.343.980	\$10.343.980	\$10.343.980	\$10.343.980
Flujo. Caja bruto	\$ -	\$30.061.742	\$28.582.749	\$36.126.695	\$43.079.509	\$50.820.290
Inversiones						
Activos fijos	\$(53.069.900)					
Imprevistos	\$(2.653.495)					
Flujo de caja inversión	\$(55.723.395)					
Obligaciones bancarias	\$39.006.377					
Pagos obligaciones bancarias		\$(4.421.445)	\$(5.691.283)	\$(7.325.820)	\$(9.429.796)	\$(12.138.033)
Flujo de caja financiación total	\$39.006.377	\$(4.421.445)	\$(5.691.283)	\$(7.325.820)	\$(9.429.796)	\$(12.138.033)
Flujo de caja del proyecto	\$(16.717.019)	\$25.640.298	\$22.891.465	\$28.800.875	\$33.649.713	\$38.682.257

Fuente: elaboración propia (2015)

El flujo de caja libre que exhibe la tabla 31 toma como punto de partida la utilidad neta a obtener en los años a causar. Este flujo de caja muestra los flujos de dinero tanto de entradas y salidas en los periodos analizados, mostrando la capacidad de liquidez de Anacardier. Se observa a través del flujo de caja del proyecto, la recuperación de la inversión de capital determinada por los socios la cual se dará en los años subsiguientes. Remitirse al documento adjunto de Excel.

### 5.1.2.3 Balance general.

Tabla 32. Balance general de Anacardier

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ -	\$25.640.298	\$48.531.763	\$77.332.638	\$110.982.351	\$149.664.608
Total activos corrientes	\$-	\$25.640.298	\$48.531.763	\$77.332.638	\$110.982.351	\$149.664.608
Equipos	\$33.699.900	\$33.699.900	\$33.699.900	\$33.699.900	\$33.699.900	\$33.699.900
Depreciación acumulada	\$-	\$(6.739.980)	\$(13.479.960)	\$(20.219.940)	\$(26.959.920)	\$(33.699.900)
Muebles y enseres	\$18.020.000	\$18.020.000	\$18.020.000	\$18.020.000	\$18.020.000	\$18.020.000
Depreciación		\$(3.604.000)	\$(7.208.000)	\$(10.812.000)	\$(14.416.000)	\$(18.020.000)
Total activos fijos	\$51.719.900	\$41.375.920	\$31.031.940	\$20.687.960	\$10.343.980	\$-
Activos diferidos (publicidad de lanzamiento, estudios)	\$1.350.000	\$1.350.000	\$1.350.000	\$1.350.000	\$1.350.000	\$1.350.000
Imprevistos por utilidad (5%)	\$2.653.495	\$2.653.495	\$2.653.495	\$2.653.495	\$2.653.495	\$2.653.495
Total activos diferidos	\$4.003.495	\$4.003.495	\$4.003.495	\$4.003.495	\$4.003.495	\$4.003.495
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$55.723.395</b>	<b>\$71.019.713</b>	<b>\$83.567.198</b>	<b>\$102.024.093</b>	<b>\$125.329.826</b>	<b>\$153.668.103</b>
Obligaciones bancarias	\$39.006.377	\$34.584.932	\$28.893.648	\$21.567.828	\$12.138.033	\$-
Impuestos por pagar	\$-	\$6.704.503	\$8.481.124	\$11.650.049	\$15.091.353	\$18.893.150
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$39.006.377</b>	<b>\$41.289.435</b>	<b>\$37.374.772</b>	<b>\$33.217.877</b>	<b>\$27.229.386</b>	<b>\$18.893.150</b>
Capital	\$16.717.019	\$16.717.019	\$16.717.019	\$16.717.019	\$16.717.019	\$16.717.019
Utilidades retenidas	\$-	\$13.013.259	\$29.475.408	\$52.089.197	\$81.383.422	\$118.057.935
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$16.717.019</b>	<b>\$29.730.278</b>	<b>\$46.192.426</b>	<b>\$68.806.216</b>	<b>\$98.100.440</b>	<b>\$134.774.954</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$55.723.395</b>	<b>\$71.019.713</b>	<b>\$83.567.198</b>	<b>\$102.024.093</b>	<b>\$125.329.826</b>	<b>\$153.668.103</b>

Fuente: elaboración propia (2015)

El balance general de la empresa mostrado en la tabla 32 da a conocer todas aquellas cuentas de valor que poseerá Anacardier para su puesta en marcha y que reflejan un beneficio para la empresa ya sea mediante su uso o intercambio, los pasivos que se plantean como mecanismo de contingencia reflejan las obligaciones en las que se incurren las cuales abarcan obligaciones bancarias e impuestos por pagar. Finalmente el patrimonio abarca la capacidad de auto apalancarse por parte de la empresa con su actividad comercial.

## 5.2 Egresos

### 5.2.1 Inversión y capital trabajo.

Tabla 33. Inversión inicial

Inversión	Total
Mercadeo	\$1.350.000
Equipos de pc y maquinaria	\$33.699.900
Muebles y enseres	\$18.020.000
Imprevistos 5%	\$2.653.495
Documentación	\$3.730.652
Inversión con documentación	\$59.454.047
Inversión sujeta a financiación	\$55.723.395
Financiación 70%	\$39.006.377
Recursos propios 30%	\$16.717.019

Fuente: elaboración propia (2015)

En la tabla 33 se puede evidenciar la inversión inicial con la que se llevara la puesta en marcha de Anacardier. La inversión que se encuentra sujeta a la financiación de \$55.723.395 pesos en donde el 30% de los recursos propios aportados por los socios el cual es de \$16.717.0194 y el restante, es decir el 70% se financiará a través de Banco Bogotá la cual será de \$39.006.377 pesos; en donde esta financiación no se encuentra sujeta a los \$3.730.652 pesos de los trámites de documentación para la apertura de la empresa

## 6 Plan operativo

### 6.1 Plan operativo

#### 6.1.1 Cronograma de actividades.

Tabla 34. Cronograma de actividades de Anacardier

Actividades	2015											2016											2017						
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciemb	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciemb	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Formulación plan de negocios	■	■	■	■	■	■																							
Constitución legal y adquisición documental							■	■																					
investigación para financiación							■	■	■																				
Búsqueda de la bodega									■	■																			
Adaptación de la bodega										■																			
Contratación de personal										■																			
Compra de los recursos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Comercialización											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación de gestión												■		■		■		■		■		■		■	■		■		■

Fuente: elaboración propia (2015)

## **6.2 Metas sociales**

### **6.2.1 Metas sociales del plan de negocio.**

Las metas sociales que tiene Anacardier a raíz de la puesta en marcha de este proyecto son:

- A través de la creación de Anacardier se busca la inclusión del Departamento del Vichada en Colombia, como un potencial productor y comercializador de derivados del marañón; abriendo espacios para el surgimiento de las mi pymes de la región.
- Asimismo la apertura de la empresa generara 4 empleos en un corto plazo.
- Como parte del impacto generado por la empresa, el empleo se verá fomentado de forma indirecta por medio de las empresas proveedoras.
- Direccionar Anacardier a favor de la inclusión del medio ambiente como énfasis de responsabilidad.

### **6.2.2 Plan nacional y regional de desarrollo.**

El plan nacional de desarrollo 2014–2018 contempla la paz, la equidad y educación, como fuente principal de progreso, por ende el gobierno nacional busca implementar estrategias regionales en las que se establecen prioridades territoriales. Para los llanos orientales se ha establecido la promoción del desarrollo del sector agroindustrial y ambiental, lo cual conlleva a un desarrollo humano sostenible. De esta forma a través del proyecto se busca el reconocimiento y la aceptación del Departamento del Vichada como un territorio activo, capaz de crear fuentes de empleo bajo el desarrollo humano integral.

A través del plan regional de desarrollo Bogotá humana 2012 – 2016 Anacardier establece métodos de inclusión incentivando y respetando la diversidad y la interculturalidad, como también contribuye a la salud alimentaria y nutricional de la población al ser un producto base de fruta. Adicionalmente el plan regional contribuye al desarrollo de este proyecto, gracias al reconocimiento del plan semilla como base del fortalecimiento del sistema regional de innovación.

### **6.2.3 Asociación o cadena productiva.**

Para la empresa Anacardier es de vital importancia el crecimiento de la región del Vichada en donde se busca la constitución de una asociación de proveedores de marañón de este Departamento con el fin de suplir la demanda a la que se encuentra expuesta la empresa, en su necesidad de abarcar el mercado nacional y posteriormente el mercado internacional.

Adicionalmente Anacardier se encuentra relacionada con la actividad de comercialización y distribución de productos derivados de frutas exóticas, específicamente de marañón, esta herramienta (*asociación*) contribuye a la generación de sinergia entre las empresas dedicadas a la misma actividad, impulsando la competitividad y el surgimiento del segmento de mercado.

#### **6.2.4 Empleo.**

Con la constitución de Anacardier se generaran 4 empleos directos en el corto plazo, los cuales están conformados por el gerente general quien de igual forma se encargará de la división financiera, otro empleado será el encargado del área de división de compras y división de ventas, otro empleado para el área de auxiliar de bodega y finalmente un conductor. En el mediano plazo se plantea la contratación de un segundo auxiliar de bodega, debido a que la empresa estará incursionando en las principales ciudades de Colombia como son Medellín, Bucaramanga y Llanos Orientales. En el largo plazo se planea la contratación de un empleado más el cuál desempeñara el cargo de división de comercio exterior, y posteriormente la contratación de un tercer auxiliar de bodega, con el fin de cumplir a la necesidad de internacionalización.

Los cargos relacionados con el primer y segundo nivel jerárquico, serán suplidos por profesionales capacitados en el área reflejando los conocimientos adquiridos, para de esta forma llevar a Anacardier a lograr resultados propuestos por la empresa; las personas que desempeñaran el tercer nivel jerárquico dentro de la organización serán aquellas personas consideradas dentro de la población vulnerable. La contratación del primer auxiliar de bodega y el conductor será dada en el primer mes de iniciación de la actividad laboral de Anacardier

#### **6.2.5 Emprendedores.**

El plan de negocio está dado por la participación de las emprendedoras Paola Patarroyo Godoy de 22 años de edad y Mónica Alexandra Rodríguez Amaya de 21 años de edad estudiantes de último semestre de finanzas y comercio internacional, en donde ambas cuentan con experiencia en servicio cliente. La empresa contará con una participación accionaria del 50% cada una, teniendo en cuenta que parte del capital será financiado.

## **7 Impacto**

### **7.1 Impacto económico**

El sector agroindustrial hortofrutícola en Colombia se verá beneficiado por la creación de la empresa Anacardier contribuyendo a un crecimiento económico a nivel nacional y posterior al

incremento de las exportaciones Colombianas mediante la presencia de los productos derivados del marañón.

Los proveedores de la empresa serán parte importante la contribución al crecimiento, ya que se depende de la mejora en los procesos productivos para lograr beneficios mutuos, las ventas y la producción aumentaran dentro del sector industrial así como la búsqueda del aumento en la capacidad productiva, el sistema de siembra de la fruta como de la transformación y producción de los diferentes productos derivados del marañón.

### **7.2 Impacto regional**

La creación de la empresa Anacardier conllevará a la obtención de un impacto económico en el Departamento del Vichada. La generación de empleo y el reconocimiento del Departamento con alto potencial de productos como el marañón ayudarán a que la región y el departamento empiece a ser llamativo para inversionistas que vean un gran potencial para explotar en estas zonas poco conocidas, así como la capacidad de aprovechamiento de los apoyos brindados por entidades que incentivan la producción. Además de seguir catalogando el Departamento del Vichada como el principal cultivador de marañón, y realizar su inclusión en la transformación derivada de esta fruta.

### **7.3 Impacto social**

El impacto se generará primordialmente en el aumento de empleo en el Departamento ya que se necesitará más personal para la siembra del árbol y su cuidado y posteriormente para la producción de los productos del marañón. En la empresa Anacardier se generará el empleo de 3 o 4 personas directamente pero a su vez ayudará a encontrar a los sitios vinculados en las ventas de los productos como los son los almacenes de cadena y almacenes naturistas en donde se pondrá a la venta los productos de la empresa.

### **7.4 Impacto ambiental**

Anacardier busca contribuir al cuidado del medio ambiente, considera que a través del uso de cada uno de los componentes, de la fruta puede minimizar los desechos que se desarrollan en sus procesos; adicionalmente se busca que con la utilización de empaques amigables con el medio ambiente, se disminuya el impacto en el mismo.

## **8 Resumen ejecutivo**

### **8.1 Concepto del negocio**

Anacardier tiene como objetivo ser una empresa comercializadora de derivados de marañón, procedentes del Departamento de Vichada, teniendo como finalidad la exportación, así como la asociación de los pequeños productores de estos bienes para de esta forma poder suplir el total de la demanda del mercado.

A partir de la creación de Anacardier se contribuye socialmente a la creación de empleos tanto directos como indirectos siendo los indirectos en el sector agrícola, además también se busca el reconocimiento de este Departamento por su amplio potencial agrícola.

### **8.2 Potencial del mercado**

El mercado potencial en Colombia refleja un consumo de 2kg per cápita anualmente; adicionalmente este mercado ha tenido un amplio crecimiento mundial que según ProColombia ha sido del 5% reflejando la preferencia por parte de los consumidores por snacks saludables, constituyéndose como un mercado viable para la incursión a través de nuevos productos.

### **8.3 Ventajas competitivas y propuesta de valor.**

Las ventajas competitivas que se presentan en los productos, es que son productos nuevos en el mercado, que la mayoría de empresas no tienen en su portafolio de productos tales como la fruta deshidratada de marañón y la mermelada de marañón, adicionalmente son productos exóticos y que contienen baja cantidad de grasas y azúcares, lo cual representa un mecanismo diferenciador y que tiene amplio impacto debido a la tendencia de la sociedad por el consumo de alimentos saludables.

### **8.4 Resumen de las inversiones requeridas**

Las inversiones requeridas para la puesta en marcha de la empresa Anacardier de derivados del marañón son:

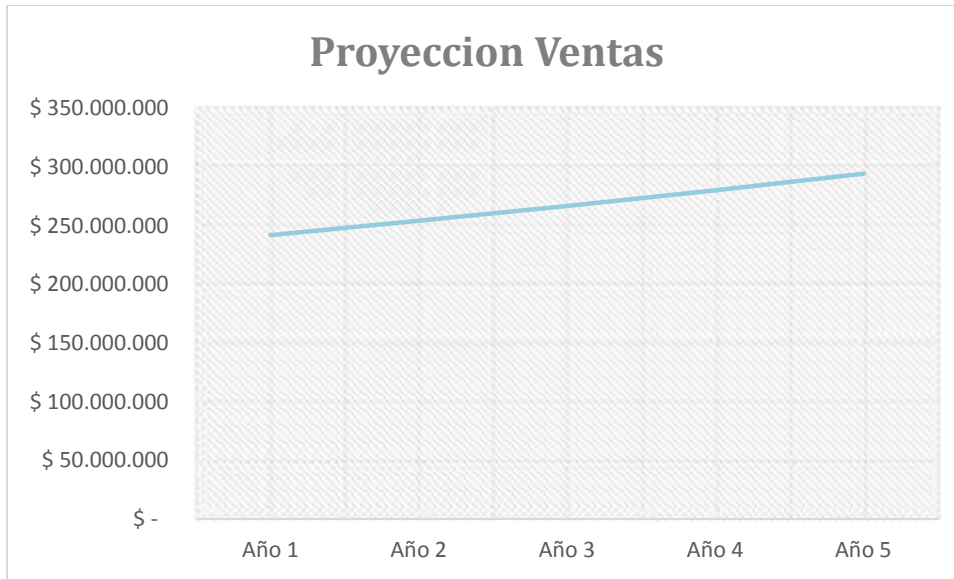


Tabla 35. Resumen de las inversiones para la puesta en marcha de Anacardier

INVERSION INICIAL		TOTAL	
Mercadeo		\$	1.350.000,00
Tarjetas	\$ 300.000,00		
Telemarketing	\$ 250.000,00		
Pancartas	\$ 300.000,00		
Cuña radial	\$ 500.000,00		
Equipos de pc y maquinaria		\$	33.699.900,00
Computador	\$ 1.800.000,00		
Impresora	\$ 450.000,00		
Teléfono	\$ 79.900,00		
Celulares	\$ 420.000,00		
Montacargas	\$ 750.000,00		
Maquina etiquetadora	\$ 3.200.000,00		
Camioneta	\$ 27.000.000,00		
Muebles y enseres		\$	18.020.000,00
Escritorio	\$ 400.000,00		
Microondas	\$ 110.000,00		
Sillas	\$ 270.000,00		
Archivador	\$ 240.000,00		
Estanterías	\$ 17.000.000,00		
Total inversión		\$	53.069.900,00
Documentación		\$	3.730.652,30
Imprevistos	5%	\$	2.653.495,00
Inversión con documentación		\$	59.454.047,30
Inversión sujeta a financiación		\$	55.723.395,00
Financiación	70%	\$	39.006.376,50
Recursos propios	30%	\$	16.717.018,50

Fuente: elaboración propia (2015)

## 8.5 Proyecciones de ventas



Fuente: elaboración propia (2015)

### *Gráfico 8. Proyecciones anuales de ventas de Anacardier*

Como se presenta en el gráfico 8, la tendencia de ventas proyectadas por Anacardier es creciente y rentables y las estacionalidades que presenta la venta del producto son compensadas en los demás meses, el cual se puede ver evidenciado en el archivo adjunto de Excel.

## 8.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

La tasa interna de retorno para Anacardier refleja un resultado de 41%, esta tasa indica el retorno esperado sobre la inversión, principalmente por las características de ser un portafolio de productos exóticos y con oportunidades de crecimiento. La rentabilidad de la empresa muestra un ROA de 18% en el primer año, este indica la capacidad que tienen los activos para ser rentables por sí mismos, el ROE muestra la capacidad que tendrá Anacardier para remunerar a sus accionistas, siendo este en el primer año de 44%. La capacidad de apalancamiento que tiene Anacardier es decreciente en los años analizados, debido a que la inversión realizada en el primer año incrementara el endeudamiento en el que esta deberá incurrir. Por último se observa que el valor presente neto de la inversión se encuentra en \$57.583.062 reflejando una creación de valor respecto a la inversión inicial y una relación costo beneficio de 2,9, indicando que en los años pronosticados la empresa va a ser rentable.

## Referencias

- Arango Wiesner, L. V., & Roman Hoyos, C. A. (2007). *Maraño (Anacarium occidentale L.) Tecnologías de producción y comercialización para la Orinoquía Colombiana*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2014, de <http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/56274/56274.pdf>
- CINPE. (2011). *Centro intenacional de política económica para el desarrollo sostenible*. Recuperado el 27 de septiembre de 2014, de [http://www.cinpe.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=590&Itemid=200](http://www.cinpe.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=590&Itemid=200)
- Corpoica. (Noviembre de 2007). Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/archivos/publicaciones/memoriasfrutastropicales.pdf>
- Coto Amaya, O. M. (2003). Cultivo del marañón. *CENTA centro nacional de tecnología agropecuaria y forestal*, 38. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de [http://www.infoagro.com/frutas/frutos\\_secos/anacardo.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutos_secos/anacardo.htm)
- Dian. (28 de Enero de 2013). *Resolucion 0009*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2013/Resoluciones/Resolucion\\_Reglamentaria\\_00009\\_28012013.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2013/Resoluciones/Resolucion_Reglamentaria_00009_28012013.pdf)
- Diaz Granados, S., & Botero, G. (09 de Agosto de 2012). *Revista Dinero*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de Comercio: el mayor empleador en Colombia: <http://www.dinero.com/economia/articulo/comercio-mayor-empleador-colombia/159307?pagespeed=noscript>
- Dinero, R. (09 de Agosto de 2012). Comercio: el mayor empleador en Colombia. *Dinero*.
- El País. (31 de Agosto de 2014). *Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia*. Recuperado el 27 de Mayo de 2015, de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pasabocas-y-snacks-negocio-creciente-colombia>
- Ernesto R. Fontaine. (1999). *Instituto de economía. Pontificia universidad católica de Chile*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.economia.puc.cl/LC?docid=2631>
- FAO. (2009). *Organización de la naciones unidas para la alimentación y la agricultura*. Recuperado el 04 de Octubre de 2014, de <http://www.fao.org/docrep/x5029s/x5029s07.htm>
- Gobernación del Vichada. (2009). Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=61350](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=61350)
- González, Á. M., Flórez, D. F., & Vargas, G. (9 de Junio de 2010). *Biblioteca digital Universidad San Buenaventura de Cali*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/692/1/Produccion%20Fruta%20Org%20nica\\_Gonzalez\\_2010.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/692/1/Produccion%20Fruta%20Org%20nica_Gonzalez_2010.pdf)

- Hojas, I., & Caicedo, C. (19 de Marzo de 2014). *La otra mermelada*. Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/venta-mermelada-colombia/193548>
- IICA. (s.f.). *Ficha técnica productos frescos de fruta*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.fao.org/fileadmin/templates/inpho/documents/FRES-FRUTAS.pdf>
- Incoctec. (2014). Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://www.icontec.org/index.php/sa/inicio/certificacion-producto/tipos-de-certificados-que-le-puedan-interesar/51-colombia/certificacion-producto/303-sello-ambiental-colombiano>
- Lopez, A., & Giraldo, A. (s.f.). *Tecnología de envasado y conservación de alimentos*. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de Universidad Dan Martin de Porres: [http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conser-vacion%20de%20Alimentos%20\(1\).pdf](http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conser-vacion%20de%20Alimentos%20(1).pdf)
- Lopez, A., & Giraldo, A. (s.f.). *Tecnología de envasado y conservación de alimentos*. Obtenido de Universidad Dan Martin de Porres: [http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conser-vacion%20de%20Alimentos%20\(1\).pdf](http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conser-vacion%20de%20Alimentos%20(1).pdf)
- Madrid, C. d. (2015). Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de <http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=6&idapartado=4>
- Marulanda Arias, L. A., & Sanchez Hernandez, C. (2009). *Plan Regional De Competitividad Del Vichada*. Puerto Carreño: Gobernación del Vichada.
- Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2012). *Agronet*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2014, de <http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/ReportesAjax/VerReporte.aspx>
- Ministerio de agricultura y ganadería Programa Nacional de frutas de El Salvador. (Mayo de 2002). *Boletín de mercado de la nuez de marañón*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de <http://repiica.iica.int/DOCS/B0604E/B0604E.PDF>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2011). *Sociedad por acciones simplificadas*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de [www.mincit.gov.co/emprendimiento/descargar.php?id=65236](http://www.mincit.gov.co/emprendimiento/descargar.php?id=65236)
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid: Diaz de santos S.A.
- Procolombia. (2013). *Procolombia exportaciones turismo inversión marca país*. Recuperado el 18 de 05 de 2015, de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustrial/por-obesidad-mercado-de-snacks-saludables-genero-ganancias-del-5-en-el-mundo>

Procolombia. (s.f.). *Procolombia exportaciones turismo marca país*. Recuperado el 20 de 05 de 2015, de <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>

Proexport Colombia. (2014). *La revista de las oportunidades. Amazonía y Orinoquía*. Recuperado el 9 de Octubre de 2014, de [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/revista\\_de\\_oportunidades\\_proexport\\_amazonas\\_y\\_orinoquia.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/revista_de_oportunidades_proexport_amazonas_y_orinoquia.pdf)

Revista Semana. (2012). *Nuevo Sello Ambiental Colombiano*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <http://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/sello-ambiental-colombiano/29611>

Sociedad de agricultores de Colombia. (2012). *Sector Agroindustrial Colombiano*. Recuperado el 3 de Octubre de 2014, de Proexport: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)