

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE
LA NUEZ DE MACADAMIA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE**

ADRIAN AUGUSTO BURITICA GAVIRIA

DANIELA LENIS HENAO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA, VALLE

2013

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE
LA NUEZ DE MACADAMIA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE**

ADRIAN AUGUSTO BURITICA GAVIRIA

DANIELA LENIS HENAO

Proyecto para optar al Título de Administradores de Empresas

Asesora de Trabajo de Grado

MARIA FERNANDA GRANADA ROMERO

Especialista en Finanzas de la Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA, VALLE

2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Caicedonia Valle,

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por darme el regalo más grande: La vida por todas las bendiciones recibidas, iluminar mi mente y espíritu a través de la Fe.

A mis queridos padres Julián H. Lenis Arias y María Lucero Henao Morales por su gran apoyo, amor, dedicación y comprensión, a mi Abuela Ana Bertha Morales por sus sabios consejos y enseñanzas, a mi hermana Paola por ser más que una hermana una amiga y a mi encantadora sobrina Valeria que con sus ocurrencias, me hace sonreír. Con todo el cariño, admiración y afecto para ellos este gran logro.

A mis tíos Beatriz Eugenia Lenis Arias y Mario Lenis Arias por sus grandes consejos, apoyo incondicional, por ser mi fuente de fortaleza e inspiración en mi vida.

A mi gran amor y compañero de toda mi carrera Adrián Buritica Gaviria, por su valioso aporte, porque en todo este tiempo me enseñó a pensar a largo plazo; que la humildad, sabiduría, personalidad, deseo de superación y pasión son ingredientes claves para alcanzar nuestras metas y propósitos.

A todos mis maestros que me brindaron sus conocimientos, por enseñarme que las mejores cosas de la vida toman tiempo, dedicación y esfuerzo. Porque no es suficiente conformarse sino que hay que luchar y mejorar continuamente. Gracias a nuestra Directora de Trabajo de Grado la profesora María Fernanda Granada Romero, por su valiosa colaboración, paciencia y ánimo, por tanto tiempo invertido que llevó realizar esta tesis.

Nunca los olvidaré....A todos ellos infinitas gracias. Daniela Lenis Henao.

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, infinitas gracias a Él por habernos dado la vida, por ser nuestra fortaleza y permitirnos llegar a este anhelado momento de formación profesional.

A nuestros familiares por su amor y apoyo incondicional.

A la Universidad del Valle por ser nuestra alma máter, por ser una Institución que lleva en alto su lema y propósito de formación "Ser la Mejor para los Mejores".

"No busques hacer las cosas rápidamente. No vayas tras las pequeñas ventajas. El deseo de hacer las cosas demasiado rápido impide hacerlas a conciencia. Ir por las pequeñas ventajas impiden que se logren las grandes cosas". (Confucio).

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y la posibilidad de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por ser los pilares más importantes, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional y porque me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi novia y compañera de tesis Daniela Lenis Henao, quien ha sido un inmenso apoyo en la culminación de este trabajo; por brindarme siempre su amor y comprensión en los momentos difíciles; por enseñarme a ser perseverante en la consecución de mis sueños.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo, formándonos con calidad humana.

"La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar". (Thomas Calmes)

"El esfuerzo sin visión es una rutina y una visión sin esfuerzo es una fantasía " (Miguel Sandoval).

Muchas Gracias,

Adrian Buritica Gaviria.

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	21
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.1. ANTECEDENTES	22
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.4. SISTEMATIZACIÓN	29
2. OBJETIVOS	30
2.1. OBJETIVO GENERAL	30
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
3. JUSTIFICACIÓN	31
4. MARCO REFERENCIAL	33
4.1. MARCO HISTÓRICO	33
4.1.1. Orígenes del Cultivo de la Macadamia en el Mundo	33
4.1.2. Orígenes del Cultivo de la Macadamia en Colombia	33
4.2 MARCO CONTEXTUAL	34
4.2.1. Historia del Municipio de Caicedonia	34
4.2.2. Geografía	35
4.2.3. Población	36
4.2.4. Economía	36
4.3. MARCO TEÓRICO	37
4.3.1. Emprendimiento	37

4.3.1.1. El Emprendimiento Según el Modelo de Timmons	39
4.3.2. Creación de Empresas de la Idea a la Acción	40
4.3.3. La Innovación.....	41
4.3.3.1. Las Fuentes de la Innovación	42
4.3.3.2. Los Principios de la Innovación.....	42
4.3.4. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	44
4.4. MARCO CONCEPTUAL	49
4.4.1. Plan de Negocios.....	49
4.4.2. Nuez De Macadamia	50
4.4.3. Nutrición.....	54
4.4.3.1. Evolución del Concepto de Nutrición	54
4.4.3.1.1. Inicios de los estudios de nutrición y las guerras mundiales.....	54
4.4.3.1.2. La Nutrición Durante el Siglo XX.....	54
4.4.3.1.3. Concepciones Actuales de la Nutrición: Siglo XXI	55
4.4.3.2. La Nutrición en América Latina	55
4.4.4. Innovación.....	56
4.4.5. Competitividad	56
4.4.6. Creatividad.....	58
4.4.7. Calidad.....	60
4.4.8. Cadena de Valor	61
5. METODOLOGÍA.....	65
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	65
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	65

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	65
5.3.1. PRIMARIA.....	65
5.3.2. SECUNDARIA	66
5.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	66
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	66
6. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	69
6.1. ENTORNO ECONÓMICO.....	69
6.1.1. Análisis de las tasas de Crecimiento del PIB a nivel general y per cápita. ..	69
6.1.2. Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa.....	72
6.1.3. Nivel de Empleo.....	73
6.1.4. Inflación.....	75
6.1.5. Tasa de Interés	79
6.1.6. Análisis del sector externo de la economía colombiana	81
6.2. ENTORNO POLÍTICO	83
6.2.1. Análisis de la Situación Política a Nivel Nacional y Regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.....	83
6.2.2. Caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno	85
6.2.3. Descripción y análisis de las políticas del Estado y sus Instituciones.....	86
6.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO	87
6.3.1. Composición de la Población por Grupos de Edad y por Sexo.....	87
6.3.2. Análisis de la tasa de crecimiento de la población teniendo en cuenta la incidencia de las tasas de natalidad y mortalidad.	89

6.3.3. Población Total	90
6.3.4. Distribución Poblacional por Sexo	91
6.3.5. Composición de la población por nivel educativo	92
6.3.6. Población Económicamente Activa	94
6.4. ENTORNO JURÍDICO-LEGAL	94
6.4.1. La Constitución Nacional	94
6.4.2. Legislación Comercial	95
6.4.3. Legislación Laboral	95
6.4.4. Legislación Penal	96
6.4.5. Legislación Fiscal	96
6.4.6. Legislación Especial	97
6.5. ENTORNO TECNOLÓGICO	100
6.5.1. Análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada uno de los procesos productivos y administrativos	100
6.5.2. Identificación de las tendencias de desarrollo tecnológico o Patentes	105
6.6. ENTORNO AMBIENTAL	106
6.6.1. Caracterización de la región donde se ubica la empresa y sus instalaciones	106
6.6.2. Descripción General de las Características Propias de la Actividad de la Empresa	112
6.6.3. Leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente	114
6.6.4. Determinación de los efectos ambientales que produce la operación de la empresa	114

6.6.5. Determinación de las fuentes contaminantes de la empresa y de las clases de contaminantes de la actividad	115
6.7. ENTORNO SOCIO-CULTURAL	116
6.7.1 Valores, Creencias y Factores de Comportamiento	116
6.7.2. Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado	118
6.7.3. Valores y patrones de comportamiento del empresariado colombiano y en particular el de la región que atiende la empresa	118
6.8 Matriz de Análisis del Entorno.....	121
7. ANALISIS DEL SECTOR.....	127
7.1. ANÁLISIS DEL SECTOR CHOCOLATERÍA Y CONFITERÍA EN COLOMBIA	127
7.1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas	130
7.1.2.1. Competidores Potenciales	130
7.1.2.2. Competidores Existentes.....	133
7.1.2.3. Sustitutos	135
7.1.2.4. Compradores	136
7.1.2.5. Proveedores.....	138
7.2. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL SECTOR.....	139
7.3 Análisis de la Estructura del Sector	145
7.3.1 COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL.....	146
7.3.1.1. COMPETIDORES DIRECTOS	146
7.3.1.2. COMPETENCIA INDIRECTA	147
7.3.1.3. COMPETIDORES POTENCIALES	148

8. ANALISIS DEL MERCADO	149
8.1. MERCADO POTENCIAL	149
8.1.1.DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	149
8.1.2. JUSTIFICACIÓN	149
8.2. PERFIL DEL CONSUMIDOR	149
8.2.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	149
8.2.1.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	149
8.2.1.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	149
8.2.1.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	150
8.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA	150
8.3.1TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	150
8.3.2. Hallazgos	172
8.4 MEZCLA DE MERCADEO	173
8.4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	173
8.4.1.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	173
8.4.1.2. TIPO DE PRODUCTO	173
8.4.1.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS	173
8.4.1.4. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	173
8.4.1.5. MARCA Y LOGO	174
8.4.1.6. EMPAQUE Y ETIQUETA	175
8.4.1.7.MUESTRA ESTADÍSTICA	175
8.4.1.8.CÁLCULO DE LA MUESTRA	176

8.4.2. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	176
8.4.2.1. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	177
8.4.2.2. TIPO DE MERCADO Y SU INCIDENCIA EN EL PRECIO	178
8.4.2.3. CÁLCULO Y SUSTENTACIÓN DEL PRECIO	178
8.4.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	179
8.4.3.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	179
8.4.3.2. PROVEEDORES	179
8.4.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	179
8.4.4.1. VENTA PERSONAL.....	179
8.4.4.2. PUBLICIDAD	179
8.4.4.3. MERCHANDISING	180
8.4.4.4. TELEMERCADEO	180
8.4.4.5. PUBLICIDAD DIRECTA.....	180
8.4.4.6.RR.PP.	181
8.5. POTENCIAL DEL MERCADO	181
8.5.1. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	181
8.6. OPERACIÓN	182
8.6.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	182
8.6.2. ESTADO DE DESARROLLO.....	183
8.6.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	183
9. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	184
9.1. MAQUINARIA Y EQUIPO	184

9.2. INSUMOS	186
9.3. MANO DE OBRA.....	187
9.4. GASTOS FIJOS.....	187
9.5. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	188
9.6. PLAN DE COMPRAS.....	188
9.7. COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	189
10. INFRAESTRUCTURA.....	190
10.1. PLAN OPERATIVO (Cronograma de Actividades para el procesamiento de 20 kilos de Macadamia)	192
11. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	194
11.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	194
11.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	195
11.2.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	195
11.3. MISIÓN Y VISIÓN.....	199
11.4. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	199
11.4.1. ORGANIZACIÓN	201
11.4.2. COORDINACIÓN.....	203
11.4.3. DIRECCIÓN.....	205
11.4.4. CONTROL	207
11.5. ANÁLISIS DOFA.....	209
11.6. COSTOS ADMINISTRATIVOS	211
11.6.1. GASTOS DE PERSONAL.....	211
11.7. PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	212

11.7.1. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	213
11.7.2. IMPUESTOS.....	213
12. MODULO FINANCIERO	214
12.1. CAPITAL DE TRABAJO.....	214
12.1.1. Capital en Activos Fijos.....	214
12.1.2. Capital de Trabajo Efectivo	215
12.1.3. Capital Requerido para el Proyecto	215
12.1.4. Capital Financiado	216
12.2. INGRESOS.....	217
12.3. BALANCE GENERAL	218
12.4.ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	219
12.5. FLUJO DE CAJA LIBRE	220
12.6. Inversión en Activos Fijos	221
12.7. Indicadores	221
13. IMPACTO	225
13.1. METAS SOCIALES.....	225
13.2. IMPACTO SOCIAL	225
CONCLUSIONES	226
RECOMENDACIONES.....	228
BIBLIOGRAFÍA.....	229
ANEXO	242

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1: Metas en Área y Producción	23
Tabla 2. Oferta y Consumo Mundial de Macadamia	24
Tabla 3. Consumo per cápita en los principales mercados.....	25
Tabla 4. Límites del Municipio de Caicedonia Valle	35
Tabla 5. Habitantes del municipio de Caicedonia Valle	36
Tabla 6. Composición Nutricional	53
Tabla 7. Evolución de la economía colombiana 2001-2011.....	69
Tabla 8. Tasa de Decrecimiento Demográfico Interanual	91
Tabla 9. Población Económicamente Activa	94
Tabla 10. Matriz de Análisis del Entorno.....	121
Tabla 11. Matriz de Análisis del Sector	139
Tabla 12. Género de la Población Encuestada.....	150
Tabla 13. Edades de la Población Encuestada.....	151
Tabla 14. Nivel Educativo de la Población Encuestada.	152
Tabla 15. Estrato Socioeconómico de la Población Encuestada	153
Tabla 16. Ocupación de la Población Encuestada.....	154
Tabla 17. Motivo de Consumo de Frutos Secos	155
Tabla 18. Preferencia de Marcas de Frutos Secos	156
Tabla 19. Características Tenidas en Cuenta a la Hora de Comprar Frutos Secos	157
Tabla 20. Frecuencia de Consumo de Frutos Secos	158
Tabla 21. Lugar de Compra de Frutos Secos	159
Tabla 22. Rango de Precios de los Frutos Secos	160
Tabla 23. Consumo de Nuez de Macadamia.....	161
Tabla 24. Degustación	162

Tabla 25. Medios Publicitarios por los cuales se enteró de la existencia de la nuez de Macadamia.	163
Tabla 26. Recomendaciones de Medios Publicitarios.....	164
Tabla 27. Preferencia o Recomendación de Sabor de la Nuez de Macadamia...	165
Tabla 28. Preferencia o Recomendación de Forma de la Nuez de Macadamia ..	166
Tabla 29. Conocimiento de los Beneficios de la Nuez de Macadamia.....	167
Tabla 30. Frecuencia de Consumo de Nuez de Macadamia	168
Tabla 31. Preferencia del Lugar de Compra de la Nuez de Macadamia.....	169
Tabla 32. Motivo de Compra de Derivados de la Nuez a la Empresa.....	170
Tabla 33. Cálculo de la Muestra	176
Tabla 34. Punto de Equilibrio	177
Tabla 35. Cálculo del Consumo de Nuez de Macadamia a partir de la Encuesta	181
Tabla 36. Proyección de Ventas	182
Tabla 37. Ficha Técnica del Producto.....	182
Tabla 38. Maquinaria y Equipo	184
Tabla 40. Muebles y Equipo de Oficina	185
Tabla 41. Herramientas	185
Tabla 42. Equipo de Cómputo y Comunicación	186
Tabla 39. Insumos	186
Tabla 43. Costo Materia Prima Indirecta.....	186
Tabla 44. Mano de Obra Directa.....	187
Tabla 45. Mano de Obra Indirecta	187
Tabla 46. Gastos Fijos	187
Tabla 47. Producción Estimada	189
Tabla 48. Costo de Materia Prima Directa	189
Tabla 49. Costos de Materia Prima Indirecta	190
Tabla 50. Programa de Definición de perfiles	201
Tabla 51. Programa para el reclutamiento de vacantes.....	202
Tabla 52. Programa para la Selección de Personal Competente.	203

Tabla 53. Programa de Socialización.	203
Tabla 54. Programa de Inducción para la empresa Macadamias del Valle S.A.S	204
Tabla 55. Programa de Bienestar Laboral.	206
Tabla 56. Programa de Contratación Laboral	207
Tabla 57. Programa de Evaluación de desempeño.	208
Tabla 58. Análisis DOFA.....	209
Tabla 60. Gastos de Personal Mano de Obra Directa.	211
Tabla 61. Gastos de Personal Mano de Obra Indirecta.	211
Tabla 62. Gastos de Puesta en Marcha.....	213
Tabla 63. Gastos Mensuales de Administración	214
Tabla 64. Capital en Activos Fijos.....	214
Tabla 65. Capital de Trabajo Efectivo.	215
Tabla 66. Capital Requerido Para el Proyecto.	215
Tabla 67. Capital Financiado.	216
Tabla 68. Amortización de la Deuda.	216
Tabla 69. Estado de Resultados.	217
Tabla 70. Balance General.	218
Tabla 71. Flujo de Efectivo.....	219
Tabla 72. Flujo de Caja Libre	220
Tabla 73. Inversión en Activos Fijos	221
Tabla 74. Indicadores	221
Tabla 75. Costo de Capital Promedio Ponderado.....	223
Tabla 76. Utilidad Neta	223

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Regionalización de la Macadamia en Colombia	24
Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	44
Figura 3. Nueces de Macadamia en el Mundo	51
Figura 4. Racimo, Fruto y Almendra de Macadamia.....	52
Figura 5. Fuentes de la Ventaja Competitiva	58
Figura 6. Sistema S20TGM.....	101
Figura 7. Desconchadora de Nuez de Macadamia.....	101
Figura 8. Modelo de las 5 fuerzas aplicado a la Nuez de Macadamia.	145
Figura 9. Marca, Logo y Eslogan	174
Figura 10. Distribución de Planta.....	191

INTRODUCCIÓN

Actualmente Colombia ha revolucionado sus hábitos alimenticios, lo que ha llevado a que el cultivo de la nuez de Macadamia sea muy promisorio; el municipio de Caicedonia no es ajeno a estos cambios por lo que ha decidido sustituir sus cultivos tradicionales por otros con mayores perspectivas de crecimiento a largo plazo entre éstos cultivos se encuentra la Nuez de Macadamia.

Con el fin de aprovechar las nuevas tendencias del mercado en cuanto al cuidado de la salud, el siguiente proyecto de creación de empresa pretende darle un valor agregado a la Nuez de Macadamia a través de un proceso industrial que brinde la oportunidad de comercializar el producto a un mercado más amplio y competitivo y no tener únicamente una participación en un mercado limitado de venta de materias primas, además de contribuir con la disminución del desempleo del municipio y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Por lo tanto, el presente proyecto abordará estudios minuciosos e importantes para determinar la posible factibilidad del mismo, estos estudios comprenden el análisis del entorno y competitivo del sector, el análisis del mercado, el estudio técnico, administrativo y legal y por último el estudio financiero que determinará si la empresa es o no factible desde el punto de vista económico. Al finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

Según la publicación chilena denominada “A los frutos secos nada los detiene”¹ la demanda mundial por frutos secos y deshidratados lleva más de 20 años aumentando. Esto se debe a que hace varios años algunos estudios revelaron que poseen importantes beneficios nutritivos para la salud y son especialmente recomendados para personas diabéticas y enfermas del corazón. De esta manera, se han convertido en parte esencial de muchas dietas, por lo que han comenzado a ser cada vez más requeridos; países como Europa y Estados Unidos están a la cabeza de esta tendencia.

El embajador en Chile del Consejo Internacional de Frutos Secos y Deshidratados (INC), Siegfried Von Gehr afirma que: *“Este tipo de productos es deseado por la mayoría de la población del mundo, el problema es que no hay acceso porque son caros. Cuando nuevas economías logran mejor ingreso per cápita, aumenta el consumo”*. Por eso, China, Rusia, algunos países de Europa del Este y otros de Latinoamérica son los últimos que se han sumado a la lista.

Según datos estadísticos de la FAO, en promedio, en los últimos 10 años el crecimiento anual en el consumo de nueces en la Unión Europea ha sido de 3,7% y en Norteamérica de 2,5%, mientras que en Asia Oriental y Latinoamérica alcanzó a 9,6% y 22,9%, respectivamente. Como es de esperar, la alta demanda lleva a plantar más.

De acuerdo con la información del Centro de Comercio Internacional de Chile (CCI), la demanda por frutos secos en el mundo ha presentado un gran crecimiento en los años 2007 y 2011, ésta es medida por las cifras de volúmenes y valores importados mundialmente.

Lo anterior, se evidencia en las siguientes cifras aportadas por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias de Chile. Las importaciones mundiales de nueces con cáscara han aumentado desde 109.000 toneladas en el año 2007 a 208.000 toneladas en el año 2011, incrementándose su valor desde US\$ 300 millones en

¹CEA COVACICH, MACARENADE. Revista del Campo. A los frutos secos nada los detiene. En: Chile Potencia Alimentaria. [En línea]. Fecha de Publicación: 03/06/2008 [Citado 6Feb. 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/201551/A-los-frutos-secos-nada-losdetiene.html>>

2007 a US\$ 736 millones en el año 2011. Por su parte, las importaciones mundiales de nueces sin cáscara han tenido un aumento menos significativo en volumen, desde 131.000 toneladas en 2007 a 157.000 toneladas en 2011, pero muy significativo en valor, al incrementarse desde US\$ 761 millones a US\$ 1.224 millones entre ambos períodos. Existe, por lo tanto, una demanda mundial potencial de nueces en diversas formas de alrededor de US\$ 2.000 millones, de la cual Chile está abasteciendo sólo un 10%². Esto evidencia una oportunidad para exportar, pues si la demanda continúa aumentando los demás países de Latinoamérica, específicamente Colombia por las buenas condiciones de su suelo puede unirse para abastecer dicho mercado, de ahí la importancia de innovar y darle valor agregado a las nueces que se cultivan en el país.

Según datos de la FAO en el año 2008, la producción, exportación y consumo de los frutos secos creció un 22.6% en América Latina y un 9.6% en Asia Oriental³. Dichos productos incluyen pasas, almendras, avellanas, pistachos, nueces y castañas y según el Consejo Internacional de la Nuez éstos se producen en 30 países y se consumen en más de cien.

En el caso de la nuez de Macadamia, su principal desafío es tener una demanda creciente e insatisfecha. Los principales productores son Australia, EE.UU., Costa Rica y Brasil. En Colombia desde hace 43 años la Subestación Experimental de CENICAFÉ Paraguaicito (Quindío) las produce basándose en la buena adaptación del cultivo, representada en un excelente comportamiento agronómico, fitosanitario y productivo⁴.

La siguiente tabla muestra las metas en área y producción de la Nuez de Macadamia en Colombia, basadas en proyecciones partiendo del año 2006 hasta el año 2020:

Tabla 1: Metas en Área y Producción

METAS EN AREA Y PRODUCCIÓN

MACADAMIA	2006	2010	2015	2020	2020/2006
Area (Ha)	1.062	2.636	3.103	3.103	2.041
Producción (t)	1.406	3.354	6.447	11.653	10.247
Rendimientos (t/Ha)	1,70	3,70	4,20	4,20	2,50

FUENTE: Fondo Hortifrutícola, MADR. Proyecciones. Dirección de Política Sectorial

Chile. [En línea]. Fecha de Publicación Agosto de 2012. [Citado 6 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.odepa.gob.cl>>

³Consejería Agrícola de Chile en México. El Mercado de los frutos secos en México. Publicación de Inteligencia de Mercado. Boletín N° 10, (Diciembre 2009) [Citado 8 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.chilenut.com/infonut/01_2010/docs/frutosSecos_Mexico.pdf>

⁴ VILLEGAS G. Clemencia. El Cultivo de la Macadamia en la Zona Cafetera Colombiana. Avances Técnicos Cenicafe (Colombia) N° 227:1-8.1996.

Según la proyección para el año 2020 las áreas y producción de la nuez de Macadamia tenderán a aumentar, lo que significa que es un buen indicio para brindarle un proceso industrial a este tipo de nuez.

La siguiente figura muestra la regionalización del cultivo de la Nuez de Macadamia en el país, es decir los departamentos y municipios que poseen áreas de cultivo:

Figura 1. Regionalización de la Macadamia en Colombia

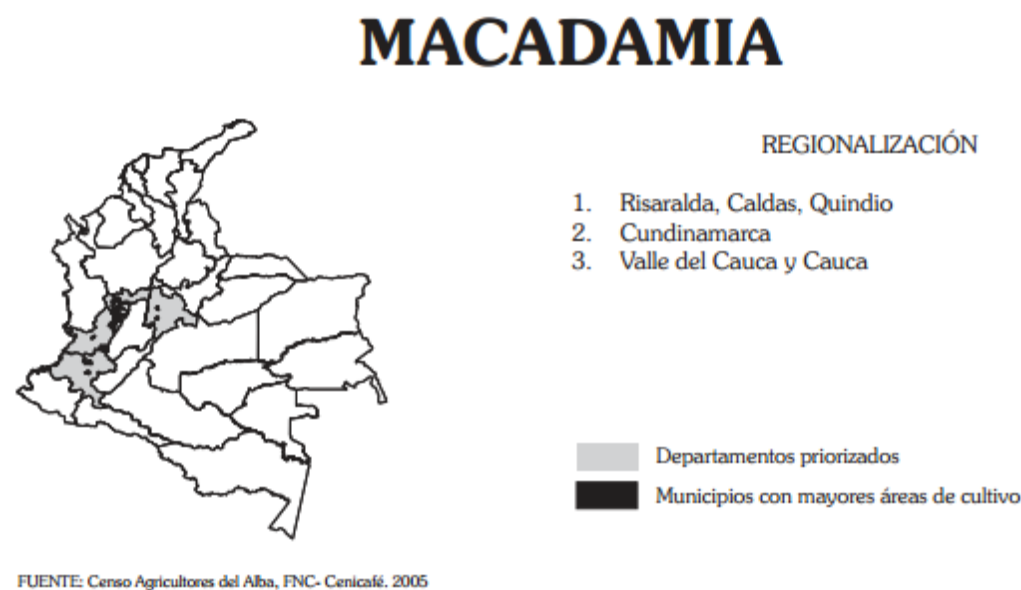


Tabla 2. Oferta y Consumo Mundial de Macadamia

COMERCIO EXTERIOR			
OFERTA Y CONSUMO MUNDIAL DE MACADAMIA			Participación %
Producción	Consumo		
Australia	39,2	Norte América	46,8
Estados Unidos (Hawaii)	23,7	Japón	14,2
Sudáfrica	14,6	China	7,1
Centroamérica	13,4	Consumo en regiones exportadoras	8,4
Kenia	4,3	Europa	13,1
Malawi	4,3	Australia	5,2
Zimbabwe	0,5	Otros	5,2
Total	100,0	Total	100,0

Fuente: Australian Macadamia Society

Tabla 3. Consumo per cápita en los principales mercados

CONSUMO PER CAPITA EN LOS PRINCIPALES MERCADOS	
PAISES	GRAMOS/PERSONA/AÑO
Australia	119 gr.
Estados Unidos	58 gr.
Alemania	37 gr.
Japón	19 gr.
España	13 gr.
Reino Unido	10 gr.
Colombia	3 gr.
Francia	2 gr.
Italia	1 gr

FUENTE: Empresa Del Alba, 2009.

Según la anterior tabla elaborada por la empresa Del Alba; el consumo de nuez de Macadamia en Colombia es de 150 toneladas/año, esto quiere decir un consumo de 3 gramos Macadamia por persona en el año.

Sin embargo, la tendencia actual del mercado de pasabocas en Colombia y el mundo es a consumir productos saludables, lo que significa una oportunidad para el procesamiento y comercialización de productos secos, en este caso de la nuez de Macadamia.

En la actualidad, el panorama de la nuez de Macadamia es positivo; la publicación del periódico El País llamada “La Huerta Desconocida de los Vallecaucanos”⁵ lo confirma; en ella se menciona que el agro regional amplía su oferta más allá de la caña de azúcar y se abre paso con éxito en los mercados...Igual sucede con la nuez de Macadamia, cuyos cultivos se dan de manera silvestre en Hawai. Sin embargo, ese fruto cosechado en cinco municipios vallecaucanos es apetecido por el consumidor estadounidense... [Todo esto] demuestra que el Valle del Cauca es una región con un enorme potencial agrícola, que ni siquiera los habitantes de la región conocen a fondo. Por esta razón es que José Vicente Irurita, secretario de Agricultura del Departamento, sostiene de manera enfática que “*El Valle es mucho más que caña de azúcar*” y explica que la región tiene tres centros de investigación —Cenicaña, Corpoica y Ciat— que han permitido que el agro de la región esté a la vanguardia. Comenta: “*Eso redundo en tener mayores estándares*

⁵ CUERVO, Zulma. La Huerta Desconocida de los Vallecaucanos. En: Periódico El País. [En línea] Artículo Publicado en Agosto 23 de 2009 [Citado 10 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://historico.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Agosto232009/eco2.html>>

de productividad, mejor calidad del alimento que producimos y mayor rentabilidad para los agricultores. Incluso ese conocimiento que tiene orígenes en el Valle llega a los demás departamentos e incluso a otros países”.

Julio César Toro, investigador de Corpoica, asegura que la productividad del Valle en frutas es mayor que la media nacional. *“Mientras en el Valle estamos en 23,7 toneladas de frutas por hectárea cultivada, el promedio nacional es de 16 toneladas por hectárea, lo que demuestra que no sólo en caña de azúcar el Valle es eficiente”.*

Al final de la publicación se presenta información sobre las ofertas de productos exportables del Valle en el caso de la nuez de Macadamia, cuyas hectáreas sembradas al año son 300, sus zonas de cultivo están repartidas en los municipios de Florida, Pradera, Restrepo, Sevilla, Calima-El Darién y Trujillo, su producción es de 300 toneladas y sus exportaciones son de 150 toneladas a Estados Unidos, Canadá, España, Suecia y Suiza.

El municipio de Caicedonia Valle se está uniendo y proyectando hacia el cultivo de la Nuez de Macadamia, actualmente se ha evidenciado un incremento en las hectáreas cultivadas en las fincas del municipio; lo cual es un avance importante para la obtención de ingresos alternos a los cultivos tradicionales. Si se tiene en cuenta que la generación de valor agregado a través de la industria de este municipio aún no es significativa en el plano nacional, debido a que dentro de este municipio éste no es un sector fortalecido. Sin embargo, hay que destacar algunas acciones que se han realizado con miras a la activación y fortalecimiento del sector. En este sentido de manera promisorio la presencia del Parque Agroindustrial en Caicedonia genera expectativas favorables para pensar en el surgimiento de economías de escala y fortalecimiento de cadenas productivas por medio de la unión de productores de dichos cultivos para transformar dichas materias primas respondiendo a la demanda externa⁶.

El contexto de la región nororiente del Valle del Cauca que comprende a los municipios de Sevilla y Caicedonia está ligado a un pasado de importante figuración nacional debido a su producción cafetera. Sin embargo una vez que el sector cafetero enfrenta su más aguda crisis, la región del eje cafetero se enfrenta al reto de buscar otras alternativas de generación de ingresos, dichos municipios han entrado en un proceso de reconversión de su actividad productiva base, no es de extrañarse que Caicedonia empiece a cultivar diferentes tipos de productos para diversificar sus ingresos entre estos la Nuez de Macadamia y no depender

⁶ GÓMEZ, Uvencer Alexander- BETANCOURT, Benjamín. Caracterización del sector de las mipymes de Sevilla y Caicedonia. Identificación de las prácticas organizacionales predominantes. ISBN 978-958-765-022-8. Programa Editorial Universidad del Valle.

solamente de cultivos como el café, plátano y en menor proporción cítricos; es de gran relevancia proponer y realizar este proyecto como una forma de apoyar esa reconversión a través de la generación de valor agregado permitiéndole pasar de un municipio proveedor de materias primas a uno productor de bienes dirigidos al consumidor final.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo globalizado hace que los consumidores sean cada vez más exigentes en cuanto a los productos que compran, porque los medios de comunicación transmiten e influyen nuevos estilos de vida, igualmente la globalización ha llevado a una unificación de los mercados, sociedades y culturas; permitiéndoles a ellos un mayor acceso a productos de otras partes del mundo.

En la X Jornada Argentina de Nutrición bajo el lema “Globalización: La Nueva Cultura Alimentaria y su Impacto en la Salud”⁷ se concluyó que la globalización ha transformado la conducta alimentaria de las personas, ya que ha modificado la estructura y composición de las comidas, al igual que el tipo de productos consumidos.

Esta nueva tendencia exige un modo de vida sano, ya que durante los últimos años se ha evidenciado una transformación en la dieta caracterizada por un incremento en el consumo de alimentos ricos en colesterol, grasa saturada, sacarosa y sodio, entre otros nutrientes. Asociado a estos cambios, se está presentando un aumento de las enfermedades crónicas relacionadas con la nutrición, como obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes, hipertensión arterial, cáncer y osteoporosis.

Es por esto que se ha empezado a dar una nueva tendencia en el mundo; y Colombia no es ajena a estos cambios, ya que las personas han empezado a modificar sus hábitos alimenticios, influenciados por los medios de comunicación y el Estado sobre el cuidado de la salud, por medio del cambio en el consumo de alimentos ricos en grasas, por alimentos más saludables bajos en grasas y libres de productos químicos, muestra de ello es la “Guía Alimentaria para la Población Colombiana del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)”⁸.

⁷ Pontificia Universidad Católica Argentina, de la Ciudad del Rosario. Sociedad Argentina de Nutrición. X Jornadas Argentinas de Nutrición. “Globalización: La Nueva Cultura Alimentaria y Su Impacto en la Salud”. [En línea] Argentina (2010). [Citado 17 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <<http://sanutricion.org.ar/jornadas-rosario-pag-web.pdf>>

⁸Ministerio de Salud, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Guías Alimentarias para la población colombiana mayor de dos años. En: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. [En línea]. Bogotá (1999). [Citado 17 Feb. 2012] Disponible en

Dentro de los productos que cuentan con alto valor nutricional y gran demanda se encuentran los frutos secos cuya composición natural incluye un 50% de agua, además de ser ricos en fibra, oligoelementos, proteínas, grasas y vitaminas.

El mercado de los frutos secos en Colombia está en pleno auge por los beneficios que le aportan a la salud; dentro de este mercado se encuentra la nuez de Macadamia donde su importancia radica no sólo por los beneficios nutricionales, sino también por tener múltiples posibilidades en la industria del procesado como en la alimentación, artesanías, cosmetología y medicina.

Su mercado no es muy amplio en Colombia; debido a que no se ha desarrollado su comercialización, por la escasa producción industrial, cultivos dispersos en diferentes departamentos como Risaralda, Caldas, Quindío, Cundinamarca, Cauca y el Valle⁹. De otro lado si se tiene en cuenta que es un cultivo adaptado a la zona cafetera, con las condiciones agroecológicas ideales para el buen desarrollo y producción de esta nuez, siendo además una alternativa económica y rentable frente al café¹⁰, lo que posibilita desarrollar un proceso industrial y comercial que permita dar a conocer esta nuez e incentivar su demanda en el mercado interno.

En el municipio de Caicedonia la nuez de Macadamia es relativamente nueva; ya que sus primeros cultivos se remontan a la mitad de la década de los noventa, motivados esencialmente porque el café empezó a decaer por los bajos precios y por la aparición de nuevas plagas, lo que ocasionó que muchos campesinos empezaran a buscar nuevas fuentes de ingresos, por lo que se presentó como alternativa para aquellos agricultores que pensaron en diversificar aún más su producción.

La situación que se presenta actualmente en el municipio de Caicedonia y en sus zonas aledañas es la falta de un procesamiento industrial a la nuez de Macadamia, por la inexistencia de plantas procesadoras cercanas, puesto que la única planta se encuentra en Palmira Valle; ocasionando una falta de valor agregado a este producto, a pesar de que esta nuez cuenta con un gran potencial industrial.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a que Caicedonia como municipio no aproveche las oportunidades que brinda el entorno, por lo tanto seguirá siendo

Internet:<URL:<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Descargas1/POBLACIONMAYORDE2A%C3%91OS.pdf>>

⁹Del ALBA, empresa procesadora de nuez de Macadamia ubicada en el municipio de Palmira Valle, 2009.*Con una área total sembrada de 1.100 hectáreas con 135.000 árboles, a través de fincas, lo que hace que se desconozcan sus beneficios por parte de la población; este cultivo es utilizado como una fuente alterna de ingresos a los cultivos tradicionales.

¹⁰VILLEGAS G. Clemencia. El Cultivo de la Macadamia en la Zona Cafetera Colombiana. Avances Técnicos Cenicafé (Colombia) N° 227:1-8.1996.

simplemente un municipio proveedor de materias primas, impidiendo instituir un ambiente de creatividad e innovación que permita una forma de representación y desarrollo de la industria, en lo referente al sector alimenticio, así mismo se perderá la oportunidad de dar a conocer y lanzar al mercado un producto innovador, saludable y nutritivo que satisfaga las necesidades creadas por las nuevas tendencias alimenticias de la población.

Ante esta situación se hace necesario realizar un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia, en el municipio de Caicedonia-Valle; el cual permitirá dar a conocer de manera amplia las características de este producto, identificar cuál es el segmento, la demanda, el mercado, los proveedores, así como las formas de llegar al consumidor final.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la factibilidad de la creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia-Valle?

1.4. SISTEMATIZACIÓN

1. ¿Mediante la elaboración de un análisis del entorno es posible determinar los impactos económicos, sociales y ambientales de la creación de una empresa procesadora y comercializadora de derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle?
2. ¿Realizando un análisis del sector se puede determinar si existen las condiciones óptimas para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia?
3. ¿La elaboración de un análisis de mercado aplicado al municipio de Caicedonia Valle puede determinar la existencia o no de un mercado objetivo para productos derivados de la nuez de Macadamia?
4. ¿A través de la realización de los estudios técnico, organizacional y financiero se puede determinar el tamaño, distribución, estructura organizacional y la viabilidad de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Determinar la posible factibilidad para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia (Valle del Cauca).

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para dar cumplimiento al objetivo general se elaborará un plan de negocios teniendo en cuenta los siguientes objetivos.

- ✓ Realizar un estudio sobre el entorno y el sector que permita evidenciar los factores positivos y negativos así como el impacto del proyecto en mención en el municipio de Caicedonia Valle.
- ✓ Elaborar un análisis del mercado que permita identificar la oferta y la demanda de los productos derivados de la nuez de Macadamia en el municipio.
- ✓ Realizar un estudio técnico para determinar el tamaño, localización, proceso de producción, diseño y la distribución de planta.
- ✓ Realizar un estudio administrativo y legal para establecer la estructura organizacional más apropiada y determinar la situación legal de la empresa en mención.
- ✓ Determinar la viabilidad financiera para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia.

3. JUSTIFICACIÓN

La idea de creación de empresa además de surgir por razones de formación profesional y personal surge a partir de la necesidad de la población de consumir productos saludables; lo que lleva a formular este proyecto no como un requisito para la universidad sino más bien como un proyecto de vida que permita la satisfacción de necesidades.

La creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia se presenta para el municipio de Caicedonia Valle como una forma de representación del desarrollo y fortalecimiento de la agroindustria; debido a que el municipio se ha enfocado en solo producir materias primas, y no en darles un valor agregado. Teniendo presente que al ser ésta una zona altamente agrícola, cuyos suelos cafeteros son propicios para su cultivo, es pertinente formular este proyecto, porque contribuirá a la diversificación productiva de la región; porque ofrecerá a los campesinos una opción de ingresos alternos a los que brindan cultivos tradicionales que actualmente le ofrecen poca rentabilidad como es el caso del café, plátano y cítricos; en lo referente al café los bajos precios internacionales y el efecto de la revaluación lleva a que su rentabilidad sea baja y cercana a los costos de producción. En el caso del plátano y los cítricos su bajo valor agregado y la falta de asociatividad de sus productores a la hora de comercializarlos han llevado a que el valor final del producto sea bajo por su alto grado de intermediación y su utilidad sea muy inferior a la esperada y por ende que las condiciones económicas de los pequeños campesinos sean precarias.

Con la puesta en marcha de este proyecto se generará un impacto social positivo en el municipio; porque al brindar empleos formales permitirá que las personas abandonen la informalidad y puedan acceder a salarios y prestaciones sociales dignas mejorando su calidad de vida y la de su núcleo familiar, de igual manera la creación de empleo permitirá reducir los índices de criminalidad porque se brindará una opción de subsistencia adecuada, evitando que muchas personas busquen otras maneras de sobrevivir como la delincuencia.

La creación de esta empresa generará un impacto económico positivo en el municipio, debido a que al generar fuentes de ingreso formales las personas tendrán una mayor capacidad para demandar bienes y servicios contribuyendo al fortalecimiento de la dinámica económica de la región.

Otro aspecto relevante es que la nuez de Macadamia es un producto innovador, por su alta aplicabilidad en diferentes campos de la industria, es saludable por su alto valor nutricional siendo un importante complemento en la alimentación diaria y

porque tiene propiedades que reducen el riesgo de enfermedades cardiovasculares y además su cultivo es amigable con el medio ambiente; porque contribuye al mejoramiento del suelo pues le aporta nutrientes, aumenta la capacidad de oxígeno en la atmósfera y cuida las fuentes hídricas.

Este proyecto cuenta con un gran potencial de mercado no solo a nivel local y nacional, sino también a nivel internacional; debido a que este producto cuenta con una gran demanda principalmente en países como Estados Unidos, Canadá, Japón entre otros por lo que la empresa no solo se enfocará en comercializar sus productos en el mercado interno, sino también acceder en un mediano plazo a los principales mercados de Macadamia en el mundo aprovechando los Tratados de Libre Comercio que existe entre Colombia y los países del Triangulo Norte y la Unión Europea.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO HISTÓRICO

4.1.1. Orígenes del Cultivo de la Macadamia en el Mundo

Las nueces de Macadamia provienen de un árbol originario de los bosques lluviosos del sur de Queensland y de la parte norte de Nueva Gales en Australia. Antiguamente los aborígenes le llamaron Kindal-Kindal, posteriormente se le denominó nuez de Queensland y después nuez de Australia. *“El primer espécimen de Macadamia en estado silvestre fue descubierto y recolectado por el explorador alemán Friedrich Wilhelm Ludwig Leichhardt cerca a Brisbane en 1843. En 1858 Ferdinand Von Müller realizó la primera descripción botánica, denominándola Macadamia ternifolia en honor del médico John Macadam, presidente de la Sociedad Filosófica de Victoria (Australia)”*¹¹(Canet, 1983).

Los principales países productores de Macadamia por orden de importancia son: Australia, Estados Unidos de América, Sudáfrica, Kenia, Guatemala, Costa Rica y Brasil; la oferta mundial de esta nuez ha ido aumentando en los últimos años, debido a la entrada en producción de las plantaciones jóvenes, existentes principalmente en: Australia, Sudáfrica, Guatemala y Brasil.

Según Rincón¹² los países productores de la nuez en pequeña escala son: Bolivia, China, El Salvador, Fiji, Filipinas, California, Indonesia, México, Nueva Zelanda, Paraguay, Perú, Tailandia, Tanzania, Venezuela, Zimbabwe, Rodesia y Colombia.

4.1.2. Orígenes del Cultivo de la Macadamia en Colombia

La Macadamia fue introducida a Colombia en 1969 por la Federación Nacional de Cafeteros a la Subestación Experimental del Centro Nacional de Investigaciones de Café CENICAFÉ, Paraguaicito (Quindío) con semilla procedente de Florida-USA. Posteriormente a finales de los 80s, se establecieron huertos en los departamentos de Cundinamarca, Risaralda, Caldas, Tolima, Quindío y Huila. En la década de los 90s y teniendo en cuenta la buena adaptación agronómica, se

¹¹CANET, G. El cultivo de la Macadamia. San José de Costa Rica. Cafesa. 1983. 75 p. Citado por: WALFORTH, Sánchez Henry, DE LOS RÍOS, Carlos. El Cultivo de la Macadamia, Del Alba [Citado 20, Feb. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL:http://www.delalba.com.co/assets/applets/El_Cultivo_de_la_Macadamia.pdf>

¹²RINCÓN S, O. Manual para el cultivo de la Macadamia. Bogotá (Colombia), Cordicafé, 2000. 142 p. 112 Refs.

fomentó el cultivo en la zona central cafetera colombiana por intermedio del Programa de Desarrollo y Diversificación de la Federación Nacional de Cafeteros.¹³

La mayoría de los cultivos establecidos en el eje cafetero se intercalaron con café, como complemento económico de los primeros cinco años, tiempo a partir del cual comienza la etapa productiva de la Macadamia. En la zona cafetera hay producción durante todo el año, concentrándose 60% de la cosecha entre Junio y Septiembre¹⁴.

En la actualidad existen en Colombia alrededor de 27 variedades, introducidos de países como Costa Rica, California, Hawai, Israel y Ecuador entre otros. El área sembrada ha aumentado aproximadamente de 300 hectáreas en 1988 a 1000 en 2007, distribuidas en los departamentos de Cauca, Caldas, Cundinamarca, Quindío, Risaralda y Valle.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1. Historia del Municipio de Caicedonia¹⁵

El municipio de Caicedonia Valle fue fundado el 3 de Agosto de 1910, por las siguientes personas: Daniel Gutiérrez y Arango, Alonso Gutiérrez, José Jota Londoño, Manuel Jaramillo, Joaquim Parra, Jesús María Ramírez, José María Zapata, Rafael A. Hurtado, Calixto Laverde, Cayetano Ayala, Jorge Moreno, Juan Francisco Díaz y es a través de la Ordenanza N° 21 de Abril 20 de 1923, iniciada el 1 de Septiembre de 1923 que se le concede vida jurídica y administrativa a este municipio.

Los primeros colonos llegados al territorio de Caicedonia provenían, en su mayoría de los municipios de Guatapé, San Rafael, San Roque y no pocos

¹³WALFORTH, Sánchez Henry, DE LOS RÍOS, Carlos. El Cultivo de la Macadamia, Del Alba [Citado 20, Feb. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL:http://www.delalba.com.co/assets/applets/El_Cultivo_de_la_Macadamia.pdf>

¹⁴HAENG Choseon, JEONG Kimen, HONG Yuksun. Pharmaceutical Compositions For Hypercholesterolemia Treatment Using Of Self Microemulsifying Drug Delivery System. Publicación N° KR20020042218. Publicación 6 Mayo 2002. [Citado 22, Feb. 2012]. Citado por: WALFORTH, Sánchez Henry, DE LOS RÍOS, Carlos. El Cultivo de la Macadamia, Del Alba [Citado 20, Feb. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL:http://www.delalba.com.co/assets/applets/El_Cultivo_de_la_Macadamia.pdf>

¹⁵ Sitio Oficial de Caicedonia Valle. Nuestro Municipio [en línea]. Fecha de actualización 30 de Abril de 2012. [Citado 16, Feb. 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.caicedonia-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f#historia>>

de Medellín. Inicialmente se establecieron en el llamado plan de Cuba, porque su topografía les ofrecía ventajosas condiciones para levantar un caserío.

Caicedonia Valle es denominada la Ciudad Centinela del Valle, ubicada en el Norte del departamento y en el Occidente Colombiano.

4.2.2. Geografía¹⁶

Las características topográficas del municipio son: La región norte, entre los ríos Pijao y Barragán, con pendientes de cero a tres grados, es un área de un relieve plano, matizado por alturas entre los 1.050 y 1.200 metros sobre el nivel del mar.

Este tipo de topografía corresponde a las veredas La Rivera, Barragán, Montegrande, La Camelia, Bosque Bajo y Limones. Se trata de una superficie de, aproximadamente, el 45% del área total del Municipio.

Las regiones central, suroriental y suroccidental del Municipio están conformadas por un paisaje de colinas altas y montañas, con pendientes entre 12, 25 y 50% de inclinación, con elevaciones fluctuantes entre los 1.200 y 1.800 metros sobre el nivel del mar. Este tipo de topografía corresponde más o menos, el 35% del territorio

El 20% restante de la superficie de Caicedonia varía entre los 1.800 y 2.200 metros sobre el nivel del mar, con paisajes de montaña alta, de relieve escarpado y fuertemente quebrado, los cuales prevalecen en la zona sur central del Municipio.

Tabla 4. Límites del Municipio de Caicedonia Valle

PUNTO CARDINAL	MUNICIPIO
Norte	Departamento del Quindío, río La Vieja.
Oriente	Departamento del Quindío, río Barragán.
Occidente	Municipio de Sevilla, río Pijao
Sur	Municipio de Sevilla, Quebrada Sinaí

Fuente: “Caicedonia 100 Años” de Miguel Gualteros.

Extensión total: 169,62 km²

Extensión área urbana: 3,02 Km²

¹⁶“Caicedonia 100 Años” de Miguel Gualteros.

Extensión área rural: 166,6 km²

Temperatura media: Oscila entre 17° y 28° ° C

Distancia de referencia: 170 kilómetros de la ciudad de Santiago de Cali.

4.2.3. Población

Densidad de población: 30.341(Hab/Km²)

Tabla 5. Habitantes del municipio de Caicedonia Valle¹⁷

Estrato	Población	
	Urbana: 24.323	Rural: 6.018
1	975	2.743
2	10.852	2.152
3	10.557	871
4	1.868	81
5	71	111
6	0	60

Fuente: DANE.

4.2.4. Economía

La principal actividad económica es la agricultura, los cultivos más importantes son: Café, cítricos, aguacate, maíz, soya, plátano, banano y nuez de Macadamia.

En el Municipio de Caicedonia, con la ruptura del pacto cafetero durante 1989, se sufrió con fuerza la crisis cafetera, especialmente por la gran dependencia del municipio de los ingresos generados por el café. Posteriormente con la crisis generada por la broca en 1995¹⁸ y la caída del precio interno real del café un 50% por la baja calidad del grano; obligó a los pequeños campesinos (menos de 5 hectáreas) a buscar nuevas fuentes de ingreso.

Debido a esta crisis la Federación Nacional de Cafeteros introdujo, 135 árboles de Macadamia que iniciaron producción a los 5 años de edad en el municipio de Buenavista departamento del Quindío ahora presentan buen desarrollo.¹⁹ Con base en el buen comportamiento de estos huertos, la Federación Nacional de

¹⁷ Población proyectada al 30 de Junio del 2010, para el Municipio de Caicedonia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

¹⁸ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Comité Departamental de Cafeteros del Valle, Informe anual, año 2005.

¹⁹ VILLEGAS, Clemencia. Cultivo y Producción de la Macadamia en la Zona Cafetera Colombiana. Revista CENICAFÉ.

Cafeteros de Colombia, tomó la decisión de iniciar un proyecto de investigación y fomento de la Macadamia en la zona cafetera en 1987. La mayoría de los cultivos establecidos en el eje cafetero se intercalaron con café, como complemento económico de los primeros cinco años, tiempo a partir del cual comienza la etapa productiva de la Macadamia,²⁰ En la zona cafetera hay producción durante todo el año, concentrándose 60% de la cosecha entre Junio y Septiembre.²¹

En el municipio de Caicedonia se empezó a cultivar la Macadamia en el año 1995 como una fuente alterna de ingreso; los cultivos se encuentran distribuidos en las veredas de Limones, Monte Grande y la Camelia.

4.3. MARCO TEÓRICO

El presente proyecto va orientado a la creación de empresa, la cual se enfoca en dar un valor agregado a un producto innovador cuya competencia a nivel nacional es relativamente poca; por lo tanto, es preciso conocer la importancia de crearla, el concepto de emprendimiento, las técnicas de análisis de la industria o sector a la cual pertenece y el concepto de innovación empresarial.

4.3.1. Emprendimiento

La actual crisis económica ha hecho que las empresas realicen despidos masivos; llevando a que muchas personas opten por el autoempleo como una forma de sustento y es en éstas circunstancias donde el concepto de emprendimiento cobra mayor importancia, resultando su estudio cada vez más interesante y necesario.

Por lo tanto, *“El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros y que posee ciertas características; principalmente que tiene una cuota de incertidumbre e innovación también se define como la gestión del cambio radical o discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre dentro o fuera de las organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar o no a la creación a una nueva entidad de negocio”*²² (Kunkel,1991). Es así como el emprendedor debe tener la capacidad de crear, materializar sus ideas, actuando bajo cierto grado de incertidumbre deberá ver el árbol en el interior de un bosque, la oportunidad que está oculta por medio de la observación de su entorno,

²⁰ HAENG Chosen, JEONG Kimen, HONG Yuksun Pharmaceutical Compositions For Hypercholesterolemia Treatment Using Of Self Microemulsifying Drug Delivery System.Publicación N° KR20020042218. Publicación 6 Mayo 2002.

²¹MACADAMIA UNA NUEVA ALTERNATIVA. Fecha de Publicación 8 Junio 2004. [Citado 21 Feb., 2012]. [En Línea]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.delalba.com>>.

²²KUNKEL, S.W. (1991). El impacto de la estructura de la estrategia y de la industria en nuevo funcionamiento de la empresa. Doctoral Dissertation, University of Georgia, Dissertation Abstracts International, 52-06A, # 2205.

asumiendo riesgos y brindando soluciones, a través de la generación de bienes o servicios para darle solución a un problema o a una necesidad de la sociedad.

A propósito de la palabra emprendedor María Marta Formichella dice: *“Ser un emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita. A su vez, a este individuo no solo le surgen ideas, sino que también es lo suficientemente flexible como para poder adaptarlas y posee la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento, sea positivo o negativo, en una oportunidad”*.²³

Esta definición enfatiza en primer lugar que la persona que emprende genera un impacto en su vida personal y social, por lo que ser emprendedor es un proyecto de vida, una búsqueda continua de oportunidades, que deben planearse estratégicamente; el emprendedor debe por lo tanto tener la capacidad de transformar, de encontrar otros caminos y de crear nuevas necesidades.

La legislación Colombiana en su Ley 1014 define que: *“El emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Constituye una forma de razonar y proceder centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad”*. (Ley 1014 de 2006, Artículo 1º, numeral C, República de Colombia).

Hoy en día el mundo exige nuevos retos, la globalización de la economía está determinada por factores como el conocimiento, la tecnología y el capital humano. El emprendedor de hoy debe ser altamente productivo y competitivo si quiere salir adelante, debe ser un factor generador de riqueza, con la capacidad de visionar y estructurar a largo plazo.

En el documento de la revista Dinero en convenio con el SENA titulado *“Mentalidad Emprendedora”*²⁴ se menciona que el emprendimiento es una competencia que se puede aprender y desarrollar paso a paso, es un método que exige disciplina, dedicación y perseverancia, el emprendimiento es un proyecto para la creación de empresas impulsado por el Programa de las Naciones Unidas

²³FORMICHELLA, María Marta (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. 2004.

²⁴Mentalidad Emprendedora. Un Proyecto de Vida. En: Revista Ser Empresario. SENA publicaciones Revista Dinero S.A. 2007. [En línea]. [Citado 21 Feb., 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/1-Mentalidad-Emprendedora.pdf>>

y muchas otras organizaciones que ayudan en la posibilidad de generar riqueza para el desarrollo económico y social. En Colombia, el emprendimiento es una política nacional liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, por intermedio del Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Es evidente que emprender requiere tener un gran compromiso para aportarle al desarrollo de la economía, la sociedad y por ende a la competitividad del país.

4.3.1.1. El Emprendimiento Según el Modelo de Timmons

Conceptos como emprendimiento, espíritu empresarial, espíritu emprendedor capacidad emprendedora y capacidad innovadora se consideran sinónimos en el presente proyecto, para el autor Jeffrey Timmons quien fue profesor en emprendimiento en Babson College, Harvard Business School y Northwestern University el espíritu empresarial es la *“habilidad de crear y construir algo a partir de prácticamente nada”*²⁵. Este autor desarrolló un modelo basado en tres pilares: las personas, la idea y los recursos; estos tres factores desempeñan un papel importante en el emprendimiento por lo que se entrelazan entre sí, dicho proceso parte de una detección de una oportunidad de ahí la necesidad de contar con una idea nueva, de ese factor diferenciador que apoyará y permitirá a toda empresa sobrevivir en el actual mundo competitivo.

Este modelo además se basa en capacidades adquiribles, este precursor del enfoque de modelos aplicados a la práctica, ha defendido en múltiples oportunidades que los emprendedores no nacen, sino que se forman, gran parte de esa formación se adquiere en la vida diaria; entre los autores nacionales Rodrigo Varela define que el emprendimiento es generado a través del aprendizaje de experiencias adquiridas por medios educativos que pueden ser formales o no, como el caso de las instituciones educativas o el optar por el autoaprendizaje. Pero este proceso se debe conjugar con una serie de condiciones innatas relacionadas con características biológicas, algunas de las cuales se pueden adquirir o desarrollar a través del tiempo²⁶. En este sentido, para Varela el espíritu empresarial conlleva elementos innatos y otros que son aprendidos por medio de procesos formales que hacen posible la creación de una empresa.

²⁵ TIMMONS, Jeffrey. New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990 3rd ed. Boston: Irwin.

²⁶ VARELA V. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas. Pearson Education. Bogotá Colombia 2001. p. 66

4.3.2. Creación de Empresas de la Idea a la Acción²⁷

Hace más o menos 25 años un autor norteamericano llamado Jhon Naisbitt en su famoso libro llamado “Megatendencias”²⁸, planteó que uno de los grandes cambios que iba a vivir la humanidad era el hecho de que se iba a pasar de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios.

Rodrigo Varela comenta que: *“Nos tomó en Colombia algún tiempo percibir y aplicar el cambio, pero efectivamente y afortunadamente, ya la mayoría de las universidades colombianas han ido entrando en el entendimiento de que el futuro de muchos de sus actuales estudiantes va a depender de la capacidad que ellos tengan de actuar como empresarios y ejercer efectivamente actividades empresariales”*. Lo que expresa este autor es de suma importancia, porque en la actualidad muchos estudiantes de pregrado tienen la visión errónea de que cuando se gradúen conseguirán empleo rápidamente, pero en la realidad esto no siempre sucede, porque el mercado laboral en Colombia está muy saturado y por lo general estos estudiantes deben esperar un largo tiempo para poder insertarse al mercado laboral. Es por ello, que las universidades le deben inculcar al estudiante el pensamiento así como la cultura de ser emprendedores o empresarios, es decir en vez de salir en busca de empleo, debe más bien crear fuentes de empleo a partir del conocimiento adquirido durante la carrera profesional. Dicho a través del proverbio chino modificado por el profesor Rodrigo Varela Villegas dejó claro en su conferencia realizada en el Segundo Foro Regional “Desarrollo Empresarial, Emprendimiento y Territorio”²⁹ de que *“No se trata sólo de darle a la gente pescado, ni de sólo enseñarle a pescar, se trata de apoyarla para que convierta el pescado en su empresa y lo ponga en el mercado, o sea en transformar a la gente en empresarios del pescado”*. Este proceso de cambio depende de forma crítica del modelo educativo que se imparte en las universidades; el éxito de las regiones y de los países dependerá de la imaginación, creatividad, habilidades y talentos de sus ciudadanos, le corresponde

²⁷ VARELA V. Rodrigo. Creación de Empresas de la Idea a la Acción. En: Biblioteca Digital ICESI. [En línea]. [Citado 23 Abril, 2012]. Disponible en Internet: <http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/4079/1/creacion_de_empresas_de_la_idea_a_la_accion.pdf>.

²⁸ NAISBITT, John. ABURDENE, Patricia. Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90. Editorial Norma. Bogotá, 1990.

²⁹ Auditorio “Marleny Lombana” Universidad del Valle, Sede Caicedonia. 27 de Noviembre de 2009. Emprendimiento y Desarrollo Empresarial como una estrategia de Política Pública local. Profesor Rodrigo Varela Villegas Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI, Profesor Distinguido de la Universidad del Valle y de la Universidad Icesi en programas de Pregrado y de Postgrado. Fue miembro en representación de América Latina, del Comité Directivo del proyecto de investigación que sobre “Entrepreneurship” realizaron a nivel mundial, PNUD, OIT e INTERMAN. Evento organizado por la Universidad del Valle Sede Caicedonia en el Segundo Foro Regional: “Desarrollo, Emprendimiento y Territorio” Caicedonia hacia su Primer Centenario.

a la educación superior incentivar dichos aspectos, infundiendo una cultura y espíritu empresarial yendo de la mano con el compromiso de los ciudadanos de como éstos usen el conocimiento para construir progreso económico y social.

4.3.3. La Innovación

La innovación es uno de los factores claves para el crecimiento y el incremento de la competitividad de las empresas y de las economías nacionales. El primer autor en usar el concepto de innovación como explicación del crecimiento fue el economista Joseph Schumpeter (1935) quien definió innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son: la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto); la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Hoy en día, es incuestionable la relevancia de la innovación para el progreso de las naciones y por ende de la economía; para lograr competitividad y poder sobrevivir dentro de un mundo globalizado se hace necesario implementar como punto estratégico la innovación en todos los aspectos.

En la obra *“La Innovación y el Empresario Innovador”* de Peter Drucker se aborda los diversos ambientes en los que aparece la innovación, así como el comportamiento del empresario innovador. Plantea una teoría de la innovación y las diversas formas como los hombres de negocios incorporan el cambio para aprovechar mejor las oportunidades para innovar. Desde su perspectiva, “los empresarios innovadores deberán aprender la práctica sistemática de la innovación”, no conformándose con lo ya existente, sino creando valores nuevos y satisfacciones nuevas y diferentes, que les ofrezcan oportunidades de éxito.

Peter Drucker en 1985 afirma que:

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se le presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa”.

De esta manera para Drucker, es el cambio lo que proporciona siempre la oportunidad a lo nuevo y lo diferente. Para él, *“la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”* (Drucker, 1997: 64). Pocos de esos cambios se deben a innovaciones técnicas.

4.3.3.1. Las Fuentes de la Innovación³⁰

En diversos trabajos este autor se exployó sobre lo que consideraba las siete fuentes para la innovación, a las que había que explorar y prestar atención. Cuatro fuentes o áreas de oportunidad se encuentran dentro de una empresa o industria, sea el negocio que sea, y son visibles para la gente que trabaja en la industria o sector (Drucker, 1985: 68; 1997: 66): 1) Lo inesperado: el éxito o fracaso inesperado, los sucesos inesperados; 2) Lo incongruente: la brecha entre la realidad como es y lo que se supone “debía de ser”; 3) La innovación que se basa en necesidades del proceso; y 4) Los cambios en la estructura de la industria y del mercado. El segundo conjunto de fuentes de oportunidades de innovación son los cambios producidos fuera de la industria o de la empresa, y está constituido por las siguientes tres fuentes: 5) Cambios demográficos (la fuente más confiable); 6) Cambios en la percepción de la realidad, que no alteran los hechos pero sí su significado; y 7) Nuevos conocimientos, tanto científicos como de otros campos.

Ninguna fuente es por sí misma más importante o más productiva que otra. Sin embargo, las innovaciones basadas en nuevos conocimientos requieren más tiempo, son más impredecibles, su tasa de fracaso es mayor y presentan más desafíos a los empresarios.

4.3.3.2. Los Principios de la Innovación³¹

En varias ocasiones, Drucker hizo referencia a un conjunto de preceptos válidos para que la innovación fuese efectiva, les llamó *“los principios de la innovación”*. Él planteó los siguientes principios, que aquí se presentan de forma resumida (Drucker, 1985: 72; 1999^a: 83-85):

- La innovación significativa, sistemática, comienza con el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades. Dependiendo del contexto, las fuentes tendrán una importancia distinta en momentos diferentes.
- Debido a que la innovación es tanto conceptual como perceptible, los innovadores deben también salir y observar, preguntar, y escuchar. Los innovadores exitosos

³⁰SOTO, Flores María del Rocío. MEDELLÍN, Cabrera Enrique A. La sociedad postindustrial y el trabajador del conocimiento: Revisando a Drucker. La Innovación y el Empresario Innovador en Drucker. SINNCO 2010.

³¹Ibíd.; p. 8.

usan los dos hemisferios cerebrales. Van con los usuarios potenciales para estudiar sus expectativas, sus valores, y sus necesidades.

- Para ser efectiva, una innovación tiene que ser simple, y tiene que estar enfocada. Debe hacer sólo una cosa; de otra manera confunde a la gente.
- Las innovaciones efectivas tienen que comenzar pequeñas. No son grandiosas.
- Nadie puede vaticinar si una determinada innovación terminará siendo un gran negocio o solo un logro modesto. Pero aún si los resultados son modestos, la innovación exitosa aspira desde el principio a ser la que establece las normas, la que determina la dirección de una nueva tecnología o una nueva industria, para crear la empresa que está –y permanece- más allá del conjunto (a la vanguardia).
- Si una innovación no se plantea como objetivo el liderazgo desde el comienzo, es improbable que sea suficientemente innovadora.
- La innovación es producto del esfuerzo más que de la genialidad. Requiere conocimiento. A menudo requiere inventiva. Y requiere enfoque. Pero, sin perder de vista que los innovadores rara vez trabajan en más de un área (de especialidad).
- En la innovación, como en cualquier otro esfuerzo, hay talento, hay ingenio, y hay conocimiento. Pero cuando todo está dicho y hecho, lo que la innovación requiere es un esfuerzo duro, enfocado y con un propósito definido. Si el esmero, la persistencia y el compromiso están ausentes, el talento, el ingenio y el conocimiento no tienen ningún efecto.

Según Bessant (2005), el aprendizaje no es automático y existen encrucijadas donde puede fracasar sino se afrontan los obstáculos. El emprendimiento e innovación son procesos que requieren la conexión entre los instrumentos de política y los sujetos involucrados en el tejido productivo. El espíritu empresarial no es sólo la acción individual, sino también las acciones de las organizaciones para crear empresas. Los individuos y los colectivos necesitan reconocimiento de sus acciones para potencializar sinergias teniendo en cuenta la política sectorial en un contexto de cooperación y desarrollo de instancias públicas y organismos que coordinen esfuerzos y atraigan recursos para las iniciativas locales, tanto privadas como públicas.³²

³² CARDONA A. Marleny. CANO G. Carlos A. Innovación Empresarial y Capacidades Tecnoproductivas: Análisis Sectorial y Regional en Colombia en el período 1990-2002. En: Banco de la República. [En línea] [Citado 23 Abril, 2012]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/documentos/conferencias/medellin/2006/InnovacionEmpresarial.pdf>>.

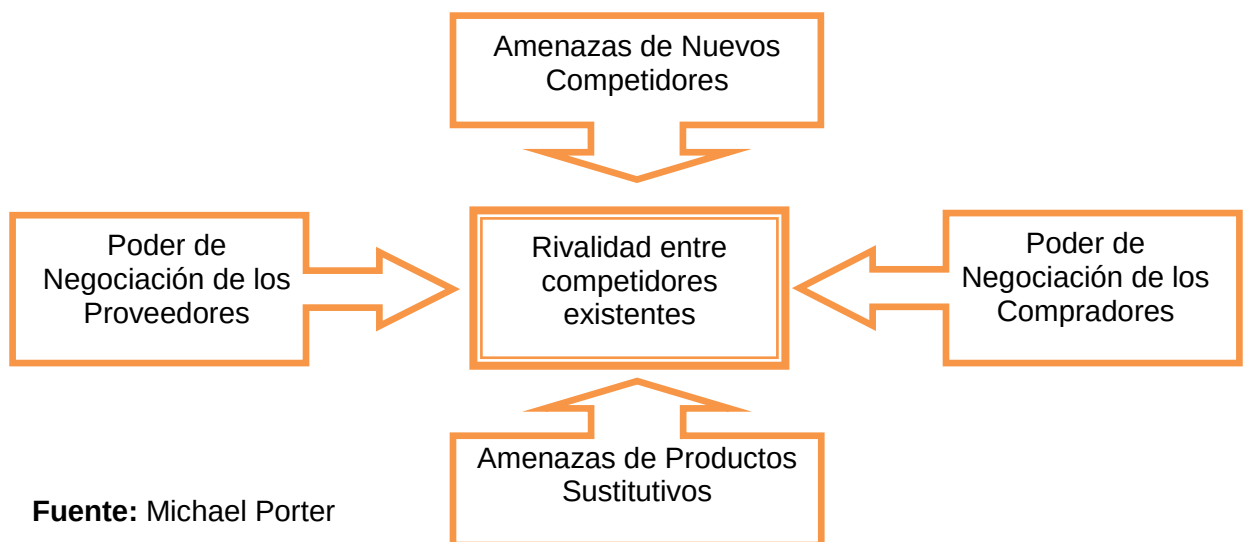
4.3.4. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter³³

El modelo de las cinco fuerzas es una metodología desarrollada por Michael Porter que permitirá abordar el estudio del análisis del sector de la industria o sector industrial en el cual se desenvuelve el proyecto de creación de empresa. El sector industrial es definido por Porter: *“como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”* (Porter, 1995:25), con el objetivo de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Este modelo permite conocer el sector industrial partiendo del análisis de varios elementos que determinan la estructura competitiva del mismo. Según la propuesta original de Michael Porter (1980), las cinco fuerzas competitivas corresponden a los puntos básicos que la empresa debe estudiar de manera rigurosa para llevar a cabo el análisis estructural de su sector. Todo esto constituye un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

El análisis del sector industrial permite investigar acerca de las oportunidades y amenazas que surgen en los sectores, además de identificar impulsores de cambio, posibles impactos, factores de éxito, conocer la posición competitiva de las empresas y determinar que tan atractiva es la industria, es decir si ésta representa una buena opción o no. El grado de competencia y de rendimiento del sector está condicionado por cinco fuerzas competitivas, las cuales se muestran en la siguiente figura.

Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.



Fuente: Michael Porter

³³PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 1991 Editorial Continental. México

1. El ingreso potencial de nuevos competidores: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes denominadas barreras de entrada que determinan si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

Economías de escala: Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

Diferenciación del producto: Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

Requisitos de capital: Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

Costos Cambiantes: Esta barrera es la creada por la *“presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro”* (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

Acceso a los canales de distribución: Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. *“Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso”* (Thompson; Strickland: 2001:84)

Desventajas de costos, independientemente de la escala: Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.

Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

Política gubernamental: Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. *“La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”*(Hitt; Duanelreland; Hoskisson; 2004: 61). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva.

Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun más la competencia.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.

Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.

Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (Porter, 1995:39).

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

3. La presión de productos sustitutos. *“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias”*(Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

4. El poder de negociación que ejercen los proveedores. El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de

negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

4.4.1. Plan de Negocios³⁴

La definición de Plan de Negocios según Ignacio de la Vega *“Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto”*.

El plan de negocio constituye un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio en un entorno corporativo. Un Plan de Negocio no está “nunca” terminado: los modelos de negocio cambian y se adaptan; las circunstancias del mercado y la industria nunca permanecen invariables; las necesidades y deseos de los equipos gestores evolucionan; los recursos a disposición del proyecto aumentan o disminuyen.

³⁴IGNACIO de la Vega, Profesor. Business School. El Plan de Negocio: Una Herramienta Indispensable.1991Versión original de 24 de junio de 1991. Última revisión, 21 de enero de 2008. (R.L.). Editado por el Departamento de Publicaciones del IE María de Molina 13, 28006 – Madrid, España. [En Línea] [Citado 28 Abril 2012] Disponible en Internet: <URL:http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP5_businessplan/BP5_businessplan/web/m0/nwin/imprimible.pdf>

La elaboración de un plan de negocios cubre dos objetivos concretos:

- Una vez en marcha, el plan de negocio servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, proponiendo si fuese necesario adaptaciones del modelo de negocio inicial y permitiendo obtener información actualizada para la gestión diaria de la empresa y la realización de presupuestos e informes.
- Por otro lado, generalmente a través de su versión reducida (sumario ejecutivo), un plan de negocio sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos y otros agentes implicados cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.

Las finalidades múltiples a las que sirve un plan de negocio se configuran como una de las principales razones que dificultan sobremanera su elaboración. La dualidad de usos genera un constante conflicto entre el uso “interno o estratégico” y el uso como “documento de marketing” de que es susceptible un análisis de viabilidad. Cuando se trata de elaborarlo como guía para la puesta en marcha de un proyecto empresarial, el emprendedor suele tender a minimizar de alguna manera el riesgo inherente a la actividad empresarial situando el proyecto en un escenario ligeramente más pesimista al que sería razonablemente real. Asimismo, al responder el plan de negocio al objetivo de captar recursos financieros para la puesta en marcha del proyecto empresarial, el emprendedor se suele ver ante la tentación de “retocar” las hipótesis financieras y operativas sobre las que se sustenta su Plan de Negocio para que los resultados de la inversión y la viabilidad misma del proyecto parezcan superiores a lo que sería razonable.

Es muy importante tener siempre presente la finalidad específica que persigue un plan de negocio y redactarlo conforme a ella, aunque en la mayoría de las ocasiones el plan debe ayudar a cubrir múltiples objetivos de análisis, formulación estratégica, posicionamiento, valoración y venta de un proyecto. En cualquier caso, una premisa indispensable para dotar de validez a un plan de negocio es la de basarse por encima de todo en supuestos veraces y desplegar honestidad personal y capacidad profesional en su desarrollo.

4.4.2. Nuez De Macadamia

La Macadamia es originaria de Australia, de los bosques lluviosos del litoral, al sureste de Queensland y nordeste de Nueva Gales del Sur. El primer espécimen de Macadamia fue descubierto y recolectado en Septiembre de 1843, en estado

silvestre, por el explorador alemán Friedrich Wilhelm Ludwig Leichhardt, cerca a Brisbane “Australia”³⁵

Los Árboles de Macadamia crecen en climas tropicales. África del Sur y Australia son los mayores productores de nuez de Macadamia en el mundo y se siguen plantando nuevos árboles a medida que aumenta la demanda. Otros productores importantes son EE.UU. (Hawái, California y Florida), Brasil, Argentina, Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala, Ecuador, Costa Rica, México, Honduras, Belice, Panamá, Nicaragua, El Salvador, Mozambique, Zambia, Malawi, Zimbabwe, Kenya, China y Nueva Zelanda.³⁶

Figura 3. Nueces de Macadamia en el Mundo



Fuente: Macadamia Advice Centre. Nueces de Macadamia en el Mundo: <http://www.macadamias.org.uk/es/node/147>

El fruto de la Macadamia es una nuez comestible de color blanco cremoso de alta calidad nutritiva, que a su vez está dentro de una cáscara verde suave, que se abre cuando la nuez está madura. La Macadamia es considerada como “la reina de las nueces”, la cual se muestra en la siguiente figura:

³⁵ VILLEGAS, Clemencia. Cultivo y producción de la Macadamia en la zona cafetera Colombia. Revista Avances Técnicos Cenicafe No 227. Mayo de 1996.

³⁶ MACADAMIA ADVICE CENTRE. [En Línea]. [Citado 10 Marzo, 2012]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.macadamias.org.uk/macadamias alrededor del mundo](http://www.macadamias.org.uk/macadamias%20alrededor%20del%20mundo)>.

Figura 4. Racimo, Fruto y Almendra de Macadamia



La Macadamia es conocida como la nuez más fina del mundo, por su alto valor nutritivo y sabor exquisito, utilizada por el mercado gourmet; lo sorprendente de esta nuez son sus múltiples usos, es utilizada en la alimentación, como repostería, confitería, helados y elaboración de aceite de cocina; también es empleada en la industria cosmética para la elaboración de jabones, cremas hidratantes y aceites para masaje. Su cáscara es empleada en la fabricación de artesanías y su cultivo ayuda a la reforestación.

Su cáscara verde puede ser aprovechada para la elaboración de compost, como fuente de materia orgánica para mejorar la estructura de los suelos. Al triturar la cáscara se rompen varios ciclos biológicos de plagas que afectan al cultivo.

La Macadamia totalmente defectuosa, puede ser destinada como combustible sólido, o ser devuelta a los lotes y depositarlas para el incremento y liberación de insectos benéficos (parasitoides y predadores).

Los productos a base de nuez de Macadamia se comercializan a nivel de cadenas de supermercados, supermercados independientes, tiendas especializadas, hoteles y restaurantes.³⁷

Las almendras de nuez de Macadamia son ricas en elementos esenciales tales como calcio, hierro, fósforo, magnesio y potasio, además vitaminas como la tiamina (B1), riboflavina (B2), retinol (A1) y niacina (B3). El aceite que contienen las almendras es más del 75% de su peso, no contiene colesterol, y sus niveles de sodio y grasas saturadas son bajos; contiene entre el 80% al 84% de ácidos

³⁷Del ALBA, empresa procesadora de nuez de Macadamia ubicada en el municipio de Palmira Valle, 2009.

grasos insaturados principalmente el oleico y palmitoleico.³⁸ Su forma esférica posee un alto contenido de grasas y proteínas, donde el 80% de su contenido corresponde a grasa monoinsaturada, comúnmente conocida como la “buena grasa”. Este nivel es aun mayor al 75% presente en el aceite de oliva.

Tabla 6. Composición Nutricional³⁹

100 gramos de parte comestible contienen:

COMPUESTO	CANTIDAD
Calorías	702
Agua	2,88 g
Carbohidratos	13.73 g
Grasas	73.72 g
Proteínas	8,30 g
Fibra	5,28 g
Cenizas	1,36 g
Calcio	70 mg
Potasio	368 mg
Fósforo	136 mg
Magnesio	116 mg
Hierro	2,41 mg
Tiamina	0,35 mg
Riboflavina	0,11 mg
Niacina	2,14 mg
Ácido ascórbico	0 mg

³⁸ NAVEED, Akhtar. MAHMOOD; Ahmad.ASADULLAH; Madní. MALIK, S. Bakhsh. Evaluation of basic properties of macadamia nut oil. Department of pharmacy and alternative medicine. Islamia, University of Bahawalpur, Pakistan. Gomal University Journal of Research, N° 22, pág 21-27, 2006.

³⁹ FAO. Ficha Técnica Macadamia (Macadamia Integrifolia, Macadamia Ternifolia) Valor Nutricional. [En Línea]. [Citado 14 Marzo 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/AE620s/Pfrescos/MACADAMIA.HTM>.

4.4.3. Nutrición⁴⁰

4.4.3.1. Evolución del Concepto de Nutrición

4.4.3.1.1. Inicios de los estudios de nutrición y las guerras mundiales

Los primeros estudios científicos de la nutrición se realizaron en Europa durante el siglo XIX y en ellos quedaron establecidos los principios fundamentales del concepto de la nutrición como un proceso utilizado por el hombre para obtener energía. A partir de aquí y hasta el término de la Segunda Guerra Mundial, los avances en el concepto de la nutrición van a estar enfocados al descubrimiento de los nutrientes que actualmente conocemos como macromoléculas o macronutrientes (proteínas, carbohidratos, lípidos y vitaminas)⁴¹

Al terminar la Segunda Guerra Mundial se crearon dos organismos internacionales para atender, de manera conjunta, los problemas ocasionados (por la guerra) en materia de salud, (incluyendo los problemas alimentarios): la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) en 1943 y la OMS (Organización Mundial de la Salud) en 1948; esta última define a la nutrición como *“La ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud. Una mala nutrición puede reducir la inmunidad, aumentar la vulnerabilidad a las enfermedades, alterar el desarrollo físico y mental, y reducir la productividad”*.⁴²

4.4.3.1.2. La Nutrición Durante el Siglo XX

A mediados del siglo XX el Ministerio de Agricultura de la Gran Bretaña considera que la ciencia de la nutrición exige el estudio de todos los procesos del crecimiento, mantenimiento y reparación del cuerpo vivo que dependen de los alimentos; mientras tanto, en España, Francia y Alemania la nutrición es considerada como una función biológica, una disciplina o una ciencia desconocida de reciente creación.⁴³

⁴⁰PEREIRA, JM. Historia de la Nutrición. MEDSPAIN, España. 1999.

⁴¹Ibíd.

⁴² Organización Mundial de la Salud: Temas de Salud, Nutrición[En Línea][Citado 9 May,2012] Disponible en Internet:<URL:<http://www.who.int/topics/nutrition/es/>>

⁴³BEAUMAN C. Cannon G. Elmadfa I. Glasauer P Hoffmann I. et al. TheGiessenDeclaration.PublicHealthNutr. 2005; 8:783-786

4.4.3.1.3. Concepciones Actuales de la Nutrición: Siglo XXI

A principios del siglo XXI, en el 17° Congreso Internacional de Nutrición en Viena, (2001) se define a la nutrición como el estudio de la totalidad de la relación entre las características funcionales del organismo (comportamiento metabólico) y su medio ambiente, dando énfasis al aporte calórico que proporcionan los alimentos, así como la importancia de una dieta.⁴⁴ En 2005, durante la Declaración de Giessen, se propone la tridimensionalidad del concepto de la nueva ciencia de la nutrición la cual es definida como el estudio de los alimentos y bebidas así como la constitución de otros alimentos y de las interacciones con los sistemas biológicos, sociales y ambientales más relevantes.⁴⁵ De acuerdo con la concepción Iberoamericana la nutrición es un amplio y complejo conjunto de fenómenos biológicos, psicoemocionales y socioculturales asociados con la obtención, asimilación y metabolismos de los nutrientes, por lo que su estudio es necesariamente interdisciplinario concurrendo en ella la biología, ecología, historia, política, economía, psicología, antropología, sociología y cualquier disciplina que aborde factores que afecten a la nutrición.⁴⁶ Aquí es donde radica su multidisciplinariedad, pero se debe tener en cuenta que, aunque es un proceso individual, con la introducción de este nuevo concepto se vuelve social y se ve afectado de manera particular en cada país del globo terráqueo, debido a los cambios socioeconómicos y políticos que sufre cada nación.

4.4.3.2. La Nutrición en América Latina⁴⁷

En los años 30 y 40 tanto en Europa como en América Latina los estudios de nutrición están marcados por la preocupación de definir la dieta normal para las poblaciones. En los años 20 surge en América Latina la figura de Pedro Escudero que tuvo una gran influencia en los estudios de nutrición, durante una investigación sobre Bolivia en 1947 señaló que el problema alimentario de un pueblo presenta 3 fases: la primera biológica, la segunda económica y la tercera cultural.

En 1943 durante la Conferencia en Hot Spring, se atendió la preocupación de crear un organismo que tratara los problemas de alimentación y agricultura, este hecho originó la creación de la FAO. A partir de dicha conferencia efectuada en Estados Unidos de América, se da la pauta para que en América Latina se den cuatro conferencias de nutrición (1948-1956) en la que participaron organizaciones

⁴⁴Ibid; pág. 783.

⁴⁵Ibid; pág. 695-698.

⁴⁶ Bengoa JM. Algunos eslabones de su historia. Nutrición en América Latina. SLAN, 2005, pp. 13-34.

⁴⁷Bourges H. Casanueva E. Reseña Histórica sobre la nutriología en México. Nutrición en América Latina. SLAN, 2005, pp. 174-216.

de índole internacional como la OMS y la FAO que permitieron el encuentro de especialistas en nutrición para discutir problemas y proponer soluciones a las problemáticas de la región, que posteriormente antecedieron a la creación de la Sociedad Latinoamericana de Nutrición (SLAN) en 1964.⁴⁸

4.4.4. Innovación⁴⁹

La definición recogida en el denominado Manual de Oslo (OCDE y CM, 2007), se ha convertido en el estándar aceptado y usado por la mayoría de los indicadores de innovación. Este manual concibe la innovación como *“la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”* Esta definición abarca, no sólo la innovación tecnológica sino también en los siguientes cuatro ámbitos: producto, proceso, mercadotecnia y organización.

Peter Drucker en 1985 afirma que:

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se le presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa”.

4.4.5. Competitividad⁵⁰

La Comisión Presidencial sobre Competitividad Industrial, creada para analizar el llamado *“Productivity Slowdown”* de la economía de los EE.UU. en 1985, acuñó la definición más conocida y aceptada de competitividad: *“La capacidad de un país*

⁴⁸Ibíd.

⁴⁹ CORNEJO Cañamares, María. La Importancia de la percepción social de la innovación. Comunicación al “VIII Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología”, Madrid 5-6 Octubre 2010. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Derecho por la Universidad Carlos III de Madrid. Máster en Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología por la Universidad de Salamanca. Pertenece al equipo de investigación de la Unidad de Investigación en Cultura Científica del CIEMAT (Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas) en Madrid.

⁵⁰MORALES, González María Antonia. Pech Varguez Jose Luis. Competitividad y Estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Profesores del Instituto tecnológicos de Mérida. Doc. 47.

*para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población*⁵¹

Es la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Competitividad es la capacidad de una organización para sostener y expandir su participación en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales y elevar simultáneamente la calidad de vida de la población, es decir es disputarse un puesto en el mercado de los rivales. Para pensar en competitividad, primero debe conocer sus capacidades y estar dispuesto y preparado para innovar constantemente.

“Para Michael Porter, en su libro la ventaja competitiva de las naciones (1991), la competitividad es una variable dinámica que se puede medir a partir de diferentes indicadores como: costos de producción, de personal, de ventas, entre otros. Para que una empresa sea competitiva debe incidir entre otros elementos en la productividad, de tal forma que con los mismos recursos pueda lograr más calidad y cantidad de productos con reducción de costos. Sirve de muy poco medir la competitividad de su empresa si sólo la evalúa en su región, debe prepararla para competir en un contexto mundial, porque la era de la globalización es una absoluta realidad sin que sea una amenaza, sino una gran oportunidad. Es decir, producir localmente con una visión global”

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denomina ventajas competitivas.

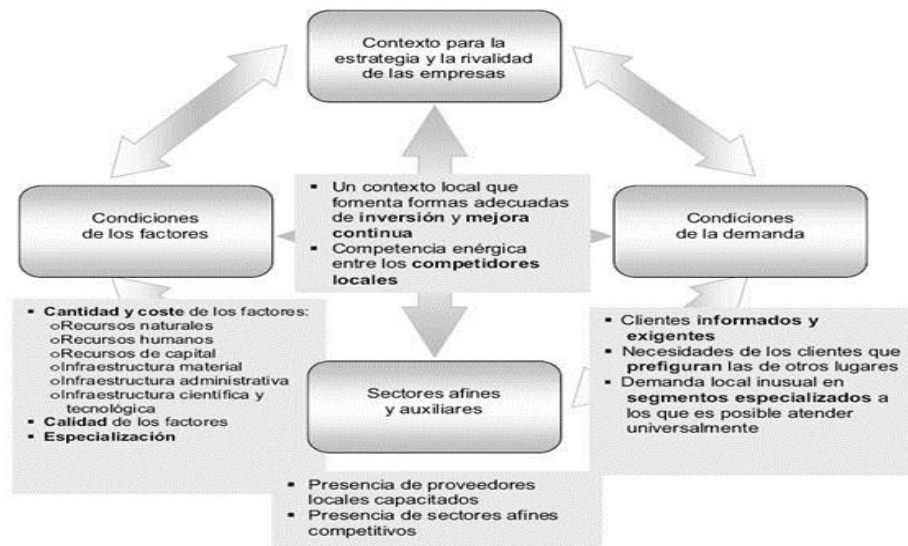
Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias

⁵¹President`s Comisión on Industrial Competitiveness (1985), Commission on Industrial Competitiveness Report, Washington. D.C.

que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- El enfoque.

Figura 5. Fuentes de la Ventaja Competitiva



Fuente: Porter (1999:217)

4.4.6. Creatividad⁵²

La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción.⁵³

Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio. Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos. Los

⁵²PAREDES, A. Alfonso (2000). *Creatividad*. [En Línea][Citado 14 May, 2012].Disponible en Internet: <URL:<http://petra.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm>>

miembros de una organización tienen que fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción.

La creatividad se define como la creación, identificación, planteamiento y solución divergente de un problema.⁵⁴

La creatividad implica trabajar de forma precisa, constante e intensa. Perkins (1985) cree que los individuos creativos trabajan con una constancia y esfuerzo que muchos individuos pueden considerar irracional. La creatividad exige un *locus* interno más que externo, es decir, romper estructuras sin temor a ser juzgado. Las personas creativas muestran una cierta confianza en su producto y una alta capacidad de autocrítica.

La creatividad implica riesgo al considerar alternativas nuevas, rechazando soluciones antiguas. La creatividad supone flexibilidad (Perkins, 1984), o lo que algunos autores denominan pensamiento divergente (Guilford, 1956) o pensamiento lateral (De Bono, 1970).

Sin embargo, la creatividad está íntimamente relacionada con los términos arte, proceso, actitud, aptitud, habilidad, cualidad, descubrimiento; todos ellos enfocados a aportar algo nuevo a través del desarrollo de ideas con el único objetivo de comunicar un conocimiento. La creatividad es sinónimo de innovación, imaginación, originalidad, invención, visualización, intuición y descubrimiento, la creatividad es la habilidad de dar vida a algo nuevo.

La creatividad es pues “el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditándolo, contemplándolo, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas y no convencionales. Supone estudio y reflexión, más que acción”.⁵⁵

Para Teresa Amabile, catedrática de Administración de empresas en la Harvard Business School, la creatividad es una función de tres componentes: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación:

“La pericia comprende todo lo que la persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo (...) El pensamiento creativo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad de reunir las ideas existentes

⁵⁴Penagos, J.C. & Aluni, R. (2000), Preguntas más frecuentes sobre creatividad. Universidad de las Américas. [En Línea][Citado 14 May, 2012]. Disponible en Internet: <http://homepage.mac.com/penagoscorzo/creatividad_2000/creatividad8.html>.

⁵⁵Paredes, A. (2000), Desarrollo de la Creatividad. [En Línea] [Citado 14 May, 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://alfonsoparedes.4t.com/creatividad2.htm>>.

formando nuevas combinaciones (...) la motivación determina lo que realmente hace la gente". (Amabile, 1997).

Para esta autora los tres componentes son de suma importancia para los resultados creativos, la pericia representada por el conocimiento conceptual, técnico, de procedimiento y otros; el pensamiento creativo que determina el grado de flexibilidad con que las personas afrontan los problemas; y evidentemente la motivación, que es el motor del proceso creativo.

4.4.7. Calidad⁵⁶

La calidad es la clave del éxito organizacional, donde su importancia se ha hecho evidente a través de la historia involucrar la calidad no es tarea fácil, para ello se necesitan una serie de aspectos que permitan su adecuada aplicación en el ámbito organizacional; la cultura es relevante debido a que ésta puede facilitar u obstaculizar su aplicación en una empresa. Otros aspectos que se deben considerar son las políticas y la planificación, la administración, la educación, la información fluida, la estandarización, el control, el aseguramiento de la calidad y los efectos y planes futuros.

La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización. Además el significado de calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura. Ni asesores, ni profesionales de los negocios concuerdan en una definición universal. Por tanto es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad (con base al juicio, al producto, con base en el usuario, en el valor y con base a la manufactura) fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios.⁵⁷

La Calidad "Es la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas" (ANSI/ASQC A3-1978, Quality Systems Terminology (Milwaukee, WI: American Society for Quality Control, 1978).

Las definiciones oficiales de la terminología de la calidad fueron estandarizadas en 1978 por el American National Standards Institute (ANSI) y el American Society for Quality (ASQ). Esta definición se apoya en enfoques basados en el producto y en el usuario, y se impulsa la necesidad de entregar valor al cliente y,

⁵⁶Conceptos sobre Calidad. [Citado 14 May, 2012]. Disponible en Internet: www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%204/Mesa%201/m115.pdf.

⁵⁷EVANS, James R., LINDSAY William M. Administración y Control de la Calidad, Cap. 1 Introducción a la Calidad. 7 Edición. Editorial Cengage Learning. Pág. 12.

por lo tanto, de influir en la satisfacción y la preferencia.* Para fines de los años 80, muchas empresas habían empezado a utilizar una definición de calidad más simple, aunque poderosa, impulsada por el cliente: “La calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes”.

Se consideran algunas de las definiciones de calidad más conocidas, expresadas de manera sintética (Senlle y Vilar, 1996):

- *“Calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.”* (Joseph Juran).
- *“Calidad es el cumplimiento de las especificaciones de diseño”* (Philip Crosby).
- *“Calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”; “una organización que crea un clima para la mejora continua es una organización de calidad”* (W. Edwards Deming).

La implementación de la calidad en una organización no es un proceso fácil ni tampoco corto; es un camino largo de mucha perseverancia y de un compromiso total de los miembros de la organización, cuya aplicación se da en tres niveles: el de la organización, el del proceso y el del trabajador o del empleo.

4.4.8. Cadena de Valor⁵⁸

Michael Porter afirma: *“El valor agregado se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas son aplicaciones del conocimiento al trabajo”.*

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

*En el año 2000, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) incluyó en su vocabulario ISO: 9000:2000, la definición de calidad: el grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos (The degree to which a set of inherent characteristics fulfills requirements). (N. del R.T.).

⁵⁸PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.

Algunos de los procesos básicos de una empresa son:

- **Proceso de diseño de nuevos productos:** Se entiende como un proceso de diseño de nuevos productos a la creación e innovación por parte del departamento de mercadeo, decidir cuáles serán los productos a ofertar al mercado, que causen un buen impacto en la sociedad y que, por supuesto, satisfaga las necesidades de los consumidores. La eficiencia en el manejo de nuevos productos, comprenden la planificación de inventarios y permite conocer y determinar cuándo hacer los pedidos y cuanto ordenar, etc.
- **Proceso de gestión de pedidos:** Radica en la teoría del justo a tiempo, es un sistema de origen japonés, el cual permite aumentar la productividad, asiente reducir el costo de la gestión y por perdidas en almacenes debido a stocks innecesarios. De esta forma no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

- **Proceso de servicio a clientes:** Son actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- **Necesidades de los clientes:** Comprende a la gestión de la calidad total, ya que lo más importante para una empresa es tener satisfechos a todos sus clientes, que queden a gusto con los productos o servicios adquiridos, un cliente insatisfecho es un hilo que se rompe de el éxito empresarial.
- **Proceso de gestión de inventarios:** Consiste en mejorar el manejo de estos, teniendo en cuenta la planificación y control de inventarios, tener en almacén el número apropiado de productos, el control de entradas y salidas sistemáticamente, para no agotar inventarios y no perder productos por vencimiento debido a la falta de rotación de los productos.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

El modelo de diamante para la ventaja competitiva de las naciones de **Michael Porter**⁵⁹, es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una nación en la competencia global. Este modelo se puede utilizar para estudiar regiones geográficas dentro de un país o territorio, se basa en cuatro determinantes específicos de las naciones y en dos variables las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga una ventaja competitiva.

- **Condiciones de los factores de producción:** hace referencia al conjunto de factores que dispone cada nación y cada región y las empresas como la capacidad instalada o el soporte para el desarrollo de sector competitivo: están divididos en factores básicos: recursos naturales, clima, localización, fuerza laboral, capital y factores avanzados: comunicaciones, personal con educación superior, institutos de investigación, innovación tecnológica, etc.
- **Condiciones de demanda:** tamaño del mercado interno. La creación de una demanda interna exigente es una condición fundamental para consolidar el carácter competitivo de un sector, ya que contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios que origina rivalidad y por ende, especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas.

⁵⁹BETANCOURT, Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial Poemia.

- **Industrias relacionadas y de apoyo:** empresas proveedoras y usuarias, internacionalmente competitivas. Es la existencia en el mercado domestico de industrias y actividades que trabajen como proveedores o clientes; esto no solo garantiza un suministro eficiente y preferencial de materias primas, sino que también facilita los flujos de información e intercambios de ideas e innovaciones, mediante esfuerzos técnicos conjuntos, pruebas de trabajo, investigación y desarrollo, los cuales pueden adoptarse más fácilmente por otras empresas regionales del sector.
- **Estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna.** El contexto y las circunstancias nacionales o regionales que crean fuertes tendencias, según las cuales las empresas se crean, organizan, administran y compiten entre sí.

5.METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se basa en un estudio descriptivo donde se determinará la oferta y la demanda de productos derivados de la nuez de Macadamia de los habitantes del municipio de Caicedonia Valle, así como otras variables tales como: la descripción física del producto, la localización de la planta, su diseño, las necesidades de equipo, el tipo de empresa, su situación legal, y la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vistacientífico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.⁶⁰

Según lo anterior, los estudios descriptivos permiten analizar aspectos cuantitativos y cualitativos relevantes para el estudio como las cifras, cantidades, características demográficas, lugares y frecuencia de compra, etc.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación empleado para este proyecto es deductivo, porque a partir de la información primaria y secundaria se obtendrá la información básica proveniente de encuestas para determinar la viabilidad económica y financiera para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.3.1. PRIMARIA

Para la realización del proyecto y recolección de información se emplearán encuestas, las cuales son un conjunto de preguntas dirigidas en una muestra representativa de una población objetiva, con el fin de conocer los estados de

⁶⁰HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ-Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.

opinión o hechos específicos. Según Stanton, Etzel y Walker⁶¹, la idea fundamental del muestreo es que un pequeño número de elementos una muestra, si se seleccionó en la forma apropiada de un número mayor de esos elementos un universo, tendrá las mismas características y aproximadamente en la misma proporción que el número mayor. El cuestionario es su principal herramienta, éste consiste en una serie de preguntas con un orden específico con indicaciones claras para guiar la obtención de respuestas.

Por lo tanto, para el objetivo de la investigación se realizarán encuestas a los habitantes del municipio de Caicedonia, se tomarán asesorías con profesionales afines a la naturaleza del proyecto en las áreas de Ingeniería Química y de Alimentos, Administración de Empresas, Mercadeo y Logística. Además se consultarán a funcionarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar para que suministren información detallada sobre los requerimientos de proteínas que necesita el organismo.

5.3.2. SECUNDARIA

Se tomó en cuenta todo tipo de documentación de las páginas de internet relacionadas con el tema. Además informes y estadísticas del ICA, ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO), MINISTERIO DE AGRICULTURA, DANE, CÁMARA DE COMERCIO y textos que apoyan el tema de investigación del proyecto y libros sobre administración y evaluación de proyectos de la UNIVERSIDAD DEL VALLE.

5.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la presentación de los datos recolectados en las encuestas se llevará a cabo el análisis en el cual se determinará la oferta y la demanda de productos derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle; para la tabulación se utilizará el programa SPSS para Windows y la herramienta de Microsoft Office (Excel).

5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de este análisis del mercado es relevante la selección de una muestra representativa entre las familias de los estratos 3,4 y 5 a fin de realizar una encuesta que permita determinar si consumen productos derivados de la nuez de Macadamia, con qué frecuencia, cuánto invierten mensualmente en la compra de estos productos y después de probar un ensayo del producto, cuánto estarían dispuestos a invertir en este mensualmente.

⁶¹STANTON, ETZEL Y WALKER. Fundamentos de Marketing, 13ª. Edición Mc Graw Hill, 2004, Págs. 212-219.

En la determinación de la muestra se consultarán las bases de datos del DANE, así como información brindada por Planeación Municipal, en cuanto a la oferta se visitarán los supermercados de Caicedonia para conocer los productos competidores.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	AÑO 2012						AÑO 2013							
ACTIVIDADES	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Revisión Bibliográfica														
Elaboración del Estado del Arte														
Construcción del Instrumento														
Aplicación del Instrumento														
Clasificación del Material (Codificación y tabulación)														
Análisis e Interpretación de la información														
Redacción del Informe														
Elaboración de Conclusiones														
Elaboración de Recomendaciones														
Entrega de la versión final de la Tesis														

7.PRESUPUESTO

DETALLE	VALOR
Transporte	\$ 100.000
Papelería	\$ 300.000
Consulta Internet	\$ 598.000
Llamadas Telefónicas	\$ 30.000
Procesamiento de Información	\$ 2.000.000
Impresión de Encuestas	\$ 20.000
Degustaciones	\$ 200.000
Tiempo Invertido	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 4.248.000

6. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

Para la realización del presente análisis se tuvo en cuenta las indicaciones de “El Entorno de la Organización” del libro “*Guía Práctica de Planeación Estratégica*”⁶² de la autora Marta Pérez Castaño profesora de la Facultad de Administración de la Universidad del Valle, con el objetivo de llevar a cabo un análisis exhaustivo de los diferentes entornos: Económico, político, demográfico, jurídico-legal, tecnológico, ambiental, sociocultural y las diversas variables que comprende cada uno.

6.1. ENTORNO ECONÓMICO

Para el estudio se tendrá en cuenta variables relevantes de este entorno como el PIB, tasa de interés, nivel de empleo, inflación, tipo de cambio (Revaluación, devaluación) que son fundamentales a la hora de crear la empresa procesadora y comercializadora de nuez de Macadamia, en este caso el análisis se enfocará al sector manufacturero, principalmente en el subsector de elaboración de Cacao, Chocolate y Confitería.

6.1.1. Análisis de las tasas de Crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.

Tabla 7. Evolución de la economía colombiana 2001-2011

**Evolución de la economía colombiana
2001 - 2011**

Variación porcentual (%)

Años	Total Año
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	5,9

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

⁶² PÉREZ, Marta. Entorno de la Organización Del libro: Guía Práctica de Planeación Estratégica. [Citado 3 Sept. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://michelt.tripod.com/Lecturas/Entorno.htm>>

Según el Comunicado de Prensa del DANE⁶³, el desempeño de la economía colombiana ha tenido un crecimiento muy favorable en los últimos años; el cual se evidencia en el desempeño del PIB de los años 2001 al 2011, mostrando un aumento en el último año de 5,9% como se mostró en la anterior tabla.

El crecimiento del PIB por el lado de la oferta durante el año 2011 creció en 5.9% con relación al año inmediatamente anterior que fue del 4.0%⁶⁴; éste es un aspecto positivo porque refleja que hay mayor cantidad de dinero circulando en el mercado debido al mayor dinamismo de la economía; éste crecimiento, se da gracias a la gran participación del sector de explotación de minas y canteras que fue del 14.3% seguido de otros sectores. El sector de manufacturas tuvo una participación del 3.9% y un crecimiento del 1.0% con relación al año 2010⁶⁵, lo que no es muy positivo ya que solo representó una baja participación en el PIB; originado por los problemas con Venezuela y por la crisis económica mundial que afectó a países como EE.UU. y la Unión Europea principales socios comerciales de Colombia; pero por otro lado, este leve crecimiento del sector en el año 2011 debido al incremento en el consumo interno refleja el buen momento que está pasando el país en materia económica a pesar de la crisis externa.

En cuanto al PIB a nivel regional, el Valle del Cauca se ubica en US\$29.490 millones para el año 2010, es así como el Valle contribuye con el 10.9% del PIB de Colombia y el 18.5% del PIB manufacturero nacional⁶⁶. La participación porcentual del nivel agregado industrial por sectores del Valle del Cauca en la nación, se destaca el de Chocolatería y Confitería el cual aporta el 50.1%, es decir que el Departamento del Valle del Cauca es líder en dicho sector, pues su producción es superior a los demás departamentos en el país; lo que será positivo para la empresa si se ubica en éste departamento porque podrá acceder a las importantes ventajas que posee, como la cercanía de sus principales proveedores de materia prima (cultivos de Macadamia, ingenios de azúcar y procesadoras de chocolate) ingredientes indispensables para su elaboración, lo que genera una reducción sustancial en los costos de producción y le permitirá obtener ventajas frente a sus competidores directos.

⁶³ DANE. Comunicado de prensa. Producto Interno Bruto - Cuarto Trimestre y Total Anual 2011. Publicado el 22 de Marzo de 2012. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf>.

⁶⁴ DANE. Comunicado de prensa. Producto Interno Bruto - Cuarto Trimestre y Total Anual 2011. Publicado el 22 de Marzo de 2012. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf>.

⁶⁵ DANE. Comunicado de prensa. Producto Interno Bruto - Cuarto Trimestre y Total Anual 2011. Publicado el 22 de Marzo de 2012. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf>.

⁶⁶ Agencia de Promoción de la Inversión en el Pacífico Colombiano. Un Valle de Economía Sólida. PIB per cápita regional. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.investpacific.org/node/1349>>

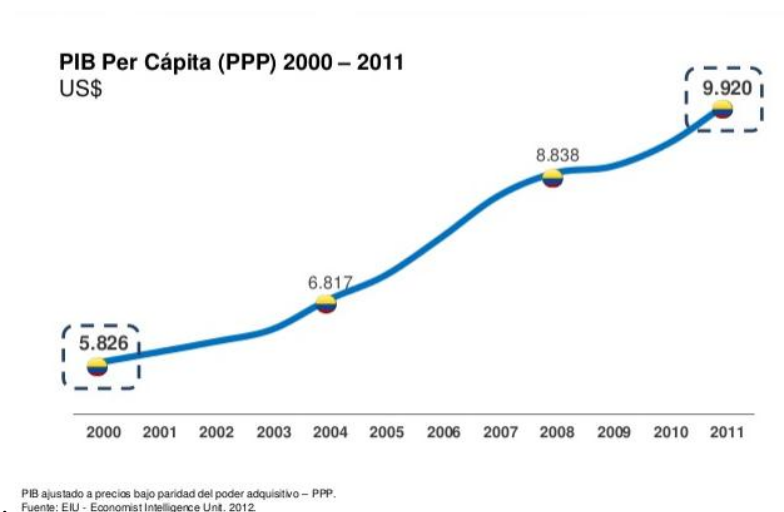
A nivel local, el PIB del municipio de Caicedonia Valle ha tenido un aumento significativo, según información suministrada por la Cámara de Comercio⁶⁷; las nuevas empresas que se han creado en el municipio y han dinamizado la economía están ubicadas principalmente en los sectores de servicios como distribuidoras de productos alimenticios, la más sobresaliente es la distribuidora Baviera; el sector agrícola que aporta en mayor porcentaje al crecimiento del PIB, principalmente con productos como cítricos, café, plátano, maíz, etc. que se comercializan en las principales ciudades; en cuanto al sector manufacturero se encuentran registradas cerca de 10 nuevas empresas encargadas de procesar diversos productos como jugos de naranja, mermeladas, lácteos, entre otros.

Un aspecto positivo que resulta de vital importancia para la empresa, es la posibilidad de aprovechar a las distribuidoras de diversos productos como dulces y confitería, para comercializarlos en otros municipios con el fin de ampliar su participación en el mercado.

Por otro lado, un aspecto negativo para la empresa es el concerniente a un bajo crecimiento en el sector manufacturero, específicamente en el subsector de chocolatería y confitería, ya que el municipio se ha especializado principalmente en la producción y comercialización de productos agrícolas sin darle un valor agregado.

- **PIB Per Cápira**

Gráfico 1. PIB Per Cápira (PPP) 2000-2011



⁶⁷ Empresas Registradas en Cámara de Comercio del municipio de Caicedonia Valle.

En el anterior gráfico se evidencia una tendencia creciente del PIB per cápita de Colombia, el cual se acerca a los US\$10.000, lo que es muy beneficioso para toda la economía en su conjunto, porque al aumentar el ingreso por persona aumenta su poder adquisitivo para comprar una mayor variedad de productos y no sólo aquellos de primera necesidad.

A nivel regional el PIB per cápita en el departamento del Valle del Cauca para el año 2009 alcanzó US\$ 4.161, superando al nacional cuyo valor fue de US\$ 3.905. En el año 2010 alcanzó US\$ 6.727,8⁶⁸, presentando una tendencia creciente con respecto al año inmediatamente anterior. Lo que trae muchas ventajas para la empresa porque al aumentar el ingreso en la población este repercutirá en un mayor volumen de compra y podrán acceder a productos que no son de primera necesidad y que poseen un precio más alto como es el caso de la nuez de Macadamia.

A nivel local, el crecimiento del PIB per cápita se evidencia principalmente en aquellas personas que poseen un empleo formal. Sin embargo, el número de personas que laboran en empleos informales es muy alto en el municipio, por lo cual el efecto en el incremento de su ingreso no es considerable y por ende no es positivo, porque su salario no es creciente y estas personas no tendrán el poder adquisitivo suficiente para comprar productos que no sean los de primera necesidad.

6.1.2. Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa

A nivel regional, en el primer trimestre del año 2012, la producción real de la actividad industrial en los departamentos del Valle del Cauca, Cauca y Nariño presentó un crecimiento promedio anual de 7,2%, cifra muy superior al registrado para el total nacional y resto de regiones excepto al del Eje Cafetero. Las ventas industriales también crecieron en un 4,2%, principalmente en bebidas y otros alimentos, impulsadas por el aumento en el consumo de los hogares y por la diversificación de las exportaciones, aprovechando la reactivación del comercio con Ecuador y el montaje de nuevas plantas en Centroamérica para suplir dicho mercado. ⁶⁹ A nivel regional, el comportamiento de la actividad económica del

⁶⁸Agencia de Promoción de la Inversión en el Pacífico Colombiano. Un Valle de Economía Sólida. PIB per cápita regional. . [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.investpacific.org/node/1349>>

⁶⁹Boletín Económico Regional I Trimestre del año 2012 del Banco de la República. [Citado 4 Oct. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet:<URL: http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/SurOcc/2012/ber_suroccidente_tri1_2012.pdf>

departamento del Valle del Cauca es muy favorable comparado con el de la economía nacional; lo que le permitirá a la empresa tener un mercado potencial más amplio con mayor capacidad adquisitiva para comprar y vender sus productos.

Por otro lado, las ventas del sector de Cacao y Chocolatería en el departamento; han registrado un comportamiento positivo durante el año 2011. Este buen desempeño ha sido impulsado, en buena medida, por el consumo interno; a su vez, favorecido por las estrategias que han llevado a cabo las empresas del sector en materia de comercialización, diferenciación y diversificación de productos⁷⁰. Lo que beneficia considerablemente a la empresa debido a que su actividad está estrechamente relacionada con este sector, porque muchos de los derivados de la nuez de Macadamia, provienen del departamento del Valle del Cauca, lo que se traduce en una disminución de costos de producción, permitiendo que su precio sea más competitivo frente al de la competencia (productos principalmente importados).

El desarrollo y el crecimiento de la actividad de la empresa a nivel local es poca; debido a que en el municipio, sólo existen los cultivos y no se le ha dado un proceso industrial ni un valor agregado a la nuez de Macadamia; por lo tanto las personas que consumen éste producto lo adquieren de otras regiones lo que encarece su precio. Por ello, es de vital importancia la creación de esta empresa con el fin de aprovechar la materia prima (nuez de Macadamia) que se produce en el municipio de Caicedonia Valle y zonas aledañas como las veredas del municipio de Sevilla Valle.

6.1.3. Nivel de Empleo

A nivel nacional, el DANE dio a conocer la cifra de desempleo en Diciembre de 2012, que fue de 9,6% y que se pudo mantener en un solo dígito, lo cual es la meta del Gobierno. En el último trimestre del 2012, la tasa de desempleo se ubicó en 9,2 %, mientras que para el total del año, en el 2011 el desempleo fue de 10,8% .Al cierre del 2012 se registraron 2.394.000 desempleados, mientras que un año atrás fueron 2.426.000 lo que implicó una disminución de 32.000⁷¹ desempleados.

⁷⁰ Departamento Nacional de Planeación Balance Sector Industrial 2011. [En Línea] [Citado 5 Oct. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436>.

⁷¹ Desempleo en Colombia durante el 2012 fue de 14,4%. Publicado el 31 de Enero de 2013. Periódico Portafolio.[Citado 02 Feb. 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.portafolio.co/economia/cifra-desempleo-colombia-2012>>

La tasa de ocupación presentó un incremento en 1,9 puntos porcentuales al comparar el primer trimestre móvil (enero - marzo) de 2012 con el mismo periodo de 2011, al pasar de 54,8% a 56,7% entre los dos periodos. Esto representó un incremento en 994 mil ocupados, al pasar de 19'194 a 20'188 miles de ocupados⁷², así mismo se ha presentado una disminución del subempleo subjetivo que descendió en 0,1 puntos porcentuales, al pasar de 31,2% en el periodo enero - marzo de 2011, a 31,1% en el mismo periodo de 2012⁷³; lo que se traduce en el aumento del consumo por parte de los hogares que presentó una variación en 5,9%, en relación al año anterior. Donde se analizó el consumo por finalidad del gasto que registró un aumento de todas las agrupaciones: de alimentos y bebidas no alcohólicas en 5,2%; es importante mencionar que según el DANE, 43 de cada 100 personas con trabajo en el país, viven de la informalidad o por cuenta propia. Eso quiere decir que de los 20,49 millones de ocupados 9,6 millones están en el subempleo⁷⁴. Lo que incide directamente en su poder adquisitivo, ya que al no tener un salario formal, se enfocarán en comprar sólo aquellos productos de primera necesidad lo que no será muy positivo para la empresa. El Estado deberá crear políticas enfocadas a que estas personas puedan ingresar al mercado formal de empleo. A sí mismo, al aumentar los empleos formales cada año, beneficiara a las empresas que están surgiendo; porque su mercado objetivo será más amplio al haber un mayor número de personas con capacidad de comprar productos como los dulces en este caso las nueces de Macadamia que por no ser un alimento de primera necesidad no es muy atractivo para una persona que se encuentra desempleada o que su ingreso sea inferior al salario mínimo legal vigente (SMLV).

A nivel regional, el mercado laboral presentó un leve aumento con relación al año inmediatamente anterior. Esto según la Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) del DANE, para el trimestre enero-marzo, la tasa global de participación de Cali-Yumbo fue de 63,9%, cifra estable respecto al mismo periodo de 2011; sin embargo, la oferta de mano de obra mostró una recuperación paulatina desde el segundo semestre del año anterior luego de la caída registrada entre 2009 – 2011. Este resultado señala presiones de oferta sobre el mercado laboral de la ciudad.

⁷² DANE. Comunicado de prensa. Producto Interno Bruto - Cuarto Trimestre y Total Anual 2011. Publicado el 22 de Marzo de 2012. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf>.

⁷³ DANE. Comunicado de prensa. Producto Interno Bruto - Cuarto Trimestre y Total Anual 2011. Publicado el 22 de Marzo de 2012. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf>.

⁷⁴ ROJAS, Juan Fernando. Subempleo desluce el 1º de Mayo Empresarios y trabajadores coinciden en que informalidad es el gran problema laboral del país. Publicado el 1º de Mayo de 2012. [Citado 18 Sep. 2012] [En Línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/subempleo_desluce_el_1%C2%B0_de_mayo/subempleo_desluce_el_1%C2%B0_de_mayo.asp>

En concordancia con el aumento de la oferta laboral, se observó una disminución en el número de personas inactivas en el primer trimestre del año (-3,5%), especialmente de aquellos clasificados en la categoría de estudiantes⁷⁵. Esto significa que en el departamento, el mercado laboral ha tenido una ligera mejoría, traduciéndose en personas con ingreso formal y capacidad de compra, ya que estas son las zonas con mayor dinamismo industrial; sin embargo en la zona del norte del departamento del Valle ese dinamismo es muy diferente, porque está condicionado por las cosechas de los diversos sembradíos que hay en la región; debido a que su economía está sustentada primordialmente por el sector agrícola.

A nivel local el mercado laboral presenta una leve mejoría, gracias a la disminución del desempleo; provocada por varios factores, en primer lugar por un incremento de empresas encargadas de cosechar y distribuir cítricos a ciudades como Cali, Medellín y Bogotá, éstas empresas emplean a un gran número de personas principalmente jóvenes que en su mayoría no devengan el salario mínimo; otro factor que ha incidido en la reducción de ésta tendencia, es el aumento de la construcción de nuevas viviendas y la migración de la población joven a los grandes centros urbanos como Bogotá, Cali y Medellín por las pocas oportunidades laborales que existen en el municipio. Ésta migración ha generado una reducción del personal en Caicedonia con las habilidades necesarias para desempeñar trabajos especializados como asesores contables, médicos, ingenieros, administradores entre otros que son indispensables para el desarrollo de la localidad.

De acuerdo con lo anterior, a pesar de que el desempleo ha disminuido, éste no ha tenido un impacto importante en el desarrollo económico del municipio; ocasionado por la informalidad laboral y por la falta de personal calificado que le permita a las empresas poder especializarse y ser más competitivas, lo anterior no será beneficioso para la empresa, por lo que tendrá que establecer estrategias como el emplear mano de obra de estudiantes especializados en contaduría, tecnólogos en sistemas y en materia agroambiental, de igual manera podrá emplear a madres cabeza de familia, estudiantes del SENA, pues los procesos productivos de la empresa no requieren mano de obra altamente calificada.

6.1.4. Inflación

En Colombia se producen dos indicadores que miden la inflación: el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el Índice de Precios del Productor (IPP). El primero mide el cambio en los precios de bienes y servicios de una canasta representativa de consumo de los colombianos, y el segundo, el cambio en las cotizaciones a precios del productor, de los principales bienes que se ofrecen en el país sean

⁷⁵BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín Económico Regional. Suroccidente Primer Trimestre 2012. Fecha de Publicación: Junio de 2012.

estos de origen nacional o importado⁷⁶. Por lo tanto, la inflación se define como el incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado.

A continuación se describen los dos indicadores que definen la inflación:

- **Índice de Precios al Consumidor**

En diciembre de 2011 el IPC presentó una variación de 0,42%, inferior en 0,23 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2010 cuando llegó a 0,65%. Entre tanto para el año 2011, registró un crecimiento del 3,73%, superior en 0,56 puntos porcentuales al registrado en el año anterior (3,17%). Esto debido a la ola invernal que atravesó el país en la segunda mitad del año 2011 lo que originó sobrecostos en transporte por las malas condiciones en la malla vial y por la pérdida de cultivos, ocasionando un alza generalizada de los precios.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reveló que el índice de inflación del país en 2012 fue de tan sólo 2.44%, una cifra que disminuye en 1.29 puntos porcentuales la presentada en 2011, cuando fue de 3.73%⁷⁷. Donde cuatro grupos de bienes y servicios presentaron variaciones superiores como la educación (4,59%); salud (4,27%); vivienda (3,03%) y alimentos (2,52%). En lo relacionado a alimentos, los subgrupos con las mayores variaciones positivas en los precios correspondieron a cereales y productos de panadería 9,41%; comida fuera del hogar 4,90%.

Lo anterior, refleja las políticas implementadas por el gobierno nacional en materia de reducción de la inflación que ha tenido una tendencia a la baja; Sin embargo se deben hacer más esfuerzos para mejorar la productividad del sector agrícola, de manera que su precio sea más competitivo. Lo que repercutirá positivamente en el costo de estos productos al momento de comprarlos; mejorando el poder adquisitivo de la población, lo cual se traduce en un mayor consumo por parte de ésta beneficiando a las empresas y a toda la economía en general

A nivel regional y local, la variación de los precios ha tenido un comportamiento muy similar al nacional; salvo en ciertos productos como el plátano, banano y naranja que varían constantemente, debido al clima, cosechas y su respectiva

⁷⁶ HUERTAS, Carlos y JALIR, Munir. Relación entre el Índice de Precios del Productor (IPP) y el Índice de Precios al Consumidor (IPC). En: Banco de la República. [En línea] [Citado 19 Sep.2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra144.pdf>>

⁷⁷ Inflación en 2012 fue de 2.44%. El Espectador. Publicado el 5 de Enero de 2013. [Citado 08 Ene. 2013] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-395220-inflacion-2012-fue-de-244>>

oferta y demanda. En lo relacionado con la nuez de Macadamia, ésta ha tenido un precio estable en los últimos años; de acuerdo con algunas personas que compran este producto como es el caso del señor Manuel Hernández Pavón, quien es propietario de un vivero de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle, para diversos usos entre ellos la propagación de este árbol para su posterior venta a los hacendatarios de la región, según su apreciación el precio la esta nuez ha permanecido relativamente constante salvo en los periodos en los que no hay cosecha, en donde puede variar su precio por libra con cáscara desde los \$2.000 pesos hasta los \$3.500 pesos; lo cual no afecta considerablemente al consumidor final, ya que la mayoría de empresas que procesan este producto compran en grandes cantidades para poder afrontar la temporada en que su producción disminuye y de esta manera reducir las distorsiones en su precio.

Sin embargo, el precio de la Macadamia ya procesada presenta una variación con relación a otras regiones; ocasionada porque las empresas que procesan la nuez se encuentran en ciudades como Palmira, Cali y otros departamentos, lo que encarece su precio por concepto de traslado de materias primas a la empresa y de producto terminado a diferentes puntos de venta en el municipio. Este aspecto favorece la creación de una empresa procesadora y comercializadora de nueces de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle, por la cercanía de los proveedores de la materia prima pues ayudaría a que su precio sea más accesible a la población.

- **Índice de Precios del Productor**

El Índice de Precios del Productor a nivel nacional (IPP) para el mes de Noviembre del 2012, registró una disminución de 0,83%, esta tasa es inferior en 0,97 puntos porcentuales frente a la registrada en Noviembre del 2011. En cuanto a las variaciones por sector económico del índice de la Oferta Interna Total, se observa que los productos característicos de Agricultura, Minería, Industria y Pesca presentaron un cambio en los precios de -3,71%, -1,53%, - 0,11% y -0,08% respectivamente. En lo corrido del 2012, la variación de Índice de Precios del Productor –IPP– fue -2,23% tasa inferior en 7,59 puntos porcentuales frente a la registrada en el mismo periodo de 2011, cuando se ubicó en 5,35%. En los últimos doce meses a noviembre, la variación acumulada fue -2,09%. Esta tasa es inferior en 9,18 puntos porcentuales frente a la registrada para el año precedente, cuando se ubicó en 7,09%⁷⁸

⁷⁸ DANE, Comunicado de Prensa. Índice de Precios al Productor Noviembre de 2012. Publicado el 04/12/2012 [Citado 05 Dic. 2012] [En Línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipp/cp_ipp_nov12.pdf>

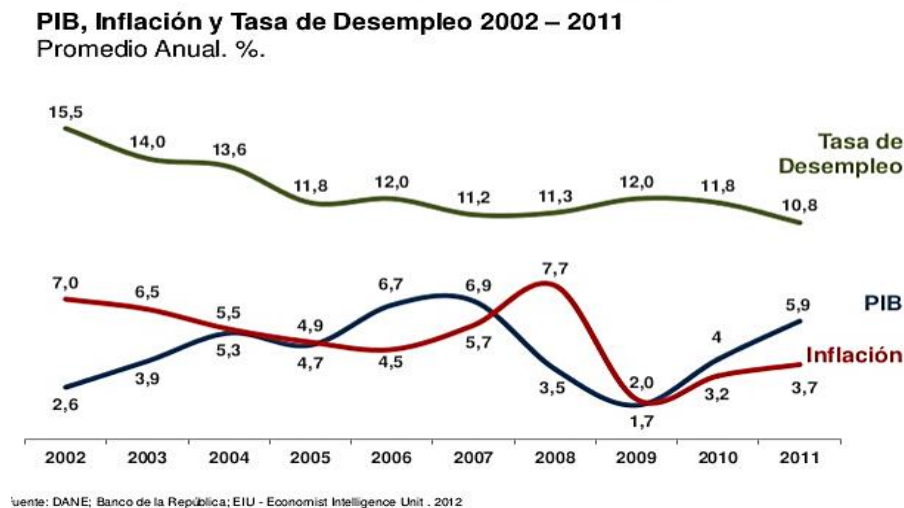
El IPP de la nuez de Macadamia en el departamento del Valle del Cauca y en el municipio de Caicedonia ha aumentado levemente; según algunos productores de los árboles de Macadamia y productores de la nuez, como es el caso de los viveros y las fincas con cultivos de Macadamia; éste aumento se ha dado por el incremento en los costos de los insumos, como es el caso de los abonos e insecticidas que se requieren para el crecimiento de los árboles y mejorar las cosechas, como lo ha señalado el señor Carlos Osorio quien es administrador de la finca Alto Mira ubicada en la Vereda Limones jurisdicción del municipio de Caicedonia: - *“ Al aumentar el costo de los insumos, se debe incrementar el precio por kilo de la nuez, para evitar perder la rentabilidad en el cultivo. Sin embargo, este incremento en los precios no sólo ha afectado el cultivo de la nuez de Macadamia sino la mayoría de los productos agrícolas como el café, plátano, cítricos entre otros que se producen en la zona. Por otro lado, éste cultivo ha tenido gran acogida en los últimos años por sus bondades nutricionales en donde su demanda ha ido creciendo en el mercado nacional como internacional”*.

En conclusión, la inflación puede influir positiva o negativamente en las empresas; dependiendo del nivel en que se encuentre, en este caso Colombia registró una inflación del 2,44% en 2012, lo que supone un descenso de 1,29% con respecto al 2011 cuando el indicador se situó en 3,37%, según el DANE. Éste buen desempeño se ha dado gracias a las políticas macroeconómicas implementadas por el gobierno, que han sido muy beneficiosas para las futuras empresas porque les brinda un ambiente estable para comprar materias primas, procesar y vender sus productos sin fluctuaciones bruscas en los precios, lo que a su vez beneficia a los consumidores porque su poder adquisitivo no se reduce y pueden comprar una gran variedad de productos en especial las nueces de Macadamia con precios estables en el tiempo.

No obstante, para que estos precios puedan ser sustentables en el tiempo se deben hacer más esfuerzos por parte del Estado en materia de estabilización de los insumos agrícolas; puesto que son esenciales para los cultivos, cuya variación en sus costos puede afectar seriamente el precio de los productos agrícolas en este caso la nuez de Macadamia. Lo cual podría afectar negativamente a la empresa porque al no poder controlar éste efecto, los costos de la materia prima oscilarán conforme a sus insumos, afectando la rentabilidad del producto terminado y por lo tanto ocasionando una pérdida de competitividad frente a otros productos sustitutos.

Las tendencias de las variables como el PIB, Inflación y Tasa de Desempleo se pueden observar en el siguiente gráfico, entre los años 2002 y 2011.

Gráfico 2. PIB, Inflación y Tasa de Desempleo 2002-2011



En el gráfico se observa la disminución de la tasa de desempleo, el incremento del PIB y la estabilidad de la inflación, analizadas anteriormente.

6.1.5. Tasa de Interés

La tasa de interés es una variable clave para cualquier persona que desee crear empresa o compañía que quiera desarrollar un nuevo proyecto; porque si no se tienen los recursos económicos suficientes se deberá recurrir a las entidades bancarias para lograr el apalancamiento necesario. Es así, que dependiendo del nivel en que ubique la tasa de interés, ésta influye positiva o negativamente a la hora de solicitar un préstamo; actualmente esta variable ha tenido un crecimiento en el primer trimestre del año 2012 al pasar de 10,3% en el primer trimestre de 2011, a 12,9%⁷⁹ lo que no es muy alentador al momento de solicitar un préstamo, porque los intereses serán elevados y por ende se incurrirá en un mayor costo al momento de pagar la deuda, por lo tanto será recomendable buscar una fuente alterna de financiamiento con una tasa de interés más baja que la ofrecida por los bancos tradicionales. Tal es el caso de las diversas entidades tanto públicas como

⁷⁹ DANE, Comportamiento de la Economía Colombiana durante el Primer Trimestre de 2012. Tasa de Interés. Boletín de Prensa N° 9. Bogotá, D. C., 21 de Junio de 2012 [Citado 21 Oct. 2012] [En Línea]. Disponible en Internet: < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_ltrim12.pdf >. URL:

privadas que apoyan la creación de nuevas empresas en Colombia, denominados Fondos de Fomento⁸⁰, los más destacados son:

- El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES (FOMIPYME) que funciona con la modalidad de cofinanciación, entendida ésta como la financiación conjunta de recursos no reembolsables aportados por el fondo y por entidades ejecutoras, usuarios y, en general, organizaciones públicas y privadas, tanto nacionales como locales. Se cofinancia hasta el 65% del valor total de la propuesta, no superando la suma de 1.500 salarios mínimos mensuales legales vigentes por proyecto; en general, los recursos del sector público no pueden superar el 85% del valor total de la propuesta.
- Línea de crédito Bancoldex-Colciencias, la cual financia proyectos empresariales de innovación y desarrollo tecnológico de largo plazo reconociendo un incentivo económico que consiste en el prepago de las primeras cuotas de capital hasta el equivalente a un porcentaje del crédito redescontado por la línea. En el caso específico de las mipymes, se otorgan incentivos de 50% para proyectos con posibilidades de exportación; 40% para proyectos orientados al mercado nacional, y 25% para proyectos de importantes esfuerzos en innovación y desarrollo tecnológico. Esta línea financia hasta el 80% del valor total del proyecto, sin superar el equivalente a 10.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes. El restante 20% es un aporte de contrapartida de la empresa, en especie o en dinero.
- El Fondo Emprender, adscrito al SENA fue creado con el fin de financiar iniciativas empresariales provenientes y desarrolladas por aprendices, asociaciones de aprendices, universitarios o profesionales de instituciones reconocidas por el Estado. Su objetivo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas; además facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.
- El Fondo Nacional de Garantías S.A. (FNG) establecido en 1.981, es una entidad de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuyo propósito es otorgar garantías que permitan a las mipymes, y

⁸⁰ GÓMEZ, Liyis MARTINEZ, Joselín. Política Pública y Creación de Empresas en Colombia. Universidad del Norte 1-25,2006. [Citado 29 Oct. 2012] [En línea]. Pensamiento y Gestión, N° 21 ISSN 1657-6276. [Disponible en Internet:<URL: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf>

a personas naturales, el acceso a créditos financieros para proyectos viables que no cuenten con las garantías requeridas por el sistema financiero colombiano.

Actualmente el sector cuenta con varias posibilidades de financiación para: capital de trabajo, maquinaria y equipo, mejoramiento de infraestructura. Por otro lado se presentan algunos créditos, como los créditos blandos los cuales generan unos estudios diferentes a los de gran impacto generado por la tasa de interés. Una gran ventaja para la empresa procesadora y comercializadora de nuez de Macadamia es iniciar como una pyme, ya que le permitirá acceder a estos créditos de entidades no tradicionales de financiamiento que apoyan el fomento de nuevas empresas por ser créditos de fácil acceso, le permitirá a la empresa acceder al capital suficiente para poder iniciar sus actividades.

6.1.6. Análisis del sector externo de la economía colombiana

- **Tipo de Cambio**

La tasa de cambio es una variable relevante para cualquier organización así no exporte sus productos al exterior; ya que al momento de requerir maquinaria para su proceso productivo que no se fabrique en el país, ésta tendrá que importarla como es el caso de la creación de esta empresa, debido a que si desea incrementar su capacidad de producción, el tipo de cambio incidirá la momento de comprar la maquinaria; actualmente la tasa representativa promedio del mercado fue de \$1.800,7 para el primer trimestre de 2012, lo que significó una revaluación nominal anual del peso Colombiano en 4,1%, respecto al mismo periodo de 2011⁸¹, lo que no es muy beneficioso para las empresas que deseen exportar sus productos ya que no recibirán muy buena ganancia por la apreciación del peso frente al dólar; pero es ventajoso si las empresas desean adquirir maquinaria e insumos porque sus costos serán más bajos, porque darán menos pesos por la maquinaria requerida.

Otro aspecto que debe tener en cuenta la empresa es el relacionado con las remesas que envían los colombianos residentes en países como EE.UU, Canadá y Europa, específicamente España, los cuales contribuyen a la dinamización de la economía del país y que debido al cambio brusco en el tipo de cambio influye positiva o negativamente en los hogares que subsisten con esta clase de recurso; en la actualidad estos hogares han sufrido por el fenómeno de la revaluación del peso frente a monedas como el Dólar y el Euro, por lo que han visto disminuir sus

⁸¹DANE, Comportamiento de la Economía Colombiana durante el Primer Trimestre de 2012. Tasa de Interés. Boletín de Prensa N° 9. Bogotá, D. C., 21 de Junio de 2012[Citado 21 Oct. 2012] [En Línea]. Disponible en Internet:< URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_ltrim12.pdf>.

ingresos por este fenómeno y han tenido que reducir sus compras a los productos más indispensables, causando graves problemas de liquidez a las empresas por la disminución en sus ventas. Por este motivo, la empresa deberá estar atenta a los cambios de esta variable y establecer diversas estrategias de marketing para poder incentivar el consumo en esos hogares.

- **Estudio de la Balanza Comercial del País**

Explica el informe del DANE que durante el año 2010 la balanza comercial colombiana registró un superávit de US\$1.468,9 millones donde los mayores superávit se registraron con Estados Unidos, Países Bajos, Venezuela, Ecuador y Perú. Los déficit más altos se presentaron con China, México, Alemania y Brasil⁸². En el mes de Diciembre del 2010 la balanza comercial de Colombia registró superávit de US\$81,4 millones. Los mayores superávit se registraron con: Estados Unidos con US\$699,7 millones; Ecuador con US\$135,6 millones y Países Bajos con US\$110,0 millones.

En el 2011, la balanza comercial registró un superávit de US\$4.955,5 millones FOB. Los mayores superávit se registraron con Estados Unidos, Países Bajos, Chile y Venezuela. El déficit más alto se presentó con China y México⁸³.

En el año 2012 la balanza comercial ha registrado hasta el momento un superávit de US\$3.079,8 millones FOB. Los superávit más altos se presentaron con Estados Unidos, España, Venezuela y Países Bajos. Los déficit más altos en la balanza comercial se presentaron con México, China, Argentina y Alemania⁸⁴.

Esta variable es de vital importancia porque le permite a la empresa obtener información sobre los principales destinos de las exportaciones y cuales productos son los más comercializados, con el fin de poder buscar nuevos mercados en esos países, también es muy importante esta variable porque le suministra información sobre el estado de la balanza comercial en productos similares o sustitutos al que la empresa comercializa en este caso la nuez de Macadamia y determinar si estos productos son más competitivos o no con los que la empresa vende. En el año

⁸² DANE. Boletín de Prensa. Comercio Exterior- Exportaciones y Balanza Comercial. Publicado 16 Feb. 2010. [En Línea] [Citado 01 Nov. 2012] Disponible en Internet:<URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic10.pdf>

⁸³ En 2011 exportaciones colombianas dejaron US\$56.953,5 millones. En: El Espectador. Publicado el 16 Feb. 2012 [En Línea] [Citado 01 Nov. 2012]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-326981-2011-exportaciones-colombianas-dejaron-us569535-millones>>

⁸⁴ DANE. Balanza Comercial / 1980- 2012 (Septiembre) [En Línea] [Citado 01 Nov. 2012] Disponible en Internet:<URL: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56>

2011 la balanza comercial presentó un superávit comercial con países como EE.UU, países bajos, esto es positivo debido a que un gran porcentaje de la producción de Macadamia está enfocada a la exportación, principalmente a países como los EEUU, la Unión Europea y Japón que presentan los niveles más altos en consumo de esta nuez⁸⁵, por lo que el comercio interno de este producto es aun muy bajo y solo se limita a unas pocas empresas que no logran abarcar la totalidad del país, éstas venden sus productos a ciertas regiones del mismo; lo que es una gran oportunidad para la empresa ya que le permitirá comercializar sus productos fácilmente porque no tendrá una competencia tan agresiva; sin embargo debido a que la comercialización de la Macadamia en el país es muy bajo comparado con otros frutos secos hay un desconocimiento por parte de la población sobre los beneficios que le aportan a la salud, la empresa por lo tanto tendrá que ir informando y enseñando a la población sus propiedades para que su aceptación sea mayor.

6.2. ENTORNO POLÍTICO

Este entorno es de vital importancia al momento de analizar la factibilidad para la creación de una empresa; porque se debe tener en cuenta factores tan relevantes como los que se muestran a continuación:

6.2.1. Análisis de la Situación Política a Nivel Nacional y Regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa

En un mundo globalizado, se ha identificado la importancia de establecer políticas públicas que fortalezcan y apoyen los procesos de creación y desarrollo de empresas, tanto en el ámbito nacional como regional. Considerando el caso Colombiano la Ley 1014 del 2006 plantea una serie de lineamientos a nivel nacional que requieren políticas regionales que determinen programas y recursos para fomentar la cultura del emprendimiento.

El papel del Estado Colombiano es esencial para el fomento del Emprendimiento, porque promueve la alianza publico-privada académica, facilita las condiciones para el emprendimiento y desarrolla la dimensión local, regional, nacional e internacional del mismo. De lo anterior, se desprende cinco objetivos estratégicos que son el facilitar la iniciación de la actividad empresarial, promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación, promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia,

⁸⁵ FAO. Ficha Técnica Macadamia (Macadamia integrifolia, Macadamia ternifolia). Mercados. [Citado 01 Nov.][En Línea]. Disponible en Internet:<URL: http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/AE620s/Pfrescos/MACADAMIA.HTM#a2>

fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha y promover emprendimientos que incorporan ciencia, tecnología e innovación⁸⁶.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es la agremiación que representa a los empresarios del país; es una agremiación sin ánimo de lucro que tiene como objetivo difundir y propiciar principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa⁸⁷. En el departamento del Valle del Cauca, ésta asociación ha sido gestora en temas de progreso y competitividad regional, como la infraestructura, mejoramiento de la cadena logística, educación, desarrollo tecnológico y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. De igual manera ha llevado a cabo la ejecución de proyectos importantes como la modernización del Terminal de Buenaventura, la ampliación y mejoramiento de la red vial del departamento y la readecuación de los aeropuertos.

Lo anterior es un aspecto destacado a la hora de crear empresa puesto que ésta podrá aprovechar la buena infraestructura del departamento y así ser más competitiva a la hora de vender sus productos. No obstante, el gran número de peajes que existen desde el municipio de Caicedonia hasta la ciudad de Cali y zonas aledañas incrementan considerablemente los costos a la hora de transportar los productos, un aspecto muy importante a tener en cuenta a futuro si la empresa deseara distribuir y comercializar sus productos a esos lugares.

A nivel local el municipio de Caicedonia cuenta con una malla vial en condiciones regulares principalmente en sus vías terciarias lo que dificulta el transporte de materias primas y productos terminados a la zona urbana del municipio; sin embargo la Alcaldía municipal está haciendo una serie de esfuerzos encaminados a mejorar dicha situación por medio de un proyecto conjunto con el Comité Municipal de Cafeteros denominado los Camineros⁸⁸ que se encargarán de hacer un mantenimiento periódico de estas vías. Del mismo modo, simultáneamente se está implementando una política de desarrollo social productivo, económico y competitivo desde la óptica de la generación de empleo y la producción de

⁸⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Política Nacional de Emprendimiento. 2010 [Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL:<https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>>

⁸⁷ ANDI. [Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx>

⁸⁸ Concejo Municipal de Caicedonia Valle. Acuerdo No 003-012 Mayo 31 del año 2012 “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal Periodo 2012-2015 Con Seguridad y Oportunidad para Todos”. [Citado el 15 Sep. 2012] [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://caicedonia-valle.gov.co/apc-aa/files/36616136613039653931613961643165/acuerdo_no._003___12_plan_de_desarrollo.pdf>

servicios oportunos con calidad⁸⁹, el objetivo de dicha política es promover el desarrollo económico del municipio haciéndolo un territorio gestor de inversión productor de bienes y servicios innovadores, competitivos y sostenibles.

6.2.2. Caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno

El rol del presidente Juan Manuel Santos así como sus objetivos de política son totalmente diferentes a los del expresidente Álvaro Uribe cuyos efectos negativos se observaron en materia de desigualdad, desempleo, reducción fiscal, estancamiento del campo, inviabilidad del sistema de salud, polarización política, agresividad internacional y desinstitucionalización; donde rigieron pilares ultra conservadores como la seguridad democrática y la confianza inversionista. De igual manera, la combinación de personalismo, populismo y multipartidismo borroso, ha tendido a desdibujar aún más las frágiles distinciones ideológicas del viejo bipartidismo, y ha terminado dándole un amplio margen de maniobra ideológica al nuevo Gobierno⁹⁰.

El presidente Santos continuó dándole la misma importancia a la confianza inversionista, según consta en un artículo del periódico Portafolio; Colombia después de Chile es el que más atrae capital extranjero en Latinoamérica, la transformación del país ha sido determinante en temas de seguridad, estabilidad política y económica, junto con su posición geográfica, para que varias compañías se radiquen y la usen como plaza especial para expandir sus mercados a bajos costos. Así lo demuestran varios estudios de entidades como el elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas y el Reporte Global de Competitividad que ubican a Colombia como el quinto país del mundo que más Inversión Extranjera Directa (IED) recibió en el 2011 y el primero en la región que mejor protege a sus inversionistas; por otro lado el informe Doing Business del Banco Mundial sostiene que es el tercero de Latinoamérica y el Caribe con el mejor ambiente para hacer negocios.

En general, la Inversión Extranjera Directa lleva varios trimestres en altos niveles como porcentaje del PIB, lo que garantiza unos mayores crecimientos a futuro; aunque el sector que más Inversión Extranjera Directa recibe en el país es el de la minería y el petróleo (12.000 millones de dólares en 2011), otros también están creciendo, como el manufacturero, el agrícola (sin incluir el café) y el de

⁸⁹ Ibíd., pág. 44

⁹⁰ Forero Tascón, Álvaro. La orientación ideológica del Gobierno. En: Periódico el Espectador. Publicado el 19 de Sept. de 2010 [Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.elespectador.com/opinion/columnistasdelimpreso/alvaro-forero-tascon/columna-225153-orientacion-ideologica-del-gobiern>>

servicios⁹¹. Sin embargo, ésta política de estímulos a los inversionistas, está generando problemas a la economía como la revaluación del peso frente al dólar; ocasionado por la entrada de capitales extranjeros al país aprovechando el buen momento que pasa la economía nacional, éstos inversionistas usan al país como refugio frente al adverso panorama de las principales economías mundiales, estas personas hacen negocios en el país de forma rápida para obtener dividendos y luego marcharse a otro país para hacer la misma jugada, a esta práctica se le denomina capital golondrina ya que son inversiones que no duran mucho tiempo en el país; pero que sí ocasionan grandes distorsiones al sistema cambiario como es el caso de la revaluación que le reporta grandes pérdidas al sector exportador nacional.

La globalización de las economías, hace que se impartan y realicen Tratados de Libre Comercio entre los diferentes países del mundo; por lo tanto las exigencias del mercado competitivo se tornan mayores en cuanto a calidad, innovación y precios atractivos, los nuevos tratados comerciales con que cuenta el país actualmente con países como Estados Unidos, Europa, Chile y del Triangulo Norte son claves tenerlos presente por si a largo plazo la empresa desea expandirse a otros mercados, debido a que la Nuez de Macadamia es un fruto seco de gran demanda a nivel mundial según el informe sobre la tendencia del mercado mundial de los frutos secos de la Dirección de Promoción de Exportaciones ProChile⁹²

6.2.3. Descripción y análisis de las políticas del Estado y sus Instituciones

Según el Departamento Nacional de Planeación dentro de las políticas de Estado se encuentra la Ley de Formalización y Generación de Empleo expedida por el Congreso el 29 de Diciembre de 2010, la cual busca generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse; dicha política es positiva para la creación de ésta empresa pues le permitirá acceder a todos los beneficios estipulados en esa ley.

⁹¹ CASTILLO, Lugo Carlos. Empresas buscan a Colombia para sus planes de expansión. Periódico El Portafolio. Publicado el 15 de Abril del 2012. [Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas-buscan-colombia-sus-planes-expansion>>

⁹² SALAS, Carlos. Tendencias en el mercado mundial de frutos secos. Presentación de Carlos Salas S. Agregado Comercial GCC Oficom EAU –Dubai [Citado 15, Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.exponut.cl/presentaciones/1-CarlosSalasPresentacion_EAU_ExpoNut_final.pdf>

La Ley 1014 de 2006 o Política Nacional de Emprendimiento cuenta con la Red Nacional de Emprendimiento adscrita al Ministerio de Comercio Industria y Turismo que tiene como objetivo fomentar la cultura del emprendimiento; asimismo a nivel regional se encuentra la red de emprendimiento del Valle del Cauca de carácter integral que cuenta con más de 30 instituciones entre ellas el Sena, instituciones de educación superior, cajas de compensación, cámaras de comercio, alcaldías, etc. Esto es de gran relevancia a la hora de crear empresa pues con ésta política contará con asesorías, capacitaciones y recursos a través de concursos para proyectos innovadores que promueven la generación de empleo y desarrollo socioeconómico a la región. A esto se añade las convocatorias de concursos para nuevos emprendedores e ideas de negocios creativas que la respectiva red regional ofrece para participar.

6.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Para el estudio de este entorno se debe tener presente que los cambios en el tamaño de la población se deben a variaciones en tres elementos determinantes: natalidad, fecundidad y migración; los dos primeros están relacionados con efectos producidos por condiciones biológicas, mientras que el último se debe a la movilidad de las personas entre sus sitios de origen y sus lugares de residencia habitual.⁹³ El siguiente análisis abordará cada una de las variables que comprenden el estudio de la población del municipio de Caicedonia que rodea a la empresa.

6.3.1. Composición de la Población por Grupos de Edad y por Sexo

A nivel nacional según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), entre el 2005 y el 2011, la población de entre 15 y 59 años pasó del 60% al 67%. La misma situación se presentó con la población adulta mayor, que en los últimos cinco años pasó del 8,9% al 10%. Mientras la población adulta crece, el número de niños y adolescentes de entre los 0 y 14 años se reduce: pasó del 31% al 28% entre el 2005 y el 2010. Esto significa que para el año 2020, la relación de niños por cada cien mujeres de 15 a 49 años (edad fértil) pasará de 35 a 33⁹⁴.

A nivel regional, el departamento del Valle del Cauca posee una distribución similar a la nacional. Sin embargo, presenta cierta similitud entre la distribución de

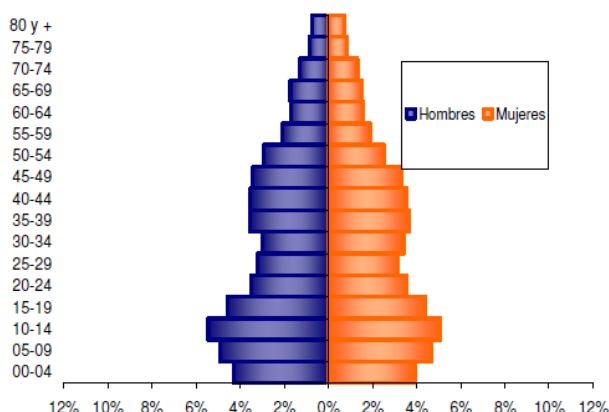
⁹³Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo ORMET. Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: Un Análisis del Mercado Laboral de Cali y su Área Metropolitana. Resumen Ejecutivo. Marzo de 2012. [Citado 19, Sept.2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estructura-Valle-del-Cauca.pdf>>

⁹⁴ Revista Semana. Colombia: ¿Qué significa llegar a 46'000.000 de habitantes? En: Revista Semana. [En línea] [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.semana.com/nacion/colombia-significa-llegar-46000000-habitantes/157670-3.aspx>>

la población joven y adulta, también muestra una reducción significativa de la población de la tercera edad.

A nivel local, el municipio de Caicedonia presenta un tipo de crecimiento demográfico estacionario⁹⁵, destacándose una igualdad entre las generaciones jóvenes y adultas, junto a una reducción de la población de la tercera edad. Del total de los habitantes del municipio, el 8.20% corresponde a niños, niñas y adolescentes el 9.68% a adultos mayores de 65 años.⁹⁶ Evidenciándose en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Estructura de la población por sexo y grupos de edad



FUENTE: DANE Censo General 2005. Municipio de Caicedonia Valle.

Por grupos de edad, el rango comprendido entre los 30 y los 39 años en el municipio de Caicedonia denota una disminución relativa; provocada por desplazamientos hacia otras regiones en procura de empleo, produciendo movimientos en los mercados que desaparecen, decrecen, mercados que crecen y que surgen como nuevos en otras regiones, lo que impacta de manera negativa en la empresa porque su mercado potencial se ve disminuido en el municipio por dicha migración. Por lo tanto, la empresa necesariamente deberá establecer una

⁹⁵ Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo ORMET. Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: Un Análisis del Mercado Laboral de Cali y su Área Metropolitana. Resumen Ejecutivo. Marzo de 2012. [Citado 19, Sept.2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estructura-Valle-del-Cauca.pdf>>

⁹⁶ Plan de Desarrollo Municipal de Caicedonia 2012-2015. "Con Seguridad y Oportunidad para Todos". Anexo N° 4. Caracterización Social.

estrategia a mediano o largo plazo, que le permita expandirse a otros municipios o regiones, con el fin de contrarrestar los efectos de la movilidad de sus consumidores distribuyendo sus productos hacia donde se encuentra la demanda y el consumo, empleando los medios tecnológicos disponibles.

6.3.2. Análisis de la tasa de crecimiento de la población teniendo en cuenta la incidencia de las tasas de natalidad y mortalidad.

A nivel nacional con la realización del censo de población del 2005, se calculó una tasa de natalidad de 21,66% y una tasa de mortalidad de 5,95%; dejando una tasa de crecimiento natural de 15,71%. Sin embargo, el país solo crecía 12,53% anual puesto que la tasa de migración era -3,18%. Para 2005 la tasa de fecundación fue de 2,60 hijos por mujer y la esperanza de vida de 72,56 años.

El DANE proyectó que para el 2010 la tasa de natalidad sería de 19,86% y la tasa de mortalidad sería de 5,82% dejando una tasa de crecimiento natural 14,04% (1,1404) aunque el país crecería 1,178% anual porque la tasa de migración sería de -2,26%. En 2010 se calcula una tasa de fecundidad de 2,44 hijos por mujer y una esperanza de vida 74 años⁹⁷.

A nivel regional y local según el documento *“Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana”*⁹⁸. Se comprobó que los municipios de El Dovio, Argelia, Caicedonia, Ansermanuevo, Riofrío, Sevilla y Andalucía muestran altas tasas negativas de crecimiento, aunque los datos pertenecen a años anteriores debido a la falta de información demográfica actualizada, permiten afirmar tendencias negativas de crecimiento poblacional, en el caso del municipio de Caicedonia se presenta una Tasa Bruta de Natalidad del 0.8%, una Tasa Bruta de Mortalidad estacionaria entre 1993 y 2005 de 0.6% y una disminución en la Tasa Natural de Crecimiento del 0.2 en el año 2005 con relación al año 1993 cuya tasa fue del 1.8%; de igual manera la disminución de la Tasa General de Fecundidad pasando de 105.3% en el año 1993 al 32.8% en el año 2005; estos datos evidencian una tendencia negativa del -2.2% en la Tasa de Crecimiento Total ocasionadas por dos aspectos, el primero por un alto índice de migración principalmente en la población joven (de 18 a 30 años), originado por motivos laborales y educativos, ya que en estos municipios hay una sobreoferta de mano de obra que no logra absorber en su totalidad el mercado laboral y segundo por una disminución en la Tasa Bruta de Natalidad y la Tasa General de Fecundidad.

⁹⁷ Revista Semana. Colombia: ¿Qué significa llegar a 46'000.000 de habitantes? En: Revista Semana. [En línea] [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.semana.com/nacion/colombia-significa-llegar-46000000-habitantes/157670-3.aspx>>

⁹⁸ Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo ORMET. Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: Un Análisis del Mercado Laboral de Cali y su Área Metropolitana. Resumen Ejecutivo. Marzo de 2012. [Citado 19, Sept.2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estructura-Valle-del-Cauca.pdf>>

Lo anterior, puede obedecer a la prolongación de los estudios, incorporación progresiva al mercado de trabajo externo principalmente hacia las grandes ciudades como Bogotá y Medellín; también influye el descenso del número de matrimonios ocasionado por el nuevo rol que desempeñan las mujeres en la sociedad lo que influye para que estas sean independientes económicamente y no tengan que depender de la pareja para subsistir y por ende que éstas también emigren a los grandes centros urbanos para lograr ser exitosas profesionalmente.

La tendencia de postergar el matrimonio, la dificultad de acceso a la vivienda por su alto precio y demás aspectos culturales relacionados con disfrutar de la vida, tener un mejor bienestar y la tendencia a reducir dependencias y responsabilidades principalmente de los padres debe ser objeto de análisis de la empresa, pues los hogares de una sola persona presentan patrones de consumo únicos. Por ejemplo los hombres solteros gastan más en alcohol, automóviles nuevos, ropa y educación que los casados. En comparación con las mujeres casadas, las solteras tienden a gastar más en zapatos, entretenimiento, dulces y vivienda en un área segura. Los solteros tienden a tener más ingreso discrecional y por lo tanto, pueden gastar más que las parejas. Esto es positivo para la empresa pues este tipo de personas pueden convertirse en clientes potenciales de productos como la nuez de Macadamia.

6.3.3. Población Total

A nivel nacional la población colombiana crece, ya pasó de los 46.000.000 de habitantes y la tasa de natalidad es todavía alta 17,23 nacimientos/1.000 habitantes (2011 est.) y la tasa de crecimiento es 1,13%⁹⁹. La población del Valle del Cauca para el 2011 fue de 4. 428.675 habitantes¹⁰⁰. Este aspecto influye de manera positiva en la empresa, porque hay un incremento en el número de habitantes tanto a nivel nacional como departamental, por lo tanto la empresa deberá estar atenta a la hora de ofrecer sus productos a los nuevos habitantes, los cuales podrían convertirse en clientes potenciales de la nuez de Macadamia.

La población para el año 2010 del municipio de Caicedonia de acuerdo a la proyección DANE, es de 30.341 de los cuales el 50.8% corresponde al género masculino y el 49.2% al género femenino. Aproximadamente el 73,6% de los hogares de Caicedonia tiene 4 o menos personas

⁹⁹ CIA WorldFactbook. Tasa de Natalidad. [En línea] [Citado 18 Nov. 2012]. Disponible en Internet:<URL: http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_natalidad.html>

¹⁰⁰ Portal Proexport. Cali: Puerta de Colombia hacia al Pacífico. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html>>

Tabla 8. Tasa de Decrecimiento Demográfico Interanual

AÑO	POBLACIÓN	TASA DE DECRECIMIENTO	TASA PROMEDIO
2012	30.341	-	0.34% (variable hasta 0.67)
2013	30.032	1.02%	
2014	29.928	0.67%	
2015	29.830	0.33%	

Fuente. DANE – Planeación Municipal.

El anterior gráfico muestra una tasa promedio de decrecimiento demográfico anual del 0.34%, la población proyectada por el DANE para el año 2015 será de 29.830 habitantes de los cuales el 78.67% se ubicarán en la cabecera municipal y el 21.33% en la zona rural, el 50.29% corresponderá al género masculino y el 49.71% al género femenino. Este aspecto es negativo para la creación de la empresa procesadora y comercializadora de derivados de la nuez de Macadamia, porque habrá una disminución en su mercado potencial, por lo tanto la empresa deberá vender a otros mercados cercanos al municipio por ejemplo a Sevilla Valle y Armenia, para obtener mayores ingresos y por ende mayores ganancias.

6.3.4. Distribución Poblacional por Sexo

A nivel nacional la población de Colombia comprende el 49,0% son hombres y el 51,0% son mujeres.

A nivel departamental, del total de la población de Valle del Cauca el 48,0% son hombres y el 52,0% mujeres.

A nivel local según los datos del DANE del total de la población de Caicedonia el 50,8% son hombres y el 49,2% son mujeres; es decir, que existen 15.413 hombres y 14.927 mujeres para un total de 30.341 habitantes.

Gráfico 4. Población por Sexo



FUENTE: DANE Censo General 2005. Municipio de Caicedonia Valle.

Al existir una distribución tan similar entre hombres y mujeres a nivel nacional, regional y local, es muy positivo para la empresa, debido a que las mujeres son las que tienen la tendencia a consumir confites o dulces; además siendo un producto saludable tiene una mayor tendencia a ser comprado por las mujeres debido a que éstas se preocupan por cuidar su figura y su salud en mayor proporción que los hombres.

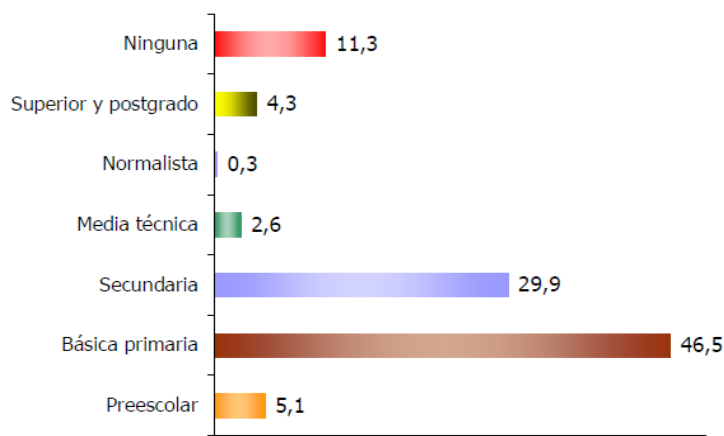
6.3.5. Composición de la población por nivel educativo

A nivel nacional, el 37,2% de la población residente en Colombia, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 31,8% ha alcanzado secundaria y el 11,9% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 10,2%.

A nivel regional, el 35,2% de la población residente en Valle del Cauca, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 35,9% ha alcanzado secundaria y el 12,0% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 6,6%.

A nivel Local, el 66,5% de la población de la cabecera municipal, de 3 a 24 años asiste a un establecimiento educativo formal; el 46,5% de la población residente en el municipio de Caicedonia, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 29,9% ha alcanzado secundaria y el 4,3% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 11,3%.

Gráfico 5. Nivel educativo



FUENTE: DANE Censo General 2005. Municipio de Caicedonia Valle.

Esta variable acerca del Nivel Educativo de la población afecta muchos de los aspectos del comportamiento del consumidor, incluyendo preferencias, comunicación y criterios de evaluación entre los productos. En el caso del municipio de Caicedonia el nivel educativo preponderante es de básica primaria y secundaria sobre el superior, se puede concluir que esta variable está relacionada con el aumento de ingresos, debido a que a mayor nivel educativo mayores ingresos, este aspecto podría ser un factor importante a la hora de adquirir el producto. Si la persona gana más, le presta poca atención al precio porque lo importante para ella serían las características como la calidad, presentación, propiedades, etc. del producto que va a adquirir; sin embargo esto es relativo, pues es el caso de la mayoría de amas de casa que no poseen un nivel de educación de pregrado, no obstante saben de marcas por fidelidad a determinado producto ya sea por su imagen, tradición o posicionamiento de marca o por precios competitivos en el mercado.

Los consumidores de Caicedonia al momento de elegir sus productos, eligen motivados principalmente por el precio y las cantidades; lo que representa un obstáculo para la empresa para que sus productos tengan una buena acogida, por consiguiente ésta deberá implementar estrategias publicitarias enfocadas a sensibilizar a las personas sobre los beneficios de la nuez de Macadamia frente a los productos tradicionales y que al cultivarse en el municipio se venderá a un precio competitivo.

6.3.6. Población Económicamente Activa

Tabla 9. Población Económicamente Activa

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA		
	No.	%
Población total 2012	30.341	100
Población en edad entre los 20 – 64 años.	17.262	56.89
Empleados	14.845	42.89
Desempleados	2.417	14

Fuente. DANE – Planeación Municipal

Del anterior cuadro, se concluye que la tasa de desempleo en el municipio de Caicedonia es muy alta; porque ésta supera ampliamente la media nacional que se encuentra en el 9.9% para el mes de Noviembre según el DANE, lo que refleja una lenta generación de nuevos empleos por parte de las empresas que existen en el municipio y a una escasa creación de empresas, esto debido a que el municipio es eminentemente agrícola y sus productos no se les da un valor agregado, la población más afectada por estos factores anteriormente mencionados es la población joven entre los 18 a los 30 años, que al carecer de experiencia laboral no accede fácilmente a los pocos empleos disponibles y se ve obligada a emigrar a los grandes centros urbanos para acceder más fácil a los empleos disponibles por la mayor oferta de estos.

6.4. ENTORNO JURÍDICO-LEGAL

Para abordar el análisis del entorno jurídico-legal se hace necesario revisar detenidamente las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa. Las normas jurídicas son de diversa índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma Constitución Política y otras especiales, según la actividad a la que se va a dedicar la empresa.

6.4.1. La Constitución Nacional

La Constitución Política garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, esto está establecido en el Art. 333 de la Carta Política el cuál expresa que: “... *La libre competencia económica es un*

*derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial...*¹⁰¹. De igual manera la Ley 1014 del 2006¹⁰², es una ley nacional que busca fomentar la cultura del emprendimiento, que pretende promover el espíritu emprendedor y la creación de empresas en todos los estamentos educativos del país y hacer de los estudiantes personas con competencias empresariales para innovar y generar bienes y servicios.

Para la creación de la empresa procesadora y comercializadora de derivados de la nuez de Macadamia es positivo que la Constitución Política y la Ley 1014 de 2006 respalden el emprendimiento y el desarrollo empresarial.

6.4.2. Legislación Comercial

La Legislación Comercial básica que incide en el comportamiento de la empresa es el Código de Comercio¹⁰³, el cual trata sobre los comerciantes, los asuntos de comercio, los tipos de sociedades comerciales, bienes mercantiles, contratos y obligaciones mercantiles, entre otros.

6.4.3. Legislación Laboral

En cuanto a la norma de carácter laboral se encuentra el Código Sustantivo del Trabajo¹⁰⁴ que contiene normas “...que tienen la finalidad de lograr justicia en las relaciones que surgen entre el patrono y los trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Artículo 1, C.S.T). Dicho Código define el concepto de trabajo, las clases de contratos, sus elementos esenciales, el derecho de asociación del trabajador, los tipos de sindicatos y las prerrogativas concedidas a quienes lo dirigen; establece el derecho a la huelga y los tribunales de arbitramento.

¹⁰¹ Constitución Política de Colombia. Artículo 333. Pág. 116.

¹⁰² Ley 1014 de Enero 26 de 2006 “De Fomento a la Cultura del Emprendimiento [Citado 18 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-94653_archivo_pdf.pdf

¹⁰³ Alcaldía de Bogotá. Decreto 410 de 1971(Marzo 27). Por el cual se expide el Código de Comercio [Citado 18 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>>

¹⁰⁴ Alcaldía de Bogotá. Decreto Ley 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo [Citado 18 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>>

6.4.4. Legislación Penal

El código Penal Colombiano en su *Título X Delitos contra el Orden Económico Social, Capítulo Primero Del Acaparamiento, la Especulación y otras Infracciones*¹⁰⁵ regula el comportamiento de los comerciantes a través de algunas de sus normas e impone sanciones penales a delitos como: Alteración y modificación de calidad, cantidad, peso o medida (Art. 299), Ofrecimiento engañoso de productos y servicios (Art. 300), Agiotaje (Art. 301), el pánico económico (Art. 302), la ilícita explotación comercial (Art. 303), el daño en materia prima, producto agropecuario o industrial (Art. 304), la usurpación de marcas y patentes (Art. 306), el uso ilegítimo de patentes (Art. 307), la violación de reserva industrial (Art. 308), la exportación o importación ficticia (Art. 310), la aplicación fraudulenta de crédito oficialmente regulado (Art. 311), ejercicio ilícito de actividad rentística de arbitrio monopolístico (Art. 312) y evasión fiscal (Art. 313). La legislación penal es de gran importancia y debe ser conocida por el empresario para no incurrir en ninguna de las anteriores faltas o delitos.

6.4.5. Legislación Fiscal

Dentro de las leyes de carácter fiscal se encuentra la Ley 1429 de 2010, denominada Ley de Formalización y Generación de Empleo que brinda beneficios en impuestos en la creación de empresas, esto es expresado en su Artículo 1: *“La presente Ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse”*¹⁰⁶; es así que los emprendedores creadores de empresa cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 (SMLV) salarios mínimos legales vigentes, podrán acceder a beneficios impositivos en la progresividad en los pagos del impuesto sobre la renta, parafiscales y otras contribuciones de nómina, pago del impuesto de industria y comercio y pago de su matrícula mercantil y su respectiva renovación.

En la actualidad, la reforma tributaria planteada por el gobierno al congreso tiene como objetivo bajar el impuesto a la renta de las empresas, del 33% al 25%, quitar a las empresas los aportes al Sena y al ICBF que se pagan sobre la nómina y se remplazan con un impuesto adicional de renta de 8%.

¹⁰⁵ República de Colombia. Código Penal. Ley 599 de 2000 (Julio 24). Ediciones Momo Año 2008 pág. 95-100. ISBN 958818397-9

¹⁰⁶ Alcaldía de Bogotá. Ley 1429 de 29 de Diciembre de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. [Citado 20 Sep. 2012][En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>>

Así, ese recaudo cubrirá el desmonte parcial, en 13,5 puntos, de los llamados impuestos a la nómina que cubren los empleadores y que representan 29,5 por ciento adicional al costo de cada empleado que contratan.

El proyecto también apunta a reducir las tarifas de IVA de siete a tres (cero, cinco y 16%), pero crea nuevos impuestos al consumo que se aplicarán a restaurantes (8%), y adicionales al IVA en carros y telefonía celular. La tarifa cero será para productos de la canasta básica.

6.4.6. Legislación Especial

Dentro de la legislación especial se encuentra el Decreto 977 de 1998 del Ministerio de Salud y Ministerio de Desarrollo que crea el Comité Nacional del Codex Alimentario y define sus funciones. El Codex Alimentarius o código de los alimentos es una colección de estándares, prácticas, guías y otras recomendaciones que son reconocidas internacionalmente relacionadas a los alimentos, producción y seguridad alimentaria con el objetivo de proteger al consumidor, este código es mantenido al día por la Comisión del Codex Alimentarius, un cuerpo conjunto con la Food And Agriculture Organization (FAO), organismo perteneciente a las Naciones Unidas y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Elabora un código de “*Prácticas de higiene para las nueces de árbol*”, el cual proporciona unas pautas uniformes para que todos los países las tengan en cuenta en sus esfuerzos de combatir y afrontar su contaminación.

Éste código se aplica expresamente a las almendras (*Prunus amygdalus*) y nueces (especies del género *Juglans*), pero se aplica de modo general a todas las nueces producidas por árboles, incluidas las avellanas (*Corylus* spp.), pacanas (*Carya illinoensis*), nueces del Brasil (*Bertholletia excelsa*), nueces de anacardos (*Anacardium occidentale*), castañas (*Castanea* spp.), nueces Macadamia (*Macadamia* spp.), etc.¹⁰⁷

Este código de prácticas tiene por objeto proporcionar requisitos higiénicos básicos para los huertos, para las operaciones de descortezado y pelado que se realizan en las granjas y/o las operaciones comerciales de las nueces con cáscara o sin ella. Este código comprende todas las nueces producidas por árboles y sus productos derivados, incluyendo nueces peladas, cortadas, en cubos, molidas y

¹⁰⁷ Código Internacional Recomendado de Prácticas de Higiene para Nueces de Árbol, CAC/RCP 6-1972, Codex Alimentarius, Volumen 5A. [Citado 20 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.codexalimentarius.org/input/download/.../CXP_059s.pdf>

productos análogos, pero no comprende los productos en que las nueces producidas por árboles son un ingrediente secundario.

El Código contiene cinco sesiones, las cuales comprenden el ámbito de aplicación, definiciones, requisitos de las materias primas, saneamiento ambiental en las zonas de cultivo y producción de alimentos, recolección y producción de alimentos en condiciones higiénicas, su transporte, los requisitos de las instalaciones y de las operaciones de elaboración, la construcción, el equipo y utensilios empleados, los requisitos higiénicos de las operaciones y de la producción, el programa de control sanitario, los procedimientos de control de laboratorio y demás especificaciones aplicables al producto terminado.

Dentro de la legislación colombiana se encuentran leyes, resoluciones y decretos que hacen referencia a este proyecto, entre ellas están:

- **Ministerio de Salud:**

La Resolución 17855 de 1984 Ministerio de Salud, la cual reglamenta las recomendaciones diarias de consumo de calorías y nutrientes. Esta reglamentación es importante porque la nuez de Macadamia posee gran cantidad de nutrientes.

El Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud, el cual regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

La Resolución 14712 de 1984 del Ministerio de Salud que reglamenta lo relacionado con la producción, procesamiento, transporte, almacenamiento de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas.

- **Superintendencia de Sociedades:**

La Ley 1116 de 2006, por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial, tiene por objeto según su artículo 1º “...la *protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor*”¹⁰⁸. Lo anterior, es positivo para la empresa cuando se vea en una situación de quiebra pues dicha ley pretende preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.

¹⁰⁸ Superintendencia de Sociedades. Ley 1116 de 2006 (diciembre 27) [Citado 27 Agosto]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=348>>

- **Superintendencia de Industria y Comercio:**

La Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992 y la Ley 1340 de 2009, establecen el régimen de promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas en el ordenamiento jurídico colombiano. Principalmente la Ley 1340 de 2009 o Ley de Protección de la Competencia¹⁰⁹, establece que la Superintendencia de Industria y Comercio impondrá multas a personas jurídicas y naturales por violación de cualquiera de las disposiciones sobre protección de la competencia, la cual está contenida en el artículo 333 de la Constitución Política “...*El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.*”¹¹⁰

Lo anterior, es positivo para la creación de la empresa, sin embargo ejerce presión para que ésta sea más eficiente y provea productos con mayor calidad y variedad a precios más bajos; lo que conlleva a invertir en calidad, innovación, en mayor capacidad de producción para garantizar beneficios a sus consumidores; por lo tanto, el estímulo económico llamado competencia es el único mecanismo que puede mejorar el nivel de vida sin la intervención del Estado.

Otro aspecto importante es el reto para empresarios y usuarios que impone la nueva ley del consumidor; con el nuevo Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) que pretende regular las relaciones jurídicas entre productores, proveedores y consumidores. Dentro de la nueva normatividad, se establece la protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad, el acceso a información adecuada para que el consumidor tome una decisión consciente a la hora de adquirir un producto, la libertad de constituir organizaciones de consumidores, y la protección especial de niños, niñas y adolescentes, entre otros.

Dicha Ley promulgada el 12 de octubre del 2011, empezó a regir el 12 de Abril de 2012 orientada, tal como se expresa en su artículo 1º a: “*Proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos*”¹¹¹; una novedad de este estatuto es el comercio electrónico que actualiza el Derecho del Consumidor colombiano en esta materia, estableciendo condiciones especiales como información, seguridad, reversiones de pago para los proveedores y expendedores ubicados en Colombia que ofrezcan productos utilizando medios

¹⁰⁹ Superintendencia de Industria y Comercio. Ley 1340 de 24 de Julio de 2009.

¹¹⁰ Constitución Política de Colombia. Editorial Cupido Edición Año 2005. Artículo 333. Pág. 116.

¹¹¹ Superintendencia de Industria Comercio. La Ley 1480 Será el Nuevo Estatuto del Consumidor Superindustria Informa al Consumidor Sus Derechos. [Citado 27 Agosto, 2012][En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.sic.gov.co/oldest/recursos_user/documentos/normatividad/Leyes/2011/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf>

electrónicos.¹¹² Esta Ley impone obligaciones y responsabilidades a la empresa para garantizar el bienestar de sus consumidores.

6.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

En el presente estudio del Entorno Tecnológico se abordará una comparación de la tecnologías disponibles en el mercado referidas a la actividad de la empresa por empresas competidoras en el ámbito nacional e internacional, sus características, ventajas y desventajas, proveedores y precios estimados; una identificación de las tendencias tecnológicas o patentes que permitirán reconocer el posicionamiento de la empresa a largo plazo y aportar ideas para la formulación de planes de la organización.

6.5.1. Análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada uno de los procesos productivos y administrativos

- **Procesos Productivos**

Proceso de Selección y Clasificación

El S20TGM¹¹³, es conocido como el sistema de selección de nueces de Macadamia es un equipo de la empresa española MultiscanTechnologies, desarrollado para seleccionar nueces de Macadamia que cuenta con visión mediante cámara digital de alta resolución y con un sistema de expulsión neumática de tres salidas. Es adecuado para Macadamias con cáscara, analizando el 100% del fruto; especialista en la selección de frutos pequeños de hasta 55 milímetros de diámetro, clasificando en base a color, defectos, tamaño, forma o textura e inspección de productos alimentarios mediante tecnología de visión artificial de las máquinas emplea luz infrarroja, ultravioleta, láseres y tecnología de rayos X para obtener la máxima información del producto, clasificarlo y separarlo. Posee una producción aproximada de 350.000 frutos/hora, para un índice de carga del 60%.

¹¹² Echavarría Saldarriaga, Alberto. Vicepresidente de Asuntos Jurídicos y Sociales de la ANDI. Nueva Ley del Consumidor: Un Reto para Empresarios y Usuarios. En: Revista de los Empresarios de Colombia. [Citado 27 Agosto, 2012] [En línea]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.revistaandi.com/147.202.67.40/~wlmw7051/Contenido/?sc=Juridica>>

¹¹³ S20TGM Sistema de selección de nueces de Macadamia. Multiscan Technologies [Citado 2, Nov., 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.multiscantechnologies.com/maquina.php?maquina=58&categoria=4>>

Figura 6. Sistema S20TGM



FUENTE: Empresa Española MultiscanTechnologies.

- **Proceso de triturado**

A nivel nacional la empresa Maquipres ubicada en Armenia Quindío es proveedora de maquinaria para la agroindustria, entre ellas descascaradoras y desconchadoras de nuez de Macadamia.

Figura 7.Desconchadora de Nuez de Macadamia¹¹⁴



Fuente: Empresa Maquipres.

¹¹⁴Maquipres Ltda. Maquinaria para procesos especiales. Maquinaria e ingeniería para el procesamiento de productos agrícolas. [Citado 2 Nov. 2012] [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.maquipres.com/macadamia_sinP.pdf>

Características:

- Fabricada en acero y hierro
- Motoreductor de 2HP a 180 RPM
- Capacidad 100 Kg/hora (en corozo)
- Peso: 25Kg
- Medidas: Alto: 0.60 mts, Ancho: 0.40 mts y Largo: 0.50 mts.

- **Proceso de Tostado, Mezclado y Enfriado**

La maquinaria necesaria para este proceso son las saladoras mezcladoras, tostadores y enfriadores de frutos secos.

- **Proceso de Almacenaje**

Las máquinas que intervienen en este proceso son la cinta vibrante, el contenedor, bandas transportadoras, etc. La empresa española denominada Maseto Technologies¹¹⁵, diseña y fabrica maquinaria para el procesado y tratamiento de cualquier variedad de frutos secos, adaptándose a cualquier clase y tamaño de proyecto. También cuenta con su respectivo servicio de instalación y servicio técnico de mantenimiento y repuestos.

Con el surgimiento del fenómeno de la globalización muchas empresas colombianas han tenido que cambiar sus tradicionales procesos de negocio para poder afrontar este nuevo reto económico y social; en la actualidad Colombia está negociando con diferentes países del mundo que representan los principales mercados, por lo tanto se están negociando Tratados de Libre Comercio con países como China, la Unión Europea, Corea del Sur y la reciente ratificación del tratado de libre comercio con los EE.UU. y Chile entre otros, lo que les permitirá acceder a más de 1.000 millones de consumidores, además de atraer inversión extranjera al país lo que contribuirá a la creación de puestos de trabajo y a un mayor desarrollo agropecuario e industrial.

Es así, que las empresas que se encargan de producir y procesar la nuez de Macadamia en Colombia se están preparando para poder competir con los productos derivados de los frutos secos; tanto en el mercado interno con la llegada de nuevos productos provenientes de los países con los cuales se negocian los tratados comerciales como en el mercado de esos países, ya que éstos poseen unos productos más competitivos en cuanto a precio y calidad porque emplean en su proceso productivo mejor tecnología de máquinas recolectoras de nueces, descascaradoras, tostadoras de alta capacidad; que en Colombia apenas se

¹¹⁵ Sitio Oficial Maseto Technologies. [Citado 05 Nov. 2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: http://www.maseto.com/es/productos_detalle.php?id=35>

está implementado porque este cultivo es relativamente nuevo en el país, debido a esto las empresas colombianas han tenido que cambiar sus procesos productivos, pasando de ser intensivos en mano de obra a usar maquinaria para reducir costos e incrementar el volumen de procesamiento, aprovechando los nuevos avances tecnológicos relacionados con la cosecha, con máquinas que se encargan de recoger los frutos, descascararlos y la pos-cosecha con máquinas que procesan las nueces de acuerdo al uso que se le quieran dar. Un factor importante por el cual muchas empresas están logrando adquirir esta maquinaria es por los bajos costos, ocasionado por un peso fuerte frente al dólar por el efecto de la revaluación.

No sólo éstas empresas se han enfocado en adquirir nuevas máquinas para el procesamiento de las nueces; sino que también para su conservación y eliminación de contaminantes, gracias a los últimos avances en esta materia como microondas, plasma frío y rayos ultravioleta, permiten a las empresas asegurar la calidad en todo el proceso productivo y su posterior comercialización, asegurando la inocuidad del producto.¹¹⁶

• Procesos Administrativos

Las herramientas tecnológicas son de gran importancia en las organizaciones, cada día la tecnología evoluciona y es allí donde la empresa debe implementar estrategias tecnológicas que permitan servir de apoyo a las principales etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control); en la realización eficiente de los procesos de negocio de la empresa y por ende en la obtención de beneficios de sus clientes, proveedores y demás socios del negocio de esta manera estar a la vanguardia frente a la competencia, ya sea por medio del logro de ventajas competitivas o reduciendo las ventajas de sus rivales.

Es claro, que las tecnologías de información y las comunicaciones (TICS) han cambiado drásticamente la forma en que operan las empresas, a través de su uso se logran mejoras importantes, pues automatizan los procesos operativos, suministran información clara y contundente necesaria para la toma de decisiones. Es por esta razón, que muchas organizaciones según su enfoque y necesidad emplean la Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva, es decir la recolección, análisis, clasificación y transferencia de conocimiento formal y adoptado por transferencia tecnológica y el conocimiento empírico, es decir el adquirido a través de la experiencia, para que sea aprovechado por todos los miembros de la organización. De igual manera están haciendo uso de la

¹¹⁶Tecnoalimentalia Centro Tecnológico. "Nuevas Tecnologías para la Conservación y Eliminación de Contaminantes en Frutos Secos". [Citado 05 Nov. 2012] [En línea]. Disponible en Internet: <<https://www.ainia.es/web/tecnoalimentalia/ultimas-tecnologias/-/articulos/rT64/content/nuevas-tecnologias-para-la-eliminacion-de-contaminantes-en-frutos-secos>>.

Vigilancia Tecnológica, un proceso organizado, selectivo realizado de manera permanente, para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla y comunicarla para convertirla en conocimiento.

En Colombia la práctica de la Vigilancia Tecnológica se ha evidenciado en trabajos como *“La vigilancia tecnológica en el ámbito sectorial colombiano”* de Florentino Malaver Rodríguez y Marisela Vargas Pérez ambos profesores de la Universidad Javeriana y los *“Estudios de vigilancia tecnológica aplicados a cadenas productivas del sector agropecuario colombiano”* realizado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con la colaboración de Colciencias, el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, la Universidad Nacional y la Universidad Externado. Sin embargo, ambos estudios confirman que Colombia se encuentra débil en materia tecnológica¹¹⁷, debido a las pocas capacidades para efectuar investigación y gestión tecnológica aplicadas para obtener innovaciones o desarrollos a diversos productos o servicios; los altos costos de la investigación y de equipos importados y la carencia de preparación técnica, unido a esto el acceso de avances tecnológicos en el ámbito empresarial colombiano enfrenta serias dificultades, pues son pocas las empresas que cuentan con las capacidades tecnológicas y productivas para llevarlo a la práctica.

El panorama no es del todo desfavorable, ya que las empresas colombianas, gracias a la alta cobertura de las TIC`S le permite dar a conocer a una gran cantidad de personas sus productos más fácil y a unos costos más bajos, usando las páginas de internet o las redes sociales; muchas pymes están recibiendo el apoyo de organizaciones como la Corporación Digital y el Sena, que asesoran a las empresarios; a través de publicaciones como el libro *“Web 2.0 para Empresarios”*¹¹⁸ que se presenta como un recurso de gran utilidad para adquirir conocimiento en todo lo relacionado al uso de la internet en temas como el uso de bases de datos en la nube, al aprovechamiento de las redes sociales como un medio para dar a conocer los productos, la publicidad en línea etc.; que son vitales para que una empresa pueda ser más competitiva y esté a la vanguardia en el uso de la tecnología.

Otro factor indispensable es el empleo de software especializados correspondientes a los sistemas empresariales de negocio, que brindan oportunidades para la creación de ventajas competitivas; además de apoyar a las organizaciones en la toma de decisiones mediante la optimización de las

¹¹⁷ Malaver Florentino y Vargas Marisela (editores) (2007). *Vigilancia tecnológica y competitividad sectorial. Lecciones y resultados de cinco estudios*. Bogotá. Colciencias, Cámara de Comercio de Bogotá, Consejo Regional de Competitividad y Observatorio Colombiano CyT.

¹¹⁸ Corporación Colombia Digital. *“Web 2.0 para Empresarios”*. Bogotá, Colombia Julio, 2011. 152 p. ISBN:978-958-999999-0

relaciones y de los procesos con los clientes internos y externos y proveedores; generando un cambio en la manera de competir e innovar en la empresa.

Algunos de los más comunes son:

- **Administración de Relaciones con los Clientes o CRM (CustomerRelationship Management):** Es un software que proporciona las herramientas necesarias para brindar un servicio más eficiente a los clientes, ya que permite capturar información exacta, obtener datos que puedan ser almacenados y ordenados en bases de datos, que sean de gran utilidad para toda la empresa en el momento que se requiera.
- **Planeación de Recursos Empresariales ERP (Enterprise ResourcePlanning):** Un sistema interfuncional dirigido por un paquete de módulos de software, que maneja muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una empresa en la producción de bienes o servicios, proporcionando una visión integrada en tiempo real de sus procesos centrales de negocio.
- **Administración de la Cadena de Suministro SCM (SupplyChain Management)** “Un sistema interfuncional e interempresarial que utiliza tecnología de información para ayudar a soportar y administrar las conexiones entre algunos de los procesos clave de una empresa y los de sus proveedores, clientes y socios de negocios. Su objetivo es crear una red rápida, eficiente y de bajo costo de relaciones de negocio cadena de suministro, para llevar los productos de una empresa desde su concepto hasta el mercado”.¹¹⁹

6.5.2. Identificación de las tendencias de desarrollo tecnológico o Patentes

Un factor importante es el grado diferenciador que se está generando en el mercado de la nuez de Macadamia; porque las empresas existentes están innovando en nuevas presentaciones, sabores y diferentes estilos de producción; esto se hace evidente con el aumento de las patentes de productos derivados de la nuez de Macadamia como el queso de Macadamia, la crema hidratante Soladerm cuyo componente activo es la nuez de Macadamia, Shampoo de Macadamia y las diversas maquinarias utilizadas para su producción como las nuevas máquinas descascaradoras y tostadoras a la vez, las recolectoras de nuez entre otras invenciones, que hacen que las empresas estén innovando constantemente para poder ser más competitivas.

¹¹⁹O'BRIEN, James A. MARAKAS, George M. *Sistemas de Información Gerencial*. Mc Graw Hill. Capítulo 8: Sistemas Empresariales de Negocios. P. 269.

6.6. ENTORNO AMBIENTAL

El análisis del entorno ambiental permite describir las características geográficas y topográficas de la región en la que se va a establecer la empresa en este caso el municipio de Caicedonia Valle; identificando la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura, con el fin de analizar su incidencia en el desarrollo de las actividades de la empresa y su impacto en el medio ambiente.

6.6.1. Caracterización de la región donde se ubica la empresa y sus instalaciones

Se describe a continuación la caracterización geográfica del municipio de Caicedonia Valle:

- **Ubicación y Límites**¹²⁰

El Municipio de Caicedonia tiene una extensión de, más o menos, 172 Km², de los cuales 166 Km² conforman el área rural y 6 Km² conforman el área urbana. Su perímetro es de 76.5 kilómetros lineales. Está ubicado en la parte nororiental del Departamento del Valle del Cauca, división territorial situada en el suroccidente de la República de Colombia, América del Sur.

- **Hidrografía**¹²¹

La configuración del terreno determina la presencia de dos vertientes hidrográficas: El río Barragán y el río Pijao, de regular importancia por su extensión y por sus caudales de aguas, cada día más diezmados, por efectos de la tala indiscriminada de bosques primarios y secundarios sumado al mal uso cultural de los suelos, por parte de sus propietarios y usuarios.

Por el occidente, se encuentra la vertiente del río Pijao, el cual nace en La Lagunosa, en el alto Manizales, a 2.600 metros sobre el nivel del mar, separa a los municipios de Caicedonia y Sevilla, nutre con su caudal el acueducto que satisface las necesidades de agua potable de más del 70% de la población del Municipio, es decir, de los habitantes del casco urbano.

- **Agua**

El río Pijao es la fuente que abastece el acueducto de Caicedonia y la empresa Acuavalle es quien la administra; el relieve se presta para una fácil

¹²⁰ Generalidades de Caicedonia. Ubicación y Límites, extraído del Libro “Caicedonia 100 años” de Miguel Gualteros. [Citado 25 Agosto 2012]. [En línea]. Disponible en Internet en la página Web Caicedonitas.com : <URL: <http://www.caicedonitas.com/generalidades.html>>

¹²¹ Generalidades de Caicedonia. Hidrografía, extraído del Libro “Caicedonia 100 años” de Miguel Gualteros.

distribución de la red en la zona rural, con una cobertura actual del 90% repartida así: 91.5% de uso residencia; 7.19% de uso comercial; y el 1.39% de uso oficial¹²².

- **Geología**

El estudio del municipio de Caicedonia está ligado a la evolución de los Andes Colombianos, cuyo desarrollo es el resultado de la interrelación de las placas de Nazca, El Caribe y Suramericana la conformación estructural de la zona se encuentra enmarcada, (Cauca- Almaguer y Almaguer) este rasgo bajo los esfuerzos derivados del movimiento de las placas, dan como resultado dos grandes fallas que amenazan al municipio¹²³.

1. Falla Romeral: Esta falla es gigantesca y atraviesa toda la cordillera central, además posee una estructura que afecta las rocas y las debilita, causando fácilmente derrumbes y deslizamientos.

2. La Falla de la Samaria: Se prolonga a partir de la cordillera hasta los sedimentos cuaternarios en cercanías del casco urbano de Caicedonia.

Debido a la presencia de estas dos fallas, la infraestructura vial del municipio de Caicedonia se ve afectada, lo que es un aspecto negativo para la empresa debido a los grandes costos de transporte que deberá asumir en un futuro si quisiera ampliar su mercado en otros municipios.

- **Inventario de Flora:**¹²⁴

Los bosques primarios fueron totalmente arrasados durante la colonización, para dar paso al cultivo del café, plátano y ganadería. Solamente en la actualidad existen pocas áreas de bosque secundario y rodales de guadua distribuidos por toda el área que comprende el municipio. Con la desaparición de muchas especies que no fueron clasificadas, además de la desaparición y disminución de fauna silvestre, nacimientos y quebradas.

Actualmente sólo quedan unos pocos representantes de la abundante flora que existió, representados en 2.805.64 HS. entre ellas están: Chachafruto, Cañafistalo, Caracolí, Cedro negro, Nogal cafetero, Pisamo, además de una gran variedad de leguminosas y arbustos importantes como protección de quebradas y rivera de ríos, alimento de avifauna, sombrío para cultivos, alimentación de ganadería, uso medicinal y de importancia apícola, los cuales son necesarios de clasificar y compartir, para que las personas del campo tengan conocimiento de su utilización.

¹²² Documento Técnico del Plan de Ordenamiento Territorial Municipio de Caicedonia Valle del Cauca Oficina de Planeación Municipal.

¹²³ Ibíd.; pág. 58.

¹²⁴ Ibíd.; pág. 60.

- **Suelos**¹²⁵

Acorde con el Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Caicedonia, los suelos del Municipio presentan las siguientes características:

1. En términos generales, el área del Municipio de Caicedonia no presenta problemas severos generalizados de inestabilidad. Sin embargo, se observan fenómenos aislados de movimientos masales en algunos focos propiciados por el desconocimiento del uso adecuado de los suelos, lo que ha generado pérdida de propiedades agrícolas y ocasionado la aceleración de procesos erosivos y deslizamientos.
2. La parte más inestable del Municipio se localiza a partir del centro-este del territorio, en dirección sur-este, donde afloran los esquistos metamórficos de la formación Cajamarca. Relieve escarpado asociado con prácticas agropecuarias inadecuadas como el sobrepastoreo, la destrucción de las coberturas vegetales y la construcción de vías carretables, sin las especificaciones técnicas necesarias, son las responsables del proceso de erosión que se presenta en esa zona.
3. En el área comprendida, entre el centro- sur y el suroeste del Municipio, donde predominan las rocas sedimentarias, los materiales volcánicos, la cual abarca las veredas Bolivia, Samaria, La Suiza, El Frontino, Bosque Alto y Bosque Bajo, hasta cercanías con el Club de Caza y Pesca, el suelo ofrece una mayor estabilidad. Predominan pendientes suaves y, gracias a la adopción de prácticas culturas adecuadas en el cultivo del café, sólo se observan focos erosivos en las zonas de mayor pendiente, sobre la cabecera del río Pijao.
4. Sobre el extremo norte, la zona, económicamente, más activa del Municipio se encuentra en un área considerable de la Asociación Caicedonia, que cubre una topografía antigua, observándose que la formación está compuesta por cenizas volcánicas y aglomerados, materiales intensamente alterados de material arcilloso de colores gris, verdoso, amarillo, rojizo y ladrillo. Sobre la parte nororiental del Municipio, a orillas del río Pijao, encontramos sectores de material sedimentario cuaternario, depósitos de aluvión, colusión y depósitos de media ladera y terrazas constituidas por gravas, consolidadas en matriz areno-arcillosa.

En el caso de la empresa la nuez de Macadamia empleada como materia prima para la elaboración de sus productos es exigente en suelos. Los mejores suelos son franco - arenoso y franco - limoso, fértiles y ricos en materia orgánica, el suelo debe presentar una fertilidad media a alta, buen contenido de materia orgánica y

¹²⁵Ibíd.; pág. 53.

pH entre 5,5 y 6,5. La topografía es otro factor importante ya que las nueces deben recolectarse manualmente del suelo. Lo deseable son terrenos planos de relieve ondulado, con pendientes inferiores al 30% que favorezcan el drenaje del suelo (Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, 2003; Rincón 2000). Caicedonia presenta en su zona del centro-sur y el suroeste suelos adecuados para el cultivo de la Macadamia, por lo tanto no existe ningún impacto negativo en este aspecto.

- **Clima**¹²⁶

En el Municipio de Caicedonia, apenas se reconocen dos pisos térmicos:

El cálido de las zonas planas y el cálido templado de las zonas de ladera más pronunciada. En algunos períodos del año y en horas de la madrugada pueden presentarse fenómenos térmicos propios del clima templado frío. Así, el clima del Municipio se puede clasificar como templado húmedo, dado su notable régimen de lluvias.

Son de clima cálido los territorios situados entre los 1.050 y los 1.300 metros sobre el nivel del mar, ubicados en el norte, centro y suroccidente del Municipio. En ellos, las temperaturas oscilan entre los 17 y 28 grados, aunque, en los últimos años los fenómenos ocasionados por el calentamiento global han representado subidas de la temperatura por encima de los 30° centígrados, en la zona plana. Este piso térmico comprende, aproximadamente, 110 Km² del área total del Municipio.

Al piso cálido templado corresponden aquellos territorios que alcanzan alturas de más de 1.300 metros sobre el nivel del mar, ubicados en los sectores sur y centro-oriental del Municipio, donde las temperaturas oscilan entre los 12 y 16 grados centígrados. Este piso térmico abarca, más o menos, 50 Km² del área total del Municipio.

El clima promedio de Caicedonia se reconoce en 23° C. Para el caso del cultivo de Macadamia, éste se adapta a un rango de temperatura, desde los 18°C hasta los 26°C, con un óptimo entre 20 y 23°C, con una temperatura máxima absoluta de 32°C, media mínima de 17°C y mínima absoluta crítica o fisiológica de 13°C de 13°C. (Rincón, 2000). Por lo tanto, el clima de Caicedonia es propicio para el buen desarrollo de los árboles de nuez de Macadamia. Sin embargo, los fenómenos del Niño y la Niña han cambiado, de manera difícil de predecir los períodos climáticos tradicionales, trayendo como consecuencia veranos e inviernos extensos, lo que ha afectado de muchas maneras la práctica y economía agrícola del Municipio.

¹²⁶Generalidades de Caicedonia. Clima, extraído del Libro "Caicedonia 100 años" de Miguel Gualteros.

Según lo indican las mediciones del IDEAM, la precipitación promedio anual, en la Estación La Camelia, es de 2.080 m.m., medición que, en Octubre, sube a los 3.160 m.m. Esto favorece la zona para el cultivo de la Macadamia, aunque el objetivo de la empresa es procesar y comercializar la nuez, debe tener en cuenta que los proveedores de ésta materia prima, deben contar con una buena distribución de las lluvias durante todo el año. Con un máximo de dos meses de sequía. Una vez que los árboles están establecidos pueden soportar largos períodos de sequía, sin garantizar su buena producción. El rango apropiado de precipitación anual está entre 1.500 y 3.000 mm, cuando está por debajo de 1.200 mm se debe contar con riego¹²⁷, lo que es positivo para que los proveedores cuenten con un buen rendimiento en su producción y para la empresa pues contará con buena materia prima.

- **Infraestructura de Servicios Circundantes**

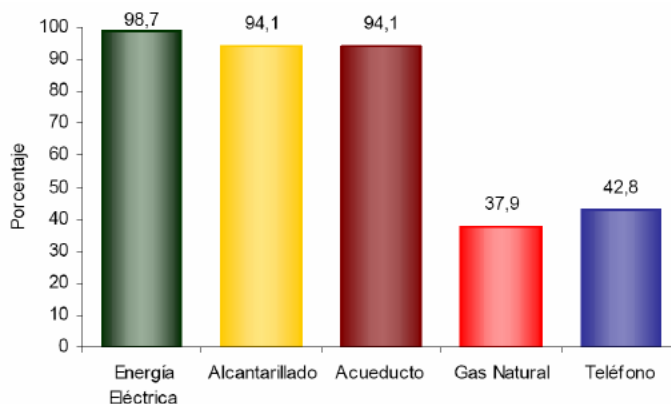
Con base a los resultados obtenidos en el Censo del 2005, los pobladores del Municipio de Caicedonia cuentan con servicios públicos básicos como energía eléctrica, acueducto y alcantarillado en un porcentaje mayor al 90%, que corresponde a una buena cobertura de estos servicios; los demás servicios públicos como el gas natural y el teléfono, presentan porcentajes por debajo del 50%, teniendo en cuenta que estos servicios no son considerados imprescindibles en los hogares y generan sobrecostos que no están al alcance de la población. Lo anterior, se relaciona con la distribución de la población según las categorías del SISBEN. El servicio de aseo es prestado por el Municipio dos veces por semana, en cada sector.¹²⁸ La infraestructura de estos servicios es adecuada para la empresa, pues se van a emplear máquinas que requieren energía eléctrica, agua para labores de limpieza y alcantarillado los cuales cuentan con gran cobertura en el municipio. Evidenciándose en la siguiente gráfica:

¹²⁷ RINCÓN S, O. Manual para el cultivo de la Macadamia. Bogotá (Colombia), Cordicafé, 2000. 142 p. 112 Refs.

¹²⁸ Acuerdo N°011 de Mayo 30 de 2008 por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca 2008-2011.

Gráfico 6. Servicios Públicos

Servicios Públicos



Fuente: Censo general DANE, 2005

• Viabilidad¹²⁹

La ciudad de Caicedonia se encuentra a, aproximadamente, 170 kilómetros de distancia de Santiago de Cali, la capital del Valle del Cauca, con la cual se comunica a través de una red de vías asfaltadas que permiten, a los viajeros desde Caicedonia, acceder a ella, transitando diferentes rutas. Las más habituales son: Caicedonia – Sevilla - La Uribe – Bugalagrande – Andalucía - Tuluá - San Pedro - Guadalajara de Buga –Guacarí -El Cerrito –Palmira -Santiago de Cali, el recorrido más tradicional por la carretera Panamericana; y Caicedonia-El Alambrado-La Paila-La Uribe –Bugalagrande –Andalucía –Tuluá-San Pedro-Guadalajara de Buga –Yotoco –Vijes –Yumbo-Santiago de Cali, gracias a la alternativa de la vía Panorama.

El municipio se encuentra en el interior del triángulo de oro que une los principales centros industriales del País (Cali, Medellín y Bogotá), además le permite tener una rápida comunicación con las capitales de los departamentos del Quindío, Risaralda, Valle del Cauca y Caldas, dándole la oportunidad de tener una proyección económica directa a nivel nacional y a nivel mundial por la facilidad de comunicación con el primer puerto del Pacífico Buenaventura. Sin embargo, con la construcción de la troncal de Occidente, el Municipio deja de ser paso obligado,

¹²⁹ Generalidades de Caicedonia. Viabilidad, extraído del Libro “Caicedonia 100 años” de Miguel Gualteros

provocando un aislamiento del contexto regional en especial con el Departamento del Valle del Cauca,¹³⁰ aspecto que afecta negativamente a la empresa.

De igual manera, Caicedonia tiene conexión, por carretera, con Bogotá y Medellín, ciudades que están a menos de 7 horas, en automóvil. Por fuera de los límites de su Departamento se encuentra Armenia, capital del Departamento del Quindío, situada a aproximadamente 35 km. de la cabecera municipal y Pereira capital del Departamento de Risaralda, situada a unos 80 km.

En general la malla vial que comunica al municipio con el Valle y el Quindío es buena, requiriendo mantenimiento en especial el corredor Armenia – Barragán – Caicedonia¹³¹.

Para volar a cualquier destino nacional o internacional, a escasos 20 kilómetros, en jurisdicción del Municipio de La Tebaida, se puede acceder al aeropuerto El Edén, lo que coloca a cuarenta minutos de la capital de la República.

6.6.2. Descripción General de las Características Propias de la Actividad de la Empresa

- **Insumos**

La empresa se ubica en el subsector de Chocolatería y Confitería perteneciente al sector manufacturero de alimentos en Colombia; desde el punto de vista ambiental la materia prima empleada en el proceso de producción de la empresa es la nuez de Macadamia, la cual se consigue en las fincas del municipio y en lugares aledaños como el municipio de Sevilla, Buenavista, Calarcá y la Tebaida (Quindío), éste cultivo no contamina el medio ambiente. Dentro de los insumos requeridos se encuentra el empaque que contendrá el producto terminado para la venta.

Para la producción de Macadamia horneada no es necesario tener personal con alto nivel educativo, es decir que la mano de obra que se utilizará es en su mayoría no calificada y serán quienes se encarguen del procesamiento de la nuez, la cual se contratará de las zonas aledañas a la planta de producción.

- **Procesos de Trabajo**

En cuanto a los procesos de trabajo no se emplean contaminantes; el proceso de derivados de la nuez de Macadamia se compone de: El clasificado, triturado, horneado, confitado, enfriado, empaquetado y almacenado de producto. Las

¹³⁰ Acuerdo N°011 Mayo 30 de 2008 por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca 2008-2011.

¹³¹ Documento Técnico del Plan de Ordenamiento Territorial Municipio de Caicedonia - Valle del Cauca Oficina de Planeación Municipal.

nueces se comprarán a proveedores cercanos al municipio sin la cáscara verde que cubre la concha o cascarón que contiene la nuez, una vez compradas las nueces éstas se clasifican de acuerdo a su tamaño de las más pequeñas a las más grandes, posteriormente se trituran con ayuda de una máquina especializada, finalmente trituradas las conchas de las nueces se procede a realizar un estricto control de calidad, es decir se debe procurar hacer la limpieza de las mismas para evitar y rechazar las nueces que contengan cuerpos extraños, manchas, hongos etc. que afecten el producto final, luego se trasladan al horno para ser tostadas, después de aireadas y confitadas, se procede a enfriarlas para su posterior empaque y almacenamiento en la bodega, para luego ser comercializadas.

Para el procesamiento de la nuez de Macadamia horneada se requerirá de un jefe de producción, dos operarios y un vendedor, dirigidos por un administrador.

- **Productos Finales y Elementos Residuales**

El producto final es un confite de almendra de nuez de Macadamia cubierto de chocolate empacado en bolsas biodegradables selladas al vacío.

Los productos residuales son las cáscaras y nueces dañadas, las cuales podrían ser utilizadas en un mediano plazo como un subproducto que se venderá a otras empresas como insumo para la elaboración de artesanías, cosméticos, en el caso de nueces dañadas serán vendidas como abono, etc.

- **Ámbito Geográfico de Operación**

Dando cumplimiento a la Ley 388 de 1997, referente al Ordenamiento Territorial Municipal y Distrital y sus planes. La empresa se ubicará en el Parque Agroindustrial, Zona de desarrollo del Municipio. Lugar apto para este tipo de empresas según el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Caicedonia de acuerdo al artículo 64 el cual adopta la clasificación de usos del suelo para la zona industrial, haciendo parte integral del presente Plan:

Corresponde a la zona industrial el área dentro del territorio municipal destinada al uso principal de Industria y sus servicios complementarios, incluyendo además los usos que le sean compatibles. La Industria desarrolla actividades que tienen por objeto el proceso de transformación de materias primas, mediante actividades que le agregan valor y su delimitación es la siguiente:

Comprende el sector del parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia, el predio donde se encuentra ubicada Industrias Integradas, las bodegas de la Cooperativa de Caficultores. En donde se usa principalmente para la industria transformadora en las categorías de industria mediana e industria liviana.

6.6.3. Leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente

La empresa debe asumir su responsabilidad y su papel en la protección del medio ambiente respetando la normatividad ambiental vigente:

- El Decreto Ley 2811 de 1994: Código nacional de los recursos naturales renovables y no renovables y de protección al medio ambiente. El ambiente es patrimonio común, el Estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo. Regula el manejo de los recursos naturales renovables, la defensa del ambiente y sus elementos.
- La Ley 23 de 1993: Principios fundamentales sobre prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo; otorgó facultades al Presidente de la República para expedir el Código de los Recursos Naturales.
- Ley 99 de 1993 (Ley General Ambiental en Colombia): Mediante la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y Organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA). Reforma el sector Público encargado de la gestión ambiental. Organiza el sistema Nacional Ambiental y exige la Planificación de la gestión ambiental de proyectos.
- Decreto 1753 de 1994 Define la licencia ambiental (LA): Naturaleza, modalidad y efectos; contenido, procedimientos, requisitos y competencias para el otorgamiento de dicha licencia.
- Decreto 2150 de 1995 y sus normas reglamentarias: Reglamenta la licencia ambiental y otros permisos. Define los casos en que se debe presentar Diagnóstico Ambiental de Alternativas, Plan de Manejo Ambiental y Estudio de Impacto Ambiental. Suprime la licencia ambiental ordinaria.
- Ley 491 de 1999 la cual define el seguro ecológico y delitos contra los recursos naturales y el ambiente y se modifica el Código Penal.

6.6.4. Determinación de los efectos ambientales que produce la operación de la empresa

- **Efectos en el agua**

El mantenimiento de la maquinaria o mal manejo de materiales como el desecho de aceites y aditivos a la cañería puede filtrarse y contaminar el nivel por el que discurre el agua del subsuelo.

- **Efectos en el cambio de uso del suelo, en el área de influencia y efectos sobre el agro-ecosistema: Pastos y bosques.**

El cultivo de la nuez de Macadamia es beneficioso para el medio ambiente por su denso follaje, el cual da frescura y ayuda a conservar fuentes de agua, absorbe el dióxido de carbono a cambio de agua y oxígeno, tiene floración casi todo el año y las flores son apetecidas por las abejas. Según el empresario Dominicano José Moreno Portalatín *“Una hectárea sembrada de Macadamia retiene 4 toneladas de CO₂ por año, reduciendo el calentamiento global. Su reforestación productiva por más de 100 años, ya que las raíces de esta planta se entrelazan y se extienden a más de 7 metros, reteniendo la humedad y logrando fijar el suelo, evitando así su erosión. Además, absorbe los contaminantes del aire y los convierte en nitrógeno, que es un fertilizante natural”*¹³².

- **Efectos por gases provocados por la empresa**

No se emanará ningún tipo de gas contaminante a la atmósfera proveniente de la combustión de combustibles fósiles, dado que la maquinaria funciona totalmente con energía eléctrica.

- **Efectos por el ruido provocado por la empresa**

Generación de ruido en el área debido a la maquinaria empleada como la clasificadora y la trituradora.

6.6.5. Determinación de las fuentes contaminantes de la empresa y de las clases de contaminantes de la actividad

La producción de Macadamia horneada generará contaminación de sólidos debido a la concha de la nuez, que será destinada a mediano plazo a la venta como insumo para la elaboración de artesanías. De igual manera se generará contaminación de sólidos por algunas nueces rechazadas debido a manchas, hongos, etc. en el proceso de producción. Otra clase de contaminación estará dada por el exterminio de roedores e insectos, utilizando insecticidas o raticidas, los cuales pueden interrumpir la cadena alimenticia y producir malos olores en el área por la muerte de éstos.

¹³² El Mundo de los Negocios. Resalta Impacto Social y Económico Producción Macadamia. [Citado 3 Sep. 2012][En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.elmundodelosnegocios.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=530:resalta-impacto-social-y-economico-produccion-macadamia&catid=26:agroempresa&Itemid=38>

6.7. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El estudio del presente entorno requiere e implica un análisis descriptivo, una caracterización del comportamiento debido a que solo algunas de las variables pueden ser medidas.

6.7.1 Valores, Creencias y Factores de Comportamiento

Colombia es un país multifacético con diferentes gustos y preferencias en la alimentación; para hablar del aspecto cultural en la alimentación de los colombianos se deben citar algunos artículos como *“En Colombia no estamos comiendo bien”* del periódico El Tiempo o *“Aumentaron los Malos Hábitos”* del periódico El Colombiano, los cuales hablan sobre la aparición de problemas de salud como la anemia, la obesidad infantil y problemas cardiovasculares ocasionados por ayunos prolongados para bajar de peso o para mantenerlo, deficiencia de vitaminas, escaso consumo de frutas y verduras, un tiempo de lactancia inferior al requerido, alto consumo de comida chatarra; son algunos de los factores que están incidiendo en que los colombianos tengan serios problemas nutricionales; esto ocasionado por una cultura de consumo de grasas y azúcares, productos con alto contenido de carbohidratos como los alimentos en donde el ingrediente principal es el plátano y yuca en regiones del centro del país, en vez de consumir alimentos con alto valor proteínico como pescado, lácteos; carbohidratos como cereales, frutos secos, tubérculos y alimentos reguladores como las frutas y verduras.

El texto menciona que la última Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) muestra datos preocupantes: *“El 27,5% de los niños de entre 6 meses y 5 años padecen de anemia, y esa enfermedad está presente en el 11% de los adolescentes y en el 7,6% de las mujeres en edad fértil. Además, el 39% de los colombianos no consume productos lácteos todos los días, uno de cada tres no come frutas diariamente y cinco de cada siete no consumen verduras con la misma frecuencia (71,9%). Y, por si fuera poco, según la encuesta, siete de cada diez colombianos incorporan comida de la calle en su alimentación diaria o semanal y el 36,6 % consume golosinas diariamente”*¹³³.

¹³³ Aumentaron los Malos Hábitos, publicado el 13 de Marzo del 2011. En: Periódico El Colombiano [Citado 28 Agosto 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/aumentaron_los_malos_habitos/aumentaron_los_malos_habitos.asp>

*"La desnutrición ha disminuido en términos globales, pero esto no evita que la alimentación poco saludable ocasione un estado de malnutrición", afirma la nutricionista clínica Lucía Correa.*¹³⁴

Sin embargo en los últimos años, la cultura de la alimentación en Colombia está cambiando considerablemente; debido a que el fenómeno de la globalización ha permitido que las costumbres alimenticias que se dan en otros lugares del mundo puedan llegar al país e influenciar a la población; concientizarlos de cuidar más su salud por medio de una alimentación balanceada y rica en nutrientes para asegurar una mejor calidad de vida.

El Estado y entidades multilaterales como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), han realizado un estudio detallado sobre la situación alimentaria actual, principalmente de la población más joven, en donde se ha podido constatar que los hábitos alimenticios de los colombianos son poco sanos y que su dieta dista mucho de ser balanceada por lo que se ha hecho una serie de recomendaciones para mejorar la cultura de la alimentación entre ellas está *"La creación de políticas claras a favor de la nutrición, complementando el énfasis en la seguridad alimentaria con los aspectos faltantes para promover el adecuado crecimiento y desarrollo de los niños en las etapas críticas (promoción de prácticas de lactancia y alimentación complementaria, suplementaria con micronutrientes, control y tratamiento de infecciones) y agregando políticas claras y consistentes para la promoción simultánea del peso saludable a lo largo de la vida y el control del sobrepeso y la obesidad. La política para el peso saludable debería abarcar acciones que se alineen con los determinantes reales del sobrepeso y que incluyan desde reglamentaciones y legislación sobre la venta y producción de alimentos hasta la promoción de estilos de vida saludables y la acomodación de espacios físicos para la actividad física"*¹³⁵

El Estado siguiendo la recomendación de entidades multilaterales como ésta; ha implementado diversos programas para mejorar la cultura de la alimentación; uno de estos programas es Familias en Acción, donde el Estado entrega subsidios de nutrición o educación, dirigidos a niños menores de 18 años pertenecientes a familias de escasos recursos para que puedan comprar aquellos alimentos que no

¹³⁴ En Colombia no estamos comiendo bien. Publicación 01, Mayo de 2011. En: Periódico El Tiempo [Citado 28, Agosto, 2012] [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9245921.html>

¹³⁵ Banco Interamericano de Desarrollo. Nutrición en Colombia: Estrategia de País 2011-2014. Diciembre 2010. [Citado 8 Sept. 2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35791560>>

puedan comprar por falta de dinero y poder complementar su alimentación diaria, también se han implementado los restaurantes escolares y se ha incentivado la importancia de una alimentación balanceada para la buena salud de niños, jóvenes y adultos.

6.7.2. Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado

Durante los últimos años muchas personas son influenciadas por las nuevas tendencias en la alimentación a nivel mundial; como respuesta al gran número de muertes por sobrepeso, desórdenes alimenticios como la bulimia y la anorexia. Dichas tendencias se han enfocado en el consumo de alimentos que son bajos en grasas saturadas y calorías con el fin de reducir el sobrepeso y los problemas cardiovasculares, alimentos ricos en proteínas y nutrientes; un ejemplo de esto son las personas que consumen en su gran mayoría alimentos como: frutas, verduras, frutos secos, pescados, carnes y leguminosas, esta tendencia se le ha denominado cultura Light.

La Cultura Light ha ocasionado que el mercado de los frutos secos sea más rentable porque hay una mayor demanda por aquellos productos que aportan gran cantidad de nutrientes, por ello los frutos secos han sufrido una gran transformación, pasando de tener unas pocas presentaciones a pasar a ofrecer una gran variedad de sabores al público, para responder a las nuevas necesidades de un mercado que exige alimentos naturales y nutritivos sin perjudicar la salud.

Por el contrario, la globalización cultural en especial la referente al consumo de marcas supone una estandarización, aspecto que resulta ser negativo para la creación de la empresa puesto que deberá lograr posicionarse en un mercado competitivo generalmente de empresas multinacionales que ya están posicionadas en la mente del consumidor.

6.7.3. Valores y patrones de comportamiento del empresariado colombiano y en particular el de la región que atiende la empresa

Según el profesor de la Universidad de los Andes Carlos Dávila Ladrón de Guevara, el empresariado colombiano a nivel nacional, ha sido altamente diversificado en sus negocios e inversiones, pues diversifica el riesgo e incursiona en múltiples negocios con miras a integrarlos vertical y horizontalmente, hacia adelante y hacia atrás; ésta es una estrategia y lógica que la globalización ha desafiado y ha llevado a las organizaciones a redescubrir su actividad distintiva del

negocio (corebusiness)¹³⁶. Es decir, que los empresarios de las grandes compañías de Colombia, buscan reducir el riesgo a través de diferentes opciones: Primero, a través de la creación o compra de subsidiarias, que produzcan algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos con el fin de asegurar su calidad; segundo, mediante el establecimiento de distribuidoras o comercializadoras con el objetivo de reducir intermediarios y por ende los costos; tercero, expandiendo sus operaciones adquiriendo o creando nuevas filiales o marcas para la comercialización de productos similares, para lograr economías de escala; cuarto, aumentando su poder de negociación y de esta manera poder competir y afrontar los retos que la globalización les impone y así no perder su cuota en el mercado nacional o; quinto, combinando todas las anteriores.

A nivel regional la situación cambia de manera drástica, porque a pesar de que son pocas las grandes empresas vallecaucanas, éstas siguen estrategias muy similares a las del resto del país, exceptuando a aquellas empresas que se ubican en el Norte del Valle del Cauca, porque su actividad es principalmente agrícola y actúan como subsidiarias de materias primas para otras empresas del departamento, por lo que su actividad se ha visto rezagada al no poder dar un valor agregado a sus productos. El Valle se caracteriza por tener ciudades como Cali, Palmira, Buga, Tuluá, Cartago, Sevilla, Caicedonia, Roldanillo y La Unión, como centros de sustentación de las actividades productivas y polos de desarrollo hacia los cuales se dirigen las demandas por bienes y servicios, a su vez constituyen las demandas de materias primas y alimentos de origen agropecuario, y propician desplazamientos de mano de obra¹³⁷.

También es importante mencionar que los valores y costumbres de la población de los municipios de Sevilla y Caicedonia son paisas, esto debido a que sus fundadores fueron principalmente procedentes de Antioquia, Quindío y Caldas; razón por la cual el lenguaje, expresiones, gastronomía, carácter, manifestaciones y demás rasgos culturales son totalmente diferentes a la mayoría de municipios que conforman el Valle del Cauca. Algunas características de la cultura paisa es la facilidad para la comunicación, dirigirse a lo práctico, poseer alma de negociantes, emprendedores y trabajadores; esto sin embargo ha llevado a que estos municipios se excluyan del resto del departamento por parte de sus pobladores por considerarlos ajenos a su cultura.

¹³⁶ Opinión del profesor Titular de la Universidad de los Andes Carlos Dávila L. de Guevara. ¿A quién le interesa la historia del empresariado? En: Revista Dinero [En Línea]. [Citado 10 Sept. 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/a-quien-interesa-historia-del-empresariado/24738>>

¹³⁷ Corporación Autónoma Regional Del Valle Del Cauca E Instituto De Investigación De Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, 2004. Plan De Acción Biodiversidad Del Valle. El Sistema Urbano Regional Pág. 27 Isbn: 958-8151-35-X

El Valle del Cauca posee gran diversidad territorial regional constituida por varias subculturas una de ellas es la cuenca del río Cauca, territorio de valles, montañas, de cañaduzales, ganado, café y árboles frutales, caracterizadas por su diversidad cultural, económica y de paisaje, donde la heterogeneidad de su geografía y población van a la par con grandes contrastes económicos, caracterizados por economías de extremos: una de subsistencia en los pueblos cordilleranos del norte y centro del Valle, junto a otra capitalista con tecnologías de punta, propias de la economía de mercado, asentadas en el área industrial de Cali-Yumbo¹³⁸. De acuerdo con lo anterior, estos contrastes generan un reto muy importante para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de nueces de Macadamia porque debe crear un producto que se amolde a todas estas diferencias económicas y socioculturales que se dan a lo largo y ancho del departamento.

¹³⁸Ibíd., Pág. 25.

6.8 Matriz de Análisis del Entorno

Tabla 10. Matriz de Análisis del Entorno

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO ECONÓMICO			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Análisis de la tasa de Crecimiento del PIB a nivel general	Aumento principalmente el sector de minas y canteras	Positivo	Porque hay un mayor dinamismo de la economía, es decir que las empresas están demandando mayor cantidad de bienes, servicios y mano de obra, lo que se traduce en una mayor demanda de nuevos productos y servicios, lo cual es muy positivo para la creación de la empresa porque su mercado potencial estaría en aumento, por lo que sería un momento propicio para vender sus productos. Sin embargo, el crecimiento del PIB está jalonado principalmente por el sector de minas y canteras y en segundo lugar por el manufacturero; en el municipio de Caicedonia éste sector no ha tenido un crecimiento notorio por falta de iniciativa empresarial, es decir que no se le da valor agregado a los productos, por lo que la empresa deberá aprovechar ésta situación como una oportunidad de mercado.
Análisis de la tasa de Crecimiento del PIB per cápita	Aumento	Positivo	En lo relacionado con el PIB per cápita éste afecta directamente a toda la economía porque al incrementarse el nivel de ingreso por persona, aumenta su poder adquisitivo; es decir que ésta podrá comprar una mayor variedad de productos y no sólo limitarse a aquellos de primera necesidad; lo cual beneficia a la empresa debido a que los productos que va ofrecer al mercado no se encuentran en dicha categoría y serán más atractivos a los consumidores al poseer un poder adquisitivo superior.
Nivel de Empleo	Aumento	Positivo	Al tener la población un empleo formal, ésta contará con un salario estable por lo que podrá adquirir más productos y servicios; lo que beneficiará a la economía en general y la creación de la empresa. No obstante aún persiste un alto nivel de informalidad en el país lo cual afecta la competitividad del mismo.

ENTORNO ECONÓMICO			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Inflación Índice de Precios al Consumidor Índice de Precios al Productor	Estable	Positivo	Porque le permite a los consumidores conservar su poder adquisitivo y seguir adquiriendo bienes y servicios; permitiendo que el ciclo de la economía permanezca. A las empresas les da confianza en la economía y las protege de las fluctuaciones bruscas que afectan los precios de sus materias primas; aspecto positivo para la creación de la empresa porque le permite operar en un ambiente económico estable y con un buen desempeño macroeconómico que en últimas se trasladará a sus consumidores los cuales podrán adquirir sus productos. Reduce las distorsiones en los precios de los productos por lo tanto el poder adquisitivo de los consumidores permanece constante permitiéndoles comprar los productos acostumbrados. Les permite a las empresas comprar las materias primas, maquinaria y demás insumos sin grandes distorsiones en los precios permitiéndoles ser competitivas, frente a las industrias extranjeras.
Desempleo	Disminuir	Positivo	Habrán menos personas con necesidades insatisfechas y con capacidad de adquirir bienes y servicios
Subempleo	Aumentar	Negativo	Porque estas personas sólo se enfocan en comprar los productos de primera necesidad por su bajo ingreso y nivel de vida; lo que no favorecerá la compra de los productos de la empresa porque estos no son de primera necesidad y por su precio, enfocándose en comprar aquellos de subsistencia.
Tasas de Interés	Disminuir	Positivo	Porque las empresas podrán acceder fácilmente a créditos para optimizar su capacidad productiva, también limita la inversión extranjera y nacional lo cual es positivo para la empresa porque no se podrían establecer competidores grandes.

ENTORNO POLÍTICO			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Estabilidad Política	A Cambiar en algunos aspectos principalmente en seguridad y relación con grupos armados.	Positivo en el aspecto económico	En el aspecto económico no se han presentado cambios sustanciales y por el contrario se han incrementado los acuerdos binacionales; lo que brinda seguridad y credibilidad en las reglas comerciales. Además de mejorar las condiciones de la economía por medio de políticas macroeconómicas acertadas favoreciendo el surgimiento de nuevas empresas en el país; lo que beneficia la creación de ésta empresa. Sin embargo, se han presentado cambios en temas como la seguridad y el trato a los grupos insurgentes que han causado revuelo e inestabilidad política.
Apoyo al Emprendimiento	Aumentar	Positivo	Porque el Estado le brinda la posibilidad a los nuevos emprendedores de hacer realidad su deseo de crear empresa por medio de la ley de formalización y generación de empleo, además se podrá acceder también a los diversos estamentos tanto públicos como privados de los recursos necesarios para la consecución del proyecto.
Políticas del Estado y sus Instituciones	Aumento del apoyo a la creación de nuevas empresas	Positivo	Porque por medio de la ley de formalización y generación de empleo y La Ley 1014 de 2006 o Política Nacional de Emprendimiento; el gobierno busca generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas y generar una cultura del emprendimiento; con el fin de aumentar los beneficios y disminuir los costos de formalizarse; dicha política es positiva para la creación de ésta empresa pues le permitirá acceder a todos los beneficios estipulados en esa ley.

ENTORNO DEMOGRÁFICO			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Tasa Bruta de Natalidad	En aumento	Positivo	Porque hay un aumento de la población y por ende un incremento de los futuros consumidores; sin embargo la migración a las ciudades ha contribuido a que la población permanezca estable en el municipio lo que ha afectado el crecimiento del consumo.
Tasa Bruta de Mortalidad	Estable	Positivo	Refleja que la población del municipio presenta un cierto equilibrio entre la mortalidad y la natalidad; reflejándose en una disminución de los homicidios, signo de una mejoría en la seguridad
Esperanza de Vida	Aumento	Positivo	Al aumentar la esperanza de vida, la empresa podrá vender sus productos a este segmento del mercado que se caracteriza por personas que consumen alimentos saludables como los frutos secos (la nuez de Macadamia).
Nivel Educativo	Aumento	Positivo	Aumenta el número de personas con la capacidad de analizar y comprar productos no tradicionales y saludables como la nuez de Macadamia y sus derivados; lo que influirá en el incremento del mercado potencial de este producto en el municipio.
Cambios en la conducta	Aumento	Positivo	Porque las personas están cambiando sus patrones de conducta, específicamente en sus hábitos alimenticios; pasando de consumir alimentos poco saludables a otros con un alto valor nutricional como es el caso de la nuez de Macadamia, beneficiando a la creación de la empresa por tener un mercado creciente para vender sus productos.

ENTORNO JURÍDICO-LEGAL			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Leyes de Carácter Comercial	Mejoran	Positivo	La Constitución Política apoya la creación de empresas, de igual manera la Ley 1014 de 2006 brinda oportunidades de fomentar la cultura emprendedora mediante capacitaciones o educación que sirve como base necesaria para potencializar a los emprendedores, por consiguiente es positivo para la creación de esta empresa.
Leyes de Carácter Fiscal	Mejora	Positivo	La Ley 1429 de 2010 o ley de formalización y generación de empleo brinda beneficios impositivos para la creación de esta empresa, lo que permitirá aumentar los beneficios y disminuir durante un tiempo determinado los costos al formalizarse, debido a la progresividad de los pagos de renta, parafiscales, matrícula, entre otros.
Leyes Especiales	Mejora	Positivo	Brinda unas reglas de juego claras que deben cumplirse a cabalidad, para que el producto derivado de la nuez de Macadamia pueda tener gran aceptación y por ende reconocimiento en el mercado en cuanto a calidad, higiene, seguridad, procesos de elaboración y comercialización adecuados.
ENTORNO TECNOLÓGICO			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Avances tecnológicos	Aumento	Positivo/ Negativo	Es favorable, porque al aumentar la invención de nuevas maquinarias que son más eficientes; le permitirá a la empresa mejorar su proceso productivo y ser más competitiva; pero también puede afectar negativamente a la empresa porque estas nuevas maquinarias son muy costosas y la empresa no podría acceder fácilmente a ellas, mientras que otras con mayor apalancamiento financiero si podrían, lo que dejaría a la empresa rezagada y por ende menos competitiva en el mercado.

ENTORNO TECNOLÓGICO			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Patentes	Aumento	Positivo	Es muy beneficioso porque al aumentar las patentes le dará un mayor dinamismo al sector de las nueces, por las innovaciones en maquinaria, procesos y nuevos derivados de este producto.
ENTORNO AMBIENTAL			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Productos Verdes	En aumento	Positivo	La tendencia mundial indica que los consumidores tienen una preocupación creciente por el empleo de elementos cuyo proceso de fabricación preserve el medio ambiente y sean benéficos para su salud.
Leyes de Protección Ambiental	Mejoran	Positivo	Permite un marco legal claro, en lo relacionado a la protección ambiental; el cumplimiento de estas leyes permitirá que la empresa sea reconocida en el mercado nacional e internacional por ayudar a conservar el medio ambiente por medio de prácticas limpias en su proceso productivo.
ENTORNO SOCIOCULTURAL			
VARIABLES	TENDENCIA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
Preferencias o gustos	Aumento	Positivo	La tendencia de consumir productos naturales y saludables por parte de la población colombiana, debido a que los consumidores están en la búsqueda constante de productos naturales, bajos en sal, grasas y calorías, que sean beneficiosos para la salud, unido a un mayor consumo en los hogares colombianos, son dos factores que juegan a favor de un incremento en la demanda y por consiguiente de la oferta de este producto, por lo tanto es positivo para la creación de ésta empresa.

7. ANALISIS DEL SECTOR

7.1. ANÁLISIS DEL SECTOR CHOCOLATERÍA Y CONFITERÍA EN COLOMBIA

En el presente análisis se observarán las condiciones del subsector Chocolatería y Confitería perteneciente al sector manufacturero de alimentos en Colombia; partiendo de una visión general de éste, se dará a conocer las dificultades y el enorme potencial que tiene tanto en el mercado interno como externo, valiéndose de la gran calidad de sus materias primas y de los acuerdos comerciales firmados con diversos países del mundo, también se mencionarán las proyecciones de las ventas al año 2020 a estos nuevos mercados y su impacto que tendrá en el país en materia de empleo.

El subsector Chocolatería y Confitería ha presentado dificultades con la oleada invernal debido principalmente a la volatilidad del azúcar ocasionada por la inundación de sus cultivos lo que ha impactado directamente por ser una de sus materias primas esenciales; pero pese a estas dificultades se está adaptando a las crecientes necesidades, a las exigencias de los consumidores y a la competencia cada vez más fuerte de los mercados internacionales.

Es un sector con cada vez mayor énfasis en la innovación, no sólo para ofrecer productos diferenciados con mayor valor nutricional, sino también para mejorar sus estrategias en logística, transporte, energía, empaques y procesos de producción. No sólo los sectores se están moviendo hacia productos mejorados, sino también hacia nuevos mercados.¹³⁹

Cabe resaltar que la actividad de Chocolatería y Confitería y los demás subsectores pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas hacen parte del Programa de Transformación Productiva, que es liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo objetivo es desarrollar sectores de talla mundial a través de la elaboración, ejecución de planes de negocio y la consolidación de alianzas público-privadas.¹⁴⁰

Una demostración del dinamismo de éste subsector se muestra a continuación:

¹³⁹ Balance Sector Industrial 2011. Departamento Nacional de Planeación. [En Línea] [Citado 18, Julio 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436

¹⁴⁰ Balance Sector Industrial 2011. Departamento Nacional de Planeación.>

Los Dulces Colombianos Están Conquistando al Mundo.¹⁴¹

En Colombia, el subsector perteneciente a los confites y chocolates tiene una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones, valor agregado; es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora importante de la economía. Este subsector genera además más de 28 mil empleos directos y un número superior de indirectos, por sus encadenamientos con el eslabón proveedor de materias primas e insumos. Sus productos se exportan desde hace más de 50 años y tiene presencia en más de noventa diferentes países.

Este subsector reportó en 2010 ventas cercanas a los dos billones de pesos, cifra inferior en un 5.2 por ciento a la registrada en 2009, comportamiento que obedece tanto a los coletazos de la crisis global de 2009 como a la sensible disminución de las exportaciones hacia Venezuela. No obstante, las exportaciones de chicles, confites y chocolates sumaron 260 millones de dólares en el 2010. Sus principales productos son la confitería y los chicles con el 56% de participación en las ventas; los chocolates y chocolatinas 36%; los chocolates en polvo el 4% y los demás productos intermedios como manteca de cacao, cocoas y pasta de cacao.¹⁴²

Frente a países vecinos, Ecuador es un país altamente importador de chocolates e importante productor de los mismos. Los patrones de compra y de consumo son similares a los de Colombia, así como sus canales de venta. Por su parte, Venezuela era hasta hace un par de años un comprador natural de productos colombianos, los cuales se valoran muy bien en ese mercado.

El gran reto del sector hacia el futuro es precisamente consolidar su competitividad y su liderazgo en la producción y venta de chocolates, confites de azúcar y chicles en la región para luego, a nivel global, convertirse en una plataforma exportadora líder en Latinoamérica y el Caribe hacia regiones de alto potencial y estar entre los principales proveedores de África, Medio Oriente y Europa del Este, innovando continuamente, ofreciendo la mejor relación calidad-precio en los mercados atendidos.

¹⁴¹Los Dulces Colombianos están conquistando al mundo. Edición 22. Revista I Alimentos [En línea] [Citado 19, Julio 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacado-tendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>>

¹⁴²Los Dulces Colombianos están conquistando al mundo. Edición 22. Revista I Alimentos [En línea] [Citado 19, Julio 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacado-tendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>>

Su aspiración es continuar siendo un motor de generación de empleos, desarrollo, sostenible ambiental y económicamente, apalancado en la competitividad de los eslabones proveedores de materias primas. También está empeñado en promover el desarrollo de mejores estándares de respeto ambiental a lo largo de toda la cadena.

No obstante, superar ese gran reto pasa por repensar por completo el subsector y, de manera más general, el funcionamiento, la estructura y el tratamiento tradicionalmente dado a los diferentes eslabones de la agroindustria. Por ejemplo, es preciso que la industria tenga mayor y mejor acceso a sus insumos más importantes a precios competitivos, revisando las barreras arancelarias y otros sistemas de regulación de precios internos que distorsionan la competencia y los precios mismos de los insumos. Las cadenas deben también cooperar activamente para transferir mejores prácticas productivas, de sostenibilidad e innovación en la cadena, desde la producción primaria hasta la comercialización.

La aspiración es que para el año 2020 las ventas asciendan a 978 mil toneladas por valor de 2.201 millones de dólares, con una participación 43 mil toneladas por un valor de 783 millones de dólares en exportaciones y de 934 mil toneladas por un valor de 1.418 millones de dólares en ventas locales. Con esto el objetivo es generar más de 40.000 empleos directos para ese año.

La calidad, sobra mencionar la seguridad, ya no es un reto para la industria colombiana de confites y chocolates, pues puede disputarse en el mercado, sin temor, con los mejores del mundo. El reto es lograr ser productivos en todos los eslabones de la cadena para competir también en precios, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Ante la entrada en vigencia de importantes acuerdos comerciales, se abre una oportunidad más para los productos en el exterior, pero también se pone a prueba la capacidad de aprovechar esa oportunidad e incluso, si no se logra romper la brecha de la productividad y la competitividad, también será necesario reevaluar la sostenibilidad y la supervivencia misma de la cadena de confites y chocolates en el país.

En el presente análisis se abordará cada una de las fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter y sus variables, tratando de responder de forma efectiva a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las barreras de entrada a la industria o actividad de la empresa?
- ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores?
- ¿Qué tan intensa es la amenaza de productos sustitutos?

- ¿Cuál es el poder de negociación de los compradores?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en esta industria?
- ¿Están cambiando estos factores?

Para dar respuesta a estas preguntas se deberán analizar minuciosamente cada una de las fuerzas competitivas con sus correspondientes variables, que determinan el comportamiento estructural del sector, influyen en precios, costes y requisitos de inversión, determinan su rentabilidad, y lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, competidores potenciales y sustitutos), sus interrelaciones y los factores que determinan su intensidad, en específico las relacionadas con el subsector confitero:

7.1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas

7.1.2.1. Competidores Potenciales

El ingreso o amenaza de nuevos competidores al mercado está determinado por las siguientes barreras de entrada:

- **Economías de Escala:** En el mercado de la nuez de Macadamia existen economías de escala principalmente en las grandes empresas como Del Alba que hace una integración hacia atrás, es decir que esta empresa también se encarga de producir (cultivar) la materia prima necesaria para la elaboración de sus productos, con el fin de reducir costos de intermediación, para no sufrir posibles cambios bruscos en su precio; lo cual hace difícil que un competidor potencial pueda incursionar en este mercado ya que tendría que competir con una empresa que posee grandes inversiones de capital. Esto significa una gran amenaza para la creación de una empresa en este subsector, puesto que tendrá que competir con precios más bajos y comprar la materia prima (nuez de Macadamia) esencial para la elaboración de sus productos. A pesar de esto, la empresa cuenta con una gran ventaja con relación a las demás y es que ninguna de las empresas de este subsector tiene un fuerte posicionamiento en el municipio de Caicedonia lo que le ofrece la oportunidad a la empresa de posicionarse en el mercado local.
- **Diferenciación del Producto:** En este subsector Confitero, en especial la elaboración de dulces a base de la nuez de Macadamia posee una baja diferenciación; pues las empresas emplean sabores, formas y presentaciones del producto similares, lo que será fácil de imitar por parte de sus competidores.

En el caso de la empresa Macadamias del Valle, en un mediano plazo se implementará una estrategia de diferenciación del producto a través de investigaciones de mercado con el objetivo de obtener información necesaria para crear nuevos sabores, presentaciones, formas, diseños, nuevos atributos, precios y servicios personalizados, etc., que le permitirá distinguirse de la competencia.

- **Identificación de Marca:** Los competidores de este producto no tienen una marca muy posicionada en la mente de los compradores; debido a que la nuez de Macadamia es relativamente nueva en el mercado y apenas se está incursionando en el municipio; lo cual hace muy fácil que un posible competidor pueda incursionar y posicionar su marca a través de campañas publicitarias y en puntos de venta. Esto significa que ésta barrera de entrada es de nivel bajo. Por lo tanto es una oportunidad para la creación de la empresa porque podrá implementar publicidad llamativa para atraer a los consumidores y posicionar su marca en la mente de éstos, pues poseen una identificación de marca muy ambigua.
- **Costos al Cambiar de Proveedor:** Esta es una barrera de entrada alta, puesto que en la región no hay un gran número de cultivos de nuez de Macadamia; por lo que al cambiar de proveedor los competidores potenciales incurrirán en sobrecostos de transporte y tiempos de entrega, lo que perjudicará sus costos de producción, llevando a una pérdida de rentabilidad. Sería muy costoso para la empresa cambiar de proveedor puesto que incurriría en sobrecostos tales como transporte y tiempo, al tener que adquirir materia prima en otras regiones como departamentos del Quindío, Risaralda y Caldas; dichos sobrecostos en últimas se cargarían al precio del producto final, traduciéndose en pérdida de competitividad en el mercado.
- **Requisitos de Capital:** Para incursionar en el mercado de la nuez de Macadamia de manera industrial los requisitos de capital son elevados, debido a los altos costos de la maquinaria, infraestructura, mano de obra calificada, canales de distribución, proveedores, procesos de producción tecnificados; ocasionando que sea una barrera de un nivel alto, no muy atractiva para un competidor potencial. Para la creación de la empresa es una barrera de entrada alta debido al requerimiento de maquinaria especializada y por lo tanto costosa. En lo relacionado con la competencia existen grandes inversionistas en el departamento de Caldas, que desean invertir en este producto por lo que estos deberán empezar a competir con las empresas que actualmente existen; en el caso de la empresa en estudio esta tendrá que competir frente a grandes empresas como Del Alba y Manitoba que posee un músculo financiero

importante, sin embargo las anteriores empresas no poseen una presencia fuerte en el municipio, lo que es una gran oportunidad para posicionar los productos de la empresa en creación, logrando un músculo financiero que le permita competir en otros municipios donde éstas empresas si poseen una presencia más fuerte.

- **Acceso a Canales de Distribución:** La aceptación de comercializar el producto por parte de un competidor potencial es alta, pues al no tener restricciones en la capacidad de competencia éste puede distribuir sus productos en cualquier parte del país. Es decir, que esta barrera de entrada es relativamente baja. No obstante, a nivel local la infraestructura no es la más apropiada lo que se convierte en una limitante para la empresa a la hora de distribuir sus productos; de acuerdo con esto la empresa contará con un canal de distribución compuesto por proveedores-empresa y consumidor final, reduciendo al máximo la intermediación.
- **Curva de Experiencia o Aprendizaje:** Para un competidor potencial ésta es una barrera de entrada baja, ya que para lograr una reducción en los costos por experiencia de sus trabajadores requiere un periodo de aprendizaje corto por las capacitaciones y un manual de funciones bien estructurado, para que éstos adquieran las destrezas necesarias para realizar los procesos de trabajo de forma eficiente, empleando una curva de aprendizaje plana, es decir que la cantidad de conocimiento aprendido en proporción al tiempo gastado en dicho aprendizaje sea fácil y eficiente.
- **Acceso a Insumos:** Es una barrera de entrada alta, ya que los competidores potenciales no pueden acceder fácilmente a los insumos principalmente la nuez de Macadamia; debido a que apenas se están cultivando nuevos sembradíos y los ya existentes por lo general tienen una fuerte dependencia con las empresas que las procesan, pues éstas poseen un alto poder de negociación. Sin embargo, en el municipio de Caicedonia aún los cultivadores pueden vender su producción a quienes deseen. La empresa por lo tanto seleccionará proveedores del municipio, debido a que por su cercanía reducirá costos de transporte y precios al consumidor final.
- **Políticas Gubernamentales:** Débil como barrera de entrada, ya que el gobierno promueve la Inversión Extranjera Directa eliminando leyes proteccionistas, es decir exalta el libre mercado. A través de la ley de 1014 del 2006 el gobierno promueve el emprendimiento lo que facilita la creación de esta empresa.
- **Reacción Esperada:** Es alta porque al entrar un nuevo competidor a la industria, las empresas ya existentes reaccionarán estableciendo alianzas con

el fin de controlar el precio y el suministro de insumos en especial el de la nuez de Macadamia, por ejemplo la empresa Del Alba utiliza la estrategia de suministrar asistencia técnica a los productores de Macadamia con el objetivo de ser el único comprador de dicha materia prima. La empresa podría reaccionar empleando benchmarking competitivo con el fin de observar las estrategias o mejores prácticas de otras empresas de su sector para adaptarlas a la realidad de su entorno y organización.

7.1.2.2. Competidores Existentes

La empresa debe conocer de manera clara a sus competidores, productos, precios, canales de distribución, promoción y estrategias; cuyo objetivo sea identificar ventajas y desventajas competitivas potenciales. La rivalidad entre competidores en este subsector es medianamente alta, las empresas que lo conforman son en su mayoría de gran tradición nacional. El sector también cuenta con multinacionales que han invertido y creído en el país, estableciendo sus plantas y centros logísticos regionales.

- **Crecimiento de la Industria:** Este subsector reportó en 2010 ventas cercanas a los dos billones de pesos, cifra inferior en un 5.2% a la registrada en 2009, comportamiento que obedece tanto a los coletazos de la crisis global de 2009 como a la sensible disminución de las exportaciones hacia Venezuela. No obstante, las exportaciones de chicles, confites y chocolates sumaron 260 millones de dólares en el 2010. Sus principales productos son la confitería y los chicles, con el 56 por ciento de participación en las ventas; los chocolates y chocolatinas, 36 por ciento; los chocolates en polvo, el cuatro por ciento y los productos intermedios como manteca de cacao, cocos y pasta de cacao¹⁴³. Según lo expresado por el señor Harold Botero, quien es productor de nuez de Macadamia en el municipio de Palestina (Caldas), *“el mercado de la nuez de Macadamia ha tenido un importante crecimiento en el país, principalmente en zonas como la Costa Atlántica y Antioquia, la nueva demanda interna está absorbiendo la totalidad de la producción de la nuez que anteriormente se enfocaba a la exportación”*.
- **Concentración de Competidores:** El número de empresas competidoras directas que comercializan sus productos en el municipio son pocas; debido a que el producto es novedoso y solo existen tres que son Del Alba, Nacional de Chocolates y Manitoba.

¹⁴³ Los Dulces Colombianos están conquistando al mundo. Edición 22. Revista I Alimentos [En línea] [Citado 19, Julio 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacado-tendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>>

- **Diversidad de Competidores:** Los competidores tienen objetivos diferentes en el caso de Manitoba esta empresa se encarga de procesar y vender no sólo nuez de Macadamia sino también otros frutos secos como maní, pasas, almendras, etc.; en el caso de la Compañía Nacional de Chocolates, su objetivo principal es cubrir una porción más grande del mercado, ya que esta empresa no depende solamente de una línea de productos, y la empresa Del Alba tiene como estrategia promocionar y vender solo una línea de productos a base de nuez de Macadamia en el mercado interno y externo.
- **Intereses Corporativos:** Para las empresas existentes los intereses corporativos van ligados a la rentabilidad de la venta de productos correspondientes a líneas comerciales e industriales como es el caso de la empresa Del Alba, Nacional de Chocolates y Manitoba. De igual manera, como el mercado interno del producto está creciendo, dichas empresas se enfocan en la exportación debido a que la demanda a nivel internacional está insatisfecha.
- **Incrementos importantes de Capacidad:** Actualmente no se presenta recurrentes excesos de capacidad, debido a que en Colombia apenas se está masificando el cultivo de la nuez de Macadamia.
- **Diferenciación de Producto:** Los competidores existentes emplean estrategias de marketing para diferenciar su producto como la innovación en sabores, presentaciones, formas y los diversos usos pasando de la confitería, a los helados, debidas, aceites, mieles, etc., con el fin de abarcar por medio de diferentes líneas de productos a diversos tipos de consumidores y por ende sectores de la economía. Frente a la competencia el producto que va a ofrecer al mercado la empresa deberá poseer un factor diferenciador, para competir de manera efectiva.
- **Identificación de Marca:** Los competidores existentes como el caso de la Compañía Nacional de Chocolates, con su producto La Especial posee gran tradición de marca, pues es líder dentro del sector confitero colombiano, la marca La Especial posee gran posicionamiento en el mercado, debido a sus características como presentación, sabor, publicidad y precio. Por el contrario marcas como Manitoba y Del Alba comercializadoras de nuez de Macadamia, son poco conocidas en el mercado por su poca publicidad. Lo que es positivo para la empresa porque al no haber una marca claramente posicionada en la mente de los consumidores, la empresa podrá por medio de una estrategia de marketing posicionar su marca y así liderar el mercado de la nuez de Macadamia en el municipio.

Barreras de Salida: Son los factores que impiden la salida de las empresas de una industria.

- **Activos Especializados:** Las empresas pertenecientes a este subsector incurrirán en grandes costos de capital si desearan cambiar de actividad, debido a que poseen maquinaria especializada que no sería fácil de emplear en el proceso de otro producto diferente a los frutos secos.
- **Barreras Emocionales:** No existen barreras emocionales, debido a que el interés corporativo es generar utilidad, si no hay utilidad se deberá salir del mercado.
- **Restricciones Gubernamentales:** No existen. En el proceso de liquidación de un negocio primero debe liquidarse el pasivo salarial.

7.1.2.3. Sustitutos

- **Disponibilidad de Sustitutos:** En el momento los productos sustitutos de la nuez de Macadamia son: La Nuez del Brasil, las Almendras, los marañones, los pistachos. Sin embargo existen empresas que venden productos sustitutos como maní, almendras, nueces brasileñas, pasas y demás frutos secos; el sustituto de más fácil acceso por su precio, propiedades y disponibilidad de compra es el maní.
- **Relación Valor/ Precio Producto Sustituto:** Esta relación valor/ precio de la nuez de Macadamia frente al producto sustituto es similar en lo relacionado a las nueces del Brasil y la amazónica, no obstante el precio de otros frutos secos en especial el maní es muy inferior al de la nuez de Macadamia. Lo que no es muy positivo para la empresa; ya que en momentos de crisis las personas tenderán a comprar fácilmente los productos sustitutos de la nuez de Macadamia, como el maní por tener un precio más bajo.
- **Costos de Cambio:** Son bajos debido a que el comprador incurrirá en un menor costo al adquirir el producto sustituto; pero esto incidirá en un alto costo al cambiar un producto con un alto valor proteínico como la Macadamia por productos sustitutos con valor nutricionales inferiores. Lo que no es positivo ya que las personas en muchos casos emplean la racionalidad económica a la hora de comprar los productos y optan por los más económicos.
- **Propensión de Compradores a Sustituir:** La propensión está determinada por el precio y aportes a la salud; es decir las personas con poder adquisitivo bajo tenderán a comprar productos sustitutos más económicos y las personas que se preocupan por un buen hábito alimenticio tenderán a consumir aquellos

productos que sean más saludables que otros sin importar su precio. Esto será bueno o malo para la empresa dependiendo de la necesidad del comprador; ya que si desea un producto saludable tenderá a comprarlo sin importar su precio y si lo que necesita es comprar productos de primera necesidad tenderá a comprar productos como el maní que son más baratos pero con un valor nutricional inferior.

7.1.2.4. Compradores

- **Sensibilidad al Precio:** La elasticidad de la demanda frente al precio es alta debido a que si hay variaciones en el precio de la Macadamia, los compradores serán más sensibles a cambiar de producto por un sustituto si el precio de ésta aumenta considerablemente, al contrario que si se presenta una disminución en su precio los consumidores tenderán a comprar más. Por lo tanto, no es muy positivo para la empresa ya que las personas tenderán a comprar según su precio y no según sus bondades nutricionales.
- **Diferenciación de Producto:** La diferenciación del producto no es muy marcada en lo que se refiere a los sabores ya que la mayoría de las empresas usan los mismos sabores; sin embargo en lo que sí difieren es en las presentaciones, cantidades y combinaciones que se hacen con otros frutos secos, lo que facilita que el consumidor pueda diferenciar un producto de otro de manera fácil, beneficiando a la empresa ya que le permitirá posicionarse en la mente de los consumidores evitando que se confunda con otros productos de la competencia.
- **Identificación de Marca:** En el municipio de Caicedonia este producto es nuevo por lo que no hay un posicionamiento fuerte de las marcas; lo que hace que muchos consumidores se confundan y compren el producto sin importar una marca en específico. Dicho aspecto es una oportunidad para la empresa porque le permitirá posicionar su marca fácilmente en la mente de los consumidores.
- **Impacto de la Calidad del Producto:** En lo referente a la calidad del producto, ésta es de gran importancia por lo tanto es necesario buscar un buen proveedor; en cuanto a la calidad de los productos de los competidores éste es un factor esencial pues sus productos son orientados a la exportación por lo que deben cumplir altos estándares de calidad tanto nacionales como internacionales; pudiendo afectar negativamente a la empresa principalmente en los costos que tendrá que incurrir para que el producto pueda cumplir con todos los estándares de calidad exigidos.

- **Utilidades de los Compradores:** La utilidad de la nuez de Macadamia para sus compradores aparte de su delicioso e inigualable sabor, es el aporte nutritivo a la salud debido a sus propiedades alimenticias, además de protegerlos de enfermedades cardiovasculares por sus grandes concentraciones de omega tres y proteínas.

Palanca de Negociación:

- **Concentración de Compradores:** Los compradores de este producto en el municipio de Caicedonia se concentran principalmente en los estratos 3,4 y 5, ya que éstos poseen una mayor capacidad de compra.

Importancia del Volumen de Compras:

- **Costos de Cambio:** Las empresas si incurren en altos costos de cambio puesto que los compradores no son suficientes y al cambiarlos se amenazaría de quedar sin consumidores con capacidad de compra suficiente.
- **Integración hacia Atrás:** Existe gran posibilidad de que los compradores puedan integrarse hacia atrás; sin embargo el gran limitante para que estos lo puedan hacer es contar con gran capital o músculo financiero para poder producir la nuez de Macadamia.
- **Información de los Compradores:** La información que los compradores tienen sobre todos los proveedores de nuez de Macadamia es amplia, puesto que los proveedores no son muchos en la región; no obstante a pesar de que son pocos las empresas existentes acapararon su producción, en el caso del municipio de Caicedonia los proveedores aún tienen la libertad de vender sus productos al mejor postor.
- **Productos Sustitutos:** Existe una gran variedad de productos sustitutos que son de fácil disponibilidad de compra, lo que le confiere gran poder de negociación a los compradores. Por lo tanto, una variación en los precios conlleva a que éstos opten por comprar productos sustitutos, es decir que la elasticidad precio de la demanda es alta. Lo que significa que no es bueno para la empresa; ya que en momentos de crisis las personas tenderán a comprar los productos más económicos como el maní y otros frutos secos a pesar de que su valor nutricional no sea el mismo que ofrece la nuez de Macadamia.

7.1.2.5. Proveedores

- **Concentración de Proveedores:** Los proveedores de nuez de Macadamia, se encuentran concentrados en unos pocos productores, lo que les confiere un alto poder de negociación sobre su producción, es decir pueden establecer un precio mínimo de su producto. Lo anterior no es muy positivo para la empresa porque su poder de negociación frente a los productores de la nuez de Macadamia será menor comparado con otros insumos y tendrá que someterse a las condiciones que éstos impongan.
- **Importancia del volumen para los Proveedores:** En el municipio por ejemplo se da el caso de venta de árboles de nuez de Macadamia a empresas de otros departamentos como Caldas para su posterior producción en forma de nuez, en lo relacionado a las compras que hacen las empresas a los proveedores se hace por toneladas y su precio puede variar dependiendo del precio que tenga en el mercado aunque por lo general su precio es de \$2.500 pesos por libra de Macadamia de buena calidad.
- **Costos de Cambio del Proveedor:** El costo de cambiar de un proveedor a otro es muy alto porque la empresa tendría que trasladarse a otras regiones o lugares para comprar la materia prima lo que en últimas se reflejaría en un alto precio al consumidor final, es decir que los proveedores cuentan con un alto poder de negociación al existir pocos en el municipio.
- **Diferenciación de insumos:** Los diferentes proveedores no están diferenciados puesto que solo se encargan de producir la nuez de Macadamia en cáscara o concha y no le dan un valor agregado. Es un aspecto atractivo para la empresa, pues podrá seleccionar el proveedor que le venda nuez de Macadamia de mejor calidad a un precio razonable.
- **Impacto de los Insumos:** Su impacto es muy alto en el producto final debido a que se requiere nuez de Macadamia de la mejor calidad, para su respectiva elaboración, porque si los insumos no cumplen con los estándares de calidad afectarían sus propiedades organolépticas.
- **Posibilidad de Integración hacia adelante del Proveedor:** Es una posibilidad alta y por consiguiente una amenaza para la empresa, pues los proveedores al enterarse de que es un producto rentable y con buena acogida en el mercado éstos pasarían a darle un valor agregado pasando de productor de materia prima a un procesador de esta nuez.

7.2. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL SECTOR

Mediante la siguiente matriz se pretende demostrar el grado de competencia y rendimiento del sector tomando las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter aplicándolas al actual mercado de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle, donde es importante resaltar que el presente producto no tiene, todavía, una fuerte competencia en el mercado local debido a que actualmente, no existen empresas registradas en Cámara de Comercio que ofrezcan este producto en el municipio.

Tabla 11. Matriz de Análisis del Sector

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL SECTOR				
Perfil Competitivo del Sector	Alta(o)(s)	Baja(o)(s)	Beneficios para la empresa	Amenaza para la empresa
1. Competidores Potenciales				
Barreras de Entrada			Impide la entrada de nuevos competidores	
Economías de Escala	X			Dificultad para competir por la gran capacidad de producción de las empresas establecidas y sus bajos costos
Diferenciación del Producto	X			Dificultad para diferenciar el producto de la competencia, por lo que se deberá implementar una estrategia de diferenciación a mediano plazo.
Identificación de Marca		X	Le permite posicionar la marca fácilmente por la carencia de una marca posicionada en el mercado relacionada con éste producto.	
Costos al Cambiar de Proveedor	X			Dificultad para cambiar de proveedor, debido a que son pocos los que se encuentran en el municipio.

Perfil Competitivo del Sector	Alta(o)(s)	Baja(o)(s)	Beneficios para la empresa	Amenaza para la empresa
Requisitos de Capital	X			Se requiere de un capital importante para incursionar en el negocio.
Acceso a Canales de Distribución		X	Facilidad para adquirir la materia prima y comercializar el producto en el municipio.	
Curva de Experiencia o aprendizaje		X		La mano de obra no requiere de gran conocimiento para realizar las actividades de la empresa.
Acceso a Insumos		X	Facilidad para acceder a los insumos de manera rápida.	
Políticas Gubernamentales		X	Facilita la entrada de nuevos participantes; al no imponer barreras de entrada.	
Reacción Esperada	X			La competencia reaccionará rápidamente ante la entrada de un nuevo competidor
2. Competidores Existentes				
Crecimiento de la Industria	X		Facilita la venta de los productos al incrementarse la demanda de la nuez de Macadamia por parte de los consumidores.	
Concentración de Competidores		X	Permite que la empresa comercialice sus productos fácilmente por contar con pocos competidores y por no existir una competencia tan fuerte en el municipio.	
Diversidad de Competidores		X	Existen pocos competidores por lo que la rivalidad es baja	

Perfil Competitivo del Sector	Alta(o)(s)	Baja(o)(s)	Beneficios para la empresa	Amenaza para la empresa
Intereses Corporativos	X		Es un cultivo prometedor, y rentable a largo plazo, al igual que su procesamiento y comercialización.	
Incrementos Importantes de Capacidad		X	La capacidad se ha ido incrementando de manera gradual lo que le permitirá a la empresa adaptarse rápidamente	
Diferenciación del Producto		X		Es baja por lo que la competencia emplea las mismas características del producto.
Identificación de Marca		X	Porque al no haber una marca posicionada en la mente de los consumidores en el municipio la empresa podrá lograr esta oportunidad y posicionarla rápidamente.	
Barreras de Salida				
Activos Especializados	X			La maquinaria utilizada es muy especializada y es difícil adaptarla a otro producto.
Barreras Emocionales		X	No existen.	
Restricciones Gubernamentales		X	No existen, el gobierno apoya la iniciativa empresarial a través de leyes.	
3. Sustitutos				
Disponibilidad de Sustitutos	X			Alta disponibilidad, lo que le permite a los consumidores cambiar de producto fácilmente.

Perfil Competitivo del Sector	Alta(o)(s)	Baja(o)(s)	Beneficios para la empresa	Amenaza para la empresa
Relación Valor/ Precio Producto Sustituto	X			El precio del sustituto es inferior por lo que en épocas de crisis tenderán a comprarlo dependiendo del criterio de compra
Costos de Cambio	X			Es bajo en lo relacionado al precio del producto sustituto, pero en valor nutritivo es alto ya que el sustituto no proporciona los mismos nutrientes.
Propensión de Compradores a Sustituir	X			Es alto porque el precio del sustituto es inferior al de la Macadamia, sin embargo las personas la consumen por su alto valor nutricional y por los beneficios que le aporta a la salud, más no por su precio.
4. Compradores				
Sensibilidad al Precio	X			Es alta, si ocurren problemas en la economía las personas tenderán a reducir las compras o comprar productos sustitutos.
Diferenciación de Producto	X		Es alta en lo relacionado a las características como presentación y cantidades por lo que los consumidores podrán diferenciar el producto de la competencia.	

Perfil Competitivo del Sector	Alta(o)(s)	Baja(o)(s)	Beneficios para la empresa	Amenaza para la empresa
Identificación de Marca		X	Al no existir una marca posicionada en el municipio; la empresa podrá posicionar su marca fácilmente.	
Impacto de la Calidad del Producto	X		Es alta porque los consumidores tenderán a comprar productos de calidad, ésta es una característica importante para que la empresa venda.	
Utilidades de los Compradores	X		Alta, por el gran valor nutritivo que le aporta a los consumidores.	
Palanca de Negociación				
Concentración de Compradores		X	Baja ya que la demanda se concentra en estratos 3,4 y 5, ya que éstos tienen una mayor capacidad de compra.	
Importancia del Volumen de Compras				
Costos de Cambio	X			Alto porque los compradores no son suficientes y al cambiarlos se amenazaría de quedar sin consumidores con capacidad de compra suficiente.
Integración hacia Atrás	X			Alta aunque el principal limitante son los recursos económicos necesarios para la integración.
Información de los Compradores	X		Amplia por el reducido número de vendedores por lo que es fácil saber quién vende el producto.	

Perfil Competitivo del Sector	Alta(o)(s)	Baja(o)(s)	Beneficios para la empresa	Amenaza para la empresa
Productos Sustitutos	X			Es alto por lo que los compradores tienen un alto poder de negociación
Proveedores				
Concentración de Proveedores	X			Están concentrados en unos pocos productores lo que les da un alto poder de negociación.
Importancia del volumen para los Proveedores	X		Es de gran importancia para los proveedores; porque prefieren vender grandes cantidades lo que le permite a la empresa negociar su precio.	
Costos de Cambio del Proveedor	X			Alto porque al cambiarlo se deberá incurrir en sobrecostos de transporte y tiempo para adquirir la materia prima en otro lugar.
Diferenciación de insumos		X	Es baja por que los proveedores sólo se encargan de producir la nuez sin darle valor agregado.	
Impacto de los Insumos	X			Es alto, porquesi los insumos no son de buena calidad; estos incidirán en que la calidad del producto final sea inferior perjudicando la imagen y credibilidad de la empresa.
Posibilidad de Integración hacia adelante del Proveedor	X			Es alta porque al ver que el producto es rentable; este podría darle un valor agregado, convirtiéndose en un nuevo competidor para la empresa.

7.3 Análisis de la Estructura del Sector

Figura 8. Modelo de las 5 fuerzas aplicado a la Nuez de Macadamia.



FUENTE: Los Autores

7.3.1 COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL

7.3.1.1. COMPETIDORES DIRECTOS

DEL ALBA S.A

Es una empresa encargada de cultivar y procesar la nuez de Macadamia, ubicada en Palmira Valle. La empresa Del Alba dedica gran parte de su producción a la exportación y a la vez es proveedor.

MA.ISABEL LTDA.

Productos María Isabel es una empresa Vallecaucana especializada en comercializar productos para panadería, repostería, pasabocas, alimentos gourmet, cereales, entre otros, de la más alta calidad, siendo líderes en el mercado del Sur Occidente Colombiano con una experiencia de más de 25 años.¹⁴⁴

MANITOBA LTDA.

“Es una empresa que ofrece maní y productos secos de excelente calidad en el mercado nacional e internacional. Manitoba nació e ingreso al mercado como una industria casera, de la idea de dos hermanos que iniciaron vendiendo maní confitado a sus compañeros en el colegio y poco a poco se fue transformando en una empresa importante en el mercado del maní a nivel nacional e internacional”.¹⁴⁵

NACIONAL DE CHOCOLATES

En Marzo de 2009, Grupo Nacional de Chocolates concluyó los trámites de adquisición de Nutresa S.A de C.V., empresa que se integró al Negocio de Chocolates. De esta manera, hoy cuenta con plataformas de producción propias en México, Costa Rica, Perú y Colombia, y la red de distribución Cordialsa que opera en Colombia, Ecuador, Venezuela, Puerto Rico y Estados Unidos. En la actualidad, produce y comercializa 27 marcas bajo los negocios de golosinas de chocolate, chocolate de mesa, modificadores de leche, nueces, cereales y repostería, con importante liderazgo en los mercados.¹⁴⁶

Dicha empresa representa competencia directa sus productos clasificados como pasabocas, con sus marcas La Especial cuyos productos incluyen maní con sal,

¹⁴⁴Productos Ma.Isabel [Citado 5 Sept. 2012]. Disponible en Internet, pagina de la red social Facebook:<URL:http://www.facebook.com/productosmaisabel>

¹⁴⁵ Manitoba. [Citado 5 Sept. 2012]. Disponible en Internet, <URL :http:// www.manitoba.com.co>

¹⁴⁶ Compañía Nacional de Chocolates [Citado 5 Sept. 2012]. Disponible en Internet, pagina Web: <URL: http://www.chocolates.com.co/>

maní con pasas, maní con sal bajo en sodio, mezcla de maní almendras y marañones, mezcla de maní salado, cereal recubierto de chocolate y almendra, mezcla de maní salado, cereal recubierto de chocolate y pistacho, mezcla de maní salado, cereal recubierto de chocolate y Macadamia, maní cubierto con chocolate y maíz tostado. En cuanto a la marca El Manicero incluye las diversas presentaciones del maní.

7.3.1.2. COMPETENCIA INDIRECTA

FRITOLAY

Es una empresa que pertenece a Pepsico, compañía de talla mundial en el extenso y creciente mercado de bebidas, pasabocas y jugos. Con el producto de marca Manimoto representa competencia indirecta.

LA CORUÑA

Industrias La Coruña es una empresa dedicada a la importación, exportación, producción y comercialización de alimentos en conservas tales como vegetales y frutas enlatadas, encurtidos, salsas, néctares, aceites, entre otros; presta el servicio de maquila de marcas propias a través de su línea de productos institucional. Su planta de producción y oficina principal está ubicada en Bogotá, cuenta con distritos en Barranquilla, Cali y Medellín.¹⁴⁷

Representa competencia indirecta con sus productos de categoría frutos secos como sustituto cercano a la nuez de Macadamia tiene el producto de almendras naturales.

COMESTIBLES ITALO

Con sus productos de Almendras y Maní representan competencia indirecta

COLOMBINA

Colombina es un Grupo Empresarial líder del sector alimentos, que trabaja desde hace más 84 años para alimentar la vida de millones de personas de todas las edades, razas y culturas alrededor del Mundo. Esta empresa representa competencia indirecta con su producto perteneciente a la categoría de dulces duros de marca Choco Maní, el cual incluye caramelo duro relleno de chocolate blanco con trocitos de maní.

¹⁴⁷ Industrias La Coruña [Citado 3 Sept. 2012]. Disponible en Internet: en su página Web <URL:http://www.industriaslacoruna.com/vcsys/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=5>

OLIMPICA

Es una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo, que opera a través de una cadena privada de Droguerías, Supertiendas y Superálmacenes, con su producto de marca propia las pasas, almendras y maní representa competencia indirecta.

7.3.1.3. COMPETIDORES POTENCIALES

DELICIAS KINDAL

Es una empresa dedicada al procesamiento y la comercialización de nueces de Macadamia y otros frutos deshidratados en la ciudad de Medellín, posee una página en la red social Facebook.

DEMALI

Es una empresa ubicada en Circasia Quindío, dedicada a la producción de dulces con nueces de Macadamia de forma artesanal; esta empresa aún no posee página Web.

8. ANALISIS DEL MERCADO

El presente análisis del mercado permite establecer y determinar el mercado potencial, es decir los consumidores de frutos secos en especial la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle

8.1. MERCADO POTENCIAL

Todos los hogares del municipio de Caicedonia Valle perteneciente a los estratos 3,4 y 5 de la población urbana.

8.1.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

8.1.2. JUSTIFICACIÓN

La nuez de Macadamia procesada “Macadamias del Valle” es un producto que va dirigido a las personas de un status socioeconómico medio-alto, ya que éstas son las que reciben mayor influencia de los medios de comunicación, siendo incentivadas al consumo de productos gourmet, al cuidado de la salud y de alto poder alimenticio, además de poseer el poder adquisitivo para comprar este tipo de producto.

8.2. PERFIL DEL CONSUMIDOR

8.2.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

8.2.1.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La población ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca Colombia.

8.2.1.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Edad: Todas las edades

Género: Masculino y Femenino

Estratos: 3, 4 y 5

Educación: Básica, Media y Profesional

Religión: Cualquiera

Nacionalidad: Cualquiera

8.2.1.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Clase Social: Media-Alta

Estilo de Vida: Saludable y Gourmets(Light)

Gustos: Delicado, refinado y exquisito paladar.

8.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA¹⁴⁸

El objetivo de la presente encuesta es obtener conocimiento acerca del hábito alimenticio respecto al consumo de los frutos secos, identificar el mercado objetivo y las preferencias del consumidor respecto a la Nuez de Macadamia. Con base a esto y en la opinión de los encuestados, determinar si es posible crear y ofrecer un producto a base de esta nuez que satisfaga sus necesidades alimentarias.

8.3.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

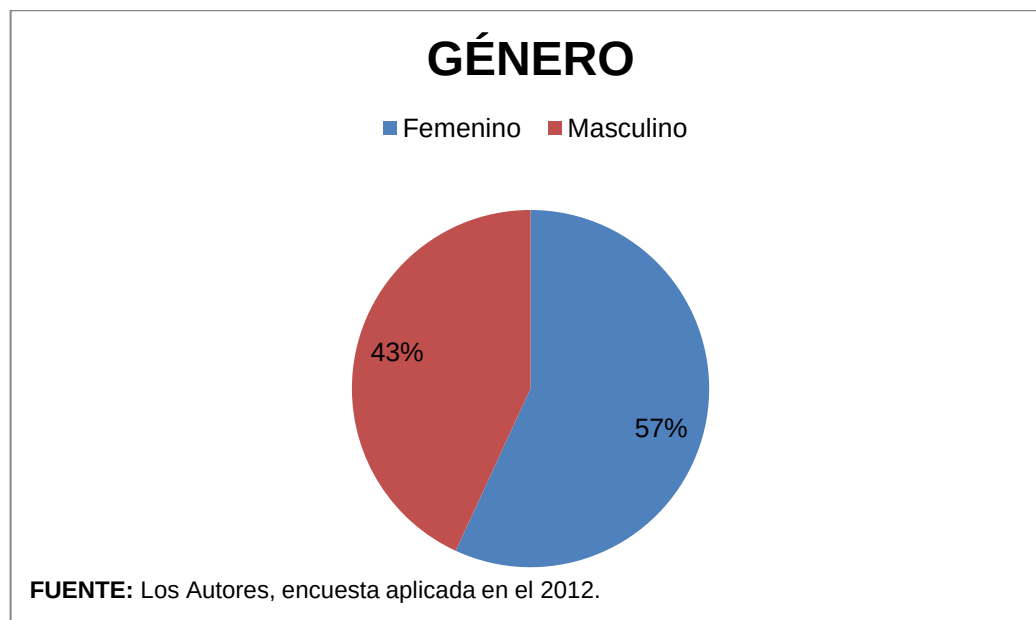
Tabla 12. Género de la Población Encuestada

GÉNERO DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Femenino	91	57%	57%
Masculino	69	43%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012

¹⁴⁸ Véase Anexo N° 1.

Gráfico 7. Género de la Población Encuestada



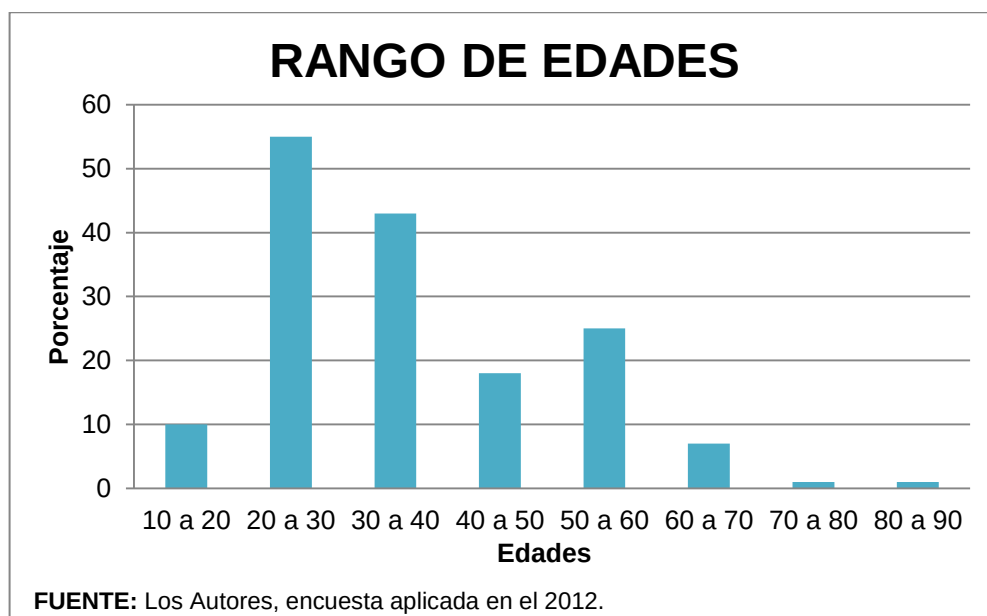
El 57% de la población encuestada son mujeres y el 43% corresponde a hombres. Es decir que se podrían establecer estrategias de marketing para cada uno de estos segmentos debido a que la proporción de personas encuestadas por género es semejante entre sí.

Tabla 13. Edades de la Población Encuestada.

RANGO DE EDADES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
10 a 20	10	6%	6%
20 a 30	55	34%	41%
30 a 40	43	27%	68%
40 a 50	18	11%	79%
50 a 60	25	16%	94%
60 a 70	7	4%	99%
70 a 80	1	1%	99%
80 a 90	1	1%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 8. Rango de Edades Población Encuestada



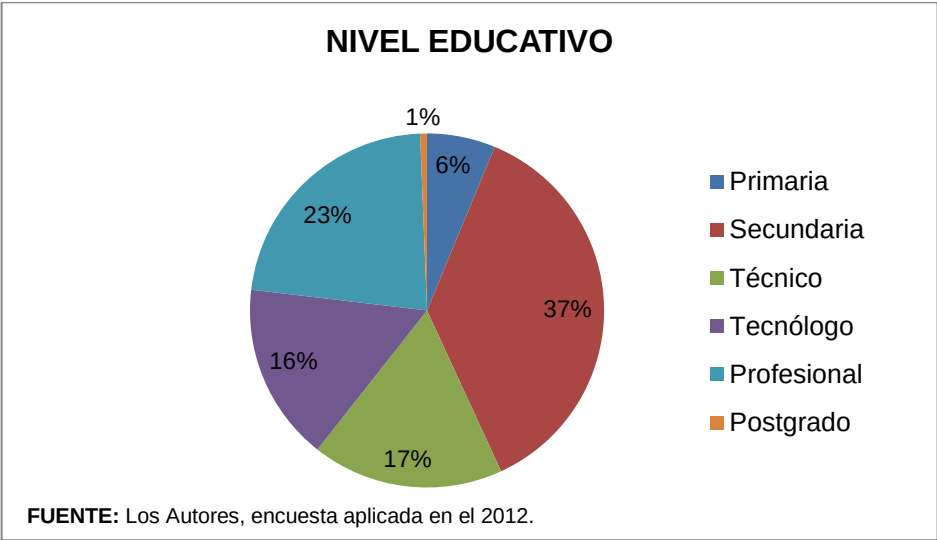
El mayor rango de edad corresponde a personas encuestadas entre los 20 a 30 años perteneciente a un 34% y el menor rango de edad de encuestados pertenece a la edades comprendidas entre los 70 a 90 años correspondientes al 1%.

Tabla 14. Nivel Educativo de la Población Encuestada.

NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Primaria	10	6%	6%
Secundaria	59	37%	43%
Técnico	28	18%	61%
Tecnólogo	26	16%	77%
Profesional	36	23%	99%
Postgrado	1	1%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 9. Nivel Educativo de la Población Encuestada



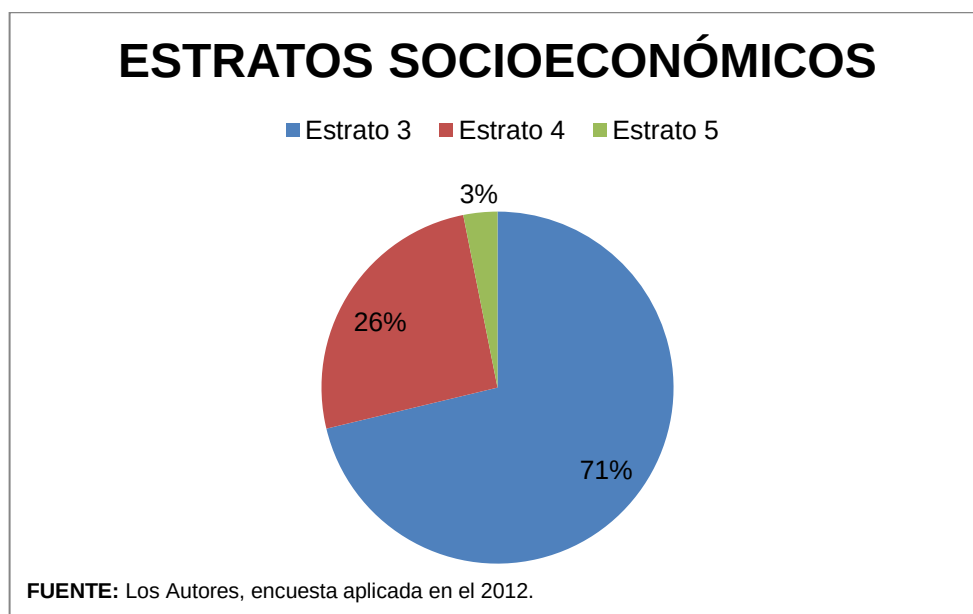
El 37% de la población encuestada posee un nivel educativo correspondiente a secundaria, mientras que el 1% tiene un título de postgrado; lo que se significa que la mayor parte de la población que consume nuez de Macadamia pertenece a un nivel de escolaridad medio, es decir que consumen la nuez de Macadamia motivados principalmente por su sabor, desconociendo en gran medida su alto valor nutricional por lo que éstos consumidores en tiempos de recesión económica tenderán a comprar productos sustitutos con un valor nutricional inferior.

Tabla 15. Estrato Socioeconómico de la Población Encuestada

ESTRATO SOCIOECONÓMICO DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Estrato 3	114	71%	71%
Estrato 4	41	26%	97%
Estrato 5	5	3%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 10. Estrato Socioeconómico de la Población Encuestada



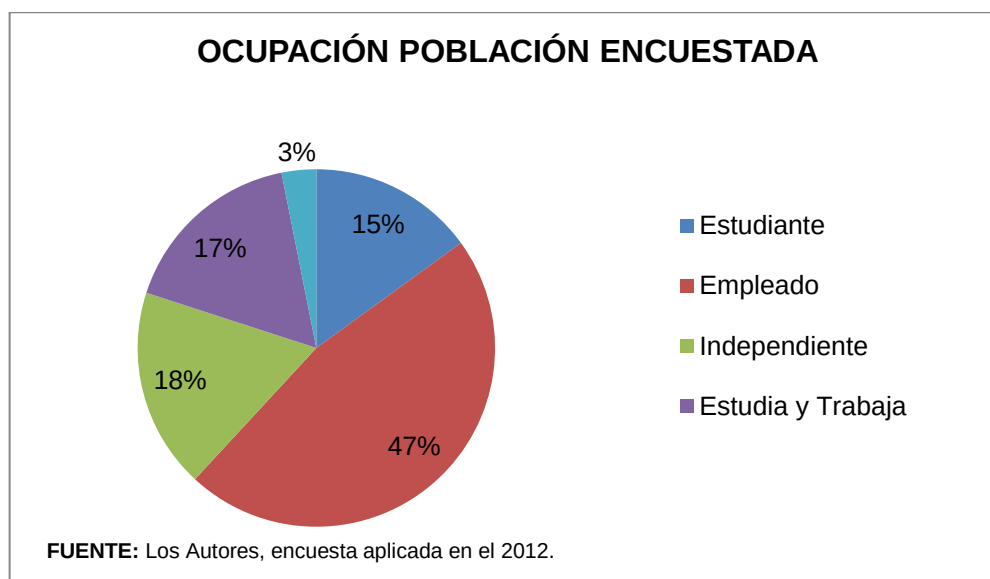
El anterior gráfico muestra que el 71% de las personas encuestadas pertenecen al estrato 3, el restante pertenece a estratos 4 y 5; esto indica que como el producto es relativamente costoso, va dirigido a dichos estratos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo

Tabla 16. Ocupación de la Población Encuestada

OCUPACIÓN DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Estudiante	24	15%	15%
Empleado	75	47%	62%
Independiente	29	18%	80%
Estudia y Trabaja	27	17%	97%
No Sabe / No Responde	5	3%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 11. Ocupación de la Población Encuestada



El 47% de los encuestados son empleados, el 17% estudia y trabaja, estos dos datos son importantes pues corresponden a personas que devengan un salario o ingreso fijo lo que significa que estas personas tienen capacidad de compra.

Consumo de Frutos Secos

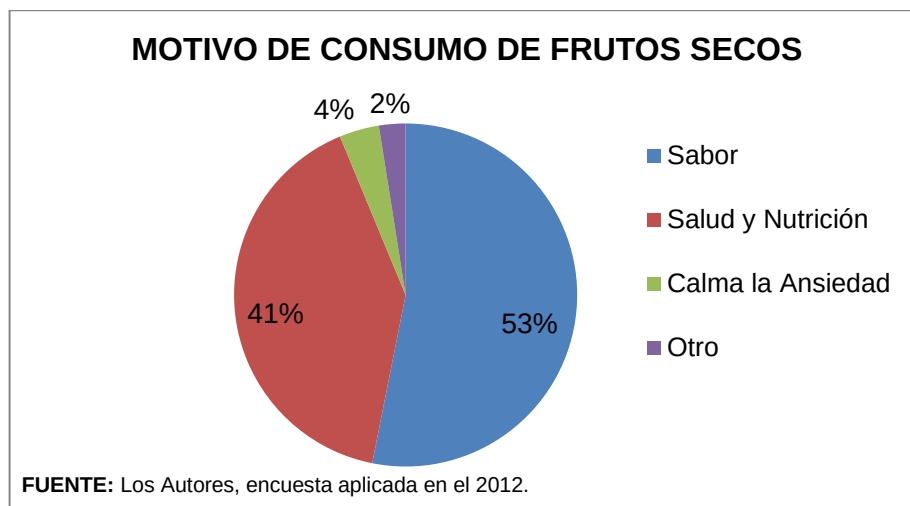
El 100% de las personas encuestadas, es decir 160 personas consumen frutos secos entre ellos maní, nueces, pasas, etc.; la razón por la cual realizan este consumo se muestra a continuación:

Tabla 17. Motivo de Consumo de Frutos Secos

MOTIVO DE CONSUMO DE FRUTOS SECOS			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sabor	85	53%	53%
Salud y Nutrición	65	41%	94%
Calma la Ansiedad	6	4%	98%
Otro	4	3%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 12. Motivo de Consumo de Frutos Secos



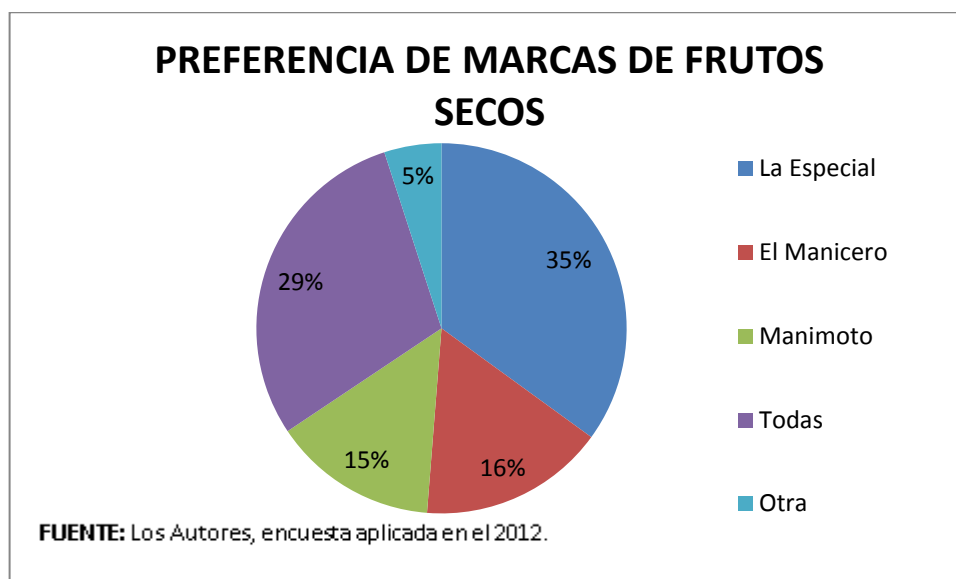
El 53 % de las personas encuestadas consumen frutos secos porque les gusta su sabor, mientras que el 41 % lo consumen por razones de salud y nutrición; esto es importante ya que el consumo de frutos secos muestra una tendencia hacia el cuidado de la salud consumiendoun producto de sabor agradable.

Tabla 18. Preferencia de Marcas de Frutos Secos

PREFERENCIA DE MARCAS DE FRUTOS SECOS			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
La Especial	56	35%	35%
El Manicero	26	16%	51%
Manimoto	23	14%	66%
Todas	47	29%	95%
Otra	8	5%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 13. Preferencia de Marcas de Frutos Secos



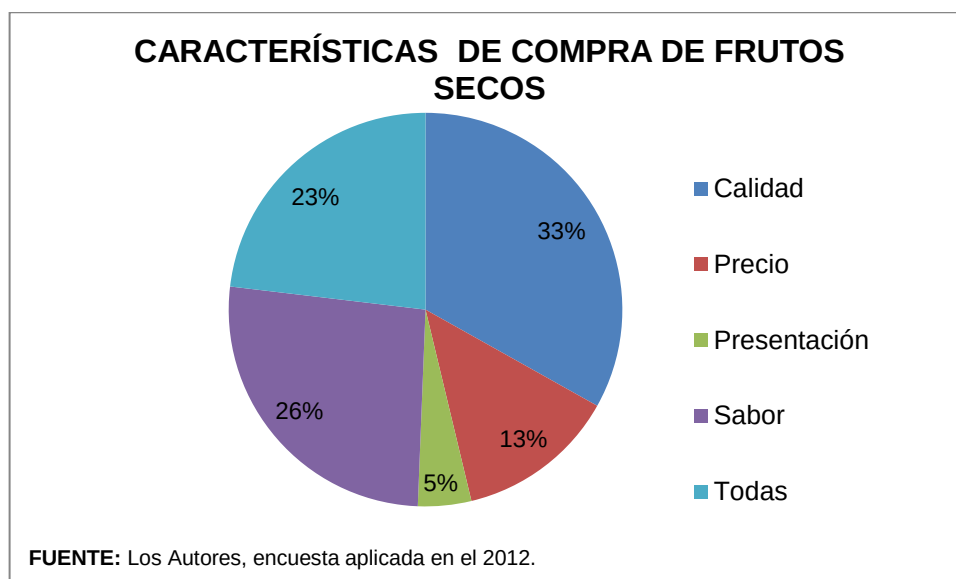
El 35% de los encuestados compra frutos secos de la marca La Especial, mientras que el 29% compra frutos secos de las marcas El Manicero, Manimoto y La Especial. Esta pregunta es relevante debido a que da a conocer cuales son los competidores indirectos de la nuez de Macadamia; es decir aquellas empresas que ofrecen productos sustitutos.

Tabla 19. Características Tenidas en Cuenta a la Hora de Comprar Frutos Secos

CARÁCTERISTICAS DE COMPRA DE FRUTOS SECOS			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Calidad	53	33%	33%
Precio	21	13%	46%
Presentación	7	4%	51%
Sabor	42	26%	77%
Todas	37	23%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 14. Características de Compra de Frutos Secos.



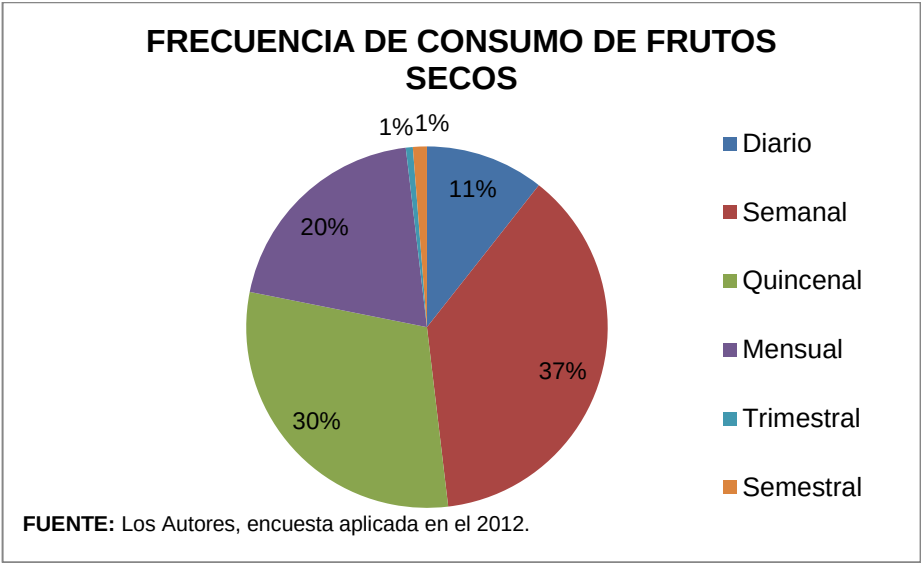
El 33% de los encuestados consideran que la calidad es una característica determinante a la hora de comprar los frutos secos, mientras que el 5% considera que la presentación influye en la compra de estos productos. Para el 23% de las personas encuestadas la calidad, el sabor, la presentación y el precio son características indispensables en un producto, lo que significa que los consumidores son altamente exigentes al adquirir este tipo de producto.

Tabla 20. Frecuencia de Consumo de Frutos Secos

FRECUENCIA DE CONSUMO DE FRUTOS SECOS			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Diario	17	11%	11%
Semanal	60	38%	48%
Quincenal	48	30%	78%
Mensual	32	20%	98%
Trimestral	1	1%	99%
Semestral	2	1%	100%
Total	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 15. Frecuencia de Consumo de Frutos Secos



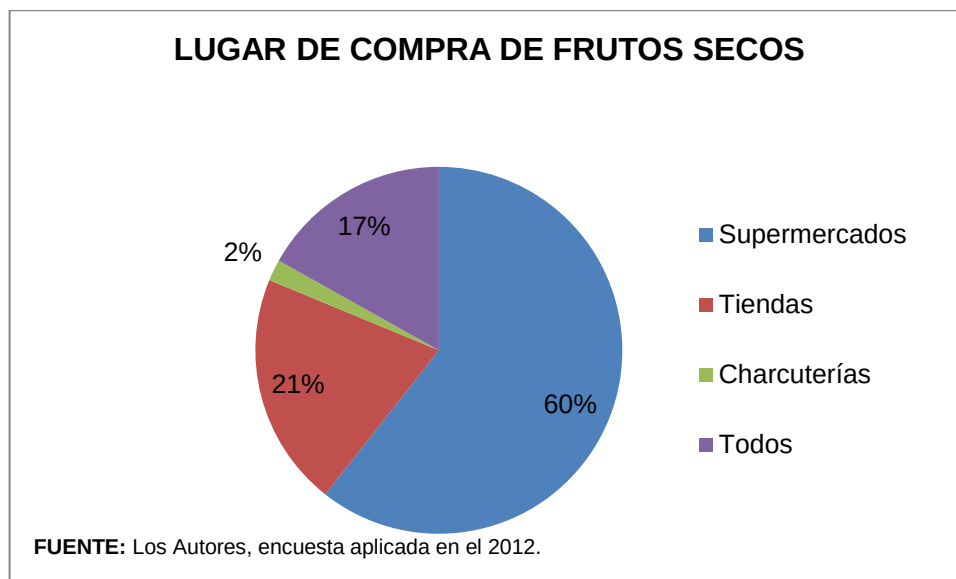
El 37% de los encuestados consumen semanalmente frutos secos (Maní, Nueces, Pasas, etc.) el 30% los consumen quincenal mientras que el 1% los consumen cada tres y seis meses. Lo que da a entender que la frecuencia de consumo de frutos secos principalmente por motivos de salud, calmar el apetito o ansiedad en determinado momento del día, es alta.

Tabla 21. Lugar de Compra de Frutos Secos

LUGAR DE COMPRA DE FRUTOS SECOS			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Supermercados	97	61%	61%
Tiendas	33	21%	81%
Charcuterías	3	2%	83%
Todos	27	17%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 16. Lugar de Compra de Frutos Secos



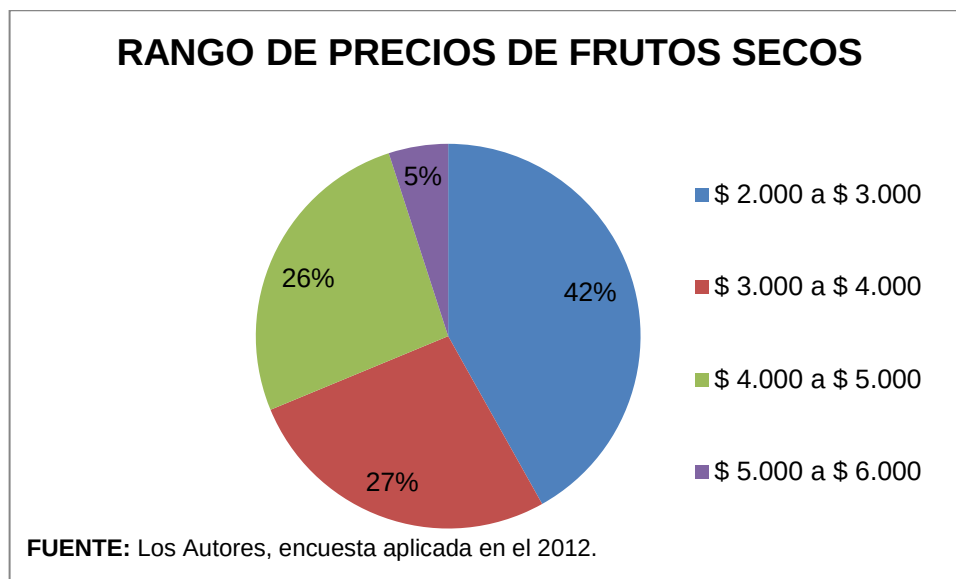
Un 60% de los encuestados compran los frutos secos en Supermercados, mientras que el 2% los adquieren en Charcuterías. Esta pregunta es esencial a la hora de elegir la distribución del producto que va a ofrecer la empresa hacia el consumidor final.

Tabla 22. Rango de Precios de los Frutos Secos

RANGOS DE PRECIOS DE FRUTOS SECOS			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
\$ 2.000 a \$ 3.000	67	42%	42%
\$ 3.000 a \$ 4.000	43	27%	69%
\$ 4.000 a \$ 5.000	42	26%	95%
\$ 5.000 a \$ 6.000	8	5%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 17. Rango de Precios de Frutos Secos



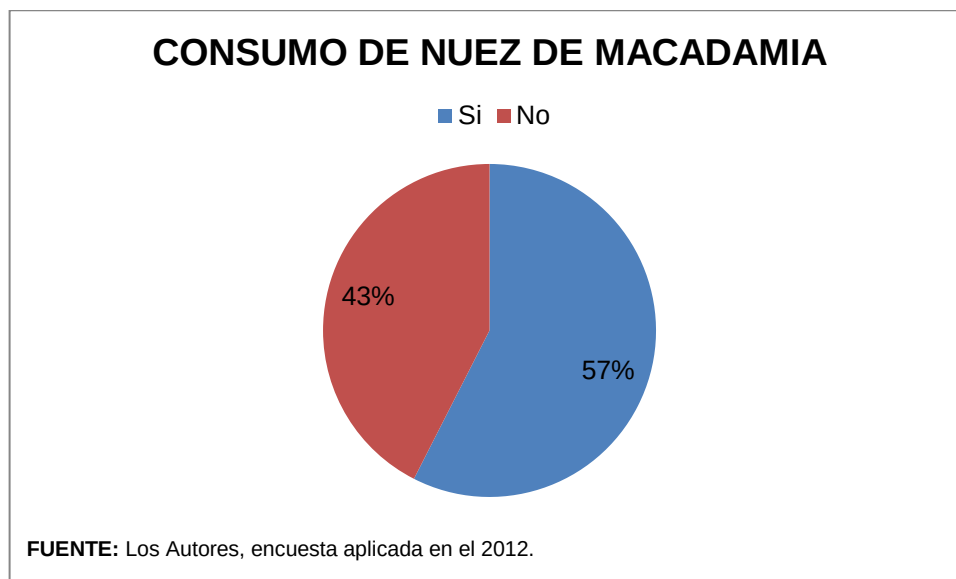
El precio de los frutos secos está entre el rango de \$ 2.000 a \$ 3.000 correspondiente al 42% del total, un 27% corresponde al rango de \$ 3.000 a \$ 4.000, esto quiere decir que el precio del producto en este caso la Nuez de Macadamia podrá variar entre estos tres primeros rangos. Cabe aclarar que dichos rangos de precios corresponden a maní, almendras, pasas, y demás nueces. Las personas encuestadas consideran que el precio de la Macadamia es elevado debido a sus propiedades alimenticias, sin embargo la empresa deberá establecer un precio competitivo para éste producto.

Tabla 23. Consumo de Nuez de Macadamia

CONSUMO DE NUEZ DE MACADAMIA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Si	92	58%	58%
No	68	43%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012

Gráfico 18. Consumo de Nuez de Macadamia.



El 57% de los encuestados han consumido Nuez de Macadamia, mientras que el 43% restante no ha escuchado hablar de ella y mucho menos haberla probado, otros sin embargo respondieron NO al preguntarles que si habían consumido esta nuez pero al mostrarla con su cáscara y al degustarla recordaron que SI la habían consumido pero que no sabían como se llamaba.

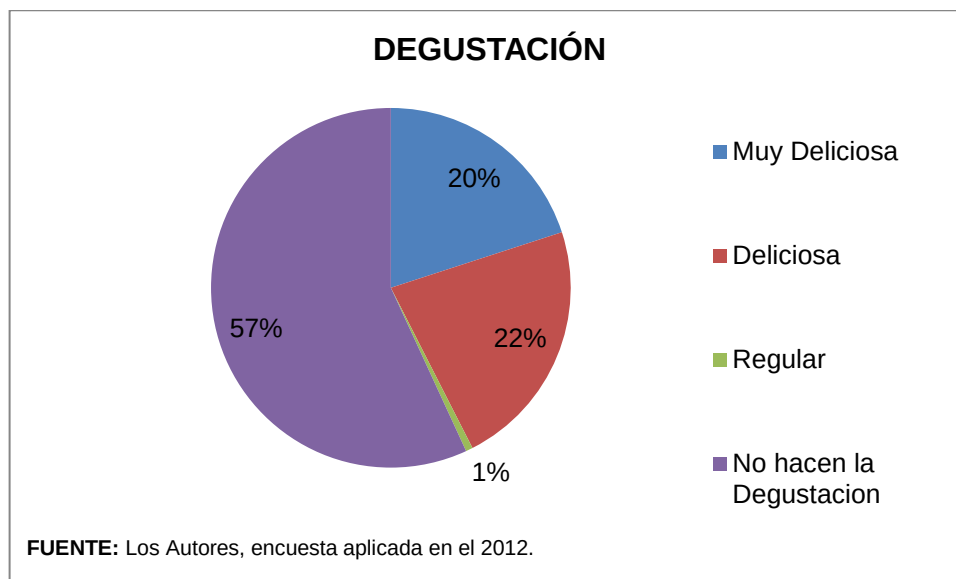
A las personas encuestadas que dieron un NO como respuesta se les invitó a que realizaran una degustación del producto para saber su opinión.

Tabla 24. Degustación

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Muy Deliciosa	32	20%	20%
Deliciosa	36	23%	43%
Regular	1	1%	43%
No hacen la Degustación	91	57%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012

Gráfico 19. Degustación



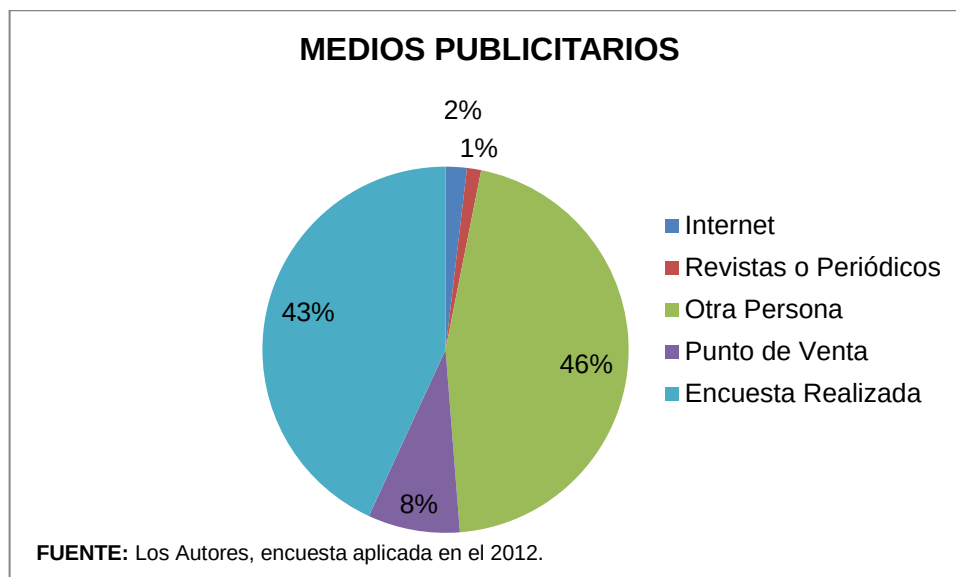
El 43% de las 160 personas encuestadas realizaron la degustación porque no conocían el producto, el 22% les pareció deliciosa, y el 1% regular, mientras que el 57% no degustaron el producto porque ya lo conocían.

Tabla 25. Medios Publicitarios por los cuales se enteró de la existencia de la nuez de Macadamia.

MEDIOS PUBLICITARIOS POR LOS CUALES SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE LA NUEZ DE MACADAMIA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Internet	3	2%	2%
Revistas o Periódicos	2	1%	3%
Otra Persona	73	46%	49%
Punto de Venta	13	8%	57%
Encuesta Realizada	69	43%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012

Gráfico 20. Medios Publicitarios



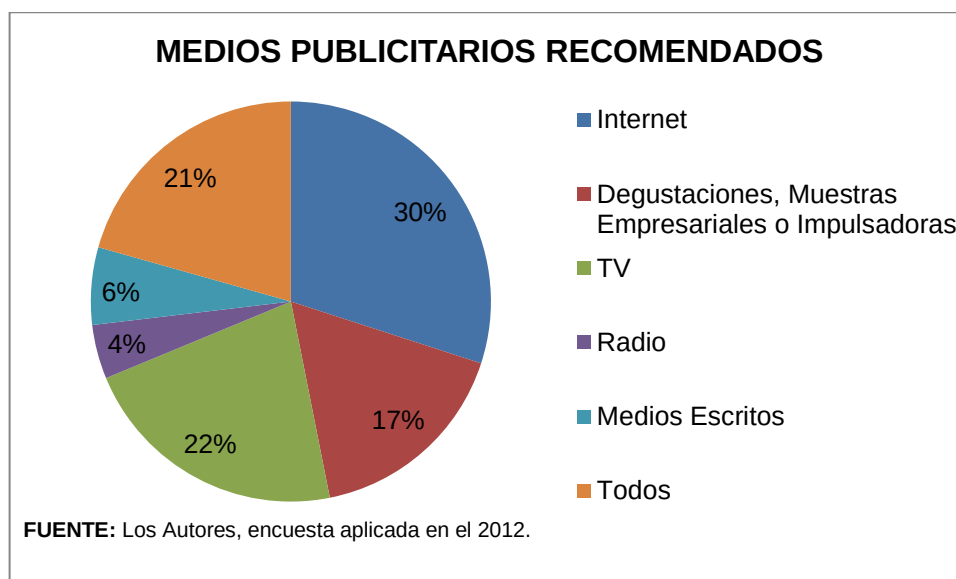
El 46% de las personas encuestadas se enteraron de la existencia de la nuez de Macadamia a través de otra persona, mientras que el 1% se enteró por medio de Revistas o Periódicos. Esto significa, que la nuez es poco conocida y no se ha enfocado en tener una publicidad masiva; sin embargo el marketing voz a voz como lo denomina el autor Kotler es eficiente; la recomendación voz a voz a través de medios como la Internet para dar a conocer el producto puede resultar beneficiosa si se aprovecha cuando los usuarios hablan sobre un tema en específico por medio de las redes sociales.

Tabla 26. Recomendaciones de Medios Publicitarios

RECOMENDACIONES DE MEDIOS PUBLICITARIOS			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Internet	48	30%	30%
Degustaciones, Muestras Empresariales o Impulsadoras	27	17%	47%
TV	35	22%	69%
Radio	7	4%	73%
Medios Escritos	10	6%	79%
Todos	33	21%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012

Gráfico 21. Recomendaciones de Medios Publicitarios



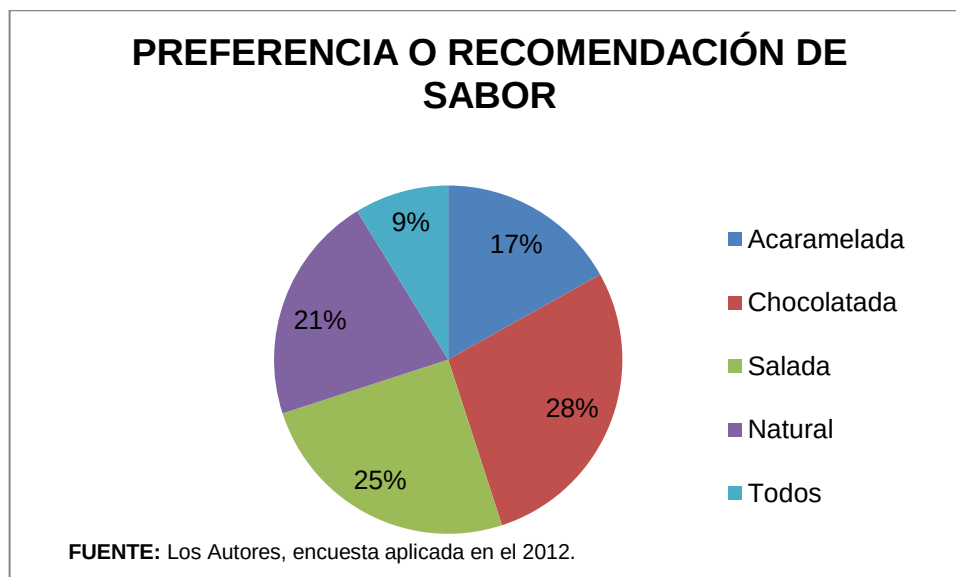
Según el 30% de los encuestados el medio publicitario recomendado para dar a conocer la nuez de Macadamia es la Internet, el 4% opina que la Radio, por otro lado el 22% considera que la TV por ser un medio de comunicación masivo puede resultar altamente efectivo para dar a conocer el producto

Tabla 27. Preferencia o Recomendación de Sabor de la Nuez de Macadamia

PREFERENCIA O RECOMENDACIÓN DEL SABOR DE LA NUEZ DE MACADAMIA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Acaramelada	27	17%	17%
Chocolatada	45	28%	45%
Salada	40	25%	70%
Natural	34	21%	91%
Todos	14	9%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 22. Preferencia o Recomendación de Sabor



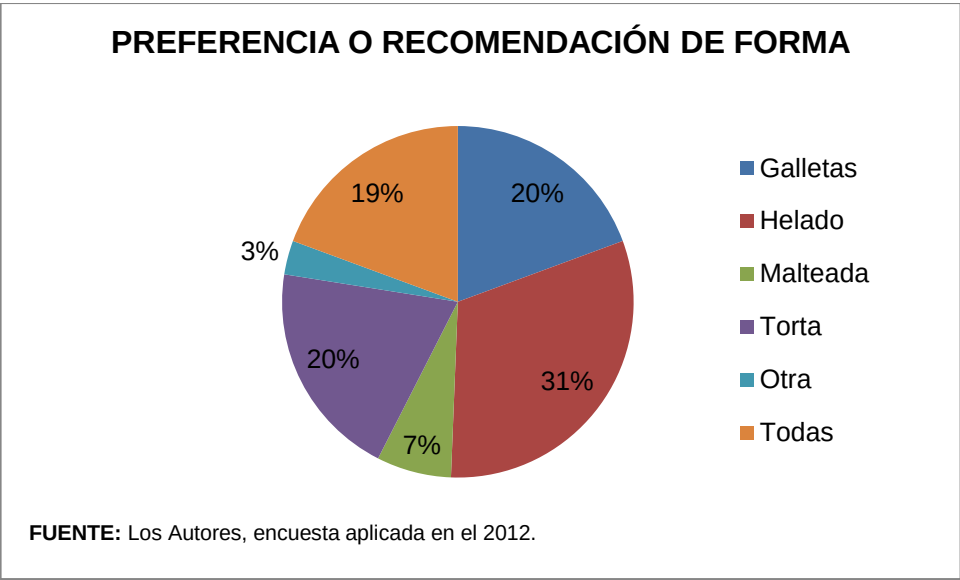
El 28% de los encuestados prefieren y recomiendan que la nuez de Macadamia sea Chocolatada, esta información es interesante para darle un valor agregado con este sabor

Tabla 28. Preferencia o Recomendación de Forma de la Nuez de Macadamia

PREFERENCIA O RECOMENDACIÓN DE FORMA DE LA NUEZ DE MACADAMIA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Galletas	31	19%	19%
Helado	50	31%	51%
Malteada	11	7%	58%
Torta	32	20%	78%
Otra	5	3%	81%
Todas	31	19%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 23. Preferencia o Recomendación de Forma de la Nuez de Macadamia.



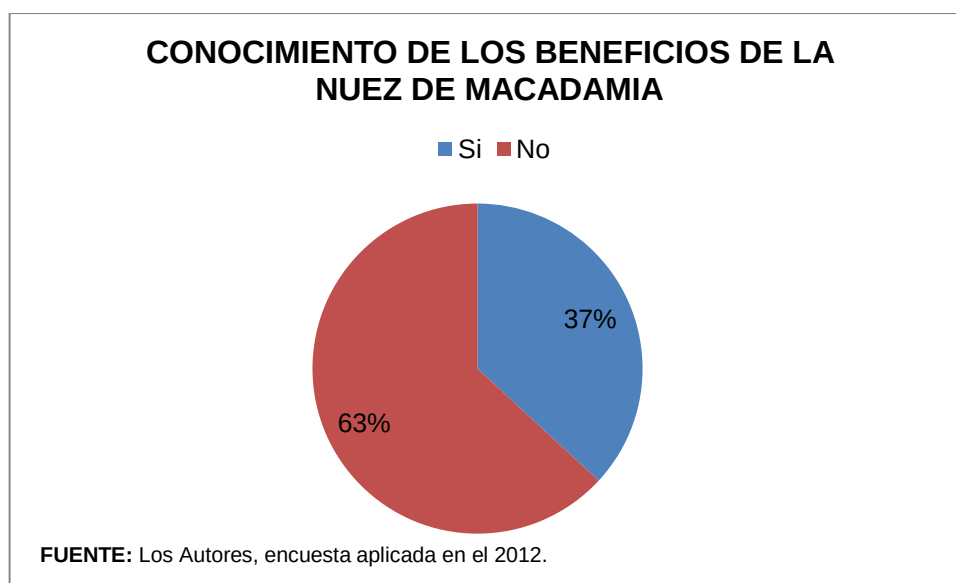
El 31% de los encuestados prefieren o recomiendan la forma de la nuez de Macadamia en Helado, sin embargo existe una similitud de porcentaje en forma de Galletas y Torta, dicha información es clave a la hora de posicionar la empresa y al largo plazo darle nuevas formas al producto.

Tabla 29. Conocimiento de los Beneficios de la Nuez de Macadamia

CONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LA NUEZ DE MACADAMIA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Si	59	37%	37%
No	101	63%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 24. Conocimiento de los Beneficios de la Nuez de Macadamia



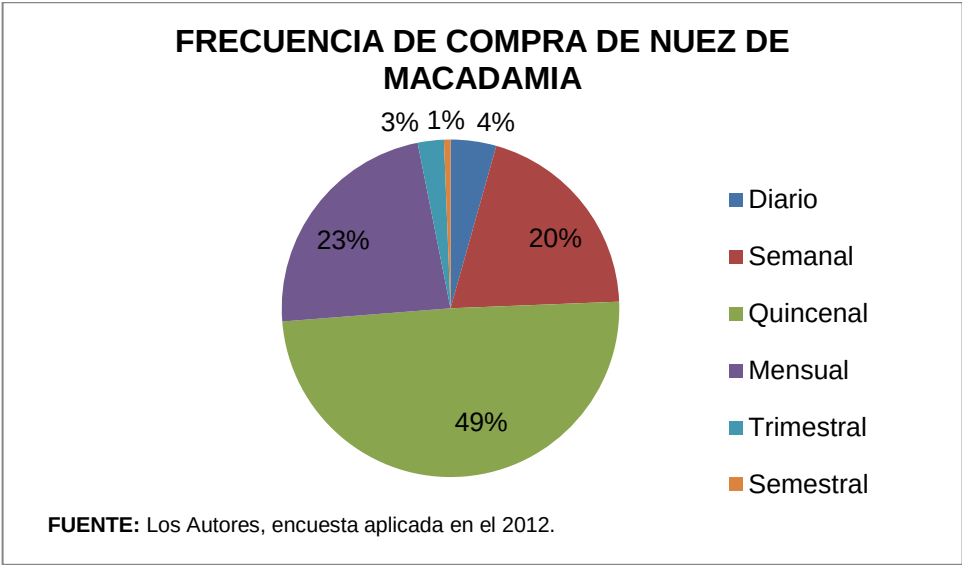
El 63% de las personas encuestadas NO poseen un conocimiento de las propiedades y por ende de los beneficios de la Nuez de Macadamia; esta información es esencial a la hora de ofrecer el producto, pues su publicidad puede ir enfocada en los beneficios que le aporta a la salud este fruto seco.

Tabla 30. Frecuencia de Consumo de Nuez de Macadamia

FRECUENCIA DE CONSUMO DE NUEZ DE MACADAMIA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Diario	7	4%	4%
Semanal	32	20%	24%
Quincenal	79	49%	74%
Mensual	37	23%	97%
Trimestral	4	3%	99%
Semestral	1	1%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 25. Frecuencia de Consumo de Nuez de Macadamia.



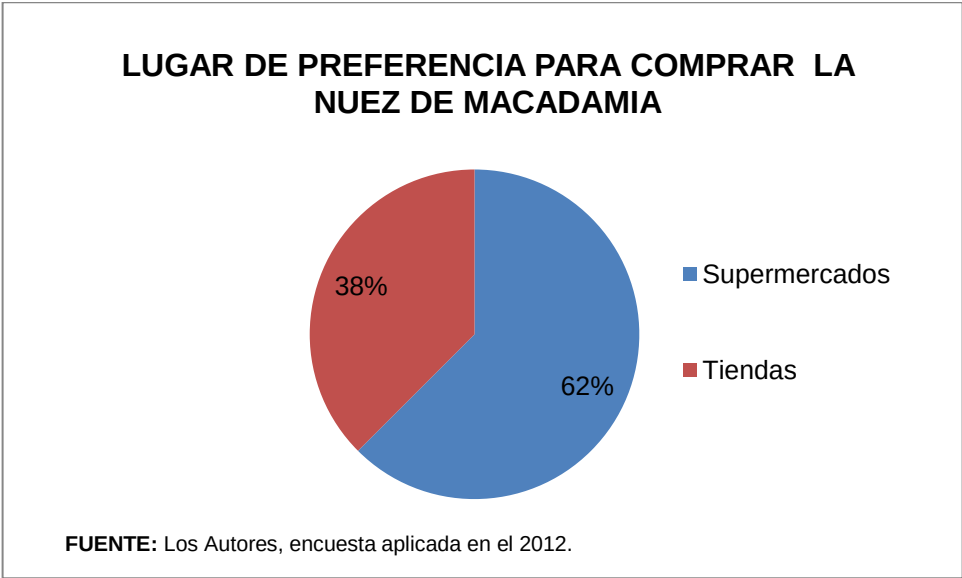
El 49% de las personas encuestadas compran nuez de Macadamia quincenalmente, mientras que el 1% la compran cada seis meses, este dato es relevante a la hora de planear la producción y la comercialización del producto.

Tabla 31. Preferencia del Lugar de Compra de la Nuez de Macadamia

PREFERENCIA DEL LUGAR DE COMPRA DE LA NUEZ DE MACADAMIA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Supermercados	100	62%	62%
Tiendas	60	38%	100%
TOTAL	160		

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012.

Gráfico 26. Preferencia del Lugar de Compra de la Nuez de Macadamia



El 62% de las personas encuestadas prefieren comprar la nuez de Macadamia en Supermercado; esta pregunta es importante a la hora de establecer los canales de distribución de la empresa.

Compraría los Productos a la Empresa

El 100% de las personas encuestadas afirmaron comprar productos derivados de la nuez de Macadamia si la empresa procesadora y comercializadora de los mismos se establece en el municipio de Caicedonia Valle.

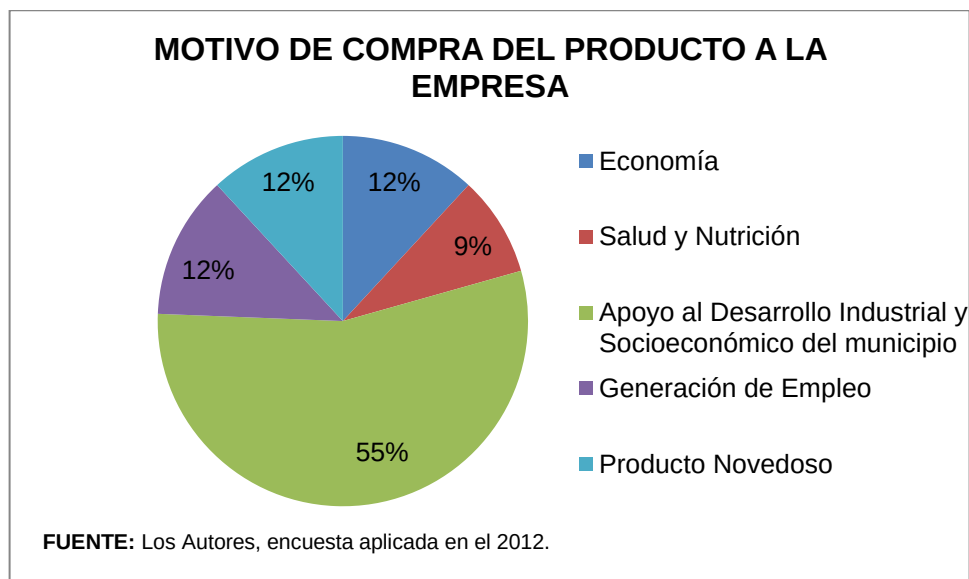
Los motivos por los cuales los comprarían se muestran a continuación:

Tabla 32. Motivo de Compra de Derivados de la Nuez a la Empresa

MOTIVO DE COMPRA DE DERIVADOS DE LA NUEZ A LA EMPRESA			
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Economía	19	12%	12%
Salud y Nutrición	14	9%	21%
Apoyo al Desarrollo Industrial y Socioeconómico del municipio	88	55%	76%
Generación de Empleo	20	13%	88%
Producto Novedoso	19	12%	100%
TOTAL	160	100%	

Fuente: Los Autores, encuesta aplicada en el 2012

Gráfico 27. Preferencia del Lugar de Compra de la Nuez de Macadamia



El 55% de los encuestados comprarían los productos a la empresa si esta se ubica en Caicedonia Valle, motivados principalmente por el apoyo al desarrollo socioeconómico e industrial del municipio, debido a que existen pocas empresas; de igual modo se evidencia en el gráfico la similitud entre los porcentajes correspondientes al 12% motivados por la economía, pues muchos consideran que al cultivarse la nuez de Macadamia en el municipio favorece considerablemente a la reducción de su precio; también otros motivos importantes por los cuales las personas encuestadas comprarían los productos a base de esta nuez a la empresa, es por la generación de empleos y porque consideran que es un producto novedoso y poco conocido en el mercado.

Para conocer la presentación apropiada del producto se investigó en los principales supermercados del municipio de Caicedonia en este caso Olímpica, Megamio (Superinter) un producto similar en este caso sustituto cercano de la nuez de Macadamia para determinar su rotación, la presentación más demandada de este producto y su precio respectivo, con el fin de poder establecer cual podría ser la demanda de los productos derivados de la nuez de Macadamia.

SUPERMERCADOS/ MARCAS	MANÍ LA ESPECIAL	MANIMOTO	MANÍ MARCA OLÍMPICA
OLÍMPICA	Rotación semanalmente 80 unidades de 50 grs. con un precio de \$1.180	Rotación semanalmente 45 unidades de 50 grs. y 60 unidades de 25 grs. con un precio de \$ 1.000.	Rotación semanalmente 64 unidades de 50 grs. con un precio de \$ 1.100
MEGAMIO Y SUPERINTER	Rotación semanalmente 60 unidades de 50 grs. con un precio de \$ 1.160.	Rotación semanalmente 50 unidades de 50 grs. con un precio de \$ 950	No se vende

8.3.2. Hallazgos

Según la información suministrada por el análisis del mercado en este caso empleando la encuesta se ha podido determinar:

- De las 91 mujeres encuestadas el 62% consumen nuez de Macadamia, mientras que de los 69 hombres solo el 52% consumen nuez de Macadamia; es decir que se deben crear productos dirigidos a este segmento.
- El rango de edad que más consume nuez de Macadamia está comprendido entre los 20-30 años con 55 personas, es decir el 55%; lo que le permite a la empresa enfocar sus esfuerzos de marketing por medio de mensajes publicitarios apropiados hacia este segmento.

El motivo de consumo de frutos por rango de edad más representativo:

- De 10-20 con un 50% es decir 5 de 10 personas con estas edades consumen frutos secos motivados por Salud y Nutrición.
- De 20-30 con un 54% es decir 30 personas de 55 consumen frutos secos motivados por el Sabor.
- El motivo de consumo de frutos secos de las personas encuestadas cuyas edades están comprendidas entre los 30-50 años es por el sabor con un 43% de preferencia.

- El motivo de consumo de frutos secos de las personas encuestadas cuyas edades están comprendidas entre los 50-80 años es Salud y Nutrición con un 53% de preferencia.

8.4 MEZCLA DE MERCADEO

8.4.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

8.4.1.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

La empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia producirá “snacks” de diferentes sabores, los más opcionados en el análisis del mercado.

8.4.1.2 TIPO DE PRODUCTO

La Nuez de Macadamia es un manjar exquisito, 100% natural, de excelente calidad, considerada la nuez más fina del mundo, utilizada por el mercado gourmet, posee forma esférica, su parte comestible o almendra es de color blanco cremoso, de sabor exquisito.

Las Nueces “Macadamias del Valle” son un producto alimenticio que permitirá a sus consumidores disfrutar de su inigualable sabor y de sus grandes beneficios nutritivos contribuyendo al cuidado de la salud.

El principal ingrediente es la nuez de Macadamia natural producida en el municipio de Caicedonia Valle, cuya característica es ser altamente nutritiva con importantes cantidades de proteínas fibra, carbohidratos, aceite monoinsaturado provechoso para la salud cardiovascular y no contener colesterol.

Este producto es procesado de manera 100% natural sin preservantes, ni químicos, para brindar un producto altamente nutritivo y saludable.

8.4.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Entre los productos sustitutos de la nuez de Macadamia se encuentran las almendras, avellanas, cacahuates, ciruelas secas, maní, nuez de marañón, pasas, pistachos, y demás frutos secos del mercado.

8.4.1.4 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Los productos complementarios, es decir los que acompañan a la nuez de Macadamia y mejoran su demanda, son principalmente el chocolate, el caramelo, helados, pasteles, etc. La mayoría de las nueces de Macadamia son vendidas

como nueces horneadas o tostadas, cubiertas con chocolate o caramelo, o simplemente cocinadas con otros productos.

8.4.1.5 MARCA Y LOGO

Para escoger el marca del producto, su logo y eslogan; se realizó una prueba piloto en donde se encuestaron a 32 personas.

El nombre de marca y el eslogan fueron creados por los propietarios de ésta idea de negocio, el diseño del logo de acuerdo a las especificaciones de los autores del proyecto fue realizado por Andrés A. Barrera estudiante Técnico Superior en Diseño Gráfico con conocimientos en diseño publicitario e identidad corporativa del Centro Integrado Público CIPFP *Ciutat de l'Aprenent* (Ciudad del Aprendiz) de Valencia España.

Sustentación Marca, Logo y Diseño del producto a base de Nuez de Macadamia

Nombre: El nombre seleccionado es “Macadamias del Valle” porque se quiere dar a entender de que las nueces de Macadamia se están cultivando en la región, la idea es que la marca refleje sentido de pertenencia con el departamento, y también los consumidores recuerden el nombre de esta nuez, pues muchos tienen la idea errónea de llamarla corozo, o almendra; además es un nombre de fácil memorización para sus consumidores potenciales.

Logo: El logo está conformado por el nombre con una fuente de letra especial

Color y Forma: Por ser un producto natural y ecológico los colores verde, amarillo y marrón muestran el compromiso con el medio ambiente.

Figura 9. Marca, Logo y Eslogan



Eslogan: El eslogan del producto será “Exquisitas y Saludables” debido a que intenta comunicar a los consumidores su delicioso e inigualable sabor y las propiedades que poseen las nueces de Macadamia e invitarlos a descubrirlas.

8.4.1.6 EMPAQUE Y ETIQUETA

El empaque por ser un producto ecológico, responsable con el medio ambiente, su empaque será biodegradable.

El empaque será de 50 gr. de nuez de Macadamia chocolatada, entera y sin cáscara con el logo del producto en su parte frontal y en el reverso con la información nutricional y los ingredientes.

8.4.1.7.MUESTRA ESTADÍSTICA

Población Total del Municipio de Caicedonia Valle: 30.341¹⁴⁹ habitantes.

Urbana: 24.323 habitantes.

Rural: 6.018 habitantes.

Población Objetiva: Estratos 3,4 y 5 de la población urbana.

Estrato 3: 10.557 habitantes

Estrato 4: 1.868 habitantes

Estrato 5: 71 habitantes

Para un total de 12.496 personas.

Se realizó una prueba piloto a 30 personas para saber la pertinencia de las preguntas planteadas en la encuesta; luego se determina la muestra empleando el método no probabilístico es decir que la probabilidad no es igual para todos los elementos del espacio muestral.

¹⁴⁹ Población proyectada al 30 de Junio del 2010, para el Municipio de Caicedonia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

Tabla 33. Cálculo de la Muestra

CALCULO DE LA MUESTRA	
N	30341
CONFIANZA	95%
ALFA	5%
ALFA/2	0,025
Z ALFA/2	-1,959963985
ERROR H	3
DESVIACION	19,29241738
No	158,8645404
N	159

Empleando la fórmula se obtuvo como muestra 160 encuestas.

Para calcular la muestra se tomo en cuenta algunas de sus propiedades y el error máximo que se permitirá en los resultados. Para dicho cálculo de la muestra se empleo la desviación estándar donde σ (sigma) se calculó por criterio en este caso mediante una prueba piloto realizada a 30 personas. El nivel de confianza deseado se denota por Z, el cual se acepta que sea de 95% en la mayoría de las investigaciones. Se encuestó a una muestra piloto de al menos 30 personas y se intentó cuantificar a través del método aleatorio simple el consumo promedio de la nuez de Macadamia por persona al año; en este estudio la encuesta piloto arrojó como resultado que una persona consume un promedio de 50 grs de nuez de Macadamia mensualmente y que la desviación del consumo es de 19,3 grs esto se supone que un hombre que no acostumbra comprar esta nuez consumiría tan solo $50 - 19,3 = 3,7$ grs de nuez de Macadamia al mes y que una mujer con buenos hábitos alimenticios consumiría hasta 69,3 grs de Macadamia al mes.

8.4.1.8.CÁLCULO DE LA MUESTRA

Se tomó como muestra de un universo de 30.341 de la Población Total del Municipio de Caicedonia Valle, cuya desviación típica es de 19,29241738 la cual se obtuvo de la frecuencia de consumo de nuez de Macadamia de 30 personas de la prueba piloto.

8.4.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

Como estrategia de precio se tendrá en cuenta los cálculos matemáticos que permitan obtener un porcentaje de ganancia sobre el capital invertido, teniendo presente que la variación de los precios se establecen según la fase del ciclo de

vida por la que esté atravesando el producto; ya que durante la introducción del producto al mercado se debe decidir como se posicionará ante la competencia en términos de calidad y precio. Por lo tanto, se escogerá el precio por debajo de la competencia pues éste influye en la percepción del consumidor a la hora de comprar el producto, además no perjudica el estado de resultados de la empresa.

Una estrategia es el introducir el producto con alta calidad a un precio mediano, es decir poner un precio ligeramente menor a la de la competencia directa a cambio de un producto de alta calidad. A mediano plazo se deberá diferenciar el producto para lograr ganar mercado.

8.4.2.1. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

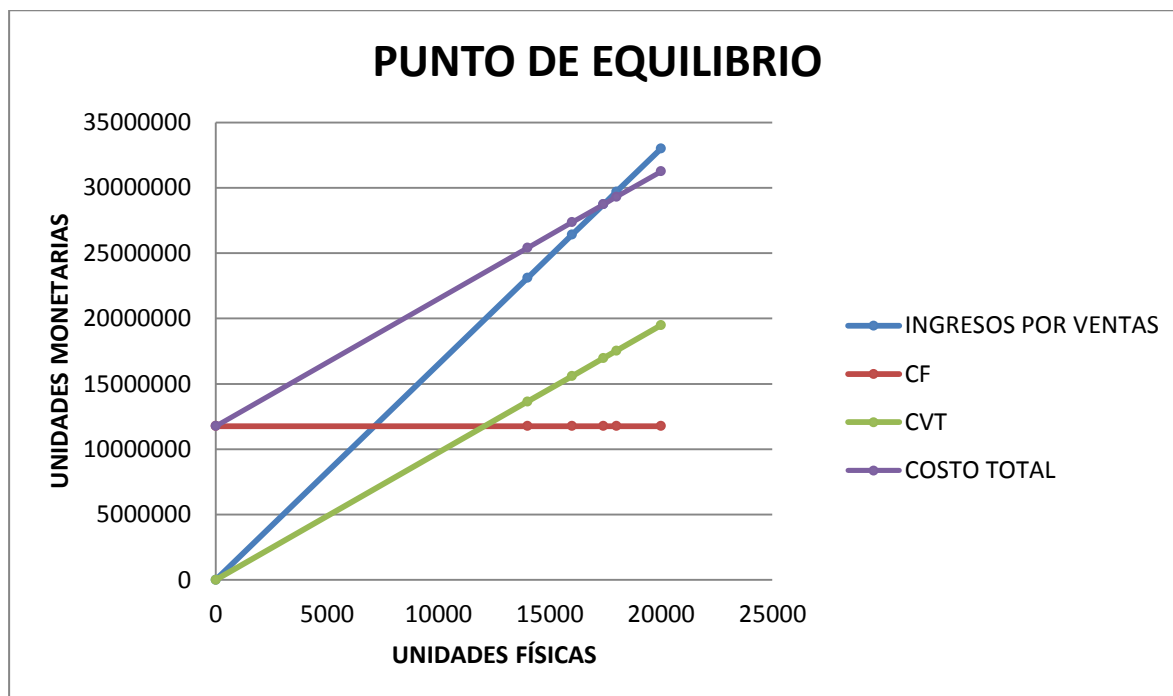
La determinación del Punto de Equilibrio se basa en los costos fijos y variables, con la finalidad de determinar cuál es el nivel de producción donde los costos totales se igualan con los ingresos tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 34. Punto de Equilibrio

PRECIO DE VENTA	CANTIDADES	INGRESOS POR VENTAS	CF	CVU	CVT	COSTO TOTAL	UTILIDAD O PERDIDA
\$ 1.650	0	0	\$ 11.768.166	\$ 974	0	\$11.768.166	\$(11.768.166)
\$ 1.650	14.000	\$ 23.100.000	\$ 11.768.166	\$ 974	\$13.638.572	\$25.406.738	\$ (2.306.738)
\$ 1.650	16.000	\$ 26.400.000	\$11.768.166	\$ 974	\$15.586.940	\$27.355.106	\$ (955.106)
\$ 1.650	17.413	\$ 28.731.883	\$ 11.768.166	\$ 974	\$16.963.717	\$28.731.883	\$ -
\$ 1.650	18.000	\$ 29.700.000	\$ 11.768.166	\$ 974	\$17.535.307	\$29.303.473	\$ 396.527
\$ 1.650	20.000	\$ 33.000.000	\$ 11.768.166	\$ 974	\$19.483.675	\$31.251.841	\$ 1.748.159

Se observa que el punto de equilibrio es de aproximadamente 17.413 unidades de producto o de un ingreso por ventas cercano a los \$ 28.731.883. Se observa en la tabla y en el gráfico que los costos prácticamente son iguales a los ingresos con un nivel de producción de 17.413 unidades.

Gráfico 28. Punto de Equilibrio



8.4.2.2. TIPO DE MERCADO Y SU INCIDENCIA EN EL PRECIO

Al tipo de mercado al cual se va a enfocar el producto es al de los frutos secos; más específicamente a las nueces, en donde su incidencia en el precio es alta, debido a que las nueces por lo general poseen un precio más alto comparado con otros frutos secos, como es el caso del maní, el cual incide directamente en la decisión de compra por parte de los consumidores; ya que muchos se fijan en los precios y no en el aporte nutricional de cada uno de ellos.

8.4.2.3. CÁLCULO Y SUSTENTACIÓN DEL PRECIO

El método de fijación del precio del producto, que será lanzado al mercado, será de acuerdo al precio de los productos competidores. En este caso, los precios de la competencia bordean \$5.000 por 100 gramos de producto.

Se seleccionó el precio de \$ 1.650 por una presentación de 50 gr. de producto como estrategia de posicionamiento en el mercado, se escogió dicho precio por estar acorde con la sugerencia de la población encuestada, y por su respectivo costeo.

8.4.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución del producto estará enfocada a los lugares donde exista venta de “snacks”, teniendo como énfasis supermercados, tiendas, gimnasios por ser un lugar donde se incentiva un estilo de vida sano.

8.4.3.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución que se empleará en este caso es el de Productor-Mayorista, ya que las encuestas arrojaron como resultado que el 62% de las personas encuestadas prefieren comprar la nuez de Macadamia en Supermercados, mientras que el 38% restante la prefieren comprarlas en tiendas.

8.4.3.2. PROVEEDORES

Se negociará directamente con los proveedores, dando prioridad a los productores de nuez de Macadamia del municipio de Caicedonia y zonas aledañas.

8.4.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Como estrategia de promoción, se realizarán exhibiciones del producto, donde se entregarán pequeñas degustaciones gratuitas de Nuez de Macadamia en los diferentes puntos de venta ubicados en los principales supermercados del municipio, con el objetivo de introducir y promover el producto, esto se hará con el fin de que los clientes conozcan el producto y sus beneficios.

8.4.4.1. VENTA PERSONAL

Con el fin de dar a conocer el producto se participará en ferias empresariales del municipio, se pondrá un stand para dar a conocer los productos a la población, además de hacer una alianza con empresas que promocionan productos y servicios en el municipio como es el caso de Caicedonitas.com

8.4.4.2. PUBLICIDAD

Se enfatizará en los beneficios que la nuez de Macadamia le aporta a la salud y al medio ambiente, en el sabor exquisito de sus presentaciones frente a otros “snacks” o productos sustitutos del mercado, así como su exclusividad.

8.4.4.3. MERCHANDISING

Para complementar la estrategia de penetración del mercado, el producto se exhibirá en lugares como en el lineal de acuerdo a la categoría de dulces y confitería; además de exhibirse cerca a las cajas registradoras con el fin de incentivar las compras por impulso o no previstas. Empleando colores llamativos a lo que comúnmente se le llama Merchandising de presentación para exhibirlo de la forma más atractiva y adecuadamente posible, en el lugar apropiado y en la cantidad correcta y el Merchandising de seducción por medio de publicidad e información que de a conocer los beneficios que brinda a la salud y su cultivo al mejoramiento del medio ambiente a través de la reforestación.

8.4.4.4. TELEMERCADERO

El telemarketing o Telemarketing está cobrando cada vez más importancia gracias a los avances de las nuevas tecnologías de la información. Según los reconocidos autores Stanton, Etzel y Walker, el **telemarketing** *“es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente”*¹⁵⁰. Por las grandes ventajas que brinda el telemarketing la estrategia que empleará la empresa será a través de:

- El teléfono.
- La mensajería instantánea (chat) que puede funcionar las 24 horas del día a bajo costo.
- Contar con una base de datos de los clientes, con sus preferencias para responder de manera adecuada a sus necesidades, brindando un servicio de atención personalizada y con la posibilidad de obtener una retroalimentación de parte del cliente de sus comentarios, preguntas frecuentes, sugerencias, etc.

De acuerdo a lo anterior se utilizará una página web y redes sociales como Facebook y Twitter, para tener un contacto más cercano con los clientes y poder interactuar con ellos de manera directa para conocer sus nuevos gustos y preferencia y de esta manera lograr que la empresa se adapte a las nuevas y crecientes necesidades del mercado.

8.4.4.5. PUBLICIDAD DIRECTA

El propósito de la campaña publicitaria que llevará a cabo la empresa es dar a conocer el producto y comunicar a los consumidores los beneficios del mismo, principalmente los medios a utilizarse no serán masivos, sino directos en primer lugar se hará uso de volantes que describan claramente las propiedades nutritivas

¹⁵⁰Fundamentos de Marketing, de Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Pág. 601-602

y alimenticias de la nuez de Macadamia, junto con la invitación a que ingresen a la página web de la empresa y red social donde se brindará más información acerca del mismo; estos volantes se entregarán en los principales supermercados del municipio de Caicedonia Valle. Adicionalmente, se utilizará el recurso de cuñas en las principales emisoras del municipio.

8.4.4.6.RR.PP.

Las Relaciones Públicas en el día de hoy, con la revolución de la tecnología y las comunicaciones se pueden realizar a través de redes sociales como Facebook, Twitter a bajo costo, así como también contar con el diseño de un blog corporativo que permita interactuar de forma dinámica y en tiempo real con los clientes actuales y potenciales, esto le permitirá a la empresa contar con una participación cercana y que el cliente se sienta satisfecho con la creatividad y pericia informática que posee la organización.

8.5. POTENCIAL DEL MERCADO

El mercado potencial de la nuez de Macadamia es la población perteneciente a los estratos 4 y 5 respectivamente, porque poseen el poder adquisitivo para adquirirla.

8.5.1. PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se realizó basada en la encuesta teniendo en cuenta las respuestas a la pregunta sobre la frecuencia de compra de nuez de Macadamia por parte de las 160 personas encuestadas, de esta forma:

Tabla 35. Cálculo del Consumo de Nuez de Macadamia a partir de la Encuesta

Frecuencia de Consumo	Frecuencia Absoluta	Cantidades
Diario	7	210
Semanal	32	128
Quincenal	79	158
Mensual	37	37
CONSUMO TOTAL		533

El pronóstico de la demanda para los cinco años es el siguiente, teniendo en cuenta el análisis del mercado, con probabilidad de crecimiento del 10% anual e implementando una política de inventario del 10% para determinar la producción total.

Tabla 36. Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS				
AÑO	VENTAS ESTIMADAS	POLITICA DE INVENTARIO 10%	UNIDAD INVENTARIO	TOTAL PRODUCCION
0	116640	11664	11664	128304
1	128304	12830	1166	141134
2	141134	14113	1283	155248
3	155248	15525	1411	170773
4	170773	17077	1552	187850
5	187850	18785	1708	206635

8.6. OPERACIÓN

8.6.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Tabla 37. Ficha Técnica del Producto

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
TAMAÑO POR PORCIÓN 28,35 grs	
CALORÍAS 170 Kcal	
CALORÍAS DESDE LA GRASA 130 Kcal	
GRASA TOTAL 15g 23%	
Grasa Saturada 2g 10%	
TOTAL CARBOHIDRATOS 12g 4%	
FIBRA DIETARIA 9g 35%	
AZÚCARES 5g	
PROTEÍNAS 5g	
INGREDIENTES: Nuez de Macadamia, Azúcar y Cobertura de Chocolate.	
PRODUCIDO POR: MACADAMIAS DEL VALLE Caicedonia Valle del Cauca- Colombia www.macadamiasdelvalle.com	
	
Es un producto natural, ecológico, exquisito y saludable, todas estas propiedades reunidas en esta deliciosa Nuez, cultivada en nuestro Valle. Después de Abierto consumirse en el menor tiempo posible. Consérvese en un lugar fresco y seco.	

8.6.2. ESTADO DE DESARROLLO

8.6.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso para la elaboración de confites a base de nuez de Macadamia se muestra a continuación:

1.Recepción de Materia Prima:

Este proceso corresponde al acopio donde se recibirá la materia prima (Nuez de Macadamia) proveniente de las diferentes fincas cultivadoras de esta nuez, es decir proveedores del municipio de Caicedonia Valle; dicho proceso se ocupará además de la recepción, pesaje, transporte y almacenamiento correspondiente.

2.Proceso de Secado

Este proceso permitirá que la nuez con cáscara o concha obtenga el secado óptimo, con el fin de facilitar su desconchado y lograr el aspecto crujiente deseado; por medio de camas de secado a la exposición directa del sol; en este paso se debe estar atento al no sobrexponer la nuez de Macadamia al calor del sol y evitar el ingreso de roedores e insectos que puedan infectar o perforar las nueces.

3.Clasificado

En este pasodosoperariosclasificarán las nueces de acuerdo al tamaño, de las más grandes hasta las más pequeñas, además de separar aquellas que presenten perforaciones o defectos que les impidan seguir en el proceso.

4.Triturado

En el proceso de triturado se empleará una máquina desconchadora que permite romper la concha en forma mecánica y así obtener la almendra.

5.Limpieza y Clasificado

Una vez que la concha es triturada se procede a separar la almendra de los pedazos de cáscara, del mismo modo se retira las almendras defectuosas que no posean las características deseadas. Esta clasificación la realizarán diferentes operarios en una mesa de acero inoxidable con su respectiva cofia, guantes y herramientas.

6.Horneado y Endulzado

Es aquí donde está ubicado el horno de convección donde se horneará toda la almendra, posteriormente se agregará el dulce correspondiente.

7.Enfriado

Se procede a enfriar el caramelo o chocolate para que no se desprenda de la almendra. La temperatura descenderá paulatinamente hasta los 6°C.

8.Empaque

Ya enfriada la almendra de Macadamia se procede a envasar y pesaren una mesa de acero inoxidable. Para el efecto se emplea una selladora de bolsas al vacío, y luego se empacará en cajas de cartón.

9. Almacenamiento

Todo producto empacado en cajas de cartón deberá ser almacenado en la bodega de producto terminado para evitar exponer el producto a daños por causas externas. Además es donde se llevará a cabo el control de inventarios.

9. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Para el montaje de la Empresa procesadora y comercializadora de Nuez de Macadamia se requiere lo siguiente:

9.1. MAQUINARIA Y EQUIPO

Tabla 38. Maquinaria y Equipo

DETALLE	Q	VALOR UNITARIO	TOTAL	DEPRECIACION 10%
BÁSCULA BALANZA PLATAFORMA DE PISO CAPACIDAD DE 150 KILOS	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 20.000
DESCONCHADORA	1	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000	\$ 310.000
HORNO	1	\$550.000	\$ 550.000	\$ 55.000
SELLADORA AL VACÍO	1	\$340.000	\$ 340.000	\$ 34.000
BAÑO MARÍA A GAS EN ACERO INOX.	1	\$350.000	\$ 350.000	\$ 35.000
TOTAL		\$4.540.000	\$ 4.540.000	\$ 454.000

Tabla 39. Muebles y Equipo de Oficina

MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA				
DETALLE	Q	V.UNITARIO	TOTAL	DEPRECIACIÓN 10%
Escritorio	2	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 30.000
Sillas Ergonómicas	3	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 30.000
Archivador en aglomerado	2	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 24.000
Mesa auxiliar Rimax	1	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 2.500
Sillas Auxiliares	8	\$ 18.000	\$ 144.000	\$ 14.400
TOTAL			\$ 1.009.000	\$ 100.900

Tabla 40. Herramientas

HERRAMIENTAS				
DETALLE	Q	V. UNITARIO	TOTAL	DEPRECIACION 20%
MESA DE ACERO INOXIDABLE CON RODACHINES	4	\$200.000	\$ 800.000	\$ 160.000
BALANZA GRAMERA DIGITAL	2	\$ 45.000	\$ 90.000	\$ 18.000
CAMAS DE PLÁSTICO	2	\$200.000	\$ 400.000	\$ 80.000
CESTAS RECOLECTORAS CAPACIDAD DE 20 KILOS	4	\$ 23.000	\$ 92.000	\$ 18.400
CANASTAS PLÁSTICAS	6	\$ 20.000	\$ 120.000	\$ 24.000
RECIPIENTE EN ACERO INOXIDABLE PARA BAÑO MARIA	4	\$ 80.000	\$ 320.000	\$ 64.000
PALETAS PLÁSTICAS	2	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 12.000
ESTANTERÍA	10	\$ 100.000	\$ 1.000.000	\$ 200.000
CUCHARONES DE ACERO INOXIDABLE	4	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 40.000
ESPATULAS PARA ESPARCIR CHOCOLATE	2	\$ 28.000	\$ 56.000	\$ 11.200
TOTAL			\$ 3.138.000	\$ 627.600

Tabla 41. Equipo de Cómputo y Comunicación

EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN				
DETALLES	Q	V. UNITARIO	TOTAL	DEPRECIACION 10%
TELEFAX	1	\$150.000	\$ 150.000	\$ 15.000
COMPUTADOR	2	\$700.000	\$ 1.400.000	\$ 466.666
TOTAL			\$ 1.550.000	\$ 481.666

9.2.INSUMOS

Tabla 42. Insumos

DETALLE	CANTIDAD EN GRAMOS X UNIDAD	VALOR UNITARIO X KILO	COSTO TOTAL UNITARIO M.P.D
NUEZ DE MACADAMIA EN ALMENDRA	40	\$ 3.000	\$ 120
COBERTURA DE CHOCOLATE	6	\$ 10.000	\$ 60
MANTEQUILLA	10	\$ 6.000	\$ 60
AZUCAR	4	\$ 1.800	\$ 7
TOTAL	60		\$ 247

9.2.1. COSTO MATERIA PRIMA INDIRECTA

Tabla 43. Costo Materia Prima Indirecta

MATERIA PRIMA INDIRECTA			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
BOLSA ETIQUETADA	1	\$ 180	\$ 180
CAJAS DE CARTON	1	\$ 200	\$ 200
TOTAL		\$ 380	\$ 380

9.3. MANO DE OBRA

Tabla 44. Mano de Obra Directa

MANO DE OBRA DIRECTA	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
OPERARIOS	2	\$ 600.000	\$ 7.200.000
JEFE DE PRODUCCION	1	\$ 1.196.840	\$ 14.362.080
TOTAL	3	\$ 1.796.840	\$ 21.562.080

Tabla 45. Mano de Obra Indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
GERENTE	1	\$ 1.313.110	\$ 15.757.320
VENDEDOR	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000
TOTAL	2	\$ 1.913.110	\$ 22.957.320

9.4. GASTOS FIJOS

Tabla 46. Gastos Fijos

DETALLE	VALOR MENSUAL
Arrendamiento	\$ 300.000
Servicios públicos	\$ 280.000
Mantenimiento	\$ 80.000
Fletes	\$ 150.000
Papelería	\$ 50.000
Asesoría	\$ 400.000
Gastos de Aseo y Cafetería	\$ 50.000
TOTAL	\$ 1.310.000

9.5. PLAN DE PRODUCCIÓN

El tiempo requerido en el procesamiento de 20 kilos de almendra de nuez de Macadamia debidamente procesada es de 4 horas con 35 minutos, se desea trabajar 5 días a la semana con un turno de 8 horas que se distribuirán así: 1 hora de almuerzo, 15 minutos para arranque y 15 minutos para el refrigerio quedando 6.5 horas netas de trabajo incluyendo 30 minutos para limpieza de maquinaria al final del día. Expresado en minutos y horas de la siguiente forma:

$480 \text{ min} - 60 \text{ min} - 15 \text{ min} - 15 \text{ min} = 390 \text{ min} / 60 = 6.5 \text{ horas}$

$390 \text{ min} - 30 \text{ min} = 360 / 60 = 6$

Por lo tanto en seis horas se procesarán 27 kilos es decir 27.000 grs. divididos en una presentación de 50 grs da como resultado 540 unidades diarias de producto terminado empacado en presentaciones de 50 gr en 6.5 horas efectivas de trabajo por día, descontando el 10% de inventario dará como resultado una producción diaria de 486 unidades, lo que significa que en un mes se procesará 9720 unidades.

Según el análisis del mercado realizado a 160 personas se determinó que estos consumirían al mes 533 unidades del producto de una presentación de 50 grs; pero como el mercado tanto objetivo como potencial es de 12.496 personas (población de estratos 3,4 y 5) se pretende tener un posicionamiento del 20%, lo que significa que 2.500 personas demandarán 8.325 unidades mensuales

$486 \text{ Unidades/Día} \times 5 \text{ días} \times 4 \text{ semanas} = 9.720 \text{ Unidades/Mes}$ es decir 116.640 Unidades anuales.

Como se demandan 8.325 Unidades entonces sobrarán 1.395 Unidades, que servirán para campañas de marketing como degustaciones, etc.

9.6. PLAN DE COMPRAS

La política de compras de la empresa será cada 30 días, se basará en la negociación directa con los proveedores de cada uno de los insumos cuya política de pago acordada será a un 60% de contado y un 40% a crédito con un plazo de 30 días.

En lo relacionado al principal insumo del producto que es la nuez de Macadamia; un buen proveedor de dicha materia prima logrará que sólo se desperdicie el 5% por almendras defectuosas; ya que los cultivos existentes en el municipio poseen variedades de buena calidad. Además de la merma del 10% correspondiente a la cáscara.

Tabla 47. Producción Estimada

PRODUCCIÓN ESTIMADA				
AÑO	VENTAS ESTIMADAS	POLITICA DE INVENTARIO 10%	UNIDAD INVENTARIO	TOTAL PRODUCCION
0	116.640	11.664	11.664	128.304
1	128.304	12.830	1.166	141.134
2	141.134	14.113	1.283	155.248
3	155.248	15.525	1.411	170.773
4	170.773	17.077	1.552	187.850
5	187.850	18.785	1.708	206.635

Se comprará 500 kilos de nuez de Macadamia dependiendo de la demanda que se esté dando del producto, ya que para producir 9.720 unidades se requiere 447.120 gramos incluyendo la merma del 15%.

Se comprará 60.000 grs. de cobertura de chocolate; se comprará 97.200 grs de mantequilla y 39.000 grs de Azúcar.

9.7. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los insumos nombrados para la producción de un día que corresponde a 480 unidades del producto de una presentación de 50 grs.

Tabla 48. Costo de Materia Prima Directa

COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA			
AÑO	PRODUCCION ESTIMADA	COSTO UNITARIO M.P.D	COSTO TOTAL M.P.D
2013	128.304	\$ 247	\$ 31.716.749
2014	141.134	\$ 255	\$ 35.935.076
2015	155.248	\$ 262	\$ 40.714.442
2016	170.773	\$ 270	\$ 46.129.462
2017	187.850	\$ 278	\$ 52.264.681
2018	206.635	\$ 287	\$ 59.215.883

Tabla 49. Costos de Materia Prima Indirecta

COSTOS DE MATERIA PRIMA INDIRECTA			
AÑO	PRODUCCIÓN ESTIMADA	COSTO UNITARIO M.P.I	COSTO TOTAL M.P.I
2013	128.304	\$ 380	\$ 48.755.520
2014	141.134	\$ 391	\$ 55.240.004
2015	155.248	\$ 403	\$ 62.586.925
2016	170.773	\$ 415	\$ 70.910.986
2017	187.850	\$ 428	\$ 80.342.147
2018	206.635	\$ 441	\$ 91.027.652

10. INFRAESTRUCTURA

“El tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera optimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica”.¹⁵¹

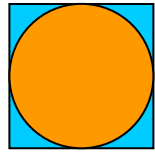
1. Parqueadero
2. Almacén de Materia Prima
3. Zona Verde (Zona especial para el secado de la nuez)
4. Área de Triturado
5. Área de Clasificado
6. Área de Horneado y Mezcla de Ingredientes
7. Área de Control de Calidad
8. Área de Limpieza
9. Área de Refrigeración
10. Área de Empaque y Etiquetado
11. Almacén de Producto Terminado
12. Área Administrativa
13. Cafetería.

¹⁵¹ BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. ISBN 970-10-5687-6. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 92.

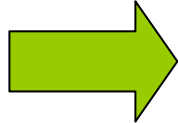
Figura 10. Distribución de Planta



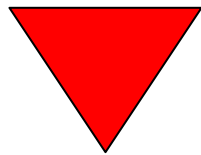
10.1. PLAN OPERATIVO (Cronograma de Actividades para el procesamiento de 20 kilos de Macadamia)



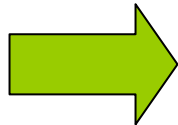
1. Inspeccionar y pesar materia prima(10 minutos)



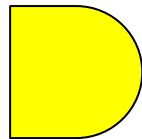
2. Transportar la materia prima a la bodega (3 minutos)



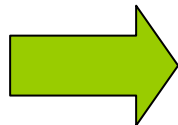
3. Almacenamiento de Materia Prima



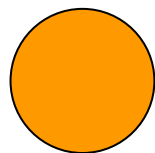
4. Transportar materia prima al área de secado. (5 minutos)



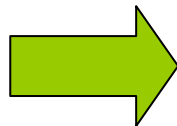
5. Secar al sol para que la nuez tenga su aspecto crujiente (60 minutos)



6. Transporte al área de triturado.(5 minutos)

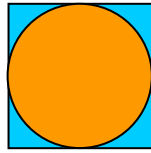


7. Triturado separación de la cascara de la nuez o almendra (20 kilo/hora es decir 60 minutos)

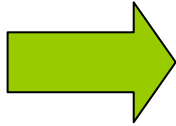


8. Transporte de la almendra al área de Limpieza, Clasificación e Inspección (2 min)

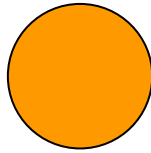
Continuación Diagrama de Proceso



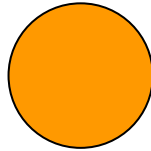
9. Clasificado e inspección. (10 minutos)



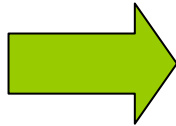
10. Transporte al área de Horneado (5 minutos)



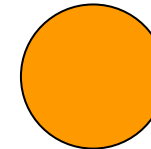
11. Hornear (15 minutos)



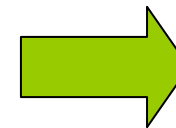
12. Agregar ingredientes y cubrir con chocolate (20 minutos)



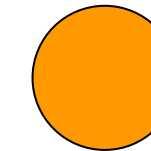
13. Transportar al área de enfriado (2 minutos)



14. Enfriado (40 minutos)



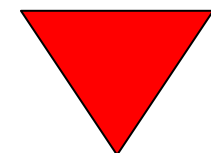
15. Transportar al área de empaquetado (2 minutos)



16. Empacar (20 minutos)



17. Transporte a la bodega de productos terminados. (2 minutos)



18. Almacenamiento de Producto Terminado

11. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El presente proyecto está basado en el área de la alimentación sana, nutritiva y energética consiste en elaborar productos innovadores a base de la nuez de Macadamia en el mercado local, fundamentados en el antecedente de que no existe un proceso industrial aplicado a esta nuez exótica apetecida en el mercado nacional e internacional y que en la actualidad está siendo cultivada en esta región.

La empresa tiene como fin en primera instancia el procesamiento, distribución y comercialización de snacks de Macadamia, aportando además al desarrollo y propagación de este cultivo en el municipio de Caicedonia.

11.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

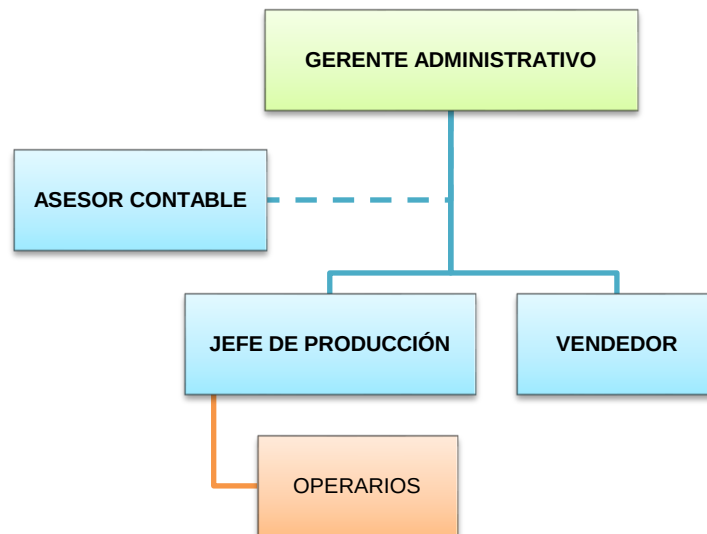
Macadamiasdel Valle, nace con motivo de cambiar el concepto tradicional de los sabores de los frutos secos, así como darle relevancia a los productos poco conocidos de la región, inculcando buenos hábitos alimenticios a la población y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la misma.

Adicionalmente, a mediano plazo en el proceso de elaboración se incluirán a madres cabeza de hogar generando de esta manera empleo, mejorando la calidad de vida, aliviando en cierta medida la problemática social que se vive en estos municipios, de igual manera involucrando a estudiantes de administración de empresas, contaduría y tecnólogos agroambientales.

Objetivo General

Macadamias del Valle, pretende incursionar en mercado local como la innovación de un fruto seco poco conocido, basado en el desarrollo integral, buscando así la implementación de conocimientos adquiridos que se aplicarán para contribuir al desarrollo sostenible y socioeconómico.

11.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Los Autores

La empresa “Macadamias del Valle” empleará una estructura organizacional vertical, comprendiendo tres áreas, el área de gerencia encargada de la parte administrativa y financiera, el área de producción encargada de los procesos de elaboración de productos y el área de ventas encargada de la comercialización y distribución de estos.

11.2.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

MANUAL DE FUNCIONES

El presente manual de funciones y procedimientos tiene como objetivo comunicar los requisitos de cada puesto de trabajo al igual que su descripción y función, especificando la responsabilidad y participación del talento humano en la organización lo que le permitirá mejorar la calidad del producto buscando siempre satisfacer las necesidades del cliente.

1.GERENTE ADMINISTRATIVO

Formación: Título Profesional en Administración de Empresas.

Es el representante de la empresa y responsable de todo el personal. Se ocupa de la toma de decisiones y del buen funcionamiento de la línea de producción, realiza todas las tareas que sean oportunas y organiza las tareas del personal además de su supervisión. Así mismo da solución a todos los problemas que implica la operación.

Descripción del Cargo:

- a. Poseer liderazgo, ser motivador y conductor de sus colaboradores hacia los objetivos y metas de la empresa.
- b. Capacidad de toma de decisiones, coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- c. Definir las líneas generales de acción, la planificación, programación y control de la producción.
- d. Definir los modelos de control para la evaluación de la calidad en el producto y la empresa.
- e. Organizar el flujo de informaciones entre cliente y empresa
- f. Introducir y evaluar el producto en el mercado.

2.JEFE DE PRODUCCIÓN

Formación Académica: Tecnólogo en alimentos.

Descripción del Cargo:

- a. Hacer inventario de la materia prima.
- b. Coordinar todas las actividades del área de producción.
- c. Realizar el Control de Calidad del producto en las etapas críticas del proceso.

3.VENDEDOR

Formación: Experiencia mínima 2 años en ventas de productos alimenticios.

Persona dedicada a repartir o distribuir el producto terminado, lleva el producto terminado ordenado de la planta al cliente.

Descripción del Cargo:

- a. Establecer clientes potenciales.

- b. Contribuir activamente a la solución de problemas.
- c. Administrar su territorio de ventas
- d. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- e. Junto con el Gerente establecer la proyección y metas en ventas.
- f. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa

4.PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Los operarios que participan en cada una de las áreas del proceso. Deberán poseer las habilidades y destrezas requeridas en cada una de las funciones u operaciones del proceso industrial de la nuez de Macadamia.

- **Área de recepción de materia prima**

Es un puesto de carácter operativo donde el operario está encargado de recibir la materia prima que proviene de las fincas; y es destinada para el proceso industrial.

El operario por lo tanto:

- a. Recibe, pesa la nuez de Macadamia y demás insumos necesarios para la elaboración de los productos, lleva el control del aprovisionamiento de la materia prima y productos que se emplean en el proceso.
- b. Organiza, almacena y distribuye convenientemente la materia prima y productos en cada una de las áreas del proceso en donde se necesite.

- **Área de Secado**

Los operarios colocarán las nueces en concha y las extenderán al aire libre sobre las camas de plástico, con el fin de lograr que la concha se agriete para facilitar el posterior triturado, para lograr un óptimo agrietamiento de ésta se revolverá constantemente las nueces por medio de paletas para que el secado sea uniforme.

- **Área de Triturado**

Los operarios deben:

- a. Poseer la capacidad de manejo de maquinaria.
- b. Adicionar la cantidad precisa de nueces que se van a triturar a la máquina para que ésta rompa la concha de la nuez de *Macadamia* para obtener la almendra en forma rápida y eficiente.
- c. Llevar las almendras al área de clasificado

d. Almacenar los restos de conchas para luego ser utilizados como materia orgánica para la venta a los proveedores.

- **Área de Limpieza, Clasificado e Inspección**

El operario se encargará de la separación de la almendra, la limpiará y clasificará por almendra entera, mitades y pedazos, inspeccionará cuidadosamente para eliminar las almendras que están defectuosas o que no tienen un color uniforme.

Sus actividades son las siguientes:

- a. Clasificar la almendra en entera, mitades o pedazos.
- b. Clasifica la almendra de acuerdo al color, apartar las que no tienen un color uniforme o no posean las características deseadas.
- c. Separar y eliminar la almendra que está dañada.

- **Área de horneado y endulzado**

Es el operario que tiene a su cargo hornear la almendra entera ya clasificada, logrando un tostado óptimo para luego agregar sus respectivos ingredientes.

Las atribuciones del operario de horno deben ser las siguientes:

- a. Tiene capacidad de manejo de hornos de convección.
- b. Hornea la almendra de Macadamia a un grado óptimo de tostado.
- c. Monitorea la temperatura del horno.
- d. Adiciona los ingredientes necesarios para luego transportarla al área de enfriado.

- **Área de Enfriado**

El operario tiene a su cargo distribuir adecuadamente las nueces ya endulzadas en una bandeja para su posterior enfriamiento. El operario por lo tanto deberá:

- a. Tener capacidad de manejo de refrigeradores.
- b. Monitorear la temperatura del refrigerador.

- **Área de empaque**

El operario deberá pesar y empacar en bolsas de plástico ya etiquetadas las nueces.

Las atribuciones del operario de envasado deben ser las siguientes:

- a. Tiene capacidad de manejo de máquinas selladoras.

- b. Envasa las almendras en bolsas plásticas ya etiquetadas y las sella por medio de la maquina selladora.
- c. Empaca las bolsas en cajas de cartón
- **Área de producto terminado**

El operario encargado del producto empacado en cajas de cartón, deberá almacenarlo en la bodega de producto terminado para evitar exponerlo a daños por causas externas. Además llevará a cabo el control de inventarios de los ingresos y egresos de producto terminado de la bodega, junto con el jefe de producción.

Las atribuciones del almacenador deben ser las siguientes:

- a. Almacena las cajas de producto terminado.
- b. Controla el inventario de los ingresos de la línea de producción.
- c. Controla los egresos por despacho a clientes.
- d. Monitorea que el producto terminado este aislado de factores externos que deterioren el producto.

11.3. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Macadamias del Valle es una empresa caicedonitaprocesadora y comercializadora de productos derivados a base de nuez de Macadamia. La Misión de la empresa es ofrecer al mercado local un producto nutritivo, saludable, y amigable con el medio ambiente, manteniendo precios justos y competitivos que le permitan su sostenibilidad en el mercado.

VISIÓN

Consolidarnos como una empresa líder en el procesamiento y comercialización de Nuez de Macadamia y sus derivados a nivel regional, ofreciendo a nuestros clientes la mejor opción, calidad, creatividad e innovación.

11.4. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

POLÍTICA GENERAL: La Empresa Macadamias del Valle S.A.S implementará el modelo de gestión por competencias para mejorar el nivel de cualificación de los trabajadores y por ende la productividad.

OBJETIVO: Implementar el modelo de gestión por competencias a cada una de las etapas del proceso administrativo y operativo de la empresa.

- **Sensibilización**

Es fundamental el compromiso del personal clave que gerencia los puestos de trabajo. Estapodrá ser realizada a través de: Reuniones de presentación y discusión del modelo para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias, focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo o participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Las competencias que serán tenidas en cuenta a la hora de elegir el personal de la empresa son las siguientes:

- **Orientación al logro:** Interés por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, orientación hacia los resultados, planteándose objetivos desafiantes y asumir riesgos calculados.
- **Innovación y Creatividad:** Crear continuamente ideas aplicables a su entorno, solucionando problemas con creatividad, buscar y crear nuevos aportes que beneficien el desarrollo del trabajo a nivel práctico.
- **Orientación al Cliente:** Entender a los clientes internos o externos con un nivel de escucha activo en su interacción, buscar ayudarle cuando sea necesario.
- **Desarrollo de otros:** Habilidad del individuo de fomentar el aprendizaje y el desarrollo de sus colaboradores, creando escenarios reales de confianza en el logro de los retos propuestos.
- **Coherencia:** Es ser congruente entre lo que se dice y la forma de actuar, comportándose de forma direccionada de acuerdo con su estilo de pensamiento y el rol que ocupa dentro de la organización.
- **Planeación y organización:** Establece planes de acción concretos y objetivos, de acuerdo con la cantidad de trabajo y según las necesidades de la empresa.
- **Manejo de Recursos:** Maneja adecuada y eficientemente los recursos de la empresa, orientando sus acciones de manera tal que se logre la optimización de los mismos

11.4.1. ORGANIZACIÓN

1. DEFINICIÓN DE PERFILES

El perfil de competencias, en otras palabras, es la descripción que se hace de las características tanto genéricas como técnicas que requieren las personas para un desempeño superior en una ocupación.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Por lo cual es fundamental verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa. Las competencias deben ser claramente definidas y guardar relación con la misión y cultura de la organización.

POLITICA: La empresa Macadamias del Valle S.A.Sdefinirá los perfiles de acuerdo a las competencias laborales de cada cargo.

OBJETIVO: Seleccionar el perfil adecuado para cada cargo.

PROCEDIMIENTO: Programa de Definición de perfiles

Tabla 50. Programa de Definición de perfiles

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Revisión de la Misión, Visión y Objetivos.	Gerente y Jefe de Producción	Periódicamente
2. Actualización y documentación de la Misión, Visión y Objetivos.	Gerente	Periódicamente
3. Análisis de cargos	Gerente y Jefe de Producción	Periódicamente
4. Identificación de Competencias para cada cargo.	Gerente	Periódicamente
5. Documentación de datos.	Gerente y Jefe de Producción	Periódicamente

2. RECLUTAMIENTO

POLÍTICA: La Empresa Macadamias del Valle S.A.S convocará candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

OBJETIVO: Reclutar personal requerido para la Empresa Macadamias del Valle S.A.S.

PROCEDIMIENTO: Programa para el reclutamiento de vacantes.

Tabla 51. Programa para el reclutamiento de vacantes.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Programa de Previsión de Personal.	Gerente y Jefe de Producción	Cada Mes
2. Convocatoria.	Gerente	15 Días
3. Recepción Documental.	Gerente	7 Días
4. Revisión Pre-Selección.	Gerente y Jefe de Producción.	3 Días

El programa de Previsión de Personal debe contener un inventario proyectado de personal que incluya: Vacaciones, licencias, rotación de personal, renunciaciones, despidos, jubilación, incapacitaciones, fallecimientos, con el fin de dar respuesta oportuna y evitar problemas a futuro

3. SELECCIÓN DEL PERSONAL

POLÍTICA: La Empresa Macadamias del Valle S.A.S. implementará una política de Selección de personal, basada en competencias.

OBJETIVO: Seleccionar personal calificado para la empresa Macadamias del Valle S.A.S.

PROCEDIMIENTO: Programa para la Selección de Personal Competente.

Tabla 52. Programa para la Selección de Personal Competente.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Prueba de conocimiento psicotécnica.	Gerente y Jefe de Producción	1 Día
2. Entrevista	Gerente y Jefe de Producción	2 Días

11.4.2. COORDINACIÓN

1. SOCIALIZACIÓN

POLÍTICA: Establecer un programa de socialización con el fin de vincular al nuevo aspirante a los intereses de ésta.

OBJETIVO: Lograr que los aspirantes se adapten al ámbito laboral de la empresa Macadamias del Valle S.A.S.

PROCEDIMIENTO: Programa de Socialización.

Tabla 53. Programa de Socialización.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Entrega del manual de Bienvenida	Gerente y Jefe de Producción	4 horas
2. Entrega del manual de Inducción	Jefe de Producción	3 horas
3. Dar a conocer las normas, reglamentos, planes y objetivos.	Gerente y Jefe de Producción	3 horas

Nota: En cada una de las anteriores actividades se debe llevar un registro de los asistentes y del contenido de la actividad, además de socializar el material entregado.

2. INDUCCION

POLÍTICA: La empresa Macadamias del Valle S.A.S establecerá un programa de inducción que permitirá a los aspirantes desempeñar su labor eficientemente, además le permitirá a la empresa identificar en éstos las competencias necesarias para su cargo.

OBJETIVO: Enseñar a los aspirantes las actividades requeridas para el buen desempeño de su labor.

PROCEDIMIENTO: Programa de Inducción para la empresa Macadamias del Valle S.A.S

Tabla 54. Programa de Inducción para la empresa Macadamias del Valle S.A.S

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Inducción General	Gerente y Jefe de Producción	Una Semana
2. Inducción Específica	Jefe de Producción	Segunda Semana en adelante

INDUCCIÓN GENERAL: Esta se da en la primera semana de la inducción en donde se presentará la siguiente información:

Estructura (organigrama) general de la empresa, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, dimensión y tamaño, además de los productos que ofrece, sectores que atiende y la contribución a la sociedad.

También es importante dar a conocer los aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y de vacaciones)

INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Esta se da después de la inducción general (segunda semana en adelante). En esta etapa, se debe brindar toda la información específica de manera sencilla, completa e inteligente de los aspectos relevantes del cargo, como lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa es liderada por el Gerente de la empresa, quien realizará la presentación del jefe inmediato (Jefe de Producción), de los compañeros de trabajo de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

1. El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado, el responsable y los objetivos del plan.
2. La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación al todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
3. El manual de funciones para el cargo a desarrollar: En este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama dentro del proceso productivo.
4. El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos, lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
5. El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa.
6. Procedimientos básicos de emergencia: Que el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales.
7. El aspirante después de tener conocimiento previo de su cargo; éste pasa a aplicar el conocimiento adquirido en el manejo de la maquinaria que empleará en su futuro cargo. El objetivo de la misma es obtener destrezas, lo cual se traducirá en mayor productividad.

11.4.3. DIRECCIÓN

1. BIENESTAR LABORAL

POLÍTICA: La empresa Macadamias del Valle S.A.S adoptará un programa de Bienestar Laboral, el cual brindará al empleado las herramientas necesarias para incrementar su bienestar, calidad de vida y productividad.

OBJETIVO: Mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

PROCEDIMIENTO: Programa de Bienestar Laboral.

Tabla 55. Programa de Bienestar Laboral.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Ayudar a los empleados a identificar riesgos potenciales de salud.	Gerente y Jefe de Producción	Periódicamente
2. Educar a los empleados sobre riesgos profesionales	Gerente y Jefe de Producción	Periódicamente
3. Estimular a los empleados a cambiar su estilo de vida mediante ejercicios.	Gerente y Jefe de Producción	Periódicamente

Desarrollar un programa de higiene y seguridad

Para desarrollar este programa se debe involucrar a todo el personal de la empresa y hacer constantemente mejoras. Aplicando los siguientes pasos:

- 1.** Involucrar a la administración y a los empleados en el desarrollo del plan.
- 2.** Reunir el apoyo necesario para implementar el plan.
- 3.** Determinar los requisitos de higiene y seguridad.
- 4.** Evaluar los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
- 5.** Corregir las condiciones de riesgo existentes.
- 6.** Entrenar a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
- 7.** Desarrollar la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
- 8.** Mejorar continuamente el programa de higiene y seguridad.

Se deberán planificar acciones que conduzcan al mejoramiento de las condiciones laborales, con el fin de satisfacer al capital humano y obtener beneficios como mayor productividad y calidad en la organización.

2. COMPENSACIÓN

POLÍTICA: La empresa Macadamias del Valle S.A.S creará un programa de compensación de acuerdo a la labor realizada.

OBJETIVO: Cumplir con las disposiciones legales.

PROCEDIMIENTO: Programa de Compensación Laboral.

Por ser una Sociedad por Acciones Simplificada se regirá por las disposiciones establecidas en la legislación colombiana. Se compensará a los trabajadores conforme al Salario Mínimo Mensual Legal Vigente de acuerdo a la labor realizada.

3. CONTRATACIÓN

POLÍTICA: La empresa Macadamias del Valle S.A.S establecerá un contrato a término de seis meses renovable de acuerdo a la productividad y desempeño de la labor realizada.

OBJETIVO: Firmar el contrato laboral.

PROCEDIMIENTO: Programa de Contratación Laboral.

Tabla 56. Programa de Contratación Laboral

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Socializar con el trabajador las condiciones del contrato.	Gerente y Trabajador.	2 Horas
2. Firmar Contrato Laboral	Gerente y Trabajador	1 Hora

11.4.4. CONTROL

1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

POLÍTICA: La empresa Macadamias del Valle S.A.S. elaborará un programa de evaluación de los colaboradores con el fin de mejorar su desempeño y competencias.

OBJETIVO: Evaluar el desempeño y competencias de los colaboradores.

PROCEDIMIENTO: Programa de Evaluación de desempeño.

Tabla 57. Programa de Evaluación de desempeño.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Observar el desempeño de cada trabajador.	Gerente y Jefe de Producción	Diariamente.
2. Registro de evidencias	Gerente y Jefe de Producción	Diariamente.
3. Calificación de Comportamientos Observables.	Jefe de Producción	Diariamente.
4. Revisión Formal	Gerente y Jefe de Producción	Diariamente.
5. Asignación de Puntajes	Jefe de Producción	Diariamente.
6. Entrevista y Retroalimentación	Gerente y Jefe de Producción	2 Horas

El anterior cuadro será empleado para realizar la evaluación de competencias laborales de la empresa, con el fin de suministrar información sobre el desempeño de los trabajadores y la situación de la empresa para promover su desarrollo y mejoramiento. Para ello se registraran evidencias es decir comportamientos observables referentes a las respectivas competencias por parte del trabajador ante determinadas situaciones o tareas específicas. Posterior a esto se calificarán dichos comportamientos, su grado de aplicación de cada competencia empleando una Hoja de Evaluación, basado en el registro de evidencias, esta información será revisada formalmente por el gerente para verificar si las calificaciones son válidas.

El Gerente recibe las calificaciones aprobadas por el Jefe de Producción, verifica el correcto cumplimiento del proceso y de acuerdo a la tabla de valoración asigna los puntajes parciales por competencias y totales. Por último el Jefe de producción de acuerdo al resultado de la evaluación efectúa la entrevista devolución con el

trabajador. En caso de haber disconformidades se proponen las correcciones que correspondan.

11.5. ANÁLISIS DOFA

La presente tabla analiza las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que enfrenta la empresa Macadamias del Valle

Tabla 58. Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Producto con grandes beneficios para la salud y excelentes características nutricionales. • Posibilidad de implementar el proyecto para comercializar la nuez directamente al mercado local y regional. • Talento humano requerido para el proceso de producción disponible y competitivo en el municipio con estudios técnicos, tecnólogos y profesionales. • Cultivo con una larga vida útil, lo que beneficiaría a los inversionistas a largo plazo. • Existencia de un mercado potencial amplio a nivel local y regional debido a la alta demanda de productos de alto poder nutricional. • Cercanía de los cultivos de nuez de Macadamia y proveedores de maquinaria, lo que hace que se reduzcan los costos de producción. • Producto con gran potencial industrial.	• Alta demanda local insatisfecha. • Cultivos existentes en la región que pueden ser utilizados como proveedores de nuez de Macadamia. • Disponibilidad de materia prima (nuez de Macadamia) durante casi todo el año. • Posibilidad de captar nuevos mercados en otras regiones o lugares aledaños al municipio de Caicedonia. • Políticas gubernamentales favorables para la creación de nuevas empresas. • Producto con gran demanda a nivel internacional, por lo que a largo plazo se podría pensar en su exportación. • Clima propicio para la expansión de los cultivos de nuez de Macadamia en el municipio.

ANÁLISIS DOFA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Alta inversión inicial demandada para la ejecución del proyecto y el periodo de recuperación es a largo plazo. • Falta de investigación y tecnificación para mejorar los procesos productivos. • Altos precios de las maquinarias. • Cultura débil en el consumo de frutos secos. • Producto costoso frente a otros frutos secos. • Producto con muchos sustitutos. • Falta de conocimiento de las cualidades y ventajas del consumo del producto.	• Inestabilidad política y económica. • Entrada de nuevos competidores en el municipio. • Decrecimiento demográfico del municipio de Caicedonia. • Dificultad para estar a la vanguardia con los rápidos cambios tecnológicos. • Pérdida de competitividad por la deficiente infraestructura del municipio.

11.6. COSTOS ADMINISTRATIVOS

11.6.1. GASTOS DE PERSONAL

De acuerdo al organigrama general de la empresa mostrado en el estudio administrativo, ésta contará con un gerente general, un servicio externo de contabilidad, dos operarios, un jefe de producción y un vendedor.

El sueldo del personal administrativo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 59. Gastos de Personal Mano de Obra Directa.

MANO DE OBRA DIRECTA	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
OPERARIOS	2	\$ 600.000	\$ 7.200.000
JEFE DE PRODUCCION	1	\$ 1.196.840	\$ 14.362.080
TOTAL	3	\$ 1.796.840	\$ 21.562.080

Los operarios devengarán un sueldo por hora trabajada, cada hora tiene un costo de \$ 2.500, por ocho horas que trabajan por día lo que significa que diariamente se ganan \$ 20.000, y mensualmente \$ 600.000. El jefe de producción devengará un salario mensual de \$ 700.000, es decir \$ 1.196.840 incluidas las prestaciones sociales y el auxilio de transporte.

Tabla 60. Gastos de Personal Mano de Obra Indirecta.

MANO DE OBRA INDIRECTA	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
GERENTE	1	\$ 1.313.110	\$ 15.757.320
VENDEDOR	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000
TOTAL	2	\$ 1.913.110	\$ 22.957.320

El gerente devengará un salario mensual de (\$ 800.000), es decir \$ 1.313.110 incluyendo las prestaciones sociales y el respectivo auxilio de transporte. El vendedor ganará \$ 600.000 mensuales.

11.7. PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA

- 1.** Se verificará que no figure otra sociedad o establecimiento de comercio con nombre o marca idéntica a través de los Centros de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Cali ó a través de la dirección en Internet www.ccc.org.co.
- 2.** Consulta de ubicación de la empresa: Se enviará una solicitud al Departamento de Planeación y Desarrollo del municipio para informar la ubicación, tipo de empresa, nombre, etc.
- 3.** La empresa se constituirá por documento privado, gracias a la Ley 1014 de 2006 de emprendimiento, el cual será autenticado por sus accionistas ante la Notaria Pública.
- 4.** El Registro Mercantil, se efectuará en la Cámara de Comercio en donde es necesario llevar dos copias del documento de constitución de la empresa y el recibo de pago del impuesto de registro. Se procede a diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, el cual debe ser firmado y autenticado por el representante legal ante notario. Se hace la inscripción en el registro mercantil identificando la actividad de la empresa que es la elaboración de productos de confitería cuyo código es 1082 para proceder a diligenciar el registro mercantil. Además de la especificación del representante legal. Finalizado lo anterior, la Cámara de Comercio entregará el Certificado de Existencia y Representación.
- 5.** Se realizará el Registro ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para ello se deberá enviar copia auténtica del documento de constitución y cancelar los derechos de inscripción, para obtener el certificado de constitución y gerencia. Con el Registro Único Tributario (RUT) y el número de existencia se solicita a la DIAN el Número de Identificación Tributaria (NIT). Se diligenciará el formulario RUT mediante presentación personal ante la DIAN,
- 6.** Se presenta el formulario de inscripción, el certificado de existencia y representación a la Tesorería Municipal y se reclamarán los Impuestos de Industria y Comercio.
- 7.** Posteriormente se diligencia el formato de solicitud de registro de libros de comercio, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmado por el representante legal y presentado personalmente ó con reconocimiento de firma y contenido ante notario para presentarlo ante la Cámara de Comercio.
- 8.** Se solicita por escrito al Departamento de la Protección Social la Licencia Sanitaria y al Cuerpo de Bomberos Voluntarios la Licencia Bomberil o de

Seguridad, una vez realizadas las visitas por parte de las entidades se expedirán las licencias.

9. La Licencia de Funcionamiento será expedida por la Alcaldía Municipal.

10. Según la Ley 399 de 1997 se deberá tener el Registro ante el INVIMA y registrar la Matricula Mercantil para ello.

11.7.1. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Tabla 61. Gastos de Puesta en Marcha

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
DETALLE	VALOR ANUAL
Industria y Comercio y Cámara de Comercio	\$ 250.000
Licencia de Funcionamiento y Tasa Bomberil	\$ 200.000
Impuesto Mensual	\$ 210.000
Registro Invima	\$ 2.000.004
GASTOS RENOVABLES	\$ 2.660.004
Documento Privado	\$ 39.800
Impuesto de Registro y Estampillas	\$ 216.300
Matricula Sociedad	\$ 268.000
Formularios	\$ 4.100
Certificados de Existencia y Rep. Legal	\$ 4.100
Matricula del Establecimiento de Comercio	\$ 99.000
SUBTOTAL	\$ 631.300
TOTAL	\$ 3.291.304

11.7.2. IMPUESTOS

Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios
- Impuesto de Valor Agregado IVA
- Retención en la Fuente
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto de Timbre
- Gravámenes a movimientos financieros

11.8. GASTOS MENSUALES DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 62. Gastos Mensuales de Administración

DETALLE	VALOR MENSUAL
Arrendamiento	\$ 300.000
Servicios públicos	\$ 280.000
Mantenimiento	\$ 80.000
Fletes	\$ 150.000
Papelería	\$ 50.000
Asesoría	\$ 400.000
Gastos de Aseo y Cafetería	\$ 50.000
TOTAL	\$ 1.310.000

12. MODULO FINANCIERO

12.1. CAPITAL DE TRABAJO

12.1.1. Capital en Activos Fijos

Tabla 63. Capital en Activos Fijos.

CAPITAL EN ACTIVOS FIJOS K.A.F	
DETALLE	VLR TOTAL
Maquinaria y Equipo	\$ 4.540.000
Herramientas	\$ 3.138.000
Muebles y equipo de oficina	\$ 1.009.000
Equipo de Computo	\$ 1.550.000
TOTAL	\$ 10.237.000

12.1.2. Capital de Trabajo Efectivo

Tabla 64. Capital de Trabajo Efectivo.

CAPITAL DE TRABAJO EFECTIVO K.W.E.R	
DETALLE	VLR AÑO
M.P.D	\$ 31.716.749
M.P.I	\$ 48.755.520
M.O.D	\$ 21.562.080
M.O.I	\$ 22.957.320
Gastos Funcionamiento	\$ 9.624.000
C.I.F	\$ 6.528.000
TOTAL PARCIAL	\$ 17.642.959
Gastos de Instalación	\$ 390.000
Gastos de Constitución	\$ 631.300
K.W.E.R	\$ 18.664.259

El capital de trabajo requerido para el montaje de la empresa es de \$ 18.664.259. El capital en activos fijos corresponde a \$ 10.237.000, para un total de \$28.901.259.

12.1.3. Capital Requerido para el Proyecto

Tabla 65. Capital Requerido Para el Proyecto.

CAPITAL REQUERIDO PARA EL PROYECTO	
DETALLE	VLR AÑO
K.A.F	\$ 10.237.000
K.W.E	\$ 18.664.259
T.K.R.P	\$ 28.901.259

12.1.4. Capital Financiado

Tabla 66. Capital Financiado.

K. FINANCIADO	
DETALLE	VLR
Aportes	\$ 17.340.755
Crédito	\$ 11.560.503
TOTAL INVERSION	\$ 28.901.259

Para el montaje de la empresa será necesario un aporte de los socios del 60% correspondiente a \$ 17.340.755 y el 40% será financiado a una tasa de interés del 2,28%, el cual corresponde a \$ 11.560.503. Para una inversión total de \$ 28.901.259.

De la inversión total se pretende solicitar un préstamo por \$ 11.560.503, el cual se liquidará en 5 años, por el cual se cobrará un interés del 2,28%.

Tabla 67. Amortización de la Deuda.

N	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO
0				\$11.556.983
1	\$ 2.471.872	\$ 263.499	\$ 2.208.373	\$ 9.348.611
2	\$ 2.471.872	\$ 213.148	\$ 2.258.723	\$ 7.089.887
3	\$ 2.471.872	\$ 161.649	\$ 2.310.222	\$ 4.779.665
4	\$ 2.471.872	\$ 108.976	\$ 2.362.895	\$ 2.416.769
5	\$ 2.471.872	\$ 55.102	\$ 2.416.769	\$ (0)

12.2. INGRESOS

Tabla 68. Estado de Resultados.

Estado de Resultados:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos:					
Ingresos por productos	\$ 234.271.297	\$ 309.731.672	\$447.769.626	\$543.956.599	\$555.958.906
Total Ingresos	\$ 234.271.297	\$ 309.731.672	\$447.769.626	\$543.956.599	\$555.958.906
%Gastos variables					
Egresos:					
Gastos fijos	\$ 15.894.078	\$ 16.279.760	\$16.674.801	\$17.079.428	\$17.493.873
Sueldos y salarios	\$ 51.834.271	\$ 53.434.109	\$53.572.147	\$53.668.334	\$53.680.337
Gastos Variables	\$ 148.165.386	\$ 185.656.115	\$254.263.612	\$301.845.016	\$308.505.174
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos	\$ 215.893.735	\$ 254.787.988	\$324.510.560	\$372.592.778	\$379.679.383
Utilidad antes de I,I,D,A.	\$ 18.377.562	\$ 54.943.684	\$123.259.067	\$171.363.821	\$176.279.523
Depreciación y Amortización	\$ (1.023.700)	\$ (1.023.700)	\$ (1.023.700)	\$ (1.023.700)	\$ (1.023.700)
Utilidad (perdida) de Operación	\$ 19.401.262	\$ 55.967.384	\$124.282.767	\$172.387.521	\$177.303.223
Gastos financieros corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros largo plazo	\$ (3.242.960)	\$ (3.242.960)	\$ (3.242.960)	\$ (3.242.960)	\$ (3.242.960)
Utilidad antes de impuestos	\$ 16.158.302	\$ 52.142.428	\$121.039.807	\$169.144.561	\$174.060.263
ISR (35%)	\$ 5.655.406	\$ 18.249.850	\$42.363.932	\$59.200.596	\$60.921.092
Utilidad (pérdida neta)	\$ 10.502.896	\$ 33.892.578	\$ 78.675.874	\$ 109.943.964	\$ 113.139.171
Margen de utilidades netas:	4,48%	10,94%	17,57%	20,21%	20,35%

Como se observa en la anterior tabla el margen de utilidad neta va incrementando a medida del paso de los años, influenciado por un incremento en los ingresos por productos; sin embargo en el quinto año la utilidad neta sólo aumenta un 0,14% ocasionado por la disminución de las ventas ya que se ha abarcado la mayoría del mercado del municipio, por lo que se debe expandir las ventas a otros municipios con el fin de contrarrestar la disminución en la utilidad bruta.

12.3. BALANCE GENERAL

Tabla 69. Balance General.

Balance General	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
Activo circulante					
Caja y bancos	\$12.568.699	\$36.062.861	\$101.731.519	\$205.747.695	\$318.989.263
Clientes	\$8.860.460	\$12.207.973	\$17.839.324	\$18.381.924	\$18.659.556
Inventarios.	\$2.247.334	\$3.127.042	\$4.470.980	\$4.601.225	\$0
Total activo circulante	\$23.676.493	\$51.397.876	\$124.041.823	\$228.730.844	\$337.648.819
Activo Fijo					
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipo	\$4.086.000	\$3.632.000	\$3.178.000	\$2.724.000	\$2.270.000
Acondicionamiento (m²)	\$3.732.300	\$3.317.600	\$2.902.900	\$2.488.200	\$2.073.500
Muebles y enseres	\$1.395.000	\$1.240.000	\$1.085.000	\$930.000	\$775.000
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación acumulada:	-\$1.023.700	-\$2.047.400	-\$3.071.100	-\$4.094.800	-\$5.118.500
Total activo fijo	\$9.213.300	\$8.189.600	\$7.165.900	\$6.142.200	\$5.118.500
Activo total	\$32.889.793	\$59.587.476	\$131.207.723	\$234.873.044	\$342.767.319
Pasivo Circulante					
Proveedores	\$674.200	\$938.113	\$1.341.294	\$1.380.368	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$674.200	\$938.113	\$1.341.294	\$1.380.368	\$0
Pasivo largo plazo	\$8.587.790	\$5.344.829	\$2.101.869	\$0	\$0
Pasivo total	\$9.261.990	\$6.282.942	\$3.443.163	\$1.380.368	\$0
Capital Contable					
Capital social	\$17.340.755	\$17.340.755	\$17.340.755	\$17.340.755	\$17.340.755
Resultados de ejercicios anteriores	\$4.938.880	\$32.003.893	\$101.812.298	\$207.171.005	\$316.092.331
Resultado del ejercicio	\$1.348.168	\$3.959.886	\$8.611.506	\$8.980.916	\$9.334.234
Total Capital Contable	\$23.627.803	\$53.304.534	\$127.764.560	\$233.492.676	\$342.767.319
Pasivo + Capital	\$32.889.793	\$59.587.476	\$131.207.723	\$234.873.044	\$342.767.319

12.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 70. Flujo de Efectivo.

Flujo de Efectivo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta	\$10.502.896	\$33.892.578	\$78.675.874	\$109.943.964	\$113.139.171
+ depreciación y amortización	-\$85.308	-\$170.617	-\$255.925	-\$341.233	-\$426.542
Generación bruta de efectivo	\$10.588.205	\$34.063.195	\$78.931.799	\$110.285.198	\$113.565.712
<u>Usos Operativos</u>					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$296.609	-\$408.669	-\$597.182	-\$45.840	-\$23.295
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	-\$296.609	-\$408.669	-\$597.182	-\$45.840	-\$23.295
<u>Fuentes Operativas</u>					
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$10.291.596	\$33.654.526	\$78.334.618	\$110.239.358	\$113.542.417
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>					
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	\$8.587.790	-\$3.242.960	-\$3.242.960	-\$2.101.869	\$0
Financiamiento neto con costo	\$8.587.790	-\$3.242.960	-\$3.242.960	-\$2.101.869	\$0
<u>Usos no operativos</u>					
Venta (inversión) en activos fijos	-\$10.237.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	-\$10.237.000	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Fuentes no operativas</u>					
Aportaciones (retiros) de capital	\$17.340.755	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$17.340.755	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$15.691.545	-\$3.242.960	-\$3.242.960	-\$2.101.869	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$25.983.140	\$30.411.566	\$75.091.658	\$108.137.488	\$113.542.417
Caja inicial	\$ 113.677.516	\$36.062.861	\$101.731.519	\$205.747.695	\$318.989.263
Caja final	\$ 5.118.500	\$66.474.427	\$176.823.177	\$313.885.183	\$432.531.680

12.5. FLUJO DE CAJA LIBRE

Tabla 71. Flujo de Caja Libre

Estado de flujo de efectivo	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades operativas						
Ingreso neto		\$ 10.502.896	\$ 33.892.578	\$ 78.675.874	\$ 109.943.964	\$ 113.139.171
Depreciación		\$ 1.023.700	\$ 2.047.400	\$ 3.071.100	\$ 4.094.800	\$ 5.118.500
Actividades de inversión						
Compra de Activos Fijos	\$ 10.237.000					
Valor de rescate						\$ 3.828.845
Impuestos sobre las ganancias						\$ 3.131.571
capital de trabajo	\$ 28.901.258	\$ 29.768.296	\$ 30.661.345	\$ 31.581.185	\$ 32.528.620	\$ 33.504.479
Actividades financieras						
Créditos	\$ 11.560.503					
Pago de capital		\$ 2.209.045	\$ 2.259.411	\$ 2.310.926	\$ 2.363.615	\$ 2.417.506
Flujo de efectivo	\$ 27.577.755	\$ 20.450.745	\$ 3.019.222	\$ 47.854.863	\$ 79.146.529	\$ 150.041.918

Para los años 0 y 1 se presenta un déficit de dinero, este flujo de caja es afectado por la inflación la cual corresponde al 3%, incluye actividades de inversión, operación y financieras, se emplea para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Se puede observar que mientras mayores sean los flujos netos de efectivo (FNE), mejor será la rentabilidad económica del proyecto.

12.6. Inversión en Activos Fijos

Tabla 72. Inversión en Activos Fijos

<u>Inversión (\$) en activos fijos</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria y Equipo	\$4.540.000	\$3.632.000	\$3.178.000	\$2.724.000	\$2.270.000
Acondicionamiento (m²)	\$4.147.000	\$3.317.600	\$2.902.900	\$2.488.200	\$2.073.500
Muebles y enseres					
Equipo de Cómputo	\$1.550.000	\$1.240.000	\$1.085.000	\$930.000	\$775.000
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión total	\$10.237.000	\$8.189.600	\$7.165.900	\$6.142.200	\$5.118.500
<u>Depreciación activos fijos (\$)</u>					
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria y Equipo	-\$454.000	-\$454.000	-\$454.000	-\$454.000	-\$454.000
Acondicionamiento (m²)	-\$414.700	-\$414.700	-\$414.700	-\$414.700	-\$414.700
Muebles y enseres					
Equipo de Oficina	-\$155.000	-\$155.000	-\$155.000	-\$155.000	-\$155.000
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación acumulada	-\$1.023.700	-\$2.047.400	-\$3.071.100	-\$4.094.800	-\$5.118.500
Depreciación Mensual	-\$85.308	-\$170.617	-\$255.925	-\$341.233	-\$426.542

12.7. Indicadores

Tabla 73. Indicadores

VPN	\$ 48.381.389
TIR	58,80%
DATOS CAPM	
TES	6%
D/s (Del Sector)	89%
Rm	11%
Beta	0,78
CAPM	6%
TASA DE INTES (Mercado)	31,03%
Efectiva Anual	
Costo de patrimonio	9,90%

Los anteriores indicadores significan:

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, es decir que es la tasa que permite que el flujo de efectivo actualizado sea igual a cero o la tasa de interés que hace que el valor presente neto (VPN) sea igual a cero, no hay utilidades ni pérdidas. En este proyecto la TIR que corresponde al 58,80% es superior a la Tasa de Interés 31,03% sobre el préstamo lo que significa que se está generando una ganancia adicional ya que se está pagando el préstamo y a la vez está dando utilidades. Si se acepta el proyecto, se obtendría un interés compuesto sobre el capital invertido del 58,80% durante los cinco años de vida de la inversión.

El proyecto es económicamente rentable pues el Valor Presente Neto (VPN) es positivo, el cual corresponde a \$ 48.381.389, esto quiere decir que la valoración de los flujos de caja actualizados originados por el proyecto es superior a la inversión realizada que es de \$ \$28.901.258; es decir que el proyecto tiene un valor actual mucho más alto que la inflación ya que se generó rentabilidad en el tiempo.

Al ser el Valor Presente Neto obtenido positivo, el proyecto es económicamente rentable. Un aspecto importante a tener en cuenta y con más razón en la economía actual, es el fenómeno de la inflación, que nos da a entender que no pueden compararse los flujos de caja de diferentes periodos sin tener en cuenta este efecto. El poder adquisitivo de los fondos generados en el primer año es superior al de los años posteriores.

El Modelo de Evaluación de Activos de Capital CAPM además de calcular la tasa de retorno esperada de un activo ayuda a predecir el riesgo de un activo separándolo en riesgo sistemático y riesgo no sistemático. El riesgo sistemático se refiere a la incertidumbre económica general, al entorno, a lo exógeno. El riesgo no sistemático, en cambio, es un riesgo específico de la empresa o del sector económico. Para este proyecto el Beta (riesgo específico) corresponde al 0,78 apalancado según la empresa Nacional de Chocolates. Es claro, que todo inversor corre un riesgo, es decir que cabe la probabilidad de lo que tenga planeado a largo plazo no se presente de la manera que se espera, el beta por lo tanto se define como la medida de sensibilidad de una acción con relación al mercado al índice que lo representa, este indicador mide el riesgo sistemático del instrumento financiero evaluado. Es decir que para la empresa el riesgo específico es bajo.

Los Títulos del Tesoro TES corresponden al 6% y fueron obtenidos según el Ministerio de Hacienda. Como el Beta es menor que 1 el retorno esperado será solamente de R_f es decir la tasa de rendimiento libre de riesgo que corresponde al 6% (TES).

Tabla 74. Costo de Capital Promedio Ponderado.

Costo de Capital Promedio Ponderado CCPP o WACC						
	Estructura	%	Costo A I	Tasa de impuesto	Costo después de impuestos	Ponderación
Obligaciones financieras	\$11.560.503	40,00%	31,03%	20,17%	24,77%	9,91%
Patrimonio	\$17.340.755	60,00%	9,90%		9,90%	5,94%
total	\$28.901.258	100%			CPPC	15,85%

El costo promedio ponderado de Capital corresponde al 15,85%, la TIR de 58,80% que es superior que el costo promedio ponderado de capital por lo tanto el proyecto es rentable y factible ya que su tasa interna de retorno es mayor a lo esperado por los inversionistas.

Rm o rendimiento del mercado, es decir el rendimiento que debe tener el patrimonio (Costo del Capital Contable) corresponde al 11% dato estimado según el sector alimentos de Colombia, periódico Portafolio.

Tabla 75. Utilidad Neta

	AÑO 1	AÑO 2
UAI	\$2.799.537	\$ 6.817.564
UODI	\$2.234.884	\$ 5.442.495
U. NETA	\$1.348.168	\$ 3.959.886

La anterior tabla muestra la Utilidad Antes de Impuestos e Intereses, la Utilidad Operacional Después de Impuestos y la Utilidad Neta para el primer y segundo año. Los cuales son datos indispensables para calcular los indicadores de rentabilidad del proyecto (ROA, ROE y EVA).

RAN	21,83%
ROE	12,89%
EVA	\$2.234.884

El Retorno sobre la inversión o rentabilidad económica (ROA) corresponde al 21,83% este mide la eficiencia de la administración para operar los activos disponibles y así obtener las mejores utilidades o ganancias. En realidad entre

más alto sea el rendimiento sobre los activos totales, es mucho mejor, ya que esto indica el uso adecuado de los bienes.

El Retorno sobre el patrimonio (ROE) o rentabilidad financiera, para el primer año es de el 12.89% lo que indica que por cada peso que invierten los accionistas en el capital, tienen un rendimiento del 12.89%, es decir que se obtiene una ganancia de 12 centavos por cada peso invertido en el proyecto. Y para el segundo año es del 31% lo que indica que por cada peso que invierten los accionistas en el capital, tienen un rendimiento del 31%, es decir que se obtiene una ganancia de 31 centavos por cada peso invertido, presentando un aumento de casi el doble con relación al año inmediatamente anterior.

Esta razón determina la ganancia obtenida por la inversión de los accionistas de la empresa. Sin duda alguna, esta razón será la base de seguridad para recuperar lo invertido, de esta manera si el porcentaje de esta razón es alto más ganan los propietarios e inversionista y el riesgo disminuye.

El Valor Económico Agregado o EVA son de \$2.234.884, lo que indica que es positivo para la empresa; ya que representa la utilidad que ésta produce después de descontar los costos financieros del préstamo incluido también el costo del dinero que los propietarios han invertido en el proyecto.

La Tasa Interna de Oportunidad es calculada por el Modelo CAPM, el mismo costo del inversionista la cual corresponde al 6% este valor se calculó teniendo en cuenta el riesgo sistemático y no sistemático de la economía. La TIR corresponde al 58,80% superando la tasa de rentabilidad libre de riesgo o costo de oportunidad que por no ser riesgoso se toma como referencia los Títulos del Tesoro que son del 6%, por lo tanto el proyecto es factible.

13. IMPACTO

13.1. METAS SOCIALES

El presente proyecto tiene como metas sociales las siguientes:

- ✓ Lograr el desarrollo regional sostenible, debido al impacto positivo del proyecto en el ambiente, pues al aumentar e incentivar el cultivo de árboles de Macadamia en la región por parte de los proveedores conducirá al mejoramiento de la reforestación y a la protección de fuentes hídricas.
- ✓ Destacar la región a nivel agroindustrial y empresarial, porque el municipio de Caicedonia Valle necesita de personas emprendedoras con ideas innovadoras que impulsen el desarrollo socioeconómico de los habitantes de la localidad.
- ✓ Incentivar a la población a consumir nuez de Macadamia, un fruto seco de grandes propiedades alimenticias, entre ellas grasas monoinsaturadas
- ✓ Proyectar nuestros intereses en cuanto al bien social, trabajando en comunidad y siendo partícipes activos del bien de la región incluyendo nuestra formación como personas integrales y activas.

13.2. IMPACTO SOCIAL

La puesta en marcha de la empresa Macadamias del Valle trae consigo un gran impacto desde el punto de vista social a un gran conjunto de personas del municipio de Caicedonia; desde desempleados que podrán acceder a nuevas fuentes de empleo formal permitiéndole mejorar no solo su calidad de vida sino también el de sus familias, también beneficiara a los campesinos que cultiven nuez de Macadamia porque podrán mejorar sus ingresos por medio de un cultivo alternativo a los tradicionales con mejor rentabilidad y mayor proyección en el mercado, logrando que más familias campesinas puedan mejorar su calidad de vida.

Desde el punto de vista del consumidor este se beneficiará ya que podrá tener acceso a un producto con un alto valor nutritivo ayudándole a complementar su alimentación diaria, además de incentivar una nueva cultura de consumo saludable. También brindará dinamismo a la economía del municipio; ya que al crearse nuevas fuentes de trabajo, circulará nuevo capital.

Desde el punto de vista ambiental a través de la propagación de cultivos de árboles de nuez de Macadamia estos evitarán la erosión de los suelos y ayudará a la preservación de las fuentes hídricas del municipio y a la reforestación productiva.

CONCLUSIONES

- La nuez de Macadamia es considerada la nuez más fina del mundo, posee alto poder nutricional y amplias características que pueden ser utilizadas para una gran diversidad de productos, diferentes a la confitería comola medicina, cosmetología y la carpintería.
- Los estudios del entorno y del sector mostraron como evidencia aspectos tanto positivos como negativos de la realización de este proyecto, lo que implica idear mejores perspectivas a corto, mediano y largo plazo para que la actividad agrícola del municipio de Caicedonia sea mejor remunerada que la agricultura tradicional y mediante la industrialización de la nuez de Macadamia ofrecer al mercado productos novedosos que contribuyan al desarrollo socioeconómico de la región.
- A partir de los estudios del entorno y del sector se pudo determinar que el proyecto además de contribuir al mejoramiento de la salud; favorecerá al desarrollo socioeconómico y sostenible del municipio; queda claro que el entorno introduce un grado importante de incertidumbre y complejidad por lo que debe ser estudiado y comprendido para efectuar una adecuada planificación estratégica que oriente el desempeño organizacional a largo plazo.
- A través del análisis del Mercado se determinó que las condiciones del mercado de productos derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia son positivas; ya que en la actualidad existe una tendencia hacia el consumo de productos saludables y listos para consumir. El cálculo de la muestra estableció que se tomaran 160 personas para ser encuestadas de una población objetiva de 12.496 personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3,4 y 5 del municipio de Caicedonia Valle, cuyos resultados determinaron que existe una creciente demanda y que el proyecto es viable; donde el producto de mayor preferencia es la Macadamia chocolatada.
- Las condiciones que el mercado de la nuez de Macadamia presenta son favorables, en este proyecto se diagnostica una demanda de 116.640 unidades anuales de una presentación de 50 grs cada una, a un precio de \$1.650, lo que permitirá estar sobre el punto de equilibrio significando con esto que el proyecto es viable.

- El estudio técnico estableció que la producción de Macadamia horneada y confitada es un auténtico proceso industrial que se adapta, en gran parte a las características del producto proveniente del campo y a la demanda de los consumidores, y que incorporando nuevas tecnologías, capital y trabajo en el proceso, implica un importante incremento tanto en los costos como en el valor agregado.
- El estudio administrativo permitió determinar la estructura organizacional adecuada, la descripción de cargos, funciones y responsabilidades, igualmente una descripción detallada de los costos administrativos; además del aspecto legal de la empresa, razón y objeto social, permisos y trámites requeridos para su constitución.
- El proyecto de creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos derivados de la nuez de Macadamia es rentable siempre y cuando haya una expansión a nivel regional y nacional, por lo que se deberá buscar nuevos mercados en las zonas aledañas como Sevilla y Armenia, entre otros con el objetivo de incrementar sus ventas y por ende sus ingresos.
- Se pudo concluir en el estudio financiero que el proyecto de la creación de una empresa procesadora y comercializadora de derivados de la nuez de Macadamia en el municipio de Caicedonia Valle es rentable y viable; pues el Valor Presente Neto (VPN) es positivo, el cual corresponde a \$48.381.389, esto quiere decir que la valoración de los flujos de caja actualizados originados por el proyecto es superior a la inversión realizada que es de \$ \$28.901.258; es decir que el proyecto tiene un valor actual mucho más alto que la inflación ya que se generó rentabilidad en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- Crear programas de asistencia técnica a los productores y de explotación industrial, con el fin de incrementar rendimientos y mejorar la calidad de la materia prima.
- Para obtener mayores ingresos se recomienda la venta del abono producido por los mismos desechos de la nuez durante su proceso, igualmente en un mediano plazo se podrá vender las conchas o residuos del proceso de producción para la elaboración de artesanías.
- Establecer estrategias de marketing encaminadas a incentivar el consumo de los clientes potenciales; en este caso los habitantes de los estratos uno y dos del municipio cuya población es la más numerosa. Esto se hará a través de campañas publicitarias, participación en ferias empresariales etc.
- Se recomienda utilizar a mediano plazo envases biodegradables, con el fin de ofrecer al cliente un mejor producto además de ser amigable con el medio ambiente.
- Es importante el constante monitoreo del entorno y sector de la Nuez de Macadamia para conocer las nuevas y cambiantes exigencias del mercado y de esta manera poder ofrecer un producto innovador que exceda los requerimientos del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL PACÍFICO COLOMBIANO. Un Valle de Economía Sólida. PIB per cápita regional. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.investpacific.org/node/1349>>.
- ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Decreto 410 de 1971(Marzo 27). Por el cual se expide el Código de Comercio [Citado 18 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>>
- ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Decreto Ley 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo [Citado 18 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>>.
- ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Ley 1429 de 29 de Diciembre de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. [Citado 20 Sep. 2012][En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>>.
- ANDI. Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet:<URL: http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx>
- BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín Económico Regional I Trimestre del año 2012. [Citado 4 Oct. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet:<URL: http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/SurOcc/2012/ber_suroccidente_tri1_2012.pdf>
- BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín Económico Regional. Suroccidente Primer Trimestre 2012. Fecha de Publicación: Junio de 2012.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Nutrición en Colombia: Estrategia de País 2011-2014. Diciembre 2010.[Citado 8 Sept. 2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35791560>>.
- BEAUMAN C. Cannon G. Elmadfa I. Glasauer P Hoffmann I. et al. The Giessen Declaration. Public Health Nutr. 2005; 8:783-786.

- BEAUMAN C. Cannon G. Elmadfa I. Glasauer P Hoffmann I. et al. The principles, definition, and dimensions of the new nutrition science. *PublicHealthNutr.* 2005; 8:695-698.
- BENGEOA JM. *Algunos eslabones de su historia. Nutrición en América Latina.* SLAN, 2005, pp 13-34
- BETANCOURT, Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial Poemia.
- BOURGES H. Casanueva E. Reseña Histórica sobre la nutriología en México. *Nutrición en América Latina.* SLAN, 2005, pp. 174-216.
- BRAVO, Mina Jaime. Industria de Frutos Secos, Evolución Destacada y Amplio Potencial. Demanda Mundial, Un Crecimiento “Saludable”. En: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias de Chile. [En línea]. Fecha de Publicación Agosto de 2012. [Citado 6 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <[http:// www.odepa.gob.cl](http://www.odepa.gob.cl)>.
- CANET, G. El cultivo de la Macadamia. San José de Costa Rica. Cafesa. 1983. 75 p. Citado por: WALFORTH, Sánchez Henry, DE LOS RÍOS, Carlos. El Cultivo de la Macadamia, Del Alba [Citado 20, Feb 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <[URL:http://www.delalba.com.co/assets/applets/El_Cultivo_de_la_Macadamia.pdf](http://www.delalba.com.co/assets/applets/El_Cultivo_de_la_Macadamia.pdf)>.
- CARDONA A. MARLENY. CANO G. CARLOS A. Innovación Empresarial y Capacidades Tecnoproductivas: Análisis Sectorial y Regional en Colombia en el período 1990-2002. En: Banco de la República. [En línea] [Citado 23 Abril, 2012]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/documentos/conferencias/medellin/2006/InnovacionEmpresarial.pdf>>.
- CASTILLO, LUGO CARLOS. Empresas buscan a Colombia para sus planes de expansión. Periódico El Portafolio. Publicado el 15 de Abril del 2012. [Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: [URL:http://www.portafolio.co/negocios/empresas-buscan-colombia-sus-planes-expansion](http://www.portafolio.co/negocios/empresas-buscan-colombia-sus-planes-expansion).
- CEA COVACICH, MACARENA DE. Revista del Campo. A los frutos secos nada los detiene. En: Chile Potencia Alimentaria. [En línea]. Fecha de Publicación: 03/06/2008 [Citado 6 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <[URL:http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/201551/A-los-frutos-secos-nada-los-detiene.html](http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/201551/A-los-frutos-secos-nada-los-detiene.html)>.

- CENICAFÉ. El cultivo de la Macadamia en la zona cafetera Colombiana. Avances Técnicos 227:1-8.
- CIA WorldFactbook. Tasa de Natalidad. [En línea] [Citado 18 Nov. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_natalidad.html>.
- CODEX ALIMENTARIUS, Código Internacional Recomendado de Prácticas de Higiene para Nueces de Árbol, CAC/RCP 6-1972, Volumen 5A. [Citado 20 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.codexalimentarius.org/input/download/.../CXP_059s.pdf>.
- COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES [Citado 5 Sept. 2012]. Disponible en Internet, pagina Web: <URL: <http://www.chocolates.com.co/>>
- CONSEJERÍA AGRÍCOLA DE CHILE EN MÉXICO. El Mercado de los frutos secos en México. Publicación de Inteligencia de Mercado. Boletín N° 10, (Diciembre 2009) [Citado 8 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.chilenut.com/infonut/01_2010/docs/frutosSecos_Mexico.pdf>.
- CONCEJO MUNICIPAL DE CAICEDONIAVALLE. Acuerdo N°011 de Mayo 30 de 2008 por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca 2008-2011.
- CONCEJO MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE. Acuerdo No 003-012 Mayo 31 del año 2012 “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal Periodo 2012-2015 Con Seguridad y Oportunidad para Todos”. [Citado el 15 Sep. 2012] [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://caicedonia-valle.gov.co/apc-aa/files/36616136613039653931613961643165/acuerdo_no._003___12_plan_de_desarrollo.pdf>.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Editorial Cupido Edición Año 2005. Artículo 333.Pág. 116.
- CORNEJO Cañamares, María. La Importancia de la percepción social de la innovación. Comunicación al “VIII Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología”, Madrid 5-6 Octubre 2010.
- CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA e Instituto De Investigación De Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, 2004. Plan De Acción Biodiversidad Del Valle. El Sistema Urbano Regional Pág. 27 Isbn: 958-8151-35-X

- CORPORACIÓN COLOMBIA DIGITAL. “Web 2.0 para Empresarios”. Bogotá, Colombia Julio, 2011. 152 p. ISBN:978-958-99999-0
- CUERVO, Zulma. La Huerta Desconocida de los Vallecaucanos. En: Periódico El País. [En línea] Artículo Publicado en Agosto 23 de 2009 [Citado 10 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://historico.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Agosto232009/eco2.html>>
- DANE, Comportamiento de la Economía Colombiana durante el Primer Trimestre de 2012. Tasa de Interés. Boletín de Prensa N° 9. Bogotá, D. C., 21 de Junio de 2012[Citado 21 Oct 2012] [En Línea]. Disponible en Internet:< URL:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_ltrim12.pdf>.
- DANE, Comunicado de Prensa. Índice de Precios al Productor Noviembre de 2012. Publicado el 04/12/2012 [Citado 05 Dic. 2012] [En Línea]. Disponible en Internet: <URL:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipp/cp_ipp_nov12.pdf>
- DANE. Balanza Comercial / 1980- 2012 (Septiembre) [En Línea] [Citado 01 Nov. 2012] Disponible en Internet:<URL:http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56>.
- DANE. Boletín de Prensa. Comercio Exterior- Exportaciones y Balanza Comercial. Publicado 16 Feb 2010. [En Línea] [Citado 01 Nov. 2012] Disponible en Internet:<URL:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic10.pdf>.
- DANE. Comunicado de prensa. Producto Interno Bruto - Cuarto Trimestre y Total Anual 2011. Publicado el 22 de Marzo de 2012. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf.
- DÁVILA LEÓN DE GUEVARA, Carlos. Opinión del profesor Titular de la Universidad de los Andes. ¿A quién le interesa la historia del empresariado? En: Revista Dinero [En Línea]. [Citado 10Sept. 2012].

Disponible en Internet:URL:<http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/a-quien-interesa-historia-del-empresariado/24738>

- DEL ALBA. Macadamia una Nueva Alternativa. Fecha de Publicación 8 Junio 2004. [Citado 21 Feb, 2012]. [En Línea]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.delalba.com>>.
- DE LA VEGA, Ignacio. Business School. El Plan de Negocio: Una Herramienta Indispensable.1991 Versión original de 24 de junio de 1991. Última revisión, 21 de enero de 2008. (R.L.). Editado por el Departamento de Publicaciones del IE María de Molina 13, 28006 – Madrid, España. [En Línea] [Citado 28 Abril 2012] Disponible en Internet: <URL: http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP5_businessplan/BP5_businesplan/web/m0/nwin/imprimible.pdf>.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Población proyectada al 30 de Junio del 2010, para el Municipio de Caicedonia.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Balance Sector Industrial 2011. [En Línea] [Citado 5 Oct. 2012]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436>.
- DRUCKER, P.F. (1997). *La Innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Clásicos del Management. Barcelona: Apóstrofe.
- ECHAVARRÍA Saldarriaga, Alberto. Vicepresidente de Asuntos Jurídicos y Sociales de la ANDI. Nueva Ley del Consumidor: Un Reto para Empresarios y Usuarios. En: Revista de los Empresarios de Colombia. [Citado 27 Agosto, 2012] [En línea].Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistaandi.com/147.202.67.40/~wlmw7051/Contenido/?sc=Juridica>>
- EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS. Resalta Impacto Social y Económico Producción Macadamia. [Citado 3 Sep. 2012][En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.elmundodelosnegocios.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=530:resalta-impacto-social-y-economico-produccion-macadamia&catid=26:agroempresa&Itemid=38>
- EVANS, James R., LINDSAY William M. Administración y Control de la Calidad, Cap. 1 Introducción a la Calidad. 7 Edición. Editorial CengageLearning.

- FAO. Ficha Técnica Macadamia (Macadamia integrifolia, Macadamia ternifolia). Mercados. [Citado 01 Nov][En Línea]. Disponible en Internet:<URL:
http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/AE620s/Pfrescos/MACADAMIA.HTM#a2>.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Comité Departamental de Cafeteros del Valle, Informe anual, año 2005.
- FORERO Tascón, Álvaro. La orientación ideológica del Gobierno. En: Periódico el Espectador. Publicado el 19 de Sept de 2010 [Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet:URL:<http://www.elespectador.com/opinion/columnistasdelimpreso/alvaro-forero-tascon/columna-225153-orientacion-ideologica-del-gobiern>.
- FORMICHELLA, María Marta (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. 2004.
- FORMICHELLA, María Marta. *Economía y Sociedad*, Enero 2006 Publicado por la universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” 2006.
- GÓMEZ, Liyis MARTINEZ, Joselín. Política Pública y Creación de Empresas en Colombia. Universidad del Norte 1-25,2006. [Citado 29 Oct. 2012] [En línea]. Pensamiento y Gestión, N° 21 ISSN 1657-6276. [Disponible en Internet:<URL:
http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf>.
- GÓMEZ, Uvencer Alexander, GUERRERO, Benjamín Betancourt. Caracterización del sector de las Mipymes de Sevilla y Caicedonia, identificación de las prácticas organizacionales predominantes. Programa Editorial Universidad del Valle, 2012. Cali. ISBN: 978-958-765-022-8.
- GUALTEROS, Miguel. Generalidades de Caicedonia. Ubicación y Límites, extraído del Libro “Caicedonia 100 años” [Citado 25 Agosto 2012]. [En línea]. Disponible en Internet en la página Web Caicedonitas.com : <URL:
<http://www.caicedonitas.com/generalidades.html>>
- HAENG Choseon, JEONG Kimen, HONG Yuksun. Pharmaceutical Compositions For Hypercholesterolemia Treatment Using Of Self Microemulsifying Drug Delivery System. Publicación N° KR20020042218.

Publicación 6 Mayo 2002. [Citado 22, Feb 2012].Citado por: WALFORTH, Sánchez Henry, DE LOS RÍOS, Carlos. El Cultivo de la Macadamia, Del Alba [Citado 20, Feb 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL:http://www.delalba.com.co/assets/applets/El_Cultivo_de_la_Macadamia.pdf>.

- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ-Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- HUERTAS, Carlos y JALIR, Munir. Relación entre el Índice de Precios del Productor (IPP) y el Índice de Precios al Consumidor (IPC). En: Banco de la República. [En línea] [Citado 19 Sep.2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra144.pdf>>.
- INDUSTRIAS LA CORUÑA [Citado 3 Sept. 2012]. Disponible en Internet: en su [página Web](http://www.industriaslacoruna.com/vcsys/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=5) <URL:http://www.industriaslacoruna.com/vcsys/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=5>
- KUNKEL, S.W. (1991). El impacto de la estructura de la estrategia y de la industria en nuevo funcionamiento de la empresa. Doctoral Dissertation, University of Georgia, DissertationAbstracts International, 52-06A, # 2205.
- REVISTA I ALIMENTOS. Los Dulces Colombianos están conquistando al mundo. Edición 22. Revista I Alimentos [En línea][Citado 19, Julio 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacado-tendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>>
- MACADAMIA ADVICE CENTRE. Macadamias alrededor del Mundo. [En Línea].[Citado 10 Marzo, 2012].Disponible en Internet:<URL: [http://www.macadamias.org.uk/macadamias alrededor del mundo](http://www.macadamias.org.uk/macadamias%20alrededor%20del%20mundo)>.
- MALAVER Florentino y VARGAS Marisela (editores) (2007). *Vigilancia tecnológica y competitividad sectorial. Lecciones y resultados de cinco estudios*. Bogotá. Colciencias, Cámara de Comercio de Bogotá, Consejo Regional de Competitividad y Observatorio Colombiano CyT.
- MAQUIPRES LTDA. Maquinaria para procesos especiales. Maquinaria e ingeniería para el procesamiento de productos agrícolas. [Citado 2 Nov 2012]

[En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.maquipres.com/macadamia_sinP.pdf>

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Emprendimiento. 2010 [Citado 15 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: URL: <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Ley 1014 de Enero 26 de 2006 “De Fomento a la Cultura del Emprendimiento [Citado 18 Sep. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-94653_archivo_pdf.pdf>
- MINISTERIO DE SALUD, INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Guías Alimentarias para la población colombiana mayor de dos años. En: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. [En línea]. Bogotá (1999). [Citado 17 Feb. 2012] Disponible en Internet: <URL: <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Descargas1/POBLACIONMAYORDE2A%C3%91OS.pdf>>
- MORALES, Gonzalez, María Antonia. Pech Varguez Jose Luis. Competitividad y Estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Profesores del Instituto tecnológicos de Mérida. Doc 47.
- MULTISCAN TECNOLOGES. S20TGM Sistema de selección de nueces de Macadamia. Multiscan Technologies [Citado 2, Nov, 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.multiscantechnologies.com/maquina.php?maquina=58&categoria=4>>.
- NAISBITT, John. ABURDENE, Patricia. *Megatendencias 2000*. Diez nuevos rumbos para los años 90. Editorial Norma. Bogotá, 1990.
- NAVEED, Akhtar. MAHMOOD; Ahmad. ASADULLAH; Madní. MALIK, S. Bakhsh. Evaluation of basic properties of macadamia nut oil. Department of pharmacy and alternative medicine. Islamia, University of Bahawalpur, Pakistan. Gomal University Journal of Research, N° 22, pág 21-27, 2006.
- O'BRIEN, James A. MARAKAS, George M. *Sistemas de Información Gerencial*. Mc Graw Hill. Capítulo 8: Sistemas Empresariales de Negocios. P. 269.

- OFICINA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Documento Técnico del Plan de Ordenamiento Territorial Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD: Temas de Salud, Nutrición [En Línea][Citado 9 May,2012] Disponible en Internet:<URL:<http://www.who.int/topics/nutrition/es/>>.
- PAREDES, A. Alfonso (2000). *Creatividad*. [En Línea] [Citado 14 May, 2012].Disponible en Internet: <URL:<http://petra.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm>>.
- PENAGOS, J.C. & AULINI, R. (2000), Preguntas más frecuentes sobre creatividad. Universidad de las Américas. [En Línea][Citado 14 May, 2012].Disponible en Internet:<URL: http://homepage.mac.com/penagoscorto/creatividad_2000/creatividad8.htm |>.
- PEREIRA, JM. Historia de la Nutrición. MEDSPAIN, España. 1999.
- PÉREZ, Marta. Entorno de la Organización Del libro: Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle Cali, 1990[Citado 3 Sept. 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://michelt.tripod.com/Lecturas/Entorno.htm>>
- PERIÓDICO EL COLOMBIANO. Aumentaron los Malos Hábitos, publicado el 13 de Marzo del 2011. [Citado 28 Agosto 2012]. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/aumentaron_los_malos_habitos/aumentaron_los_malos_habitos.asp>
- PERIÓDICO EL ESPECTADOR. En 2011 exportaciones colombianas dejaron US\$56.953,5 millones. En: El Espectador. Publicado el 16 Feb 2012[En Línea] [Citado 01 Nov. 2012]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-326981-2011-exportaciones-colombianas-dejaron-us569535-millones>>.
- PERIÓDICO EL ESPECTADOR. Inflación en 2012 fue de 2.44%. El Espectador. Publicado el 5 de Enero de 2013. [Citado 08 Ene. 2013] [En Línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-395220-inflacion-2012-fue-de-244>>

- PERIÓDICO EL TIEMPO. En Colombia no estamos comiendo bien. Publicación 01, Mayo de 2011. En: Periódico El Tiempo [Citado 28, Agosto, 2012] [En línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9245921.html>
- PERIÓDICO PORTAFOLIO. Desempleo en Colombia durante el 2012 fue de 14,4%. Publicado el 31 de Enero de 2013. [Citado 02 Feb. 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.portafolio.co/economia/cifra-desempleo-colombia-2012>>
- PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE CAICEDONIA 2012-2015. “Con Seguridad y Oportunidad para Todos”. Anexo N° 4. Caracterización Social.
- PLANEACIÓN MUNICIPAL CAICEDONIA, Población proyectada al 30 de Junio del 2010, para el Municipio de Caicedonia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA, de la Ciudad del Rosario. Sociedad Argentina de Nutrición. X Jornadas Argentinas de Nutrición. “Globalización: La Nueva Cultura Alimentaria y Su Impacto en la Salud”. [En línea] Argentina (2010). [Citado 17 Feb. 2012]. Disponible en Internet: <<http://sanutricion.org.ar/jornadas-rosario-pag-web.pdf>>
- PORTAL PROEXPORT. CALI: Puerta de Colombia hacia al Pacífico. [En línea]. [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html>>.
- PORTER, Michael Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. (New York: Free Press, 1980).
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 1991 Editorial Continental. México.
- PRESIDENT’S COMISION ON INDUSTRIAL COMPETITIVENESS (1985), Commission on Industrial Competitiveness Report, Washington. D.C.
- PRODUCTOS MA.ISABEL [Citado 5 Sept. 2012]. Disponible en Internet, pagina de la red social Facebook: <URL: <http://www.facebook.com/productosmaisabel>>
- RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET. Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: Un Análisis del

Mercado Laboral de Cali y su Área Metropolitana. Resumen Ejecutivo. Marzo de 2012. [Citado 19, Sept.2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estructura-Valle-del-Cauca.pdf>>

- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código Penal. Ley 599 de 2000 (Julio 24). Ediciones Momo Año 2008 pág. 95-100. ISBN 958818397-9
- REVISTA SEMANA. Colombia: ¿Qué significa llegar a 46'000.000 de habitantes?. En: Revista Semana. [En línea] [Citado 18 Sep. 2012]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.semana.com/nacion/colombia-significa-llegar-46000000-habitantes/157670-3.aspx>>.
- RINCÓN S, O. Manual para el cultivo de la Macadamia. Bogotá (Colombia), Cordicafé, 2000. 142 p. 112 Refs.
- ROJAS, Juan Fernando. Subempleo deslucel el 1º de Mayo Empresarios y trabajadores coinciden en que informalidad es el gran problema laboral del país. Publicado el 1º de Mayo de 2012. [Citado 18 Sep. 2012] [En Línea]. Disponible en Internet: <URL: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/subempleo_deslucel_el_1%C2%B0_de_mayo/subempleo_deslucel_el_1%C2%B0_de_mayo.asp>
- S.W.KUNKEL."El impacto de la estructura de la estrategia y de la industria en nuevo funcionamiento de la empresa. Doctoral Dissertation, University of Georgia". DissertationAbstracts International, 52-06A, # 2205, 1991
- SALAS, Carlos. Tendencias en el mercado mundial de frutos secos. Presentación de Carlos Salas S. Agregado Comercial GCC Oficom EAU – Dubai[Citado 15, Sep 2012]. [En línea].Disponible en Internet: <URL:http://www.exponut.cl/presentaciones/1-CarlosSalasPresentacion_EAU_ExpoNut_final.pdf>.
- SENA. Mentalidad Emprendedora. Un Proyecto de Vida. En: Revista Ser Empresario. Publicaciones Revista Dinero S.A. 2007. [En línea]. [Citado 21 Feb, 2012].Disponible en Internet: <URL:<http://unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/1-Mentalidad-Emprendedora.pdf>>.
- SITIO OFICIAL DE CAICEDONIA VALLE. Nuestro Municipio [en línea]. Fecha de actualización 30 de Abril de 2012. [Citado 16, Feb 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.caicedonia-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f#historia>>.

- SITIO OFICIAL MANITOBA. [Citado 5 Sept. 2012]. Disponible en Internet, pagina Web:[http:// www.manitoba.com.co](http://www.manitoba.com.co)
- SITIO OFICIAL MASETO TECHNOLOGIES. [Citado 05 Nov. 2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: http://www.maseto.com/es/productos_detalle.php?id=35>.
- SOTO, Flores María del Rocío. MEDELLÍN, Cabrera Enrique A. La sociedad postindustrial y el trabajador del conocimiento: revisando a Drucker. La Innovación y el Empresario Innovador en Drucker. SINNCO 2010.
- SPENDOLINI, J. Michael. *Benchmarking*. Primera Edición, 1994. Grupo Editorial Norma.
- STANTON, ETZEL y WALKER. Fundamentos de Marketing, 13^a. Edición Mc Graw Hill, 2004.
- SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. La Ley 1480 Será el Nuevo Estatuto del Consumidor Superindustria Informa al Consumidor Sus Derechos. [Citado 27 Agosto, 2012][En línea]. Disponible en Internet:<URL: http://www.sic.gov.co/oldest/recursos_user/documentos/normatividad/Leyes/2011/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf>.
- SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Ley 1340 de 24 de Julio de 2009.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Ley 1116 de 2006 (diciembre 27) [Citado 27 Agosto]. [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=348>>
- TECNOALIMENTALIA CENTRO TECNOLÓGICO. “Nuevas Tecnologías para la Conservación y Eliminación de Contaminantes en Frutos Secos”. [Citado 05 Nov. 2012] [En línea]. Disponible en Internet:<URL: <https://www.ainia.es/web/tecnoalimentalia/ultimas-tecnologias/-/articulos/rT64/content/nuevas-tecnologias-para-la-eliminacion-de-contaminantes-en-frutos-secos>>.
- TIMMONS, Jeffrey. New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990 3rd ed. Boston: Irwin.
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY VOL. 50, No1 FALL 2007.

- USDA Composition of foods and seed products:
<http://www.macadamia.co.cr/ing/properties.html>.
- VARELA V. Rodrigo. Creación de Empresas de la Idea a la Acción. En: Biblioteca Digital ICESI. [En línea]. [Citado 23 Abril, 2012]. Disponible en Internet:
<URL:http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/4079/1/creacion_de_empresas_de_la_idea_a_la_accion.pdf>.
- VARELA V. Rodrigo. *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas*, Pearson Educación, Bogotá, 2001.
- VILLEGAS, Clemencia. Cultivo y producción de la Macadamia en la zona cafetera Colombia. Revista Avances Técnicos Cenicafé No 227. Mayo de 1996.
- WALFORTH, Sánchez Henry, DE LOS RÍOS, Carlos. El Cultivo de la Macadamia, Del Alba [Citado 20, Feb 2012]. [En línea]. Disponible en Internet:
<URL:http://www.delalba.com.co/assets/applets/El_Cultivo_de_la_Macadamia.pdf>.

ANEXO

ENCUESTA

Universidad del Valle



Objetivos:

- Identificar el mercado objetivo.
- Conocer el hábito alimenticio respecto al consumo de los frutos secos.
- Identificar las preferencias del consumidor respecto a la Nuez de Macadamia.

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información para fines educativos, la información aportada es totalmente confidencial.

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA											
Género		Edad				¿Su nivel educativo es?			¿Su Estrato Socioeconómico es?		
F	M	10-20	20-30	30-40	Otro	Primaria	Tecnólogo	1		4	
						Secundaria	Profesional	2		5	
						Técnico	Postgrado	3		6	
Nombre:											
Barrio:											
E-mail:											
Ocupación:											
Estudiante				Estudio y Trabajo				Número de Integrantes de su Hogar:			
Empleado											
Independiente:				No sabe/ No responde							

1. ¿Consume frutos secos (Maní, Nueces, Pasas, etc.)?

Si___ No___

Porque_____

2. ¿Cuál de las siguientes marcas de frutos secos usted consume?

La Especial		Del Alba	
El Manicero		Italo	
Manitoba		La Coruña	
Manimoto		Olímpica	
Ma. Isabel		Importada	

Otra _____

3. ¿Qué miembros del grupo familiar consumen frutos secos?

4. ¿Con qué frecuencia consume frutos secos?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

Otra _____

5. ¿Cuáles son las características que tiene en cuenta a la hora de comprar estos productos?

Calidad	
Precio	
Presentación	
Sabor	

Otra _____

6. ¿Dónde compra usted los frutos secos?

Supermercados___ Charcuterías___ Tiendas ___ Otros (especifique) _____

7. ¿En qué rango está el precio de los frutos secos que usted consume?

\$ 2.000-\$ 3.000	
\$ 3.000-\$ 4.000	
\$ 4.000-\$ 5.000	
\$ 5.000-\$ 6.000	

Otro _____

8. ¿Ha consumido Nuez de Macadamia?

Si___ No___

Porque _____

Si su respuesta es NO pase a la pregunta N° 10.

9. ¿A través de qué medios se enteró de la existencia de la Nuez de Macadamia?

Internet	
Revistas o Periódicos	
TV	
Radio	
Por otra persona	
Punto de Venta	

10. De acuerdo a la degustación que realizó ¿Cómo le pareció la Nuez de Macadamia?

Muy Deliciosa_____ Deliciosa _____ Regular_____ No le agrado_____

11. ¿Qué tipo de publicidad recomienda para dar a conocer la Nuez de Macadamia?

12. ¿Cuál sabor prefiere o recomienda al consumir la Nuez de Macadamia?

Natural ___ Salada___ Acaramelada___ Chocolatada___ Otro_____

13. ¿En qué otras formas le gustaría encontrar la Nuez de Macadamia?

Torta___ Galletas___ Helado___ Malteada___ Otra_____

14. ¿Conoce usted los beneficios que le aporta a la salud la Nuez de Macadamia?

Si___ No___

15. ¿Con qué frecuencia compraría éste producto?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

Otra_____

16. ¿En qué lugar le gustaría encontrar éste producto?

Supermercados_____ Tiendas_____ Otros (Especifique) _____

17. ¿Si en Caicedonia surge una empresa procesadora y comercializadora de derivados de la Nuez de Macadamia compraría usted sus productos?

Si___ No___

Porque:

¡Gracias por su tiempo que tenga un buen día!

Encuesta N°:

Fecha:

Hora:

Nombre del Encuestador:

Observaciones:
