

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN G45**

**PROYECTO PARA EXPORTAR PIÑA DESHIDRATADA TIPO  
SNACK A LOS ÁNGELES CALIFORNIA ESTADOS UNIDOS**

**ALEJANDRO CASTELLANOS  
MAYRA ALEJANDRA CEPEDA**

**TUTORA:  
Sara Caicedo Avellaneda, MBA**

**BOGOTÁ,  
AGOSTO, 2017**

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	6
1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO .....	7
1.1 OBJETIVOS .....	7
1.1.1 Objetivo general .....	7
1.1.2 Objetivos específicos .....	7
1.3. NECESIDADES .....	8
1.4 ENTIDAD EJECUTORA .....	9
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.6 METODOLOGÍA .....	11
1.6.1 Tipo de investigación .....	11
1.6.2 Fuentes de Información .....	12
1.6.3 Fuentes primarias .....	12
1.6.4 Plan de muestreo .....	12
1.6.5 Fuentes secundarias .....	12
1.6.6 Técnica de gestión .....	14
2. ESTUDIO DE MERCADO .....	14
2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO .....	15
2.1.1 Análisis del Sector y tendencias .....	15
2.1.2 Análisis de la demanda .....	20
2.1.3 Análisis de la competencia .....	21
2.1.5 Matriz DOFA .....	26
2.2 SELECCIÓN DE SEGMENTO OBJETIVO .....	26
2.2.1 Criterios: Geográficos, demográficos (edad, ingresos, sexo, profesión, estilos de vida, actitudes) .....	26
2.2.2 Matriz de empatía .....	27
2.3.2 Precio .....	29
3. ESTUDIO TÉCNICO .....	32
3.1 Tamaño del proyecto .....	32
3.2 LOCALIZACIÓN .....	33
3.3 INGENIERÍA .....	34
3.3.1 Planta física .....	34
3.3.2 Descripción del producto .....	35

3.3.3 Propiedades y características .....	35
3.3.4 Proceso de Deshidratación .....	36
3.3.5 Precio CIF de la maquinaria requerida .....	37
3.3.6 Embalaje .....	37
3.4.1 Tarifa transporte marítimo .....	38
3.5.1 Servicios de planta .....	39
3.5.2 Costos de inversiones.....	39
4. La Organización.....	41
4.1 Marco estratégico.....	41
4.5 Sistema de Negocio.....	44
5. PLAN FINANCIERO .....	45
5.1 Proyección del estado de resultados.....	45
5.1.1 Proyección de los ingresos.....	45
5.1.4 Proyección de los gastos de ventas .....	48
5.2 Flujo de caja.....	49
5.3 Indicadores financieros .....	53
6. EVALUACIÓN SOCIAL.....	55
7. EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	57
8. RIESGOS .....	58
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	61
Plan de Implementación Mensual – Frutimax SAS .....	61
BIBLIOGRAFIA .....	63

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Precio del producto según presentación.....	29
Tabla 2. Precios referenciales al detalle en los supermercados Whole Foods .....	31
Tabla 3. Precio CIF de la maquinaria requerida. En dólares TRM= 2.872.....	37
Tabla 4. Ruta Barranquilla-Houston Estados Unidos .....	38
Tabla 5. Tarifa transporte marítimo .....	38
Tabla 6. Proyección de ventas.....	45
Tabla 7. Proyección en los costos de ventas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8. Proyección de los gastos administrativos.....	47
Tabla 10. Capital de trabajo, cuentas por cobrar y por pagar. Inventario .....	49
Tabla 11. Proyeccion de flujo de caja.....	51
Tabla 12. Plan de implementación.....	61

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1.. Presentación Snacks de Piña deshidratada .....	9
Figura N° 2. Gráfica del porcentaje de consumidores de Snacks.....	16
Figura N° 3. Empaques tipo stand-up pouch – tetra pack y etiqueta del producto. ....	29
Figura N° 4. Fachada Whole Foods Market.....	30
Figura N° 5. . Micro localización del proyecto .....	34
Figura N° 6. Planta física de Frutimax S.A .....	35
Figura N° 7. Etiqueta y especificaciones del producto.....	36
Figura N° 8. Organigrama de la empresa .....	43
Figura N° 9. Evolución de Ventas, CV y Gastos Administrativos y de Ventas.....	49
Figura N° 10. Flujo de caja del proyecto.....	52

## RESUMEN EJECUTIVO

**Frutimax SAS**, es una empresa colombiana ubicada en Villavicencio, Meta, fundamentada en la producción de piña deshidratada tipo snack para su exportación primeramente hacia los Estados Unidos, enmarcando la tendencia del consumo de productos más saludables ante la problemática mundial de salud como es la obesidad. El objetivo del plan de negocios se da brindando un producto de excelente calidad aprovechando el Tratado de Libre Comercio vigente con los Estados Unidos, sacándole provecho a un producto de los agricultores del Ariari, buscando una solución oportuna y provecho a su actividad productiva primaria.

Los productores y consumidores finales son los principales beneficiados con la puesta en marcha de la empresa, al igual que ciertos segmentos de clientes que podrán satisfacer sus necesidades con productos de este tipo beneficiosos para la salud, con características, ventajas y beneficios para la industria nacional con fines de exportación y contribución socio-económica y ambiental. A través de tres presentaciones diferentes de producto (personal de 125 g, mediana de 250 g y familiar de 500 g), se posicionará en el mercado ante su factor diferenciador en el segmento gourmet y de calidad Premium (características, beneficios y ventajas para la salud por su consumo) bajo productos elaborados con materia prima seleccionada y cultivada bajo métodos naturales y orgánicos.

La fortaleza de las estrategias del marketing mix, harán presente el producto en tiendas, al igual que en ferias y eventos de tendencias que promuevan el consumo de alimentos orgánicos y libres de elementos que afecten la salud de los consumidores. La demanda de importación de los Estados Unidos en productos deshidratados a lo largo de los años es ascendente con un comprometedor 20% según estudios realizados por Prochile.<sup>1</sup> De esta manera, el mercado del exterior se constituye como punto de partida hacia la búsqueda de la identificación y fidelización de los productos por parte de los clientes, ya que estos productos contribuyen a una dieta rica y nutritiva para las familias estadounidenses (mercado objetivo), cuya tasa del 40% de las calorías que aporta su dieta diaria está basada en snacks como consumo adicional, lo que representa una oportunidad en el aumento de consumo de este tipo de productos para abastecer la necesidad de las familias norteamericanas, contando con un precio competitivo, asequible y cantidad de producto en su empaque de presentación.

La viabilidad del negocio se fundamenta en el éxito del desarrollo del producto a través de procesos eficientes, eficaces y productivos que arrojen rentabilidad, la comercialización estratégica, contactos con los clientes, experiencia de los consumidores finales y la evaluación de los mercados.

---

<sup>1</sup>PROCHILE. Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada EE.UU. Ediciones Prochile los Ángeles y Oficina Agrícola en Washington., 2011, cap. primero, p. 16.

Se cuenta con el apoyo del Estado colombiano hacia el impulso de las exportaciones como beneficio de la actividad económica, siendo este tipo de empresas el futuro, hacia una economía competitiva y activa respecto a tendencias globales.

El estado del proyecto está en la etapa de microempresa, con la proyección de crecer en infraestructura, teniendo en cuenta el crecimiento de mercados potenciales, previamente estudiados para ejecutar la misión de producir y comercializar piña deshidratada con altos estándares de calidad y asequibilidad. Este proceso se alinea con la visión de la microempresa pactada al año 2020, teniendo en cuenta que también se busca el reconocimiento de los consumidores de los mercados extranjeros alcanzados. Para que esta visión sea una realidad, es importante avanzar en los planes de inversión requeridos en materia de localización de la industria, materia prima, maquinaria pertinente y la satisfacción del cliente final.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

Exportación de piña deshidratada tipo snack al sur de California mediante las tiendas de la cadena de supermercados Whole Foods Market, aprovechando la tendencia mundial de alimentación saludable, el gran porcentaje de población con sobrepeso que tiene este país y la gran producción de piña que se encuentra en la región del Ariari en el departamento del Meta Colombia.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo general**

Describir la viabilidad del proyecto para exportar piña deshidratada tipo snack a Los Ángeles-California- Estados Unidos desde Colombia.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Formular un plan de negocio internacional que contemple la transformación de un producto regional, dándole un valor agregado que lo haga más competitivo y que permita su comercialización exitosa en el mercado de los Estados Unidos de América.
- Identificar la logística de comercialización y exportación, así como los costos de la cadena de distribución y su afectación al producto.
- Efectuar el análisis financiero del proyecto, que permita evidenciar la posibilidad de realizar un proceso de exportación de manera competitiva y sostenible.

## 1.2 BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de este proyecto serán: la población de Estados Unidos que tenga problemas de sobrepeso y esté optando por implementar un plan de alimentación saludable dentro de su menú, ya que el producto tiene como finalidad remplazar un snack de los que estos habitantes consumen frecuentemente como lo son las papas y embutidos. Por otro lado, se busca beneficiar a los agricultores del Ariari quienes tienen una sobreproducción de piña y otras regiones productoras del país, las cuales no le dan ningún valor agregado. El alto nivel de producción está ocasionando que el precio del producto sea bajo lo cual genera un margen de utilidad mínimo, que finalmente está causando que los oferentes desistan de esta actividad.

## 1.3. NECESIDADES

Las tendencias actuales de alimentación buscan productos alimenticios funcionales; estos son aquellos alimentos que aportan a nuestra nutrición, y además ofrecen beneficios para la salud, lo que al mismo tiempo ayuda al buen funcionamiento del organismo humano. Los malos hábitos alimenticios, el sedentarismo y la agitada vida de hoy están llevando al hombre a sufrir de enfermedades crónicas que están impidiendo su desarrollo de vida, igualmente interfieren con su vida laboral, social y económica.

Según un nuevo estudio difundido en la publicación médica del mundo académico, The Lancet, “Estados Unidos encabeza la lista de diez países con más obesidad: 78 millones de personas, o el 33 por ciento de la población adulta. Se estima que el sobrepeso y la obesidad de la población norteamericana son la segunda causa de muerte que se podría prevenir. Las enfermedades derivadas –presión alta, enfermedades cardíacas, problemas en las articulaciones, osteoartritis, apnea y otras afecciones respiratorias, cáncer, síndrome metabólico y, sobre todo, diabetes tipo 2– generan costos médicos abismales”.<sup>2</sup>

En la actualidad las tendencias alimentarias se dirigen hacia una cultura de alimentación más natural, menos procesada y que brinde al consumidor algo más que sólo alimento. De acuerdo a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla “El papel de los alimentos, no se reduce únicamente a ser un vehículo de nutrientes para el hombre, sino que van acompañados de sensaciones de satisfacción o placer, al igual que propiedades de color, sabor, aroma y textura que son necesarias para que éste sea susceptible de ser consumido”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> THE LANCET. En: SHUTTERSTOCK. Obesidad y nutrición: los nuevos enfoques en los Estados Unidos, [en línea]. Infoabe Online. [Bogotá, Colombia], Dic.2014. [citado 1 oct.2016]. Disponible en: <http://www.infobae.com/2014/12/07/1613695-obesidad-y-nutricion-los-nuevos-enfoques-los-estados-unidos/>.

<sup>3</sup> CLEOPATRA SEIGNÓN. Estilos de vida y nutrición en universitarios de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). [en línea] Semana de Divulgación y video Científico. [Puebla, México], mar 2008. [citado 5 nov de 2016]. Disponible en: <http://www.archivos.ujat.mx/dip/divulgacion%20y%20video%20cientifico%202008/DACS/ELaraM.pdf>.

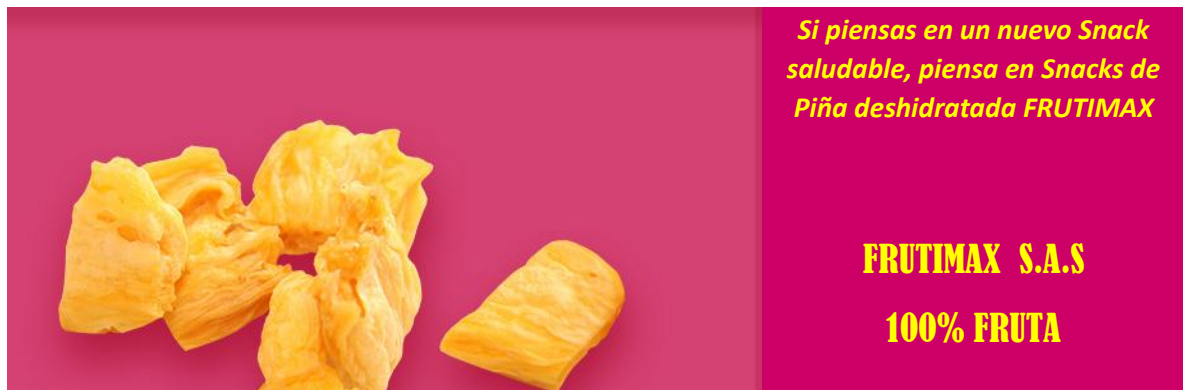


Considerando que la piña cumple con estos requisitos, se decide darle valor agregado a la fruta y sacarla al mercado como una golosina tipo Snack, por eso se propone el plan de negocio internacional “Exportación de piña deshidratada tipo snack con destino a los Estados Unidos”. Teniendo en cuenta lo anterior y con el único fin de asegurar un proceso exitoso de exportación de la piña deshidratada hacia Estados Unidos, se formula este plan de negocio internacional, de modo que se mitiguen los riesgos del proceso.

#### 1.4 ENTIDAD EJECUTORA

FRUTIMAX S.A.S, es una empresa exportadora de piña deshidratada, El objetivo es la obtención de piña deshidratada de alta calidad, contando con tecnología de punta que nos da agilidad y garantía en el desarrollo de su procesamiento que hace a FRUTIMAX S.A.S más competitivo y capaz de incursionar en los mercados internacionales. El propósito fundamental de la empresa es satisfacer las necesidades de la demanda, brindándoles calidad, precios competitivos y llenando las expectativas de los consumidores.

**Figura N° 1. Presentación Snacks de Piña deshidratada**



Fuente: Figura tomada y adaptada con base en imágenes tomadas de Nanuva Ingredients

#### 1.5 JUSTIFICACIÓN

Según los recientes estudios de “Proexport” (2014)<sup>4</sup>, hoy Procolombia, Estados Unidos es el tercer país importador de frutas deshidratadas, las tablas de crecimientos porcentuales de Trademap muestran un crecimiento en la importación de comida saludable del 1,78% trimestral lo que indica que el norteamericano cada vez come más saludable, la tendencia es a seguir creciendo puesto que los americanos no sólo continúan sus hábitos de “snacking” sino que los han aumentado en esta última década.

---

<sup>4</sup> PROCOLOMBIA. Informe de Gestión 2014. Exportaciones – Marca - País [en línea]. Infoabe Online [Bogotá, Colombia], mar. 2014 [citado 3 oct 2016]. Disponible en: [http://www.procolombia.co/sites/default/files/procolombia\_informe\_de\_gestion\_2014.pdf].

En este sentido, EE.UU es uno de los mayores consumidores de snack en el mundo alcanzando en el año 2010 ventas al detalle por una suma de casi 64 mil millones, dentro de esta última década, el norteamericano pasó de consumir 3,8 comidas diarias a 4,9 comidas, incremento el cual se atribuye principalmente al consumo de snack. Este cambio de hábito resultó en un 29% de crecimiento de la categoría en los últimos 10 años y se proyecta un aumento del 20% para el año 2015.<sup>5</sup>

Lo anterior se debe a cambios en el estilo de vida, producto de la escasez de tiempo para preparar comidas lo cual ha dado espacio a la introducción de nuevos productos en este mercado. El mayor crecimiento se concentra en el snack saludable, ya que el consumidor está cada vez más consciente del cuidado de la salud y la importancia de alimentarse de una manera sana y nutritiva, incorporando en su dieta, productos como snack de fruta deshidratada los cuales poseen un alto contenido de antioxidantes, fibra y vitaminas.

Por otro lado la incursión de Colombia en la economía internacional, el desempeño del comercio y los nuevos mercados internacionales, conseguidos a través de las políticas comerciales establecidas por el gobierno para la promoción del intercambio de bienes y servicios, inversión extranjera y la movilidad de los demás factores; hacen de Colombia un país fortalecido y proyectado hacia un posicionamiento de sus bienes y servicios en el comercio exterior. La revolución de las TICs, los avances tecnológicos, la posición geográfica y su clima, hacen de Colombia un país destacado en la producción de frutas tropicales; convirtiéndolo en una nación competitiva en este tipo de productos.

Así mismo, el cultivo de frutas, en especial las frutas de este tipo de textura podría convertirse en la mejor oportunidad de negocios y de empleo para varios sectores del país en el posconflicto, toda vez que ya varias empresas de la región están exportando piña a varios mercados del mundo, faltando aun darles mayor valor agregado. Para ello, es fundamental crear el ‘clúster’ o cadena frutícola que permitirá asociar a los productores de diferentes regiones como la del Ariari, tener acceso a biotecnología, lo mismo que a sistemas de financiación.<sup>6</sup>

En este aspecto es importante resaltar que en un reciente documento del Ministerio de Agricultura de agosto de 2016, se presenta la conformación del Comité Regional de la piña, se contó con la participación de un delegado del Ministerio de Agricultura, la Secretaría de Desarrollo Agroeconómico y con los productores de piña del departamento del Meta.

---

<sup>5</sup>Manuel Francisco Correa. Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada EE.UU, [en línea-PDF]. Pro Chile Gob. [Los Ángeles, USA]. Ago.2011. [Citado 4 Oct.2016]. Disponible en: [[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_08\\_12\\_11174052.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf)].

<sup>6</sup> EL PAÍS. Cultivo de frutas, una alternativa ideal para el posconflicto en el Valle, [en línea]. Infoabe Online. [Valle del Cauca, Colombia], Agosto 5 de 2016. [citado 4 Oct 2016]. Disponible en:[ <http://www.elpais.com.co/economia/cultivo-de-frutas-una-alternativa-ideal-para-el-posconflicto-en-el-valle.html>.] Hacemos referencia en este aparte en el sentido de que la región del Ariari en el Meta es una zona de alta incidencia de violencia en el país, extrapolando el proceso que se realiza en el departamento del Valle.

El objetivo del Comité Regional de la Piña, es servir como máximo órgano consultor de la cadena productivo en la región, es un espacio de concertación entre diferentes entidades como el ICA, CORPOICCA, productores, comercializadores y todos los que hacen parte de los eslabones de la cadena para crear estrategias que permitan fortalecer la competitividad y productividad en el departamento.<sup>7</sup>

Aunque todavía falta mucho por fortalecer en las políticas de productividad y competitividad del país, se puede decir que en los últimos 10 años es mucho lo que Colombia ha crecido con respecto al comercio exterior; y que el sector agropecuario internamente es el más débil de toda la cadena, pero al mismo tiempo es el más relevante para el desarrollo de la economía colombiana, gracias a la cantidad de países emergentes (asiáticos) e industrializados que necesitan el abastecimiento de alimentos, ya sea porque no los producen o porque son miles de consumidores y su producción interna es limitada o escasa.

De acuerdo a lo anterior, este es un proyecto que se articula con el Plan de Desarrollo Colombiano, el manejo del posconflicto y con los programas de las entidades de orden nacional, departamental y local, enfocados a dar valor agregado a los productos agrícolas, mejorando la producción y procesamiento del mismo, trayendo consigo desarrollo socio económico para la región de los Llanos Orientales.

## **1.6 METODOLOGÍA**

### **1.6.1 Tipo de investigación.**

Se aplicó principalmente la investigación descriptiva. Así mismo para determinar o diseñar los procedimientos que nos permiten obtener los datos necesarios para llevar a cabo la investigación se procedió a utilizar a su vez, la investigación exploratoria y la investigación causal, con el propósito de conseguir establecer relaciones causa-efecto, como método para analizar causalidades en nuestro proyecto dentro de la experimentación comercial.

Por último, la justificación metodológica se enfocará en la búsqueda de información sobre exportaciones similares y de productos relacionados. Además, se indagará la experiencia de otros países en este campo. Se busca obtener la información necesaria para determinar la factibilidad del proyecto y poderlo llevar a cabo.

---

<sup>7</sup>Katherine Vanegas. Cadena de piña en el Meta, [en línea]. Decibeles Online. [Villavicencio, Meta]. Ago.2016. [Citado 30 Sep.2016]. Disponible en: [<http://www.decibeles.com.co/cadena-de-pina-en-el-meta/>]

## **1.6.2 Fuentes de Información**

### **1.6.3 Fuentes primarias**

Para el presente proyecto hace referencia a las personas que tienen injerencia directa con la información que se quiere recolectar como son: Clientes y consumidores - Minoristas, mayoristas y otros distribuidores, y Personal de las compañías. Se establecerá contacto directo con los clientes institucionales de EEUU como grandes supermercados o cadena de tiendas para saber el nivel de aceptación del producto. También se realizará una investigación de la competencia (benchmark), se analizará páginas de supermercados de EEUU de productos naturales como Wholefoods, y otras del mundo especializadas en estos temas como Fortnum and Mason, en el Reino Unido, entre otras. En Procolombia se consultará las empresas colombianas de exportación de frutas deshidratadas como competencia directa nuestra, éstas no solo exportarían el mismo producto o parecido a este, sino que podrían ser compradores de fruta en nuestra área de influencia.

### **1.6.4 Plan de muestreo**

Para elaborar o desarrollar el plan de muestreo del proyecto se contemplan tres decisiones: A quién entrevistar, A cuántos entrevistar, y la forma de seleccionarlos. Se trata de hacer una especie de ficha técnica y establecer los métodos de contacto, es decir, como se va a contactar las cadenas de tiendas o supermercados con el objeto de estudio, que nos permitan conocer el concepto de los clientes potenciales e institucionales en los EE.UU para conocer la aceptación del producto.

### **1.6.5 Fuentes secundarias**

Para la aproximación a la investigación documental del proyecto para exportar piña deshidratada tipo snack a los Ángeles California- EE.UU, se siguieron los lineamientos de investigación documental propuestos por Hoyos (2000) y Galeano & Vélez (2002).<sup>8</sup>

Se realizó consulta de documentos y sitios web relacionados con la temática estudiada, en especial énfasis en páginas de supermercados o cadenas de tiendas de EEUU que comercializan productos naturales, snacks u orgánicos como Wholefoods entre otros; así también diferentes entidades como MINCOMERCIO, Cámara de Comercio de Villavicencio, DANE, entre otras. De igual forma se consultó estudios realizados por: Trademap, Prochile y Proexport, hoy Procolombia, relacionados con el producto a exportar, país destino, características de la demanda y oferta, principales países exportadores e importadores y precios de la competencia.

---

<sup>8</sup>Hoyos (2000) y Galeano & Vélez (2002) en: Herrera Arango, M. A, et al. En: Análisis Sobre la Aplicabilidad de las Herramientas de Gestión Ambiental para el Manejo de los Humedales Interiores de Colombia. Revista Gestión y Ambiente. Vol. 11. Agosto de 2008.

Se requiere entonces una visión del contexto como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones que compitan con nuestro producto - benchmarking. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se hace una pequeña descripción de los documentos y sitios web de supermercados que sirvieron como base para la investigación:

Estudio de Mercado Snack de Fruta Deshidratada EE.UU. Agosto 2011. Documento elaborado por Prochile. Los Ángeles y Oficina Agrícola en Washington: Este documento es un completo estudio de mercado que contiene información de base para la exportación de todo tipo de frutas con proceso de deshidratación, hacia Estados Unidos. Al tratarse de un estudio de Prochile, como entidad promotora de las exportaciones chilenas, este documento contiene un completo análisis de los canales de distribución del producto en Estados Unidos y caracterización de la competencia y la demanda.

Guía Comercial a Estados Unidos (Proexport), hoy Procolombia: Documento con información completa acerca del mercado norteamericano, perfil del consumidor, perfil de logística, canales de comercialización, entidades que influyen en el proceso y documentación requerida para el ingreso a Estados Unidos, entre otros datos.

Diagnóstico y análisis de los recursos para la fruticultura en la región de los Llanos Orientales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural): Análisis y descripción de la fruticultura en la región de los Llanos Orientales, principales productos, problemática de los cultivos, variedades de piña y zonas de producción, entre otros.

Plan Estratégico Exportador a Estados Unidos (Proexport), hoy Procolombia: Estudio enfocado en la exportación de fruta en cuatro líneas: Fruta seca, fruta congelada, fruta enlatada y jugos. Describe los pasos y lineamientos para desarrollar un proceso de exportación exitoso hacia los Estados Unidos, así como los puntos a considerar para cada línea de producto.

El Portal The Daily Meal, especializado en comidas y bebidas, ofreció su lista con los diez mejores supermercados de los Estados Unidos, basado en un sondeo. Según la referida publicación estos centros de abastecimiento “están cambiando la manera de comprar, nos ayudan a comer mejor y proporcionan una ventana única para ayudar a aliviar nuestras vidas ocupadas y a hacer las compras de comestibles una experiencia gratificante”.<sup>9</sup> Se convierten entonces estos supermercados, sus productos y estrategias en puntos de referencia comercial estratégica para nuestro proyecto.

---

<sup>9</sup> Marybel Torres. ¿Cuáles son los diez mejores supermercados de Estados Unidos?, [en línea]. The Daily meal-La Nota Latina, [Miami, USA]. Ene.2016. [Citado 16 Oct.2016]. Disponible en: [[www.lanota-latina.com/cuales-son-los-diez-mejores-supermercados-de-estados-unidos/](http://www.lanota-latina.com/cuales-son-los-diez-mejores-supermercados-de-estados-unidos/)].

### **1.6.6 Técnica de gestión**

Como técnica o herramienta de gestión para el proyecto en estudio se planteó el benchmarking tomando como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector, y adaptarlos a la empresa encargada del proyecto agregándoles mejoras. Básicamente utilizamos dos tipos de benchmarking: Benchmarking competitivo, aplicado con empresas que son competidoras directas; tomando como referencias las prácticas de la competencia en donde esta nos supera, y el Benchmarking funcional o genérico, aplicado con empresas que podrían ser o no competidoras directas; tomando como referencia las estrategias de una empresa que es líder en un sector diferente a la de nuestro proyecto.

ICEX España Exportación e Inversiones, aunque es una entidad pública empresarial de ámbito nacional español, tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, también nos permite observar como ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras para su internacionalización, así como atraer inversiones exteriores a España, lo cual nos permite a su vez conocer con mayor énfasis cómo es este mercado en Europa y alrededor del mundo.<sup>10</sup>

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

La piña deshidratada o piña seca, se ha convertido en un producto de altísimo potencial a nivel internacional, dado que a pesar de perder gran porcentaje de su volumen como consecuencia del proceso de secado, no pierde sus propiedades nutricionales ni su sabor, de modo que es un pasabocas de buen sabor, natural y nutritivo, lo que potencia su comercialización en mercados externos.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la importancia que ha tomado el comercio internacional para los países, por medio de esta investigación se encontraron una gran cantidad de documentos, estudios de mercado, investigaciones, etc. de varias instituciones, que buscan promover la comercialización de este tipo de productos en mercados externos.

---

<sup>10</sup>Gobierno Español. ICEX España Exportación e Inversiones, [en línea]. Icx Online. [Madrid, España]. Ene.31. [Citado 16 Oct.2016]. Disponible en: [<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/presentacion-de-icex/index.html>].

## 2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.1.1 Análisis del Sector y tendencias

Al observar la acelerada evolución en el volumen de producción de piña a nivel mundial en la última década, consideramos importante analizar la demanda de los países con mayor consumo del fruto. Para este momento, el 90% de la demanda mundial de piña se concentra en doce naciones: Estados Unidos, Francia, Alemania, Japón, Canadá España, Bélgica, Italia, Reino Unido, Corea, Países Bajos y Singapur. Estos países no basan precisamente su consumo en la producción interna dando lugar a nuestro objeto de estudio. De acuerdo con los análisis adelantados por las Oficinas Comerciales de ProColombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, algunos de los sectores con grandes posibilidades de exportación son: confites, galletas y *snacks*.

Los productos colombianos se han enfocado en atender al mercado étnico de colombianos residentes en Estados Unidos, que ya conocen los productos y reconocen su calidad. Estos productos hacen parte de la dieta diaria de los consumidores lo que hace que su demanda sea permanente y en constante crecimiento. Los canales de distribución para estos productos están concentrados en almacenes de cadena. La entrada al mercado se realiza fundamentalmente a través de distribuidores hispanos.

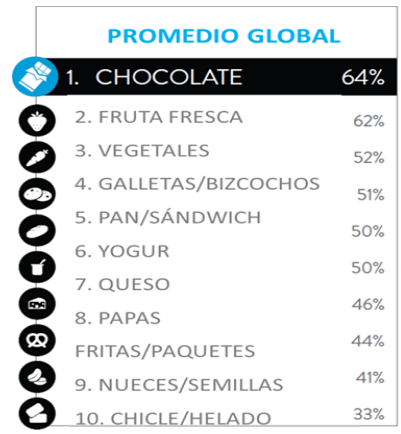
Según la firma encuestadora Nielsen, los consumidores globales gastaron \$347 mil millones de dólares en *snacks* al año entre 2013 y 2014, un incremento de 2% año contra año, de acuerdo con el nuevo reporte global de Nielsen. Mientras Europa (USD\$167 mil millones) y Norteamérica (USD \$124 mil millones) suman la mayor cantidad de ventas de *snacks* en todo el mundo, las ventas anuales están creciendo más rápido en las grandes regiones en desarrollo. Asia Pacífico (USD \$46 mil millones) y Latinoamérica (USD \$30 mil millones) incrementaron 4% y 9% respectivamente, mientras las ventas en Medio Oriente/África (\$7 mil millones) aumentaron 5%. Según esta firma “El panorama competitivo en la industria de Snacks es muy fuerte,”. “La demanda se basa primordialmente en sabor y salud, los consumidores no están dispuestos a renunciar a ninguno de estos atributos. El balance correcto lo decide el consumidor en el punto de venta. Entender el ‘porqué detrás de la compra’ otorga la visión necesaria para entregar el producto adecuado, al consumidor correcto, en el momento correcto”.

La Encuesta Global de Nielsen sobre el Consumo de *snacks* entrevistó a más de 30.000 consumidores online en 60 países para identificar cuáles son los *snacks* más populares alrededor del mundo y cuáles atributos de salud, sabor y textura son los más importantes al momento de hacer la selección.<sup>11</sup>

---

11 Nielsen. ventas globales de *snacks*, [en línea]. Nielsen Soluciones, [New York, USA]. Mar.11. [Citado 16 Oct.2016]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>].

**PORCENTAJE DE CONSUMIDORES QUE DIJERON HABER**  
**Figura N° 2. Gráfica del porcentaje de consumidores de snacks**



Fuente: Encuesta Global de Nielsen sobre Snacking – septiembre 2014

**nielsen** AN UNCOMMON SENSE OF THE CONSUMER™

Copyright © 2014 The Nielsen Company

Fuente: Nielsen Company (2016)

De acuerdo al estudio de Nielsen, los encuestados globales dicen que la fruta fresca (18%) es el pasabocas que elegirían en primer lugar de una lista de 47 opciones diferentes de snacks, seguida por los chocolates (15%). Pensando en un periodo de 30 días, los encuestados globales dijeron haber consumido una gran variedad de snacks, incluyendo chocolates (64%), fruta fresca (62%), verduras (52%), galletas (51%), pan / sándwich (50%) y yogurt (50%).

Los canales de distribución para estos productos están concentrados en almacenes de cadena. La entrada al mercado se realiza fundamentalmente a través de distribuidores hispanos especialmente en la Florida, Texas y Nueva York. De acuerdo con la pre-selección de mercados, quien reúne la mayoría de los requisitos para exportación del producto es Estados Unidos, concentrándonos en un país con el cual hay acuerdo comercial vigente y es uno de los mayores consumidores de Snacks saludables. La segmentación de mercado fue el proceso utilizado para la pre-selección, a través de éste, se fracciona el mercado en grupos o segmentos de consumidores homogéneos, que reúnen una serie de características similares y significativas para la empresa que se gesta en el proyecto de exportación de Snacks de piña. Esta segmentación permite llevar a cabo una serie de estrategias comerciales y cumplir así un doble propósito: Satisfacer mejor las necesidades de los clientes, y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, o como meta de mercado, para los que desarrollará estrategias diferentes de marketing.



Las primeras 10 tiendas de cadena que se encargan de comercializar o distribuir productos naturales, entre estos los snacks en el mercado de los EE.UU.

**Trader Joe's:** Se estima como el mejor supermercado de Estados Unidos. La cadena cuenta con más de 400 tiendas en todo el país, pero la mayoría se concentran en el sur de California, donde se originó. Ofrecen más de 50.000 productos diferentes y la mayoría de ellos son de la marca Trader Joe's. La diversidad de gourmet, orgánico, y opciones vegetarianas, así como excelentes precios y calidad permiten que esta tienda esté en la primera posición.

**Whole Foods Market®** es una cadena estadounidense de supermercados, dedicada a la venta de alimentos naturales y orgánicos. Tiene tiendas en los EE.UU. Canadá, y Reino Unido. Lo que hace que Whole Foods esté de segundo en la lista de este tipo de tiendas o supermercados es su especialidad en alimentos orgánicos y naturales. Ofrece a sus compradores alimentos que están libres de sabores artificiales, colorantes, edulcorantes, conservantes, o grasas hidrogenadas. La compañía vende productos orgánicos certificados por el USDA y productos que tienen como objetivo preservar el medio ambiente. Cuentan con más de 400 tiendas en todo el país. Tiene su sede en Downtown, Austin, Texas, cotización de las acciones de la empresa: WFM (NASDAQ) USD28.22 +0.14 (+0.50 % mn)<sup>12</sup>

**Costco:** Aunque el servicio que ofrece Costco es por membresía única, su popularidad sigue siendo fuerte y sigue creciendo. Costco tiene cerca de 650 tiendas en Estados Unidos y en el extranjero, su modelo de ventas únicas centrado en la venta de artículos de bajo precio a un alto volumen. La compra de productos alimenticios al por mayor no sólo es conveniente sino también rentable para las familias numerosas y empresas.

**Publix:** Cuenta con más de 1.000 tiendas y es uno de las cadenas regionales de comestibles más grandes de Estados Unidos. Publix, cuyo slogan es “donde comprar es un placer”, se enorgullece de su servicio al cliente e incluso tiene un servicio de “orden especial” que le permite ordenar cualquier producto específico que no se encuentra en stock o que ni siquiera esté en la tienda.

**Stew Leonard's:** Al servicio del noreste de Nueva York y Connecticut. Ofrece gran diversificación de productos orgánicos y de muchos atractivos para los clientes.

**Wegmans:** Es una cadena de supermercados que opera al noreste de Estados Unidos. Cuentan con más de 80 tiendas y su propia marca de productos alimenticios de salud que vende a menor valor que las marcas nacionales. También comercializa una variedad de productos importados y artesanales. Las zonas de comedor en las tiendas también son populares entre los compradores y permiten una experiencia placentera en la compra.

---

<sup>12</sup> WHOLE FOODS MARKET®. Venta de alimentos naturales y orgánicos. [en línea] [Downtown, Austin, Texas, USA] [Citado oct 16 2016.]. Disponible en: [<http://www.wholefoodsmarket.com/>]

**Food Bazaar Supermarkets:** Es una cadena de supermercados de servicio completo que sirve el área metropolitana de la ciudad de Nueva York, con cerca de 20 tiendas, incluyendo un puñado de puestos en Nueva Jersey y Connecticut. Ellos ofrecen a los clientes productos frescos y de alta calidad a un precio competitivo. Food Bazaar Supermarkets ofrece una variedad de alimentos étnicos de todo el mundo y les gusta que sus clientes tomen tiempo para aprender acerca de las diferentes culturas y las comunidades a las que sirven.

**Stop & Shop:** Situado en la parte noreste de Estados Unidos, Stop & Shop se ha convertido en el supermercado más grande que opera en el sur de Nueva Inglaterra, con más de 380 tiendas. Ofrecen un servicio al cliente de primera que incluye un asistente personal de compras que permite a los clientes realizar un seguimiento de sus compras y hacer el embolsado de la compra a medida que avanzan a través de la tienda observando sus productos naturales y de otro tipo.

**SuperTarget:** Es una cadena de hipermercados que ofrecen todo lo que se puede encontrar en una tienda. Muchas tiendas también ofrecen café, panaderías, y cadenas de comida rápida muy populares. Con todos los productos accesibles a nuestro alcance, no es de extrañar que esta super tienda sea tan popular.

**Walmart Supercenters:** Cuenta con todo lo que una tienda de descuento puede ofrecer. Incluye un supermercado de servicio completo de carne, productos horneados, alimentos congelados, productos lácteos, mariscos y productos frescos. Hay más de 3.000 tiendas en todo los Estados Unidos y ofrecen su propia línea de productos de calidad, conocido como Great Value.

El mercado norteamericano dentro de este contexto nos ofrece una serie de características de la segmentación, es homogéneo, sustancial, medible, y accesible. La segmentación del mercado para el proyecto se realiza utilizando las variables de manera combinada, es decir utilizando varias variables, esta última opción permite concretar aún más las características del sector de mercado. Entre las variables utilizadas tenemos: geográficas, psicográficas, de conducta, estas dos últimas marcan la tendencia en el mercado de algunos estados por una alimentación más saludable, incluidas las variables básicas del marketing y de acuerdo a la creciente cadena de mercados en EE.UU que demandan este tipo de productos. Coherente con estos aspectos de mercados, el país con mayor potencial para la piña deshidratada y para la exportación de frutas secas en general es Estados Unidos, con un crecimiento anual promedio en torno al 4% proyectado a 2015 por Prochile, todo esto teniendo en cuenta su alto nivel de consumo, la necesidad de tener una nutrición saludable por parte de sus consumidores y el buen nivel de ingresos de su población.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> PROCHILE. Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada EE.UU. Información comercial - Prochile. Documento elaborado por ProChile Los Angeles y Oficina Agrícola en Washington. Agosto de 2011.

Según Proecuador<sup>14</sup> los principales frutos secos que importó EE.UU durante el período 2007-2011 fueron: en primer lugar las Nueces de Marañón, frescas o secas, sin cáscara, con una TCPA de 6.87% durante el mismo período 2007-2010, y una participación en las importaciones totales de frutos secos de Estados Unidos en el 2010 de 27.55%. Le siguen las piñas frescas o secas, con una TCPA (time to closest point of approach) durante 2007-2010 de 5.12% y una participación en las importaciones totales en 2010 de 22.33%. Las mandarinas frescas o secas alcanzaron una TCPA de 3.49% durante el período analizado y una participación en el 2010 de 8.47%. En cuarto lugar se ubican las nueces, frescas o secas, sin cáscara, que alcanzaron durante el período analizado una TCPA de 5.80%, con una participación en las importaciones de ese país en el 2010 de 4.57%. El quinto fruto seco más importado por Estados Unidos son las demás naranjas frescas o secas con un TPCA de 6.23% una participación en el 2010 de 4.65%.

Actualmente, las frutas en esta presentación se venden en cajas que combinan piña, mango, fresa, manzana y naranja. De acuerdo con un estudio elaborado en 2009 por ERS (Economic Research Service) y USDA (United States Department of Agriculture)<sup>15</sup>, los estadounidenses consumen 2,18 libras anuales (0,9kg) de fruta deshidratada, de las cuales, dos tercios corresponden a uvas pasas y con apertura de mercado a otras frutas.

Hechas las consideraciones anteriores, podríamos iniciar afirmando que los norteamericanos tienen un buen nivel de ingresos promedio, lo que sumado a una cultura altamente consumista, se vuelve un mercado de gran potencial para la comercialización de casi todos los productos de tendencias saludables como el snack de piña, el cual a su vez trae desde la producción de la fruta un proceso orgánico, y buscar la certificación ECOCERT bajo el estándar EOS (Equivalente al reglamento CE 834/2007 & R889/2008) / Res 0187/06) de transformación y procesamiento de lulo, brevas, guayaba, aguacate, mango, guanábana, maracuyá, limón, guayaba agria, borjój, papaya, mandarina, naranja, piña y plátano, obteniendo sellos que respalden lo orgánico, para competir con esta tendencia en el mercado, como non GMO, dairy free, low sodium, sugar conscious, gluten free, Kosher, Rainforrest Alliance.

Así mismo, Procolombia ha realizado un trabajo de identificación de oportunidades comerciales en diferentes mercados. En el enlace Oportunidades de Negocio encontramos información y análisis sobre tendencias y principales canales de distribución en mercados y sectores específicos como el snack de piña, señalando el mercado de Estados Unidos como una gran oportunidad de mercado para comercializar este producto.

---

<sup>14</sup> PROECUADOR. Perfil de piña, café, artesanías, chocolate, y quinua en Estados Unidos. 2010 [en línea] Info comercial Online. [Quito, Ecuador] mar. 2010. [citado nov 2 2016]. Disponible en: [<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-pina-cafe-artesantias-chocolate-y-quinua-en-estados-unidos-2010/>.]

<sup>15</sup> PROECUADOR. USDA (United States Department of Agriculture): Ob.cit., pp. 18

### 2.1.2 Análisis de la demanda

La encuesta conducida por el Servicio de Investigación Agrícola del USDA: WhatWeEat in América, NHNES 07-08, Snacking Patterns of U.S. Adults, muestra que el promedio de snacks consumidos por día se duplicaron en los últimos 30 años y contribuyen a un consumo diario de 586 calorías en hombres y 421 en mujeres, representando para el 16% de los encuestados más del 40% de su total de calorías.

Dentro de este tipo de snacks se presenta actualmente mayor consumo por el auge de snacks saludables, principalmente los a) 100% natural, b) wellness (incluyendo vegetales, frutas, frutos secos y deshidratados, productos horneados, snacks liofilizados (freeze-dried), productos “libres de” (free-from), bajos en grasas, azúcar y sodio), c) snacks funcionales (superfoods, barras energéticas, productos fortificados, snacks desintoxicantes), y d) snacks para el control de peso (porciones controladas y uso de ingredientes con bajo contenido de glucosa y que sacien).

Para establecer el tamaño del mercado, se hizo una proyección a 5 años de acuerdo con las estadísticas de Trademap el consumo desde el 2009 hasta el 2011 de estos frutos ha aumentado en promedio un 8%, valor que utilizó para establecer la demanda a futuro, basándose en que se mantenga el aumento progresivo del consumo de este producto.

Según el estudio “Snack Foods in the U.S.” (Septiembre 2012) publicado por Packaged Facts, se prevé que el reciente aumento en el gasto discrecional beneficiará a la industria durante los próximos años, de mantenerse la tendencia.

Las ventas de la industria alcanzaron los USD 64 mil millones en 2010, proyectando que alcanzaran ventas por USD 77 mil millones en 2015, con un crecimiento anual promedio en torno al 4%. Ibis World prevé que en 2012 la industria crecerá en un 3,2% como resultado del aumento de los ingresos disponibles, lo que permite a los consumidores adquirir productos discrecionales, como es el caso de snacks. Sumado a una disminución de las comidas en restaurantes, estilos de vida más intensos y ocupados, y preocupaciones por la salud.<sup>16</sup>

Así mismo, de acuerdo con el reporte sobre Nuts and DriedFruit de Enero 2011 emitido por US Food&Drink International, pese a la crisis, este segmento de mercado, superó los 6 mil millones en el 2009, crecimiento que se debe a un aumento en la conciencia del consumidor sobre la importancia de preferir snacks saludables y alimenticios. Si mediante los estudios realizados por Prochile se establece en el 2015 un aumento de consumo del 20% y el mercados es de 6 millones, la empresa puede llegar a hacer parte de ese 20% más de producción necesaria para abastecer la necesidad norteamericana.

---

<sup>16</sup> Manuel Francisco Correa. Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada EE.UU, [en línea-PDF]. Pro Chile Gob. [Los Ángeles, USA]. Ago.2011. [Citado 4 Oct.2016]. Disponible en: [[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_08\\_12\\_11174052.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf)].

### 2.1.3 Análisis de la competencia

En cifras del año 2012, EE.UU. importó aproximadamente 24 millones de dólares en manzanas secas y 62 millones de dólares en otras frutas secas estando Chile en el primer lugar como proveedor de manzanas secas y en el segundo en otras frutas secas con un 45% y 19% de participación de mercado respectivamente. En mezclas de frutas, los actores principales son Nueva Zelanda y China con 59% y 22% de participación respectivamente, Chile está relegado al 11° lugar con menos de un 1% de participación.

Actualmente Colombia está exportando frutas deshidratadas por medio de las empresas Andiequip, Tropickit, Frutireyes, Caribbean Exotics, Tomacol, Fruta Fresca Verona, Signa Grain, Ocati, Andes Export Company y Alimentos Naranja Verde. Estas empresas se especializan en el procesamiento de frutas tropicales deshidratadas como la uchuva, pitahaya, piña, banano y mango.

Las empresas chilenas de mayor trámite comercial hacia Estados Unidos en el mercado de frutas deshidratadas son, Exporfrut S.A., Sunagro, ASI Chile S.A, Mercofrut S.A, Nevada Export S.A, Agroindustria Fundo Pontigo S.A, Fruservices A.R. Ltda., Carter Fruits Agroindustrial S.A, Exportadora Campofrut, Econut Paine, Clamattec Buin, A.C. Ltda., Sociedad Agrícola Elicura, HI Exportadora de Frutas Secas Limitada, Productos Tres B, Pacific Fruit.

Las empresas Colombianas y las empresas chilenas se convierten en la principal competencia nuestra por estar geográficamente cerca a nuestra área de producción, y en el mismo continente con un porcentaje del mercado en EE.UU de frutas deshidratadas y con una ventaja significativa en este mercado por su posicionamiento de varios años en el sector y canales de distribución establecidos.

En el mercado de los EE.UU existen un gran número de supermercados o tiendas de cadena que presentan en sus portales web diferentes canales de comercialización estableciendo las diferentes presentaciones de sus productos incluyendo precios de venta al público de las diferentes marcas que son nuestra competencia, estos canales de distribución son:

**Bella Viva Orchards:** Distribuye marcas chilenas, nuestra principal competencia en el mercado de California, ofrece a los clientes en todo el país el acceso a los frutos secos gourmet con precios entre \$2.99 y \$12.00 dólares, que incluyen 5 tipos diferentes de cerezas secas y 10 tipos diferentes de albaricoques secos, incluyendo las cerezas, manzanas, naranjas, ciruelas, melocotones, peras, limones, caquis, y piñas. En su portal web permite ordenar en línea o llamar 855-888-8482 y contactar con ellos sobre sus productos y recetas especiales en línea al por mayor, y la forma básica de producción. Esta tienda seca sus frutas de tres maneras diferentes, lo que da la opción de seleccionar la fruta seca que se desee en un solo lugar en línea.

Estas formas son: 1. frutos secos convencionales; estos son los más buscados y los frutos secos más apetecidos por la mayoría de los clientes en línea, especialmente aquellos que tienen dificultad para masticar, ya que son los más suaves y húmedos. 2. frutos secos Natural - Las frutas secas naturales se secan sin ningún tipo de conservantes, aditivos, edulcorantes o saborizantes. Han desarrollado un proceso de preparación que les permite una fruta seca naturalmente, de manera que conserva el color y sabor de fruta artesanal sin ningún tipo de conservante. 3. Frutas de secado orgánico - Frutos secos orgánicos se cultivan de forma orgánica sin adición de productos. Poco a poco se han estado convirtiendo muchos huertos ubicados en California en huertos de frutas orgánicas, ya que consideran que es un proceso oportuno para el mercado. Las frutas secas orgánicas se secan en la misma forma que las frutas secas naturales. Bella Viva las presenta de las siguientes formas: Fruta secas – Subcategorías: Manzanas, Damascos secos; Las bayas secas, Arándanos, Cerezas; Agrios; En cubos / Pastelería, higos, Mango secado, nectarinas, Duraznos, Peras, caquis (Ciruelas pasas), Pasas; Fresas secas; Mezcla de frutos secos, Paraíso tropical, Frutos secos naturales (n SO<sub>2</sub>); Seca, sin conservantes, Frutas de secado orgánico certificadas por USDA; a su vez realizan ofertas de frutas secas; estas realizan descuentos en las frutas secas en línea; y demás Productos en sus diferentes presentaciones.

Bella Viva tiene en sus diferentes presentaciones y productos sustitutos, los siguientes; Secado al vapor cerezas, frutas y nueces Mezcla de frutos secos, Mezcla Natural - Mezcla de frutos secos, tomates secados al sol, de almendra, secado orgánico de las cerezas, secado orgánico de ciruelas pasas deshuesadas, albaricoque de California picante, mezcla de frutas secas, almendras crudas, entero de albaricoques, albaricoques secos en losa, albaricoques enteros California, California Blanco de albaricoques secos, extra valor en albaricoque, albaricoque Orgánico de California, albaricoques secos mediterráneos. Estos productos se presentan en tipos de empaques sostenibles que ofrecen protección, imagen de marca y rápida comercialización. Empaque Flex Vac con cierre Zipper, con composición multicapa que protege el producto de la humedad y la luz. Bolsas de Flex Vac Zip con 35g. Caja de Cartón que contiene 48 unidades distribuidos en 4 Display (dispensador) cada uno con 12 unidades.

**Whole Foods Market:** Distribuye marcas Chilenas, Mexicanas y Colombianas, con precios que oscilan entre los \$3.99 y \$14.00 dólares. Detalla sus productos y los ofrece como soluciones a la necesidad de “picoteo”, en diferentes presentaciones para las frutas liofilizadas y deshidratadas de toda la naturaleza, elaborados a partir de frutas maduras y sin aditivos o preservantes, disponible en bananos, plátanos, fresas, frutas tropicales y arándanos, con certificados orgánicos. Entre las principales marcas de frutas deshidratadas o tipos de productos similares de los cuales se tienen contactos en California, y son objeto de ventas en los principales supermercados tenemos, Piña deshidratada de naturaleza fresca; Piña secada- Piña de Oro Tropical-Chips de manzana secada-Chips de banana – Mezcla de frutas y Chips de cerezas; Fruta Seca de Verona- Mango Deshidratado; Arándanos deshidratados; Banano deshidratado de Mapajo.

Tenemos a su vez, competencia indirecta con empresas mexicanas tales como “Futures Food” quienes comercializan y proveen piña deshidratada en polvo, y otras frutas deshidratadas en polvo o en pulpa de certificación orgánica, en especial para el sector de las materias primas para la fabricación de suplementos alimenticios, identificando necesidades del mercado nutracéutico. Las frutas y vegetales son ofrecidas en las presentaciones variedades como: bardana, buchu polvo, caléndula, cáscara de naranja triturada, ciruela pasa, jengibre, jitomate, limón deshidratado en polvo, maitake, manzana, menta piperita, neem deshidratado en polvo, noni polvo, piña deshidratada en polvo, reishi polvo, shitake en polvo, tamarindo, toronja deshidratada en polvo, toronja en pulpa cuyos precios oscilan entre los \$2.9 y 11.2 dólares, éstos a su vez buscan fortalecerse en el mercado de las frutas orgánicas. Así mismo, existe dentro de la competencia posibles productos sustitutos para el nuestro, cuyos precios oscilan entre los \$3.99 y \$14’99 dólares, según su presentación.

**Tabla N°1 Precios y principales productos sustitutos. Tiendas EE.UU**

<b>Dried Fruit</b>	
<b>Sub Categories</b>	<b>Precios</b>
Fruits &nuts trail mix	\$5.99
Dried rainier cherries	\$10.99
Natural blend trail mix	\$5.99
Mixed dried fruit	\$10.99
Dried apricots	\$5.99
Dried sweet Apple rings	\$3.99

Fuente: Tomado y adaptado de Bella viva Orchards. [en línea]. Disponible en: {<http://www.bellaviva.com/dried-fruit>}

#### **2.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

##### **➤ Poder de negociación de los clientes**

De acuerdo a la matriz de pre selección de mercados, el país con mayor potencial para la piña deshidratada y para la exportación de frutas secas en general es Estados Unidos, teniendo en cuenta su alto nivel de consumo.

Según el estudio “Snacks Foods in the U.S.” (2012)<sup>17</sup> publicado por Packaged Facts, en Prochile, se prevé que el reciente aumento en el gasto discrecional beneficiará a la industria durante los próximos años, de mantenerse la tendencia. Previo análisis realizado en la demanda del producto del proyecto, las ventas de la industria alcanzaron los USD 64 mil millones en 2010, proyectando que alcanzarán ventas por USD 77 mil millones en 2015, con

<sup>17</sup> PROCHILE. Estudio de Mercado de Snacks Foods en Estados Unidos [en línea]. Oficina Comercial de ProChile. [Washington DC., USA] abr.2012. [citado 4 nov 2016]. Disponible en: [<https://hortintl.cals.ncsu.edu/articles/estudio-de-mercado-de-snacks-en-estados-unidos.>]

un crecimiento anual promedio en torno al 4%. Ibis World<sup>18</sup> “prevé que en 2016 la industria crecerá en un 3,2% como resultado del aumento de los ingresos disponibles, lo que permite a los consumidores adquirir productos discrecionales, como es el caso de snacks, sumado a una disminución de las comidas en restaurantes, estilos de vida más intensos y ocupados, y preocupaciones por la salud., la necesidad de tener una nutrición saludable por parte de sus consumidores y el buen nivel de ingresos de su población. Así, podríamos iniciar afirmando que los norteamericanos tienen un nivel de ingresos promedio, lo que sumado a una cultura altamente consumista, se vuelve un mercado de gran potencial para la comercialización de casi todos los productos”. De igual forma, el americano ha adoptado una cultura de alimentación que consiste en tener pequeñas comidas entre las tradicionales (desayuno, almuerzo, cena). “Nuestros clientes reales, independiente del mercado consumista de EEUU, son los deportistas, los médicos, todo aquel que trabaje largas horas y le preocupa su salud, los niños para su consumo escolar”.<sup>19</sup>

Entre otros aspectos nuestra empresa le venderá a supermercados donde las personas constantemente hacen sus compras de la canasta familiar, con el fin de que puedan ver el producto y llevárselo, igualmente a tiendas de productos fitness para deportistas de alto rendimiento. Para el caso de los snack de fruta deshidratada del formato que abarca este proyecto y que corresponde a un mercado de mayor valor agregado, los supermercados que se sugiere abordar son aquellos dirigidos al público de ingresos medio-altos, que se preocupan de su salud y que tienen entre su oferta productos de tipo gourmet, orgánicos, naturales u orientados al segmento de consumidores sometido a una dieta especial, tales como:

- Whole Foods [[www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com)]
- Gelson’s [[www.gelsons.com](http://www.gelsons.com)]
- Trader Joes [[www.tradejoes.com](http://www.tradejoes.com)]
- Bristol [[www.bristolfarms.com](http://www.bristolfarms.com)]

### ➤ Poder de negociación de los proveedores

Identificar los proveedores de la materia prima, localización de los proveedores en el Departamento del Meta y departamentos vecinos, identificar los municipios con mayor producción de piña, como el Ariari, con el fin de asegurar un suministro continuo de la fruta para desarrollar un proyecto sostenible, “hay 7,5 millones de hectáreas aptas para la siembra siendo esta una gran oportunidad que tiene el país en materia de frutas y hortalizas”<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> IBISWORLD. Industry and Market Research to help you make faster, better business decisions [en línea]. IBISWorld provides. [Washington DC., USA] mar 2016. [citado 3 nov 2016]. Disponible en: [[https://www.ibisworld.com/.](https://www.ibisworld.com/)]

<sup>19</sup> IBISWorld ob.cit. Es un líder mundial en inteligencia de negocios que se especializa en investigación de mercado de la industria y en adquisiciones de informes de investigación.

<sup>20</sup> EL TIEMPO. El potencial del Ariari [en línea]. Archivos on line. [Bogotá, Colombia] abr 2012. [citado 8 nov 2016]. Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-538415.>]



En cuanto al consumo, los colombianos consumen 1,9 kilogramos de piña, por persona al mes, mientras que en Estados Unidos la cifra es de 2,2 kilogramos. No hay una estadística actual sobre la piña y su número exacto de productores, el estimado en el país, únicamente de producción de piña Golden, es de 2.000 hectáreas, y se producen 100 toneladas por hectárea. Entre todas las variedades, los cultivos de piña abarcan 12.000 hectáreas.

Para el 2012 el departamento del Meta se ubicó como el quinto productor de piña del país, teniendo en cuenta que durante el periodo de 2000 a 2010, fue el cuarto fruto con mayor producción en el Meta con 85.245 Toneladas que representan el 8,6% sobre el total. Hay que tener en cuenta que en algunas zonas del país hay informalidad en la producción de la fruta, lo cual dispersa la información y no entra en las estadísticas”. Estos aspectos nos indican que puede existir cierto poder de negociación de los proveedores.

#### ➤ **Rivalidad entre los competidores**

Competidores nacionales e internacionales: Actualmente Colombia está exportando frutas deshidratadas por medio de 11 empresas, y existen 18 empresas chilenas fuertes en este mercado referenciadas en el análisis de la competencia; la tienda Bella Viva Orchards muestra diferentes marcas de nuestra principal competencia en el mercado de California, con aproximadamente 50 marcas y presentaciones diferentes de empresas chilenas. Tenemos competencia directa con varias empresas mexicanas tales como “Futures Food” quienes comercializan y proveen piña deshidratada en polvo, “Redsa” quienes proveen piña deshidratada tal cual como se haría, “AgroFruit” quienes son exportadores de fruta aquí en Colombia. Sin embargo, a pesar de tener este tipo de competidores, el negocio sigue siendo rentable porque la competencia abarca grandes zonas, pero deja al descubierto muchos nichos potenciales, por eso la empresa prepara un plan de marketing y comercialización para el mercado de California, Estados Unidos.

#### ➤ **Productos sustitutos**

En el mercado del Snack la piña deshidratada tiene grandes competidores como son las nueces y frutos secos de menor precio y con un gran contenido proteínico que podría ayudar a bajar sus costos de producción y hacer que precio final resulte más barato que la piña. Otro punto a favor de la competencia es que la mayoría de los productos son originarios de Estados Unidos lo cual ahorraría el valor de exportación. En Bella Viva Orchards; existen productos en sus diferentes presentaciones de frutas deshidratadas, orgánicas y gourmet, un total, 111 productos diferentes. Wholefoods Market, presenta aproximadamente 130 productos diferentes y 18 marcas en cuanto Snack diet fruit de empresas Chilenas y Mexicanas. Aparte de los referenciados en el análisis de competencia añadiremos una lista de los posibles productos sustitutos para el nuestro: Dried Rainier Cherries, Fruits & Nuts Trail Mix, Sun Dried Tomatoes, Raw Almonds, Dried California Kiwi, Dried Cranberries, Dried Blueberries.

## 2.1.5 Matriz DOFA

Resulta pertinente elaborar un análisis DOFA, con el cual visualizaremos el contexto de nuestro proyecto de exportación de piña deshidratada tipo snack a California EE.UU.

D	O	F	A
La necesidad de importar la tecnología para el procesamiento del producto.	El TLC que se firmó en el 2012, entre los dos países.	Manejar 3 tipos de presentaciones que se adaptan al momento y la necesidad del consumidor	Costos portuarios y arancelarios muy elevados
Falta de infraestructura del país para acelerar el proceso de llegada del producto al puesto de embarque.	Mercado potencial ya que posee un gran índice de consumidores con nuevas perspectivas	La necesidad que tiene la demanda de llevar un producto saludable tipo snack de origen orgánico.	Falta de reconocimiento de nuestra marca en el mercado extranjero.
Falta de mayor contacto con fuentes primarias para conocer mejor las expectativas de la demanda local en California	El crecimiento en importación de este tipo de productos que fue del 20% según el estudio realizado por Prochile.	La gran producción de piña que encontramos en el departamento del Meta que hace que los costos de la materia prima sean más bajos.	Alto nivel de exigencias sanitarias y fluctuación del dólar.
Los impuestos internos varían por estado y se tributan luego del despacho a plaza	El posconflicto puede ser un factor que ayude a posicionar el producto para fortalecer nuestras empresas.	Maquinaria de última tecnología y personal calificado para el proceso de deshidratación.	La competencia de grandes tiendas de cadena y marcas desarrolladas con alta tecnología y largo tiempo de posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 SELECCIÓN DE SEGMENTO OBJETIVO

### 2.2.1 Criterios: Geográficos, demográficos (edad, ingresos, sexo, profesión, estilos de vida, actitudes)

Según informes de Prochile<sup>21</sup>, Proecuador<sup>22</sup> y Procolombia<sup>23</sup>, en EE.UU las áreas que presentan mayor afinidad a invertir en frutas secas y mezclas de frutas u otros frutos secos son el Noreste y la Costa Oeste, especialmente California, estados que cuentan con un mayor número de ciudades, mayor concentración demográfica y de residentes de diversos países hispanos con mayor nivel de ingresos, y la presencia de grandes tiendas de cadena.

<sup>21</sup> Prochile Ob. Cit

<sup>22</sup> Proecuador Ob. Cit

<sup>23</sup> Procolombia Ob. Cit

En este contexto nuestro mercado más importante se centra en la ciudad de los Ángeles California, por ser la ciudad más poblada de la parte Oeste de los Estados Unidos.

- Población total: 18.000.000
- Población urbana: 82,4%
- Población rural: 17,6%
- Densidad de la población: 34 hab./km<sup>2</sup>
- Población masculina (en %):49,3%
- Población femenina (en %):50,6%
- Crecimiento natural: 0,72%
- Edad media: 36

La conformación racial de la ciudad fue de 49,8% blancos (y 28,7% blancos de origen no latino), 9,6% afroamericanos, 0,7% amerindios, 11,3% asiáticos, 0,1% isleños del Pacífico, 23,8% otras razas, y 4,6% de dos o más razas. El 48,5% de la población estaba conformado por hispanos o latinos de cualquier raza. Se adapta el producto al estilo de vida de nuestros clientes teniendo en cuenta gustos, preferencias, por lo que se apunta a segmentos específicos de los que viven en California, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: un producto sin aditivos artificiales y bajo en grasas saturadas y calorías, fácil de llevar y de identificar dirigido a adultos de ingresos medio-altos y población joven o deportista. Otra de los aspectos es producto sin gluten ni proteínas animales u otros ingredientes artificiales dirigidos a la población que sigue una dieta vegetariana y veganos. Un tercer aspecto es el atractivo para los niños como el snack de piña deshidratada cubierta de chocolate. Así mismo todos nuestros snacks de fruta deshidratada tendrán incorporados ingredientes funcionales beneficiosos para la salud con un valor agregado e innovador. Todos estos aspectos marcan las megatendencias en el consumidor al que dirigiremos nuestro producto.

### **2.2.2 Matriz de empatía**

#### **PENSAR – SENTIR:**

- La calidad en la que se hace el producto tiene que cumplir estándares altos
- El origen tiene que ser 100% orgánico
- Promover empleo en zonas vulnerables

#### **VER**

- La imagen tiene que lucir fresca para llamar la atención de los clientes
- Especificar su contenido demostrando que son productos naturales
- Los colores del empaque tienen que ser llamativos

#### **FRENOS**

- Falta de aprovisionamiento oportuno
- Incumplimientos en las órdenes

#### **BENEFICIOS**

- Garantía de un producto fresco y de calidad
- Suplir las necesidades de un estilo de vida saludable

OIR

- Volver tendencia los SNACK de piña en todo el estado de California

## 2.3 ESTRATEGIA DE MERCADO

### 2.3.1 Producto/servicio

Piña deshidratada tipo snack: Diversificada en tres aspectos: Sin aditivos y sabores artificiales y baja en grasas saturadas y calorías, fácil de llevar y de identificar/Sin gluten ni proteínas animales u otros ingredientes artificiales/Snack de piña deshidratada cubierta de chocolate. Snacks incorporado con ingredientes funcionales y certificación orgánica.

La fruta deshidratada conserva gran parte del valor nutricional que tiene la fruta fresca. La piña es una fruta que contiene un alto porcentaje de vitaminas (A, B1, B6, C y E) y minerales (cobre, potasio, magnesio, manganeso y yodo) los cuales están distribuidos entre la fibra y el 85% de agua que contiene. Los ácidos cítrico, fólico, málico y oxálico contribuyen a dar el grado de acidez al fruto. Estos componentes hacen de la piña un fruto con propiedades que contribuyen a una dieta sana. Además, al ayudar con la correcta evacuación de líquidos y sólidos en el organismo, previene problemas de estreñimiento y retención de líquidos. De la misma forma, el alto porcentaje de agua ayuda a mantener la piel limpia y suave.<sup>24</sup>

Las nuevas tecnologías en empaques van orientadas a entregar un producto cada vez más elaborado bajo el concepto “healthy snack” y en formato “ready-to-eat”. En ese aspecto FRUTIMAX presentará sus productos de snack de piña deshidratada de 125 gr/250 gr y 500 gr. Tetrapak 500 gr / Bolsas flexibles de fondo plano tipo “stand-up pouch” 125 gr/250 gr.

Las bolsas flexibles de fondo plano prefabricadas (stand-up pouch) ofrecen una atractiva combinación de propiedades: una perfecta protección, comodidad, una excelente presentación de la marca y una larga vida útil, sin pérdida de vitaminas o sabor. Ventajas para el consumidor: Cómodas en el uso (cremallera “top zip” recerrable-muesca de rasgado) • Fáciles de cargar gracias al envase ligero • Fáciles de abrir • Conservación del sabor, textura, minerales y vitaminas • Menos residuos. Los envases Tetra Pak están conformados básicamente por capas de plástico, papel y aluminio perfectamente bien unidas que permiten la conservación de alimentos en buen estado sin la necesidad de ser refrigerados. Las capas del envase protegen la calidad nutricional de su contenido y permiten descartar el uso de conservadores artificiales.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>EL TIEMPO. Frutas deshidratadas, pero nutritivas. Estilo de vida. 2014 [en línea]. Archivos on line. [Bogotá, Colombia] mar 2014. [citado 6 nov 2016] Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14525717>.]

<sup>25</sup> CATALOGO. Empaques [en línea] [citado 6 nov 2016.] Disponible en: [<http://www.catalogodeempaques.com/productos+15000130+15000148+15000154>]

**Figura N° 3. Empaques tipo stand-up pouch – tetra pack y etiqueta del producto.**



Fuente: Elaboración propia con base en imágenes tomadas de Tetrapak y Mondigroup (2016).

### 2.3.2 Precio

Los márgenes para estos productos dependen de las condiciones del mercado y tienen alta variabilidad. Por lo general los márgenes del importador, distribuidor y retail son 35%, 30% y 50% respectivamente, siendo importante tener estos márgenes en consideración para la fijación del precio final, y decidir el precio final con el cual queremos posicionarnos en retail o la cadena de tiendas y en base a ello hacer el cálculo del precio CIF que estaría recibiendo FRUTIMAX.

**Tabla 2. Precio del producto según presentación.**

PRODUCTO	Precio Valor Unitario (PVU)
snack por 125grs	7.800 COP
snack por 250grs	10.725 COP
snack por 500grs	19.695 COP

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3 Posición/Plaza

En el mercado de EEUU existe una amplia variedad de retailers entre las cuales se destacan: Locales independientes, cadenas de supermercados estatales y nacionales, tiendas de conveniencia y tiendas por internet, cada uno de estos intenta concentrarse en posicionarse en un segmento específico de consumidores.

Para el caso de los snacks de fruta deshidratada que se perfilaron en el proyecto, este se enmarca dentro del reporte hecho por Prochile y Procolombia, y que corresponde a un mercado de mayor valor agregado. Los supermercados que se sugiere abordar son aquellos dirigidos al público de ingresos medio-altos, preocupados por su salud y que tienen entre sus ofertas productos de tipo gourmet, orgánicos, naturales y orientados al segmento de consumidores con una dieta específica, tales como: Whole Foods Gelson's; Trader Joes; Bristol, [www.bristolfarms.com](http://www.bristolfarms.com)

Después de analizar las diferentes posibilidades de plaza, haber estudiado a los otros productos sustitutos que se venden en el apartado sobre Las cinco fuerzas de Porter y el análisis de la competencia, la empresa optará por Whole Foods Market, ya que es una cadena de supermercados orientada al segmento de productos naturales, orgánicos, vegetarianos y gourmet. Cuenta con 300 tiendas en 38 estados a lo largo de EE.UU que además cuenta con 7 almacenes en Los Ángeles, California.

**Figura N° 4. Fachada Whole Foods Market- Canal distribuidor**



Fuente: en base a imágenes tomadas de Tetrapak, Mondigroup y Prochile (2016)

**Tabla 3. Precios referenciales al detalle en los supermercados Whole Foods**

MARCA	PAIS	PRECIO EN US\$
<b>Sahale Snacks: Almendras y manzanas deshidratada, Pistachos e higos deshidratados y Almendras con arándanos rojos de 5 onzas (142g)</b>	EE.UU	4,39
<b>Bakery on Main: Nutty Cranberry Maple Granola gluten free 12 oz. (340g)</b>	EE.UU	5,99
<b>Bear Naked, Very berry Crunch Granola con berries de 12,8 oz (365g)</b>	EE.UU	4,99
<b>Chia Goodness 10 breakfast gluten free chia cereal 12 oz. (340g) cereales con manzana y berries deshidratados</b>	EE.UU	5,99
<b>Udi's Granola con fruta deshidratada (pasas y plátano o berries)</b>	EE.UU	5,99

Fuente: Prochile | Información Comercial Estudio de Mercado Snacks de Fruta deshidratada en el Mercado de EE.UU. – Año 2011.

### 2.3.4 Promoción

Promoción para ser reconocido en este mercado, se sugieren las siguientes acciones de promoción para la introducción del producto:

**Promociones en etiquetas:** En las que se destaca que se trata de un producto natural o hecho con ciertos ingredientes naturales, que no tienen algunos componentes como gluten, grasas saturadas, preservantes, colorantes o saborizantes artificiales, o que cuentan con certificaciones específicas como Kosher, orgánica, entre otras.

**Promociones en Supermercados:** Otra forma de promover estos productos es a través de promociones del tipo dos por uno o de descuentos estampados en volantes que son enviados por correo y se encuentran disponibles en el supermercado y/o en la página web de la tienda.

**Degustación:** De acuerdo a lo mencionado por los importadores, el primer paso para introducir productos nuevos en este mercado, es lograr que sus clientes prueben el producto mediante una degustación en supermercados y ferias comerciales. Información sobre el origen: Es necesario elaborar material informativo y de apoyo contando una historia en torno a la calidad y recolección de la fruta, proceso natural de elaboración etc., de manera de transmitir por un lado la confiabilidad del producto y por el otro, entregar un elemento comercial diferenciador.

**Establecer Alianza con Cliente:** Finalmente, una buena estrategia es generar una alianza con el cliente para fidelizarlo y generar una relación comercial de largo plazo. Ejemplos de esto son lograr una promoción conjunta entre el productor y el supermercado.

Otra forma muy eficaz de fidelizar al cliente es mediante **las redes sociales**, Instagram, Facebook, Pinterest, YouTube, es tan importante debido a que hoy en día todo el mundo tiene a su mano un dispositivo móvil, por ende cercanía con todas las redes sociales, y es la forma más rápida y sobretodo gratuita de llegar al cliente, mediante las fotos, blogs, hablar mucho del producto y sus beneficios, todo esto genera una excelente alianza directa con el cliente. Aunque el destino final del producto es el Supermercado Whole Foods Market en California, el término de negociación que se establece con los importados es CIF, por ende Frutimax S.A.S entrega el producto en el puerto de Houston según lo pactado.

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 Tamaño del proyecto

Para establecer el tamaño del mercado, lo proyectamos a 5 años de acuerdo con las estadísticas de Trademap el consumo desde el 2009 hasta el 2011 de estos frutos ha aumentado en promedio un 8%, valor que se utiliza para establecer la demanda a futuro, basándose en que se mantenga el aumento progresivo del consumo de este producto.

El reporte de Snack Foods Market Reports, señala que las ventas al detalle de snacks envasados en EE.UU. alcanzaron una suma de casi 64 mil millones en el año 2010, proyectándose un aumento del 20% para el año 2015.<sup>26</sup>

Según el reporte sobre Nuts and DriedFruit,<sup>27</sup> pese a la crisis, este segmento de mercado, superó los 6 mil millones en el 2009, crecimiento que se debe a un aumento en la conciencia del consumidor sobre la importancia de preferir snacks saludables y alimenticios. EE.UU no puede satisfacer su demanda de fruta deshidratada con su producción interna por lo que debe importarla fundamentalmente desde China, Chile y Nueva Zelanda. Si mediante los estudios realizados por Prochile se establece en el 2015 un aumento de consumo del 20% y el mercado es de 6 millones, la empresa puede llegar a hacer parte de ese 20% más de producción necesaria para abastecer la necesidad norteamericana, ante este contexto se presenta la tabla de proyección de ventas a 10 años en nuestro análisis financiero.

---

<sup>26</sup>PACKAGED FACTS. Sobre Snack Foods in the U.S., [en línea] packaged on line [USA] 4th Edition de Julio. 2011 [citado 12 nov 2016]. Disponible en: [ <https://www.packagedfacts.com/snack-food-market-c513/>]

<sup>27</sup>NUTS AND DRIED FRUIT. Emitido por US Food & Drink International [en línea] Food & Drink [USA] Enero de 2011 [citado 12 nov 2016]. Disponible En: [ [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_08\\_12\\_11174052.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf)]



Nuestras ventas se proyectan en base a estudios de mercado. La encuesta conducida por el servicio de investigación agrícola del USDA<sup>28</sup>, muestra que el promedio de snacks consumidos por día se duplicaron en los últimos 30 años. La tendencia es a seguir creciendo puesto que los americanos no solo continúan sus hábitos de “snacking” sino que los han aumentado en esta última década.

Las exportaciones del proyecto estarán limitadas por aspectos propios del mercado de snack, dada una demanda inicialmente baja por desconocimiento de la marca. La limitante del tamaño del proyecto radica en la producción local de fruta que no es homogénea y que nuestro país no se conoce como proveedor de snacks de fruta deshidratada. Adicional a los impuestos estatales, se deben agregar los impuestos locales, correspondientes a la ciudad de los Ángeles dentro del estado de California, y a la fluctuación del dólar en cuanto a la importación de materiales y tecnología de avanzada en este tipo de procesos.

### **3.2 LOCALIZACIÓN**

El proyecto se lleva a cabo en la ciudad de Villavicencio capital del departamento del Meta y principal región de desarrollo económico de los Llanos Orientales colombianos El departamento del Meta cuenta con una población según censo del 2005 de 783.168 habitantes, distribuidos en 29 municipios, en su mayoría situados a lo largo del piedemonte llanero. Sus principales municipios son: Villavicencio con 384.831 habitantes, contiene el 49.1% de la población del Departamento. A nivel de micro localización el proyecto se desarrollará en cuanto a la producción de fruta en la región del Ariari, zona que se verá altamente beneficiada por proyectos del posconflicto.

La Asociación de Municipios de la Región del Ariari se ubica en el Departamento del Meta - Colombia, de la cual forman parte 16 municipios con importantes vías de acceso en los últimos años. La planta de producción y empresa de fruta deshidratada se ubicará en la ciudad de Villavicencio capital del Departamento del Meta, en la zona industrial de Villavicencio, vía a Puerto López, siendo el centro comercial más importante de los Llanos Orientales de Colombia, la ciudad se encuentra a 86 Km al sur de Bogotá capital de Colombia, a dos horas y media por la autopista al llano, esta micro localización brinda grandes oportunidades estratégicas, cerca de la capital del país, y muy cerca de la gran zona agrícola de cultivo de frutas, granos y hortalizas.

---

<sup>28</sup>USDA. What We Eat in America, NHNES stands for National Health and Nutrition Examination Survey, Snacking Patterns of U.S. Adults. Rhonda S. Sebastian, MA; Cecilia Wilkinson Enns, MS, RD, LN; and Joseph D. Goldman, MA. 2007-2008.

**Figura N° 5. . Macro localización del proyecto**



Fuente: en base a imágenes tomadas de Google Earth (2016).

Así mismo en esta zona, la apertura de vías, el antiguo puente sobre el río Ariari, y en especial la fertilidad de sus suelos y el recurso hídrico han convertido a la región en la concentración agrícola más importante y promisoría del departamento. Actualmente contribuye con el 35% de la producción agrícola del departamento. Esta participación se incrementará en el futuro.

El proyecto más esperado y que tendrá un impacto de trascendencia en el futuro regional es la construcción y funcionamiento del Distrito de Riego y Drenaje del Ariari, que aprovechando el caudal del río Guape, beneficia algo más de 40.000 hectáreas ubicadas en la margen derecha, con una inversión que supera los US\$100 millones, financiados por el gobierno japonés.<sup>29</sup> Todos estos aspectos constituyen un potencial para el proyecto.

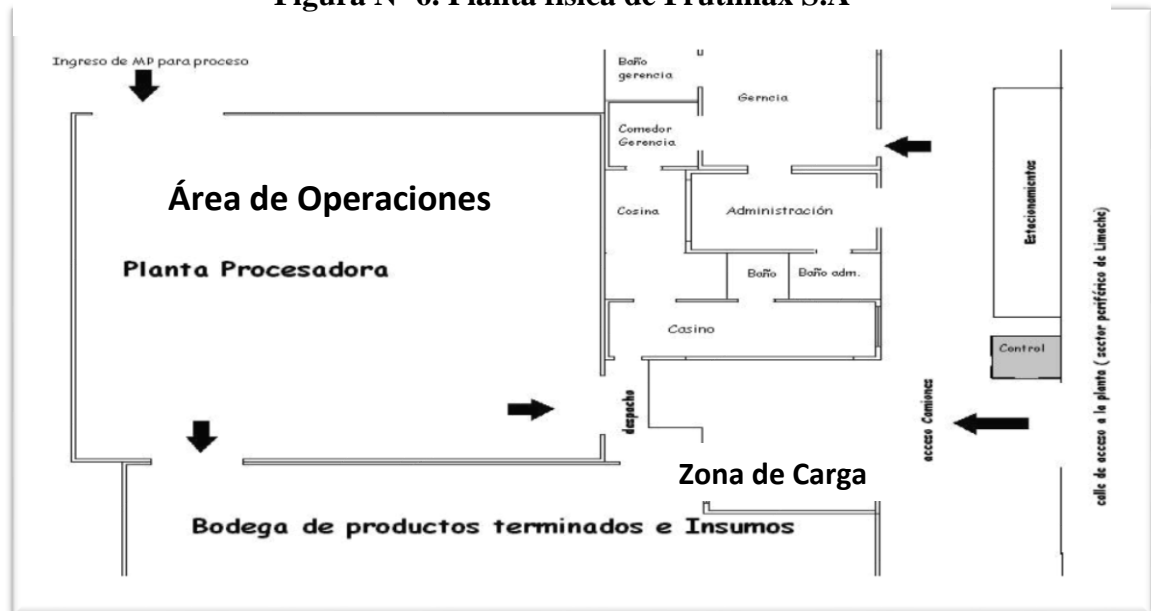
### **3.3 INGENIERÍA**

#### **3.3.1 Planta física**

Para instalar las líneas de producción requerimos un área neta de 224 metros cuadrados, como mínimo. El proyecto como tal se establecerá en un área 500 metros cuadrados para poder disponer de espacio adicional para futuras ampliaciones en la producción, mayor almacenamiento, tanques de subproductos y desechos, oficinas y área de baños y áreas sociales.

<sup>29</sup> EL TIEMPO. El potencial del Ariari. OP. Cit

**Figura N° 6. Planta física de Frutimax S.A**



Fuente: Tomado y adaptado de Estudio-de-mercado semillas-de-sandía. S González Nelson<sup>30</sup>

### 3.3.2 Descripción del producto

#### ➤ Concepto de “snack” y Clasificación de “snack

Alimento ligero que se consume entre comidas. El alimento tipo “snack” es aquel tipo de comida fácil de llevar y de comer, usualmente del tamaño de un bocado y que se consume entre las comidas regulares. En el mercado se encuentra una amplia variedad de snacks que se pueden clasificar en salados del tipo “chips” snacks de nuez, snacks de carne, snack de queso, snacks congelados y pretzels. En la actualidad se han incorporado los “snacks saludables” y dentro de ellos las frutas secas y las mezclas de frutas secas, y frutos secos, comercializadas como bocados de fruta seca como producto individual, mezcladas en paquetes o en barras, con distintas semillas, granos y cereales. Frutimax comercializará snacks de piña deshidratada con valor agregado como alimento funcional.

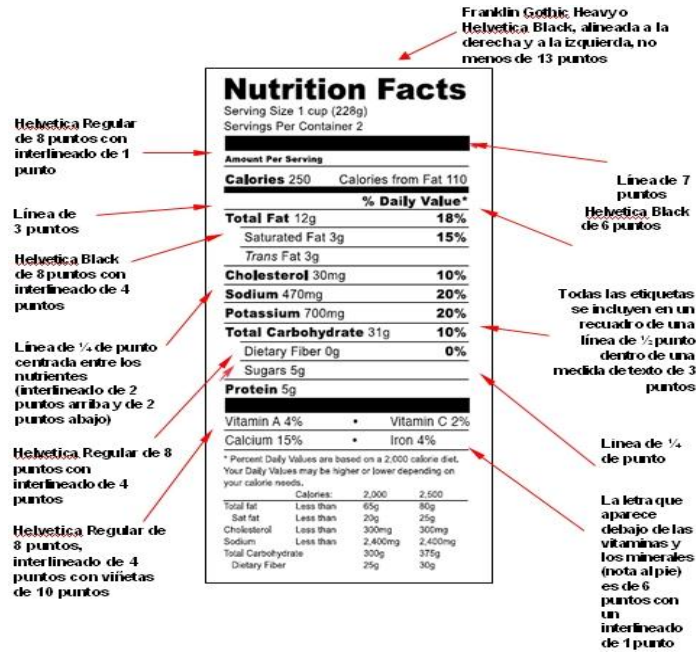
### 3.3.3 Propiedades y características

Las frutas deshidratadas se producen eliminando toda el agua que estas contienen, su finalidad es ser un producto de larga duración, pero consiguiendo mantener todas sus propiedades, como proteínas, hidratos de carbono, fibra, vitaminas, minerales.

<sup>30</sup> GONZÁLEZ NELSON PARED. Estudio de Mercado: Estudio de Factibilidad de la producción y exportación de semillas de sandía a los mercados asiáticos. Documento de investigación..., Chile 1999.

Este tipo de frutas contienen la misma composición nutricional que las frutas frescas, son energéticas, tienen un alto contenido en proteínas y grasas insaturadas que pertenecen al grupo de grasas omega 3, al ser deshidratadas fortalecen sus propiedades naturales a máximas temperaturas sin colorantes ni azúcares que alteran su sabor.

**Figura N° 7. Etiqueta y especificaciones del producto**



Fuente: Gráficos que utiliza la FDA para mostrar la etiqueta de información nutricional.

### 3.3.4 Proceso de Deshidratación

En general, los procesos de deshidratación de las frutas se realizan en el siguiente orden: Limpieza y mantenimiento del área de trabajo/Selección de la fruta/Limpieza de la fruta/Corte de la fruta/Pelado de la fruta/Colocación en bandejas de las frutas/Aplicación del proceso de deshidratación/Enfriamiento/Evaluación del Producto/Empacado/Pesaje de la fruta/Almacenamiento.

#### ➤ Flujograma

Inspección y limpieza de área → Selección de la fruta → lavado → Pelado → Corte → Rebanado → Colocación en bandejas → Deshidratado → Enfriamiento → Pesado → Empacado al vacío → Almacenamiento.

### ➤ Deshidratación por Aire

Frutimax empleará el proceso más apropiado por costos y disposición de las herramientas como es el de la deshidratación por aire, este sistema con circulación de aire conserva cierto grado de humedad. Este método consiste en bajar la presión del vapor del agua en el aire que rodea al producto a deshidratar, es decir, por debajo de la presión saturada que se encuentra en la fruta. Este proceso se desarrollará en nuestra producción de forma continua. Estos procesos cuentan con gran variedad de equipos a utilizar en el proceso: - Túneles. - Desecadores de bandeja u horno. - Desecadores de tambor o giratorios. - Desecadores neumáticos de cinta acanalada. - Desecadores giratorios. - Desecadores de cascada. - Desecadores de torre. - Desecadores en espiral. - Desecadores de lecho fluidificado. - Desecadores de tolva. - Desecadores de cinta o banda.

### 3.3.5 Precio CIF de la maquinaria requerida

**Tabla 4. Precio CIF de la maquinaria requerida. En dólares TRM= 2.872**

COSTOS DE IMPORTACION DE MAQUINARIA			
<b>Partida arancelaria</b>	8438600000	8417809000.00	
	PELADORA	HORNO DEHIDRATADOR	EMPACADORA
<b>TOTAL CIF</b>	14.398.76	8.977.10	4.211.28

Fuente: Elaboración propia

Debido a la falta de tecnología para el desarrollo de la producción del producto, se contempla la posibilidad de la importación de la maquinaria a la empresa ABL, ubicada en Italia que cuenta con una sede en Estados Unidos desde la cual se espera realizar la compra.

Compramos CIF y para la realización de los costos en la importación tomamos una TRM= 3056.

### 3.3.6 Embalaje

Se utilizarán contenedores de 20' cuyas medidas interiores son: de largo 5.898 mm., de ancho 2.352 mm. y de alto 2.393 mm. En ellos caben 13 cajas de 45 cm. a lo largo (5.850 mm.), 7 filas de cajas de 33 cm. a lo ancho (2.310 mm.) y 9 pisos de cajas de 25 cm. a lo alto (2.250 mm.). Lo anterior quiere decir que en cada contenedor cabrán 819 cajas y, por ende, 221.130 bolsas, para un total de 12.162 kg o 12.16 toneladas. El costo de enviar un contenedor de 20' es de aproximadamente \$ 1.050 USD.

El empaquetado se hará en cajas de cartón de acuerdo a la cantidad y tamaño y especificaciones del producto.

Caja de 125grms: 30 paquetes por caja= 40 cajas

Caja de 250grms: 30 paquetes por caja= 33.3cajas

Caja de 500grms: 30 paquetes por caja= 40 cajas

➤ **Incoterms CIF**

Frutimax se ceñirá al conjunto de reglas internacionales, regidas por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. Para este efecto con la cadena de tiendas WholeFoods Market,. Frutimax S.A.S entrega el producto en el puerto de Houston según lo pactado. Las importaciones que cubren este proyecto se registran por el puerto de California.

### 3.4 Transporte del producto

**Tabla 1. Ruta Barranquilla-Houston Estados Unidos**

Agente comercial	Línea marítima	Punto de Embarque	Punto de desembarque	Conexiones	Frec días	Transito días	Tipo de carga
Hamburg sud Colombia Ltda	Hamburg sud	Barranquilla	Houston	Directo	7	9	CONT 20', 40', CONT 40' R, 40' HC
Naves Ltda.	Intermarine - Industrial Maritime Carries-Colombia	Barranquilla	Houston	Directo	7	10	CONT 20', 40', CONT 40' R, 40' HC
Maersk – Line Colombia S.A	Maersk – line	Barranquilla	Houston	Directo	7	10	CONT 20', 40', CONT 40' R, 40' HC

Fuente: Elaboración propia. Según datos tomados de Procolombia

En esta tabla se identifica cada paso de envío desde Barranquilla hasta Houston – Estados Unidos, con el objetivo de saber cuál es el camino a recorrer del producto, las horas que tarda en llegar, para que el producto no se vaya a dañar, con cuantos días de frecuencia estará viajando el producto y por último en que tamaño se ira el producto, es decir el tamaño del contenedor.

#### 3.4.1 Tarifa transporte marítimo

**Tabla 2. Tarifa transporte marítimo**

Agente Comercial	Línea Marítim	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo	Moneda Recargo
------------------	---------------	-------------------	----------------------	--------------------	---------------	------------------	---------	---------------	----------------

Empresa 8325	Naviera 14635	Barranquilla	Houston	Carga General	Contenedor de 20'	1.050	ISPS	10	USD
					Contenedor de 20'	1.050	BAF	170	USD

Fuente: Elaboración propia.. Adaptada de datos tomados de Procolombia.

### 3.5 Gastos pre-operativos

Los gastos pre-operativos ascienden a un costo total \$19.556.000.00 representado en; Investigación de mercados, gastos organizacionales, gastos de patentes y notarias, gastos de etapa de pruebas y gastos de capacitación, licencias INVIMA e imprevistos o recursos para eventualidades.

#### 3.5.1 Servicios de planta

Los servicios de planta ascienden a un costo total anual promedio de \$19,272,000, representados en; Electricidad, Agua, Comunicaciones (teléfono e internet), y aseo. Estos conceptos fluctúan según el funcionamiento operativo de la planta y los precios representativos de la unidad de cada servicio.

#### 3.5.2 Costos de inversiones

El costo total de inversión inicial asciende a \$326.478.244 representados en; Construcción de edificaciones, equipos y materiales de producción, equipos y materiales de oficina y administración, equipos de comunicación, gastos pre-operativos y capital de trabajo.

**Normatividad aplicable para el producto tanto en el país de origen como en el de destino general (legal, tributaria, aduanera, sanitaria, técnica).**

#### Normas técnicas

Desde el punto de vista de las regulaciones de calidad en Colombia se aplican las normas ICONTEC. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación se encarga de emitir normas que ayudan al productor a desarrollar el producto. De esta forma protege al consumidor y genera ventajas competitivas a nivel país para exportar e importar.

## **Norma Técnica Colombiana 4102 (NTC 4102)**

Para lo relacionado con nuestro proyecto, las piñas son reguladas por la Norma Técnica Colombiana No. 4102. Esta cubre las frutas frescas de consumo o frutas como materia prima de procesamiento, en especial la piña o Ananas Comosus. En primer lugar la norma establece ciertas definiciones como:

- \* Descolinar: eliminar todos los colinos que están alrededor de la corona.
- \* Colino: estructura para la propagación vegetativa de la piña.

Fruto no climatérico: se refiere a los productos que al ser cosechados, presentan una disminución de la tasa de respiración, ocasionando cambios poco notorios principalmente en los contenidos de azúcares y ácidos.

La piña en general debe cumplir con ciertos requisitos, según esta norma:

El fruto debe estar entero.

La piña debe estar sana (sin ataques de insectos - libre de enfermedades) y tener los ojos bien formados y demarcados.

Externamente no puede tener ninguna humedad anormal o material extraño visible (los plaguicidas no deben exceder los máximos permitidos).

No debe tener ningún sabor u olor extraño.

El corte del tallo debe estar curado y no debe tener grietas.

Debe estar descolinada.

La corona debe ser de color verde y vertical.

## **Principios CODEX**

Para poder exportar piña deshidratada se deben tener en cuenta ciertos principios establecidos por La Comisión del CODEX Alimentarius. Para contextualizar, ésta es una Comisión de la FAO y la OMS especialmente creada para elaborar normas y desarrollar principios acerca de los productos alimenticios, con el fin de proteger a los consumidores y generar prácticas comerciales claras. A continuación se presentan las más importantes que se tendrán referenciados en nuestro proyecto:

### **Principios para la Inspección y Certificación de Importaciones y Exportaciones de Alimentos**

Estos principios implican la inspección juiciosa y continua de la piña en todas las fases del proceso de deshidratación y distribución de la misma. Así mismo se debe mantener control constante sobre las instalaciones en donde se manipula la fruta. La evaluación debe garantizar que el producto cumpla con los requisitos exigidos y esté libre de contaminantes que puedan generar enfermedades.



Así mismo, al hacer la evaluación de riesgos se deben tener en cuenta los lineamientos internacionales y especialmente los exigidos por Estados Unidos, país destino de la exportación.

## **Norma del CODEX para la Piña**

Además de las normas higiénicas que presenta la Comisión del Codex Alimentarius sobre la manipulación higiénica de los alimentos y las buenas prácticas comerciales, también regula específicamente los productos. En este caso el CODEX pertinente es el CODEX STAN 182-1993, en el cual se establecen normas relativas a la Piña o Ananas comosus.

Lo primero que se establece son los requisitos relacionados con la calidad de las piñas. Para ello estas frutas deben: Estar enteras aunque pueden ser con o sin corona. Estar en buen estado, sin partes dañadas, libres de plagas. No deben tener materias extrañas, manchas ni malos olores. Por el contrario, deben estar limpias y sin humedad. Estar adecuadamente maduras mas no excesivamente, pues deben soportar el transporte hasta el lugar de destino, es decir, debe tener como mínimo 12°Brix de sólidos solubles. Haber recolectado con los cuidados específicos según el tipo de piña. Al igual que en la Norma ICONTEC relativa a la piña, el CODEX las clasifica en piñas Extra, I y II, además de tener la misma clasificación por calibre o peso medio de la fruta.

## **4. La Organización**

### **4.1 Marco estratégico**

**Misión:** lograr un alto nivel de producción y comercialización de frutas deshidratadas, bajo normas de calidad nacional e internación y con tecnología de punta que hace de Frutimax S.A.S una empresa competitiva, para así lograr satisfacer la demanda internacional del producto.

**Visión:** lograr en el 2020 reconocimiento en los mercados nacionales e internacionales, proporcionando al cliente un producto de alto nivel alimenticio, con un precio competitivo y con alto valor agregado.

Frutimax se caracterizará un marco estratégico que coloque a la organización en una posición tal que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Nuestro marco estratégico permite integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesionado, teniendo en cuenta las realidades del negocio. El marco estratégico busca conectar a la visión con la misión y las probables tendencias futuras. Dentro de las estrategias integrativas Frutimax implementará las estrategias horizontal y vertical, la horizontal le permitirá ganar mayor poder o control sobre la competencia. La vertical le permitirá ganar mayor poder o control sobre el proveedor y sobre el distribuidor, es decir sobre toda la cadena.

Dentro de las estrategias intensivas, a partir de la relación producto-mercado se definen las siguientes estrategias corporativas para Frutimax : Penetración de mercados - .Desarrollo de mercado y Desarrollo de productos.

## **4.2 Equipo gestor**

El equipo gestor de la empresa es el del trabajo de investigación del proyecto para exportar piña deshidratada tipo snack a los Ángeles California - Estados Unidos. Adscrito a la Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Especialización en Gerencia.

## **4.3 Tipo de empresa**

Se decidió crear una S.A.S teniendo en cuenta los siguientes beneficios: La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, no se requiere establecer una duración, por regla general no exige revisor fiscal. La SAS brinda mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales y mayor facilidad en la operación y administración.

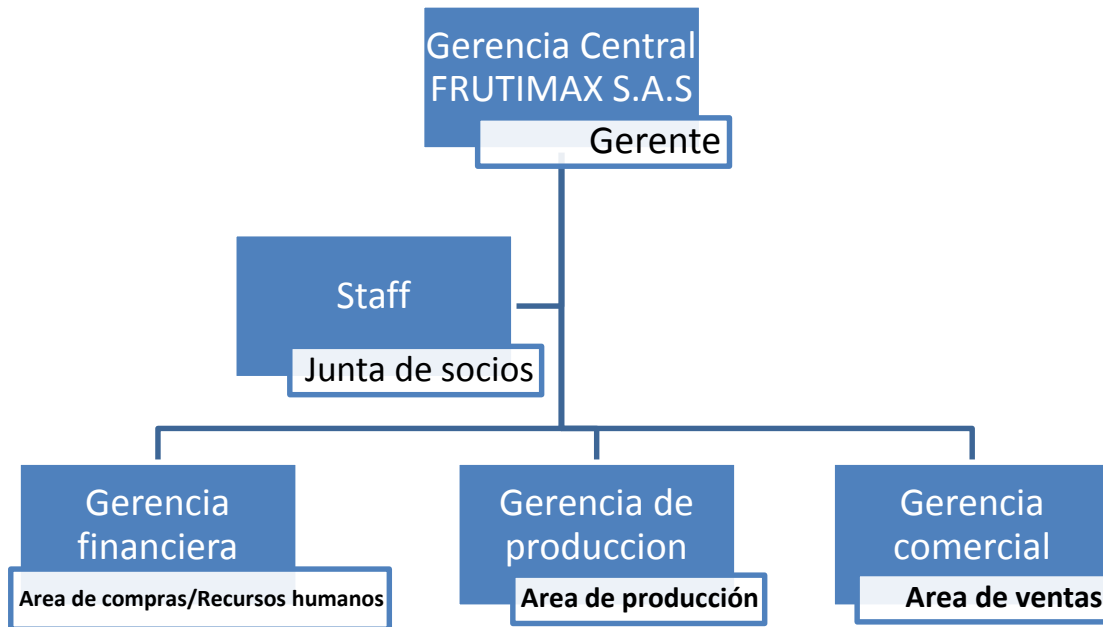
Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. El trámite de liquidación es más ágil. Como requisitos legales de constitución o reestructuración, se establece una minuta de constitución o reestructuración.

La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial. El proyecto contempla la creación de una nueva empresa con el fin de producir la piña deshidratada buscando mercados de exportación.

De acuerdo a lo anterior se ha decidido la creación de una sociedad por acciones simplificadas llamada FRUTIMAX S.A.S. Iniciando el proyecto con una inversión total de \$367.000.000. y una inversión necesaria de \$326.478.244, la empresa Frutimax S.A.S cuenta con los recursos necesarios para la financiación de su proyecto y la puesta en marcha del mismo.

#### 4.4 Estructura organizacional

Figura N° 8. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esta estructura organizacional se establece un manual de funciones donde cada cargo va con su descripción de perfil y sus responsabilidades o funciones específicas dentro de cada dependencia.

#### Unidad De Control De Calidad

Contará con un gerente de producción, un jefe de control de calidad, 2 operarios y 1 auxiliar; esta unidad será la encargada de manejar el proceso productivo en su totalidad, responderá por la calidad, cantidad, disponibilidad oportuna, cumplimiento de los programas de comercialización y de las condiciones ambientales exigidas para la correcta elaboración de los productos y las garantías de seguridad industrial de las operaciones y personal laborando.

#### Unidad Comercial

Contará con un profesional experto en comercio internacional y calidad, y una asistente en ventas, quienes se encargarán de manejar las relaciones comerciales con los diferentes clientes, el cubrimiento y colocación en condiciones rentables del producto en todos los puntos de ventas que se definen.

## **Unidad administrativa y financiera**

Se encargará de la consecución oportuna y en condiciones favorables de los fondos que se requieran para el correcto funcionamiento de la empresa, manejará los fondos a través de la tesorería, llevará la contabilidad de la empresa y coordinará los aspectos relacionados con los recursos humanos, tales como nómina y contratación.

## **4.5 Sistema de Negocio**

El sistema de negocio de Frutimax proporcionará soporte a todos los procesos de producción y comercialización de la empresa, abarcando la actividad principal de la empresa que estarán relacionados por los diferentes sistemas de información, los procesos de comercialización que se realizarán a través del paquete de productos de la empresa, como el Snack de piña en sus diferentes presentaciones, y los proveedores existentes de la producción de piña en la región del Ariari y Colombia.

Macro proceso (Proceso Actividades)

Mercado y Venta de Productos y Servicios

- 1 Entender mercados, clientes y capacidades
- 1.1 Conducta del cliente y estudios de mercado (Es importante que se haga un análisis de la conducta del consumidor en el proceso de compra, cuáles son sus incentivos y percepciones a la hora de comprar productos snack saludables)
- 1.2 Desarrollar una estrategia de marketing
- 1.3 Desarrollar estrategias de ventas
- 1.4 Desarrollar y gestionar los planes de marketing
- 1.5 Desarrollar y gestionar los planes de ventas ( La estrategia de MKT es vital puesto que es un mercado muy competitivo, donde las necesidades, gustos, tendencias son otras y se debe responder a ellas con estrategias específicas)

## **4.6 Alianzas**

La principal alianza está dada con la Asociación Hortofrutícola de Colombia –ASOHOFRUCOL– y Procolombia.

## **5. PLAN FINANCIERO**

### **5.1 Proyección del estado de resultados**

Las proyecciones que tenemos hechas hasta 2026 nos permiten tener un control sobre todos los rubros de la organización. Con esto podemos conocer el desempeño de cada área, distinguir lo que necesitamos mejorar y qué tanto debemos invertir para la proyección y sostenibilidad de Frutimax S.A.S. Otro aspecto importante que nos permiten lograr las proyecciones financieras de la empresa es poder presentarlas a las instituciones financieras y a algunos proveedores que financian equipo técnico y maquinarias de alta tecnología dentro del proceso industrial de deshidratación y empaqueo de snacks de frutas y que otorgan recursos para capital de trabajo, estas instituciones piden históricos y proyecciones de los años otorgados como plazo para pagar.

Las proyecciones financieras para nuestro proyecto serán anuales, como se hace usualmente, proyectada para este caso a diez años, dependiendo de cómo funcione la empresa, haciendo revisiones cada 30 días, para evaluar las metas periódicamente. Para hacerlo, contemplamos el presupuesto que nos otorga la proyección inicial y revisamos que las medidas estén alineadas con la misión y visión del negocio.

#### **5.1.1 Proyección de los ingresos**

1 USD = 2.985,85 COP 31 de julio del 2017

Frutimax SAS, es una empresa colombiana ubicada en Villavicencio, Meta, fundamentada en la producción de piña deshidratada tipo snack para su exportación primeramente hacia los Estados Unidos, enmarcando la tendencia del consumo de productos más saludables ante la problemática mundial de salud como es la obesidad. El objetivo del plan de negocios se da brindando un producto de excelente calidad aprovechando el Tratado de Libre Comercio vigente con los Estados Unidos, en el cual está dirigido al mercado fitness de California, sacándole así provecho a un producto de los agricultores del Ariari, buscando solución oportuna y provecho a su actividad productiva primaria.

El precio en dólares varía según los gramos del empaque, nuestro empaque más costoso es el de 500 gr, con un valor de 15,32 USD.

**Tabla 3. Proyección de ventas**

INDICADORES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESUMEN (en millones de pesos)						
VENTAS NETAS		270.966.920	276.386.258	291.794.792	315.576.068	342.952.291
snack de 125 gramos	25%	67.741.730	69.096.564	72.948.698	78.894.017	85.738.072
snack de 250 gramos	15%	40.645.038	41.457.938	43.769.218	47.336.410	51.442.843
snack de 500 gramos	60%	162.580.152	165.831.755	175.076.875	189.345.641	205.771.375

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro muestra en resumen la proyección de las ventas durante los primeros 10 años del ejercicio, donde se evidencia:

1. La presentación del producto que mayor participación porcentual en ventas es el snack de 500 gramos con un promedio total del 46,8%
2. En el año 2 las ventas disminuyen en 2 millones de pesos, pero en el tercer año aumentan 300 millones de pesos.

### 5.1.2 Costos de ventas

\$ 5.074 costo unitario

El costo unitario mencionado anteriormente se constituye en los siguientes porcentajes, 11.25 % materia prima.

Costo de exportación → 150 gr 11.86% ,250 gr 8.62%, 500 gr 4.74%

Mano de obra → 150 gr 4.64%, 250 gr 3.38%, 500 gr 1.84%

Con estas cifras se observa que la cantidad vendida en los dos primeros años es la misma, sin embargo los costos de ventas tienen un aumento de un 3% en el año 2, también podemos evidenciar que el costo de venta más elevado lo tiene la presentación de 500 gramos que duplica el costo de ventas de las otras dos presentaciones. Inicialmente lo que integra el costo de cada producto son los métodos y las variables con las cuales se llega al producto final que es el que se pone en venta, debido a que este producto final es un snack (alimento pequeño, en la región caribe lo conocemos como pasabocas) tiene que pasar por un proceso industrial en términos de limpieza, preparación, empaque y distribución y cada uno de esos procesos genera un costo sobre el producto.

Costo de exportación por contenedor es de 1.050 dólares por 87 anuales, para un total 91.350.

Los gastos de ventas están explicados en costos de empaque, de exportación, transporte y distribución a los supermercados donde será vendido nuestro producto. Entonces, según las cifras postuladas en el modelo financiero, a pesar de que la cantidad vendida en los dos primeros años es la misma, los costos de ventas tienen un aumento de un 3% en el año 2, también podemos evidenciar que el costo de venta más elevado lo tiene la presentación de 500 gramos que duplica el costo de ventas de las otras dos presentaciones, además el porcentaje sobre las ventas es del 16%.

### 5.1.3 Gastos administrativos

**Tabla 4. Proyección de los gastos administrativos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento salarial		6,5%	6,1%	6,0%	6,0%
Gerente de Producción	1.800.000	1.916.280	2.033.173	2.155.163	2.284.473
Operario	767.000	1.633.096	3.465.431	3.673.356	3.893.758
Operario de Control de Calidad	900.000	958.140	2.033.173	2.155.163	2.284.473
Auxiliar de máquinas	767.000	816.548	866.358	918.339	973.439
Gerente General	2.000.000	2.129.200	1.000.000	2.120.000	4.494.400
Gerente Administrativo	1.200.000	1.277.520	1.355.448	1.436.775	1.522.982
Secretaria	767.000	816.548	866.357	918.339	973.439
Servicios Generales	767.000	816.548	866.357	918.339	973.439
Profesional en Comercio Exterior	2.300.000	2.448.580	2.606.758	2.775.154	5.908.859
Asistente en Ventas Internacionales	900.000	958.140	1.020.035	1.085.930	2.312.162
<b>Total mensual</b>	<b>8.968.000</b>	<b>10.363.881</b>	<b>12.486.298</b>	<b>14.295.476</b>	<b>17.400.405</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a proyecciones financieras para viabilidad de la empresa.

Los principales gastos administrativos que se tienen están divididos en los pagos del personal de la empresa que es 8'968.000, en el caso del personal la anterior tabla muestra la variación en los salarios y cantidad de personal basada en la necesidad de la empresa de acuerdo a la proyección de las ventas. Cabe resaltar que el aumento en gastos administrativos es anual, debido a que el sueldo del personal no varía mensualmente, varía anualmente, esto va de la mano del aumento en el salario mínimo y una posible reforma tributaria, Cada categoría es igual de valiosa que las otras, porque cada empleado cumple un papel fundamental en el

proceso de engranaje de la empresa, pero en términos de salario el gerente tiene un 25% de un 100% posible en grado de importancia salarial, Con respecto a los gastos de servicios públicos son 1'606.000, y puede que algunos asciendan mensualmente dependiendo del consumo interno que tengamos en la empresa, en esta empresa se excluye el arriendo, debido a que en la inversión de activos fijos se está comprando el terreno. Explicando cada tabla, el jefe de producción tiene bajo su cargo a los operarios y al auxiliar de máquinas, el negociante internacional a su auxiliar, el jefe administrativo al resto del personal y el gerente tiene a todos bajo su cargo.

#### 5.1.4 Proyección de los gastos de ventas

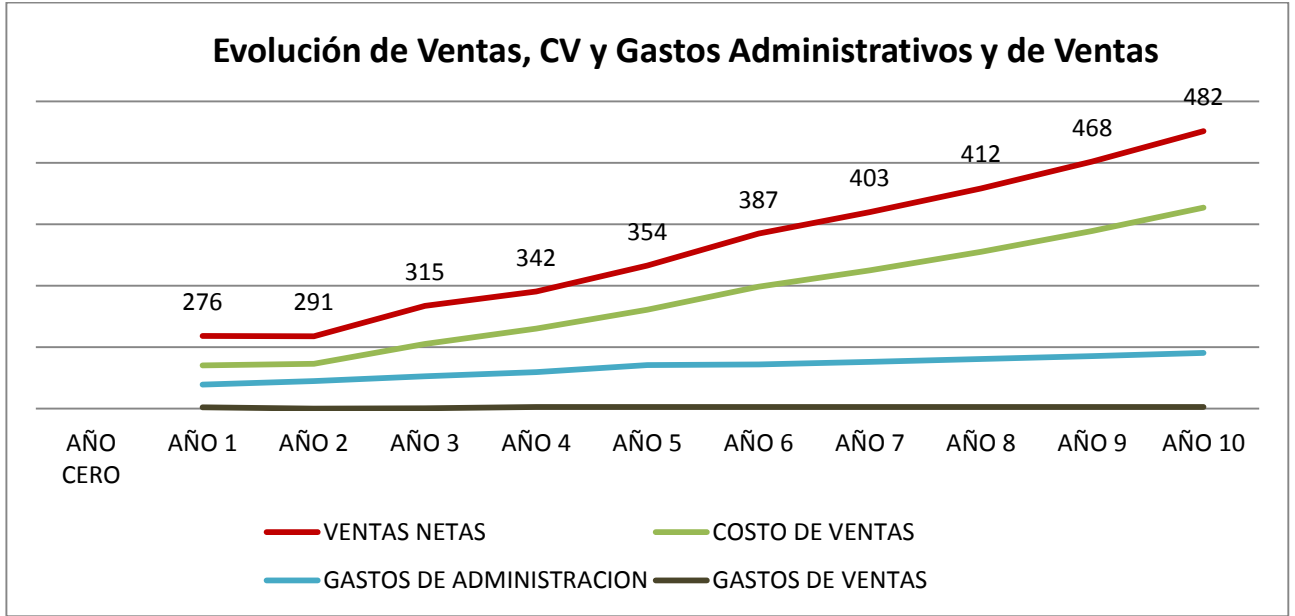
Este proyecto a diferencia de los otros, tiene como gasto adicional los trámites que se realizan para la exportación y la visita a una feria que se realiza en el país de exportación en el mes de marzo, por un valor de US 4,000 dólares, por ello la variación que se observa en la gráfica anterior. Así mismo se aplica la comisión de nuestros vendedores, con un promedio en ventas que dependerá del valor mensual que dichos vendedores lleven a los diferentes puntos de venta.

Ventas Mensuales	Comisión
De \$0 a \$350.000	4.50%
De \$350.001 a \$800.000	4.80%
De \$800.001 a \$1.300.000	5.10%
De \$1.300.001 en adelante	6.0%

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	270.966.920	276.386.258	291.794.792	315.576.068	342.952.291
<b>Inventario Inicial</b>		63.677.226	64.950.771	68.571.776	74.160.376
<b>Compras</b>	191.031.678	131.175.086	140.764.558	153.909.351	167.620.990
<b>Disponibles</b>	191.031.678	194.852.312	205.715.328	222.481.128	241.781.365
<b>Inventario Final</b>	63.677.226	64.950.771	68.571.776	74.160.376	80.593.788
<b>Costo de Ventas</b>	127.354.452	129.901.541	137.143.552	148.320.752	161.187.577
<b>Utilidad Bruta</b>	143.612.467	146.484.717	154.651.240	167.255.316	181.764.714
<b>Gastos de Administración</b>	107.616.000	110.844.480	114.169.814	117.594.909	121.122.756
<b>Gastos de Depreciación</b>	32.647.824	32.647.824	32.647.824	32.647.824	32.647.824
<b>Gastos de Ventas</b>	2.709.669	2.763.863	2.917.948	3.155.761	3.429.523
<b>Utilidad Operacional</b>	638.974	228.550	4.915.653	13.856.822	24.564.611
<b>Gastos Financieros</b>	638.974	-	-	-	-
<b>Utilidad Gravable</b>	0	228.550	4.915.653	13.856.822	24.564.611
<b>Impuestos</b>	0	3.569.886	3.536.807	4.572.751	8.106.322
<b>Utilidad Neta</b>	0	-3.341.336	1.378.846	9.284.071	16.458.289



**Figura N° 9. Evolución de Ventas, CV y Gastos Administrativos y de Ventas**



Fuente; Elaboración propia.

## 5.2 Flujo de caja

### 5.2.1 Capital de trabajo

El proyecto contempla un tiempo estimado de cada exportación, de 12 días es decir al mes se harán 2 exportaciones del producto final, revisión de inventario cada 30 días luego de cada exportación al final de cada mes. No se solicita préstamo para poner en marcha el negocio y el pago del comprador será por medio de una carta de crédito. En la tabla se define el cálculo del capital de trabajo que se ve integrado por las ventas, costo de mercancía vendida y los gastos de ventas y administración.

En el capital de trabajo influye mucho las cuentas por cobrar, el inventario disponible y las cuentas por pagar, en caso de que entremos en proceso de declive financieramente hablando, contaríamos con la financiación de los proveedores, lo que generaría un cambio en el capital de trabajo.

**Tabla 5. Proyección del Capital de trabajo.**

<b>SALDO DE CAJA</b>	32.647.824	27.213.975	27.278.576	34.183.749	42.290.361
<b>SALDO ACUMULADO DE CAJA</b>	37.244.727	64.458.702	91.737.278	125.921.027	168.211.388
<b>Balance General</b>					
<b>Activos</b>					
<b>Caja + Bancos</b>	37.244.727	64.458.702	91.737.278	125.921.027	168.211.388
<b>Cartera</b>	1.505.372	1.535.479	1.621.082	1.753.200	1.905.291
<b>Inventarios</b>	63.677.226	64.950.771	68.571.776	74.160.376	80.593.788
<b>Activos Corrientes</b>	102.427.325	130.944.952	161.930.136	201.834.603	250.710.467
<b>Activo Fijo Bruto</b>	326.478.244	326.478.244	326.478.244	326.478.244	326.478.244
<b>Depreciación Acumulada</b>	32.647.824	65.295.649	97.943.473	130.591.298	163.239.122
<b>Activo Fijo Neto</b>	293.830.420	261.182.595	228.534.771	195.886.946	163.239.122
<b>Total Activos</b>	396.257.745	392.127.547	390.464.907	397.721.550	413.949.589
<b>Pasivos</b>					
<b>Obligaciones Financieras</b>	3.194.869	3.194.869	3.194.869	3.194.869	3.194.869
<b>Ctas x Pagar Proveedores</b>	3.714.505	2.550.627	2.737.089	2.992.682	3.259.297
<b>Impuestos x Pagar</b>	0	3.569.886	3.536.807	4.572.751	8.106.322
<b>Pasivos Corrientes</b>	6.909.374	9.315.382	9.468.765	10.760.302	14.560.488
<b>Pas. Fin. Largo Plazo</b>	28.753.823	25.558.954	22.364.085	19.169.215	15.974.346
<b>Total Pasivos</b>	35.663.197	34.874.336	31.832.849	29.929.518	30.534.834
<b>Patrimonio</b>					
<b>Capital</b>	360.594.548	360.594.548	360.594.548	360.594.548	360.594.548

Fuente: Elaboración propia, con base a proyecciones financieras para viabilidad de la empresa

## Proyección Activos Fijo

<b>costos de inversion</b>	
<b>1. terreno</b>	\$ 172.550.721
<b>2. area construida</b>	\$ 36.275.360
<b>3. maquinaria</b>	\$ 27.587.126
3.1 peladora	\$ 14.398.746
3.2 horno deshidratador	\$ 8.977.100
3.3 empacadora	\$ 4.211.280
<b>4. materia prima</b>	\$ 569.573
<b>5. equipacion de oficinas</b>	\$ 89.495.464
<b>total</b>	<b>\$ 326.478.244</b>

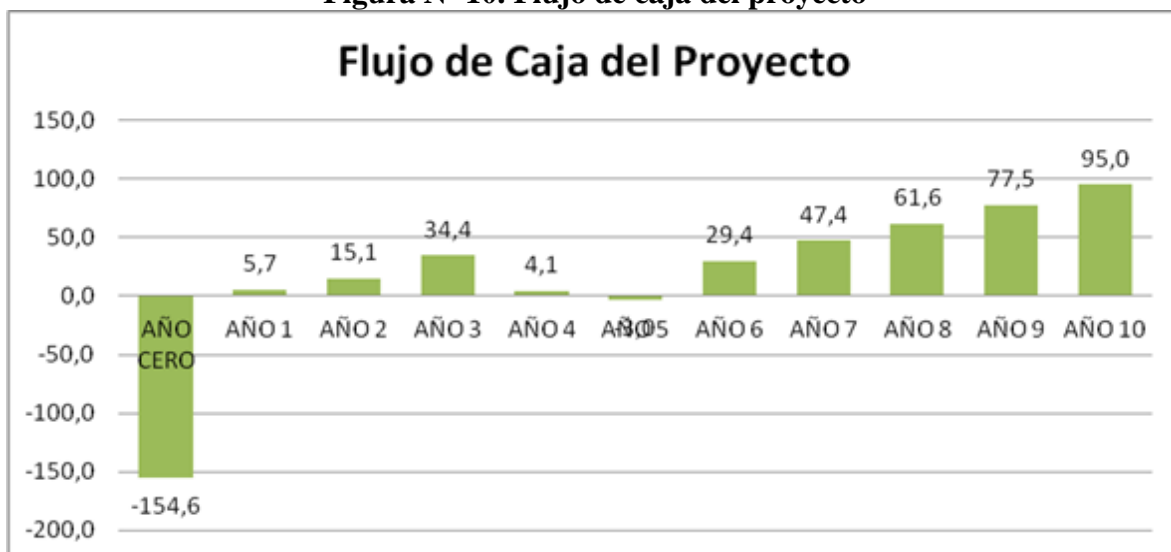
### 5.2.2 Proyección del flujo de caja

**Tabla 6. Proyección de flujo de caja**

	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Operacional	31.244.020	(66.481)	46.072.642	(6.611.073)	(7.299.357)	57.969.813	78.536.579	101.480.713	126.976.913	155.200.126
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	14.366.667	14.366.667	14.366.667	14.200.000	14.200.000	-	-	-	-	-
(=) EBITDA	45.610.686	14.300.185	60.439.308	7.588.927	6.900.643	57.969.813	78.536.579	101.480.713	126.976.913	155.200.126
(-) Impuestos Operacionales	10.622.967	-	15.664.698	-	-	19.709.736	26.702.437	34.503.442	43.172.151	52.768.043
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)	71.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	31.596.867	(821.579)	12.595.153	3.488.175	9.901.582	12.232.279	7.870.970	8.758.595	9.744.851	10.840.484

Fuente: Elaboración propia, con base a proyecciones financieras para viabilidad de la empresa.

**Figura N° 10. Flujo de caja del proyecto**



Fuente: Elaboración propia, con base a proyecciones financieras para viabilidad de la empresa.

El flujo de caja del proyecto tiene un aumento proporcional del año 1 al 3, definitivamente en el año 3 empezamos a recuperar la inversión inicial del año cero que luego asciende a 5.7 millones al primer año, pero que el año cero que está en términos negativos porque el negocio apenas va a iniciar y no ha generado ningún tipo de venta. En los años 4 y 5 se genera un aumento en algunos gastos y otros factores que no favorecen a la producción, flujo de caja y generación de utilidad neta del negocio, este indicador lo que genera un descenso porcentual del 34% al 4% aproximadamente en el transcurso de esos dos años, esta situación estaría variando por diferentes motivos, fluctuación de la moneda, alzas en los precios de transporte, problemas climáticos. Cuando ya empezamos a mirar el año 6, se inicia un periodo de recuperación e inicia su crecimiento nuevamente donde se mantiene un aumento con pendiente positiva.

Para el año 9 se ve reflejada la tendencia en el valor del comercio de las frutas secas deshidratadas el cual ha crecido continuamente en los últimos años, situándose en 77.5 %, año en el que las ventas de los tres principales canales, como el canal detallista, el food service, y los mercados móviles mueven el mercado en forma creciente, utilizando para ello la permanencia establecida en el mercado a través de un distribuidor mayorista food service como el Whole Foods Market de forma positiva hasta el año 10., como se ve reflejado en la anterior gráfica.

La proyección del flujo de caja muestra los años 4 y 5 con problemas esto permite a la empresa no ser tomada por sorpresa. La proyección precisa del flujo de caja proteger a la empresa de esta situación. Este análisis muestra los importes de dinero que la empresa Frutimax S.A.S espera recibir y pagar mes a mes durante un período que comprende los 12 meses siguientes. Este pronóstico toma en cuenta la demora que ocurre entre la emisión de facturas a clientes y la acreditación de pago, entre originar un gasto y pagarlo, y la retención de impuestos que no se deben transferir al fisco hasta una fecha posterior.

Esta proyección, si está bien hecha, nos permite anticipar las posiciones de flujo de caja proyectadas en el tiempo. Nos ayudará a prever cuándo la empresa se quedará sin dinero con tiempo para actuar, protegiéndonos así de una crisis. Además, esta proyección nos ayudará a detectar tendencias en las ventas, así como revelar si nuestros clientes están tardando demasiado en pagar, y nos permitirá planificar las compras de activos importantes.

### **.5.2.3 Proyección del flujo de caja de financiación**

No es necesario un aporte de capital, debido a que al inicio se tiene en compra varios activos fijos, por lo cual el negocio en los primeros años sería autosustentable, pero sin descartar un aporte de capital, debido a que mejoraría los procesos financieros y técnicos de la empresa. Las necesidades de un crédito son para cubrir los altos costos de envío hacia Estados Unidos y de empaque, por cual lo supliríamos con las ventas de los primeros 3 años, pero el crédito sería hasta 10 años.

### **5.3 Indicadores financieros**

Tasa de Oportunidad (WACC)	11,60%	
VPN en Millones	\$ 83,94	
Punto de equilibrio en ventas anuales (MM de Pesos)		606
Margen de Contribución	38%	
Costos Fijos anuales (MM de pesos)	230	
BCR (Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad)	1,08	
TIR	13%	
VAE (Valor Anual Equivalente)	\$ 2,03	
Payback		
Inversión Inicial (año 1 )	155	
Número de meses	AÑO 3	

Fuente: Elaboración propia, con base a proyecciones financieras para viabilidad de la empresa.

Esta proyección de la empresa se implementa mediante un modelo financiero, en el cual se pone a correr el flujo de caja del proyecto, acompañado por el WACC, un punto de equilibrio entre gastos y costos generando una utilidad, un índice de rentabilidad, sus indicadores y su respectivo balance general; entonces, es normal que un proyecto empresarial se mida desde el año cero (0) hasta el año 10, proyectando una pendiente positiva, como se ha proyectado en este mismo, con el fin de identificar si hipotéticamente el negocio sea viable emplearlo.

Generalmente por cada peso que vamos a invertir en el proyecto se va obteniendo la rentabilidad, esto lo comparamos con el WACC, generando un VPN (valor presente neto) en millones, si esta cifra en nuestro modelo financiero es mayor a cero, el negocio es completamente viable y aceptable y justamente eso ha sucedido, en el ejemplo las ventas netas de nuestros productos, van con pendiente positiva durante los 10 años que se implementan en el modelo.

El presente proyecto fue modelado a 10 años.

Cada indicador financiero está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la empresa Frutimax S.A.S, estos indicadores aquí presentes son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas que son Balance General o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector, estos indicadores son muy buenos, sobretodo el VPN, el cual es de \$83,94 y que mientras más lejos este de cero mayor es el valor de la empresa, teniendo una tasa de oportunidad del 11.60%. Debido a esto observamos que la recuperación de la inversión será en el mes 36.

#### ➤ **Supuestos**

Este es un proyecto de exportación en el cual la tasa de cambio es importante. En proyecto se usó la tasa del cambio del día 31 de julio del 2017 valuada en 2.997.59 pesos por dólar. Debido a que el presente proyecto es de exportación es sensible a cualquier fluctuación en la tasa de cambio de las divisas, ya que afectará directamente en los ingresos de la empresa, ya que estos pueden llegar a ser negativos o positivos. Al momento de modelar se realizó de tal manera que los ingresos netos fueran igual a 0 donde no hubiera pérdida ni ganancia para poder descubrir las ventas mínimas requeridas para que ésta no incurra en pérdidas.

El crecimiento en las ventas tiene que ser mayor al 18%, ya que el modelo no soporta uno menor, además se usó un modelo para poder establecer el precio necesario para obtener unas ganancias del 63%, esto teniendo en cuenta que el precio de la piña se encuentra en \$ 571 pesos la unidad, dado que el guacal (cajón de madera) contiene 35 piñas y tiene un precio de 20.000 pesos, cifras tomadas del boletín de Corabastos del día 31 de julio del 2017, el 47 % restante del precio de los productos, asume los costos y gastos necesarios para colocar en funcionamiento la empresa, y los costos de los envíos de estos a EE.UU, la empresa se encuentra en un equilibrio donde se plantea realizar 87 envíos anuales, por lo que la cantidad de paquetes que se enviarán sería de 294.930.

## 6. EVALUACIÓN SOCIAL

En la zona del Ariari y en Colombia el conflicto armado interno ha generado profundos costos económicos y sociales para la región y sus habitantes, con mayor crudeza en los territorios rurales como el Ariari. La Primera Encuesta Nacional de Víctimas, realizada por la Contraloría General de la República en 2013, evidenció la grave situación socioeconómica en la que se encuentran las víctimas. En particular, la población víctima presenta mayores niveles de pobreza e indigencia que el resto de la población colombiana, afectaciones materiales en los medios de vida (empleo, bienes muebles o animales, vivienda, tierra, etc.) y afectaciones mentales. Con la expedición de la Ley 1448 de 2011 “Ley de Víctimas y Restitución de Tierras”, el Estado Colombiano se impuso el reto de garantizar los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia y la reparación integral en el marco de una Política Nacional de Estabilización Socioeconómica de la Población Víctima del Conflicto.

No existen datos y cifras de organismos del estado que puedan certificar índices de criminalidad, desempleo, escolaridad y pobreza en la actualidad, esta región del Ariari era territorio de violencia y guerra entre la guerrilla y las AUC la penetración del estado era casi imposible.

A lo largo del 2015 el Centro Nacional de Memoria Histórica – CNMH apoyó distintos procesos de memoria en la sub región del Ariari tras la focalización de acompañamiento definida por el CNMH a través del cual se buscó fortalecer, articular y visibilizar las diferentes acciones e iniciativas que las organizaciones sociales vienen desarrollando como resistencia y denuncia a las afectaciones que han sufrido en el marco del conflicto armado colombiano. Es así como el CNMH estableció un convenio con la Pastoral Social Región Suroriental – PSRS organización con la cual se estableció una red de trabajo con los otros procesos de memoria que se hicieron partícipes, ya que esta subregión ha sido clave en el proceso de priorización para el trabajo por el importante número de iniciativas de memoria histórica que se desarrollan en los municipios que la conforman y que han contado con una mayor actividad en la elaboración de productos en clave de memoria contando con galerías, lugares, investigación y archivos.<sup>31</sup>

La región era uno de los epicentros de las Farc al sur del país con alta incidencia de muertes, desplazamientos forzados, sin escuelas y extrema pobreza. Actualmente con el Proceso de Paz, hay esperanza por el cambio, temor por las bandas criminales y escepticismo porque la guerrilla y el Gobierno cumplan su palabra. El desempleo y los bajos presupuestos de los municipios del Ariari tienen a sus pobladores con necesidades básicas insatisfechas. Actualmente El ‘boleteo’ se ha recrudecido en medio del Proceso de Paz, convirtiéndose en el nuevo azote de campesinos, ganaderos y comerciantes de este pequeño municipio a un costado del río Ariari.

---

<sup>31</sup> Centro Nacional de Memoria Histórica Ariari. [en línea]. Infoabe Online. [Meta, Ariari, Colombia], 11 de nov de 2015[citado 30 jul de 2027]. Disponible en: [\[http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/iniciativas-de-memoria/proyectos-destacados/ariari.\]](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/iniciativas-de-memoria/proyectos-destacados/ariari.)

La incertidumbre es el pan de cada día porque no es claro de dónde provienen las extorsiones. La presencia de los Urabeños (Clan Úsuga) también se empieza a notar, señalados por las autoridades de asesinatos y desplazamientos en Meta y Casanare. A las amenazas de facto se les suma el miedo a lo que podría pasar con los desmovilizados en este territorio marcado por la violencia, cuando se firme la paz. Uno de los mayores temores es que con las Farc se repita lo que ocurrió con los paramilitares y que sin el sello de la guerrilla se sumen a otras organizaciones criminales que como los Úsuga, han empezado a llegar a sus territorios.

El paso siguiente -temen- sería la agudización de la extorsión y el narcotráfico. Algunos indígenas que viven en Mesetas no ocultan el escepticismo a que las Farc realmente opten por hacer política sin armas. El desempleo y los pírricos presupuestos de los municipios del Ariari son la cruda realidad. A la incertidumbre por la desmovilización, salta a la luz la desinformación sobre el papel que tendrán estos municipios en el posconflicto.<sup>32</sup>

Para el jefe de la misión de la OEA en Colombia, Roberto Menéndez, teniendo como referencia otros procesos de paz en el mundo, es lógico que una vez se firme la paz surjan nuevos conflictos no resueltos y que estos agreguen nuevas tensiones en los territorios. “Temas como el uso de la tierra, del agua, de proyectos de vida, e incluso de participación y distribución del poder, son usualmente necesidades urgentes que la gente quiere respuestas inmediatas y no siempre hay soluciones tan rápidas”.<sup>33</sup>

Por último, según datos del Ministerio de Defensa Nacional y de la Policía, vale la pena mencionar que en 2015 se hizo visible una reducción de los casos de secuestros y un incremento de las denuncias por extorsión. Estas últimas se concentraron en Villavicencio, el 9% en Granada, 6% en Acacías, 4% en San Martín, 3% en Guamal y Puerto López, y 2% en El Castillo y Restrepo.

Nuestro proyecto puede solucionar estas dinámicas en la medida que contribuye en la región con la empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado en el área. En particular, se busca promover estrategias de empleo productivo y trabajo decente para familias rurales víctimas del conflicto armado, como aporte al crecimiento económico, inclusivo y sostenible, a la reducción de la pobreza y la inequidad a nivel regional. Buscamos fortalecer las capacidades organizativas, productivas y empresariales de las familias víctimas para la implementación de emprendimientos productivos sostenibles ambiental y financieramente con el cultivo de piña.

---

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> El Espectador. Las nuevas batallas del Ariari, [en línea]. Infoabe Online. [Meta, Ariari, Colombia], 30 May 2016 [citado 30 jul de 2027]. Disponible en: [<http://www.elespectador.com/noticias/paz/nuevas-batallas-del-ariari-meta-articulo-635212/>] César Molinares Dueñas]



Con ello asegurar tanto la seguridad alimentaria como la generación de ingresos estables y sostenibles. Paralelamente, impulsamos alianzas comerciales con el sector privado para la integración de los pequeños productores víctimas a mercados dinámicos y fortalecemos la institucionalidad pública local en el diseño e implementación de políticas de desarrollo rural para víctimas del conflicto armado.

La importancia de nuestra empresa hacia la contribución social se enmarca en la exportación de un producto con los mejores estándares de calidad, impulsando el bienestar social, a través de la generación de empleos directos (12 empleos, entre profesionales, técnicos o tecnólogos), e indirectos (más de 100 empleos entre producción, transporte y logística), el fomento de generaciones productivas hacia la búsqueda de potencial generado en Villavicencio y del resto del país. A través del crecimiento y la generación de empresas, contribuimos con el desarrollo agrícola en la parte de los cultivos de piña, siendo nuestra materia prima principal de producción, su fomento beneficiará desde las familias campesinas hasta el consumidor final (nacional e internacional).

El impacto social dejará entrever la viabilidad de las empresas colombianas desarrollando productos procesados para su consumo interno y exportación ante la vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y en el posconflicto en una región fuertemente azotada por el conflicto armado colombiano, creando optimismo en la innovación y creación de nuevos productos teniendo en cuenta la transformación de la materia prima producida en diferentes regiones del país con fines de exportar.

En pro de la calidad del producto final, se tendrán en cuenta estudios realizados por parte de entes gubernamentales y entidades de educación superior acerca de la fruta razón de ser de la empresa, en búsqueda de aprovechar al máximo el producto, detectar posibles alteraciones, y la cooperación e integración de brindar aporte en formación integral de estudiantes en ciencias agrícolas, ingenierías, ciencias administrativas y afines.

El resultado de todo esto, se verá reflejado en la aceptación de quienes consumen nuestro producto, sobre todo, los supermercados de cadena Wholefoods Market como nuestro canal distribuidor, donde encontrarán un producto de excelente calidad, de buen sabor y aportando un poco a la vida saludable a las familias del sur de California.

## **7. EVALUACIÓN AMBIENTAL**

Se pretende actuar acorde a la normatividad vigente frente a los impactos generados en el ejercicio de producción de transformación de la materia prima en el producto final establecido. Se buscará ser amigable con el medio ambiente donde se encontrará ubicada la empresa, llevando un control estricto en los recursos tales como el agua, la electricidad, manejo ecológico de residuos y basura, entre otros.

El máximo aprovechamiento de la materia prima, cumplirá un desempeño en segundo plano, como lo es el aprovechamiento de los residuos de la piña (frutas rechazadas, cáscara y semillas), siendo útil para la generación y aprovechamiento de biomasa y evitar la generación de plagas (mosca), así como optimizar el uso responsable del líquido vital y el uso de energía eléctrica necesaria para poner en marcha la maquinaria y edificación de la empresa.

Herramientas como matrices de impacto ambiental (revisión de impacto ambiental), gestión estratégica organizacional, reciclaje, ahorro efectivo y las buenas prácticas ambientales, serán enmarcadas bajo la Responsabilidad Social Empresarial de Frutimax SAS. El reconocimiento hacia las buenas prácticas, fomentará la imagen positiva de crear conciencia ante las adversidades generadas en la industria colombiana, mostrando la eficiencia y eficacia de los procesos encaminados a mitigar riesgos ambientales y la autosuficiencia en el ejercicio propio de la empresa.

## **8. RIESGOS**

En esta etapa se indica cada tipo de riesgos que consideramos pertinentes para nuestro proyecto explicando e indicando su impacto en el proyecto. Sin embargo éstos se estructuran en la etapa de pre factibilidad del proyecto y se minimizan en cada una de sus etapas. A continuación se muestra un resumen de los riesgos a los que se enfrentan las partes y la manera de resolverlos a través de la correcta elección del medio de solución y las coberturas necesarias para proteger a las partes de dichos riesgos.

Como eventualidades extraordinarias que afectan a la empresa en materia ambiental, se encuentran los cambios drásticos por efectos climáticos (cambios drásticos en la temperatura) como consecuencia de impactos ambientales en cuencas hidrográficas, la erosión, la pérdida de los minerales del suelo, y demás factores externos incurridos en la producción de la piña, afectando considerablemente el costo de la fruta.

Indicadores como la inflación, es una fuente directa de riesgo para la empresa, puesto que se desarrolló con un promedio de 2.8% y se reflejará en los balances y estados de resultados, a su vez, conllevarían a problemas legales, y los resultados registrados en las razones financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad respectivos para la recuperación de la inversión, futuras inversiones, depreciación y amortizaciones como incertidumbre financiera.

Potenciales cambios en la normatividad de industrias, materia tributaria y ambiental, así como la presencia de inconvenientes estructurales y de equipos, proveedores, logística en los canales de distribución, aumentan el grado de incertidumbre, al igual como la aceptación de los mercados objetivos, clientes potenciales, técnicas nuevas de mercadeo, competidores potenciales, entre otros.

Entre estos riesgos presentes observamos algunos que detallamos a continuación, a su vez en las diferentes etapas del proyecto se tendrán en cuenta planes de acción preventivos y alternativos ante cualquier situación que se presente, manejando cautelosamente las proyecciones, los tiempos de inactividad, los gastos y desperdicios, los inconvenientes logísticos, y todo aquello que logre afectar el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Riesgos derivados de la operación comercial:** Toda operación comercial lleva consigo una serie de riesgos inherentes a ésta y que están relacionados con ambas partes, comprador-distribuidor y vendedor-exportador, así como el entorno que los rodea: mercado de divisas, países entre los que se comercializa, legislación aplicable, situación política, coyuntura económica. En base a la operación de exportación que se ha llevado a cabo en este proyecto de exportación de Snack de piña, se detallan en los siguientes, aparte de los mencionados los posibles riesgos a los que se enfrenta el exportador Frutimax, el importador Whole Foods Market como canal distribuidor.

**Riesgos comerciales:** En toda operación internacional, ya sea de compraventa de productos, prestación de servicios, inversión o cualquier otro activo de una empresa, existe un riesgo comercial que tiene lugar cuando el deudor no procede al pago de las mercancías o servicios recibidos o existen dificultades en la repatriación de los capitales invertidos. El impago por parte del deudor puede ser:

- De hecho: impago del deudor por morosidad prolongada.
- De derecho: quiebra, suspensión de pagos o cualquier otra forma judicial de intervención.

La regulación del seguro de crédito a la exportación viene dada por diferentes decretos, que define los riesgos comerciales como los que se producen como consecuencia de:

- Resolución de contrato.
- Crédito de vendedor.
- Crédito a comprador.
- Prefinanciación de exportaciones con pedido en firme.
- Garantías complementarias a entidades financieras.

**Riesgos políticos:** Otro de los riesgos importantes, y contra los que no pueden actuar directamente las partes, son los riesgos políticos, que son un componente más del riesgo de crédito que podemos tener tanto en el momento de estudiar futuras operaciones de venta como los activos vivos que frente a un país podamos tener. Entre los riesgos políticos se incluyen el Riesgo de transferencia (imposibilidad de transferir divisa por razones públicas, generalmente originadas en el Estado en que radica el comprador) y el Riesgo soberano (impago de compradores públicos). En la operación comercial llevada a cabo en este proyecto se deben tener muy en cuenta los posibles cambios políticos que afectarán a corto plazo tanto a Colombia como a EE.UU. en las próximas elecciones en el año 2018, así como las elecciones a la Casa Blanca en EE.UU. en 2016 y las elecciones municipales en California.

**Riesgo país:** El riesgo país analiza la solvencia financiera y económica del país, analizando la vertiente política del mismo. Es decir, las deudas totales del país frente a terceros países y estudiando otras variables distintas de las del riesgo comercial propiamente dicho.

El origen del riesgo país viene dado por los posibles riesgos catastróficos, de guerra, conflicto armado y violencia como en Colombia y la Región de Ariari, o cualquier disposición que las autoridades del país analizado puedan dictar que impidan la liquidación de los créditos contra la propia administración pública del país deudor, contra empresas públicas o cualquier empresa residente en el mismo. El riesgo país debe ser analizado fundamentalmente por los exportadores, pero los importadores también deberían efectuar un pequeño análisis, especialmente los importadores de bienes básicos para su negocio.

**Riesgos financieros:** En la exportación se considera riesgo financiero, las financiaciones de operaciones de exportación cuyo medio de pago elegido comporta que el cobro de la exportación es recibido directamente por el exportador, debiendo posteriormente el exportador aplicar dichos fondos a la cancelación de la financiación.

Se vincula por lo tanto a los siguientes medios de pago: cheque personal, cheque bancario y transferencia. Lógicamente, también se considera riesgo financiero la prefinanciación de exportación, o financiación del periodo de fabricación del producto a exportar. En relación con la forma de financiación de la operación puede surgir también un riesgo de cambio si la operación de venta tiene lugar en una divisa diferente a la divisa en que se incurren los costes. En este caso, el riesgo de cambio lo soportará el exportador colombiano, ya que su estructura de costes tiene lugar en pesos y su venta en USD. Será por ello un riesgo de necesaria cobertura a través de un seguro que permita asegurar el importe total de la operación.

## 9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

**Tabla 7. Plan de implementación**

Plan de Implementación Mensual – Frutimax SAS					
Responsable: Gerente General		Mes			
Procesos	Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Recibido y Pre-chequeo más mantenimiento preventivo	Duración: 1 hora de chequeo, 2 horas de mantenimiento preventivo, 2 horas de recibido de pedidos.				
Responsables: Gerente de producción	Recibimiento de pedidos de frutas	x			
	Pre chequeo general de máquinas y mantenimiento preventivo	x			
Fabricación	Duración: 18 horas diarias por tonelada producida.				
Responsables: Técnicos o tecnólogos	Almacenamiento de frutas frescas	x			
	Selección	x			
	Pelado	x			
	Despulpado y Troceado	x			
	Embandejado y Secado	x			
Contactos, Comercialización y Distribución	Duración: 12 – 15 días (exportación por vía marítima) margen de atraso incluido.				
	Traslado de producto a puerto marítimo		x	x	
Profesional en comercio internacional	Contacto con proveedores y clientes	x			
	Traslado de producto hacia la tienda final			x	x

Frutimax SAS, ha armado un plan de implementación calculando 309 - 381 horas totales en sus procesos, cuya ruta crítica está dada en 309 horas, teniendo en cuenta el recibido de la piña, su transformación y envío a supermercados Wholefoods Market en el Sur de California. Actividades como el Pre chequeo y mantenimientos preventivos, garantizarán cualquier inconveniente en la maquinaria usada para la transformación del producto.

La etapa crítica está dada en el proceso de Fabricación y el proceso de Contactos, Comercialización y Distribución, indispensables en la puesta en marcha de la empresa. Los responsables directos de Frutimax SAS es el gerente general, al estar pendiente de los sucesos en el desarrollo de las actividades, estar alerta a sucesos internos y externos, a los balances y resultados, a las proyecciones y planes de acción a sus subordinados según la organización jerárquica de la empresa, quienes son también involucrados y responsables directos e indirectos.

La clave está en la eficiencia y eficacia de los procesos y calidad de los productos terminados, así como la implementación de planes oportunos de mercadeo y financiamiento de las actividades, por lo cual, se cuenta con el personal profesional y capacitado para dichas labores. Las tareas están ajustadas a los posibles riesgos, planes de acción, razones financieras, sociales y ambientales, con el compromiso de velar por cada integrante del equipo de trabajo y sin olvidar la actividad principal, la satisfacción del mercado presente en el exterior.

En términos del proyecto, estaría más que claro que primero existe la necesidad de la obtención del dinero para dar inicio el proyecto, pero si manejamos un margen de error palpable en dicha propuesta donde FRUTIMAX S.A.S hipotéticamente ya tiene el dinero en las manos para dar inicio; solo así, la puesta en marcha de este mismo estaría tardando de 13 – 15 días aproximadamente, mientras se hace todo el proceso de producción, control de calidad, inspección, embalaje y que el producto esté listo para el envío, sumándole a esta situación los días que demoraría el primer embarque de la exportación serían unos 12 – 13 días más, para dar un aproximado de un mes, eso tardaría la puesta en marcha de este proyecto.

## BIBLIOGRAFIA

CATÁLOGO. Empaques [en línea] [citado 6 nov 2016.] Disponible en: [<http://www.catalogodeempaques.com/productos+15000130+15000148+15000154>]

Centro Nacional de Memoria Histórica Ariari. [en línea]. Infoabe Online. [Meta, Ariari, Colombia], 11 de nov de 2015 [citado 30 jul de 2027]. Disponible en: [<http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/iniciativas-de-memoria/proyectos-destacados/ariari>.]

CLEOPATRA SEIGNÓN. Estilos de vida y nutrición en universitarios de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). [en línea] Semana de Divulgación y video Científico. [Puebla, México], mar 2008. [citado 5 nov de 2016]. Disponible en: [[http://www.archivos.ujat.mx/dip/divulgacion%20y%20video%20cinetifico%202008/DA CS/ELaraM.pdf](http://www.archivos.ujat.mx/dip/divulgacion%20y%20video%20cinetifico%202008/DA%20CS/ELaraM.pdf)].

El Espectador. Las nuevas batallas del Ariari, [en línea]. Infoabe Online. [Meta, Ariari, Colombia], 30 May 2016 [citado 30 jul de 2027]. Disponible en: [[http://www.elespectador.com/noticias/paz/nuevas-batallas-del-ariari-meta-articulo-635212/César Molinares Dueñas](http://www.elespectador.com/noticias/paz/nuevas-batallas-del-ariari-meta-articulo-635212/César%20Molinares%20Dueñas)]

EL PAÍS. Cultivo de frutas, una alternativa ideal para el posconflicto en el Valle, [en línea]. Infoabe Online. [Valle del Cauca, Colombia], Agosto 5 de 2016. [citado 4 Oct 2016]. Disponible en: [<http://www.elpais.com.co/economia/cultivo-de-frutas-una-alternativa-ideal-para-el-posconflicto-en-el-valle.html>]

EL TIEMPO. El potencial del Ariari [en línea]. Archivos on line. [Bogotá, Colombia] abr 2012. [citado 8 nov 2016]. Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-538415>.]

EL TIEMPO. Frutas deshidratadas, pero nutritivas. Estilo de vida. 2014 [en línea]. Archivos on line. [Bogotá, Colombia] mar 2014. [citado 6 nov 2016] Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14525717>.]

Gobierno Español. ICEX España Exportación e Inversiones, [en línea]. Icx Online. [Madrid, España]. Ene.31. [Citado 16 Oct.2016]. Disponible en: [<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/presentacion-de-icex/index.html>].

González Nelson Pared. Estudio de Mercado: Estudio de Factibilidad de la producción y exportación de semillas de sandía a los mercados asiáticos. Chile.

Hoyos (2000) y Galeano & Vélez (2002) en: Herrera Arango, M. A, et al. En: Análisis Sobre la Aplicabilidad de las Herramientas de Gestión Ambiental para el Manejo de los Humedales Interiores de Colombia. Revista Gestión y Ambiente. Vol. 11. Agosto de 2008.

IBISWORLD. Industry and Market Research to help you make faster, better business decisions [en línea]. IBISWorld provides. [Washington DC., USA] mar 2016. [citado 3 nov 2016]. Disponible en: [<https://www.ibisworld.com/>]

Katherine Vanegas. Cadena de piña en el Meta, [en línea]. Decibeles Online. [Villavicencio, Meta]. Ago.2016. [Citado 30 Sep.2016]. Disponible en: <http://www.decibeles.com.co/cadena-de-pina-en-el-meta/>

Manuel Francisco Correa. Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada EE.UU, [en línea-PDF]. Pro Chile Gob. [Los Ángeles, USA]. Ago.2011. [Citado 4 Oct.2016]. Disponible en: [[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_08\\_12\\_11174052.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf)].

Marybel Torres. ¿Cuáles son los diez mejores supermercados de Estados Unidos?, [en línea]. The Daily meal-La Nota Latina, [Miami, USA]. Ene.2016. [Citado 16 Oct.2016]. Disponible en: [[www.lanota-latina.com/cuales-son-los-diez-mejores-supermercados-de-estados-unidos/](http://www.lanota-latina.com/cuales-son-los-diez-mejores-supermercados-de-estados-unidos/)].

Nielsen. Ventas globales de snacks, [en línea]. Nielsen Soluciones, [New York, USA]. Mar.11. [Citado 16 Oct.2016]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>].

Nuts and DriedFruit emitido por US Food&Drink International. Enero de 2011. En: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_08\\_12\\_11174052.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf)

Packaged Facts sobre Snack Foods in the U.S., 4th Edition de Julio. 2011: En <https://www.packagedfacts.com/snack-food-market-c513/>.

PROCHILE. Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada EE.UU. Ediciones Prochile los Ángeles y Oficina Agrícola en Washington., 2011, cap. primero, p. 16.

PROCHILE. Estudio de Mercado de Snacks Foods en Estados Unidos [en línea]. Oficina Comercial de ProChile. [Washington DC., USA] abr.2012. [citado 4 nov 2016]. Disponible en : [<https://hortintl.cals.ncsu.edu/articles/estudio-de-mercado-de-snacks-en-estados-unidos>].

PROCOLOMBIA. Informe de Gestión 2014. Exportaciones – Marca - País [en línea]. Infoabe Online [Bogotá, Colombia], mar. 2014 [citado 3 oct 2016]. Disponible en: [[http://www.procolombia.co/sites/default/files/procolombia\\_informe\\_de\\_gestion\\_2014.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/procolombia_informe_de_gestion_2014.pdf)]

PROECUADOR. Perfil de piña, café, artesanías, chocolate, y quinua en Estados Unidos. 2010 [en línea] Info comercial Online. [Quito, Ecuador] mar. 2010. [citado nov 2 2016].



Disponible en: [<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-pina-cafe-artesantias-chocolate-y-quinua-en-estados-unidos-2010/>.]

Sistema Nacional de Competitividad. Informe Doing Business. Marzo 2010. En; Estrada, L. et al. Plan de exportación de piña deshidratada hacia Alemania.

The Lancet. En: SHUTTERSTOCK. Obesidad y nutrición: los nuevos enfoques en los Estados Unidos, [en línea]. Infoabe Online. [Bogotá, Colombia], Dic.2014. [citado 1 oct.2016]. Disponible en: [<http://www.infobae.com/2014/12/07/1613695-obesidad-y-nutricion-los-nuevos-enfoques-los-estados-unidos/>].

USDA. What We Eat in America, NHNES stands for National Health and Nutrition Examination Survey, Snacking Patterns of U.S. Adults. Rhonda S. Sebastian, MA; Cecilia Wilkinson Enns, MS, RD, LN; and Joseph D. Goldman, MA. 2007-2008.

Wholefoods Market [en línea] Consultada en línea octubre 16 de 2016. Disponible en [<http://www.wholefoodsmarket.com/>]