



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE EMPRESA SOCIAL EN ÁFRICA: LA HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO

Presentado por Patricia Mendizabal Orden

Tutelado por: Dr. Pablo De Frutos Madrazo

Soria, 09 de noviembre de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÀNCORÀ.

Hand made with love in África

Avacardos al natural



Índice de contenido

| | |
|--|-----------|
| BLOQUE I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| BLOQUE II: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO | 2 |
| 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA | 2 |
| Definición de la idea | 2 |
| Cultura empresarial | 3 |
| Objetivos | 4 |
| 2. ESTUDIO DE MERCADO | 5 |
| Análisis entorno general | 5 |
| Análisis entorno específico | 14 |
| 3. PLAN DE MARKETING | 18 |
| Producto | 19 |
| Precio | 21 |
| Distribución | 23 |
| Promoción | 24 |
| 4. PLAN DE OPERACIONES | 25 |
| Localización | 25 |
| Proceso productivo y distribución en planta | 26 |
| Equipamiento | 27 |
| Aprovisionamiento | 28 |
| Organigrama | 28 |
| 5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO | 28 |
| Desembolso inicial | 29 |
| Fuentes de financiación | 30 |
| Cash-Flow o Flujos de caja | 30 |
| Métodos Clásicos de Valoración | 33 |
| 6. ESTABLECIMIENTO DE EMPRESA | 34 |
| Forma jurídicas | 35 |
| Trámites para la constitución | 36 |
| Licencia | 36 |
| Sistema fiscal | 37 |
| BLOQUE III: CONCLUSIONES | 37 |

| | |
|---|-----------|
| BOQUE IV: BIBLIOGRAFÍA | 39 |
| BLOQUE V: ANEXOS | 41 |
| 1 Guía del inversor | 41 |
| 2 Clasificación anacardos..... | 50 |
| 3 Cuadro amortizaciones | 51 |
| 4 Cuadro financiación | 52 |
| 5 Efecto multiplicador de ÁNCORA | 54 |

Índice de gráficos

| | |
|--|---|
| 2.1: Crecimiento PIB español | 7 |
| 2.2: Historial Euro (€) Franco CFA (XOF) | 8 |
| 2.3: Consumo per cápita de frutos secos | 9 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| 2.1: Segmentación de los consumidores | 15 |
| 3.2: Gama de productos | 19 |
| 3.3: Precios de la competencia en mercado final | 22 |
| 4.4: Maquinaria..... | 27 |
| 5.5: Desembolso inicial | 29 |
| 5.6: Previsión de cobros 5 primeros años | 31 |
| 5.7: Previsión de pagos 5 primeros años | 32 |

Índice de figuras

| | |
|----------------------------------|----|
| 3.1: Logotipo..... | 21 |
| 3.2: Envase..... | 21 |
| 3.3: Canal de distribución | 23 |
| 4.4: Proceso productivo | 26 |
| 4.5: Organigrama | 28 |

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN

Guinea-Bissau es un país que dispone de una infinidad de recursos naturales, pero a pesar de ello, es una de las zonas más pobres y menos desarrolladas del planeta. El pequeño país es uno de los principales productores de anacardo del mundo con un total de 200.000 toneladas anuales, pero aun así, dos de cada tres personas viven en la extrema pobreza y el 19% de los niños sufre desnutrición. Esta situación de pobreza en la que está inmerso el país se debe en gran medida a la falta de tejido industrial, y por ende, a la falta de valor agregado de sus productos exportados.

El mercado sostiene que la razón de ser de las empresas es generar beneficios, pero en el contexto actual han surgido otro tipo de empresas denominadas empresas sociales o solidarias, las cuales han llegado para quedarse. Estas empresas no son típicas de un sector capitalista, pero tampoco son ONG's ni empresas públicas, son otro tipo de empresas que promueven prácticas responsables, justas y equitativas tanto dentro de ellas como en la sociedad en general, generando contribuciones sociales y medioambientales.

El motivo que me ha llevado a realizar este trabajo surge después de volver de Guinea-Bissau tras disfrutar de una experiencia personal de cooperación y desarrollo, ya que durante nuestra estancia fuimos testigos de la pobreza extrema, la falta de asistencia médica, el limitado acceso a la educación, entre otras situaciones, las cuales se agravaban en el caso de mujeres y niños.

El presente trabajo fin de grado, tiene como objetivo principal promover el desarrollo humano en Bigene, Sector de Guinea-Bissau, a través de la realización de un plan de empresa social, siendo el desarrollo humano una prioridad y un objetivo al mismo tiempo. Para adaptar el informe lo máximo posible a la realidad existente en el país, hemos desarrollado una labor de investigación a partir de fuentes relevantes, fiables y creíbles, las cuales conocen con exactitud la situación del país. Además, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Obtener una base para desarrollar la idea de producir y comercializar el anacardo y así alcanzar mejores condiciones económicas y sociales para la población.
2. Ofrecer los planes de marketing y operaciones para alcanzar los objetivos.
3. Conocer las características más importantes a la hora de localizar una empresa en el país africano.
4. Determinar la viabilidad técnica y económica para la instalación de la planta procesadora de cajú.
5. Medir el impacto social y económico en la zona en la que se ubica la empresa.
6. Ser capaces de tomar la decisión de invertir o no en el proyecto presentado.

Para ellos se presentan cinco bloques, iniciando el estudio con el presente bloque introductorio, continuaremos con el desarrollo del tema elegido el cual mostraremos a continuación, la elaboración de las reflexiones y una parte final de bibliografía y anexos.

Dentro del bloque dos nos encontramos con varios apartados, que van desarrollando de manera detallada el plan de empresa. El primero, comienza con la

presentación de la empresa, identificando la cultura empresarial y los objetivos a corto y largo plazo. Posteriormente se aporta un estudio de mercado el cual cuenta con un análisis del entorno general y específico del lugar donde se comercializan los productos, en el que se analizan variables macroeconómicas y sociales, en ocasiones con ayuda de gráficos. En el apartado III se presenta el plan de marketing desarrollando todas las variables del marketing-mix. También se presenta un plan de operaciones, considerando aspectos como la localización de la fábrica en Bigene, el proceso productivo, etc. Además se presenta el organigrama general de la empresa sin profundizar en el plan de recursos humanos, pues se desarrolla de forma más extensa en el trabajo fin de grado de relaciones laborales y recursos humanos. Continúa con el plan financiero, en el que se presenta la inversión inicial y los diferentes flujos de efectivo. Para finalizar el bloque se muestra el establecimiento de empresa fundamentado en un análisis DAFO, en el que se muestran las Oportunidades y Amenazas que podemos encontrar en el entorno de la empresa y las Fortalezas y Debilidades internas de la empresa, para posteriormente, desarrollar el proceso necesario para la constitución de la empresa.

Para tener una visión general se presentan las principales conclusiones obtenidas del trabajo. Para finalizar se aporta la bibliografía consultada durante la realización del proyecto, además de los anexos que completan el contenido de los diferentes apartados desarrollados.

BLOQUE II: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN DE LA IDEA O ACTIVIDAD

La idea de negocio que se presenta a continuación consiste en implantar una fábrica de producción y procesamiento de castaña de cajú, también conocido como anacardo, para la posterior venta en España y a nivel europeo. El lugar seleccionado para localizar la fábrica es Guinea-Bissau, un país del oeste del continente africano, en concreto en el Sector de Bigene.

La necesidad de construir una empresa social de esta dimensión aparece durante el viaje al ser consciente de la situación de vida tan precaria de esa población sin ningún derecho básico cubierto.

La empresa tiene dos formas de abastecimiento de anacardo, por un lado cuenta con un pequeño cultivo propio y la segunda forma es a través de la compra del fruto a pequeños agricultores de la zona. Siempre bajo dos premisas, por un lado la producción ecológica sin plaguicidas ni fertilizantes químicos, y por otro, el comercio justo para un mayor desarrollo de la población.

ÁNCORA, como se denomina la empresa, se centra principalmente en la producción de anacardo, pero conscientes de las distintas oportunidades de aprovechamiento del producto, también explota cada una de las partes del fruto como materia prima. Este cuenta con dos partes nutritivas, por un lado el falso fruto o

pedúnculo que constituye la parte comestible llamada manzana o pera de anacardo utilizada para hacer jugos, mermeladas, dulce, etc., con una comercialización en la actualidad residual, y por otro, la nuez o fruto seco considerado la parte más codiciada y consumida derivada de la castaña de cajú. La cáscara de la nuez también tiene un valor industrial considerable por su alto contenido en aceites, algunos de los usos son: fabricación de anticorrosivos, pinturas, lubricantes, insecticidas, adhesivos, impermeabilizantes, revestimiento para resistir altas fricciones, etc.

En sus inicios, la empresa va a comercializar sus productos en España y en el continente europeo, ya que hemos visto un nicho de mercado atractivo, pues según Barrow (2012) las tendencias de consumo de los nuevos urbanitas de las grandes ciudades cada vez están más encaminadas a productos y ocio saludable, lo que supone que los productos orgánicos irán ganando terreno en el mercado. También comercializa sus productos en parte del continente africano, si estos lo demandaran.

CULTURA EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La cultura “es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein 1998:25).

Como toda organización, nuestra empresa conforma su cultura corporativa con tres elementos clave:

- *Misión*

ÁNCORA es una empresa social, creada con la finalidad de mejorar la vida de la población Guineana. A través de su vocación ecológica y su espíritu solidario, consigue preservar el planeta y cubrir las necesidades básicas de la población.

- *Visión*

Conseguir ser un referente de empresa social y buenas prácticas en el largo plazo, admirada y respetada por la labor comunitaria que realiza. Además de ampliar el campo de actuación de sus proyectos a otras regiones o países.

- *Valores*

Los valores que se han establecido a la empresa están muy relacionados con la personalidad de sus fundadores, haciendo a la empresa más humana y cercana desarrollándose a continuación:

- *Ética medioambiental*, todos nuestros productos son 100% ecológicos, buscando siempre el cuidado y la protección del medio ambiente.
- *Responsabilidad social y solidaridad*, nuestra necesidad es compartir para luchar contra las desigualdades sociales y la pobreza, promoviendo la paz, los derechos humanos y el desarrollo económico y social.

- *Proactividad*, tomar la iniciativa siempre con actitud positiva nos ayuda a crecer y mejorar nuestra competitividad como empresa y como entidad social.
- *Transparencia e integridad* con empleados, compañeros, socios, embajadores proveedores, clientes y en general a todos los grupos de interés implicados en la actividad de la empresa.
- *Trabajo en equipo e implicación*, todos los actores son protagonistas de un mismo proyecto, la suma de todos supone la consecución de los objetivos. Dando una gran importancia a la participación activa de la población.
- *Pasión* por lo que hacemos, es el elemento diferenciador tanto dentro como fuera de la empresa, así generamos buen clima y hacemos que la responsabilidad y el éxito sean compartidos por todos.
- *Calidad*, orientada a la generación de productos que poseen y conservan en el tiempo las características que satisfacen a los clientes.

LOS OBJETIVOS

Para Barrow (2012) la misión, la visión y los valores de la empresa son vitales, pero no tienen ninguna utilidad sin unos objetivos claros, entendiendo como objetivos las tareas y metas operativas que se pueden medir en términos empresariales y personales.

Conscientes de una de las principales limitaciones que sufre el país para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo, como es la falta de un tejido industrial que permita una transformación de sus productos agrícolas, nuestra empresa tiene el objetivo de generar valor para la castaña de cajú y así incrementar la economía de las familias que intervienen en el proceso. Pues según informó el Ministro de Negocios Extranjeros, de Cooperación y de las Comunidades Fernando Delfín da Silva (2013) “Desde que comenzamos el ciclo de castaña de cajú, hace muchos años, las personas intercambiaban cajú con arroz. Así, un kilo de arroz era igual a un kilo de cajú. Hoy, por el contrario, con un kilo de arroz compras tres de castaña de cajú, lo que significa que hay un deterioro del cambio, un problema serio para el que necesitamos apoyo”.

Por otro lado y como ya hemos mencionado anteriormente, ÁNCORA sabe que hay personas que viven en una pobreza extrema, las cuales no tienen en muchos casos ni agua para beber, ni una alimentación adecuada, ni un sistema de salud apropiado a sus necesidades, ni acceso a la educación entre otras necesidades, por eso tenemos un compromiso para mejorar el mundo en el que vivimos.

ÁNCORA invierte el 90% de sus dividendos en la consecución de sus objetivos sociales, consistentes en la realización de diferentes proyectos para el desarrollo económico-social de la zona, además de poder dar empleo a personas sin ninguna fuente de ingresos. Después de contextualizar la zona, gracias a los dos meses que pasé desarrollando un proyecto de cooperación y con la ayuda de diferentes socios locales, hemos seleccionado las áreas de actuación con más necesidades y por tanto con mayor prioridad en la zona de Bigene, los proyectos irán destinados a cubrir los objetivos siguientes:

- Empleo, desarrollo profesional y cultural, un empleo que sea sostenible es la contribución más valiosa que podemos ofrecer a esta comunidad.

- Crear un jardín de infantes para los hijos de los empelados así como a los niños con más necesidades, combinando educación y nutrición.
- Preservar el medioambiente a través de la energía ecológica, tratando de luchar contra el cambio climático, que en la zona ya deja ver sus principales efectos como la falta de agua o la pérdida de productividad de las tierras.
- Creación de un programa de extensión para agricultores, estos ofrecerán ingresos suplementarios a las familias agricultoras, enseñarán prácticas sostenibles y agilizarán el proceso de producción del anacardo en Bigene.
- Creación de una fundación, para canalizar los ingresos generados por nuestros proyectos, así como de otras donaciones externas para profundizar nuestro impacto en la comunidad. Con la finalidad de ofrecer programas educativos, agrícolas y de desarrollo profesional en las tabancas de Bigene.
- Mejorar la situación de la mujer en la sociedad africana, a través de las diferentes herramientas anteriormente expuestas, y así mejorar su acceso al crédito, potenciar la agricultura además de dotarlas de representación institucional.
- Desarrollar un marco de actuación para el desarrollo de la zona junto con los poderes públicos.

Todos estos objetivos se irán desarrollando en función de los beneficios obtenidos, pudiendo ser modificados si las necesidades de la población cambian. ÁNCORA no hace donaciones a ONG´s, sino que nuestro compromiso es con proyectos concretos co-financiando y co-gestionando, lo que supone trabajar conjuntamente con socios locales planeando los proyectos, controlando la calidad, los presupuestos, el seguimiento, etc.

2. ESTUDIO DE MERCADO

“El análisis del mercado tiene como finalidad detectar las amenazas y oportunidades que el entorno brinda a las empresas y que pueden ser consideradas como variables exógenas” (González, 2003: 43). En el presente apartado se realiza un análisis pormenorizado del entorno general, así como del entorno específico que rodea a la empresa, para conocer cuáles son las variables que pueden afectar a la actividad.

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.” (Navas y otros, 2012: 86).

El objetivo de este análisis general es identificar los elementos del entorno, tanto español en relación a la comercialización como guineano en base a la producción, que desde la perspectiva del sistema económico y social general afectan a ÁNCORA de forma positiva o negativa. El instrumento que vamos a utilizar para realizar el análisis es el método PESTEL, formado por las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legislativa, todos estos factores deben ser analizados y

examinados con la mayor fiabilidad posible, ya que algunas circunstancias pueden ser desfavorables a la hora de poner en marcha nuestro negocio.

- *Factor Político*

El contexto político de un país determina la forma de intervención del gobierno en la economía a través de sus políticas económicas, monetarias, industriales, regulaciones comerciales con el exterior, entre muchas otras.

El *entorno político español* es muy cambiante pero estable, varía en función del partido político que esté en el gobierno. Actualmente existe una crisis política sin precedentes en Cataluña, que se acrecentó todavía más después de que los independentistas ganaran las elecciones el 21 de diciembre. Según el sondeo de SocioMétrica para El Español, la gran mayoría de los españoles no confían en que la situación mejore, un 57,7 % de los encuestados cree que la situación política española empeorará en el 2018, el 32,2% que se mantendrán como están, y apenas un 4,8% considera que las cosas van a mejorar en la política española. Según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Cataluña es la tercera comunidad autónoma de España con mayor consumo de frutos secos. Si Cataluña realizara un bloque o boicot a los productos de empresas españolas, podría afectar negativamente a la comercialización de nuestro producto en dicha comunidad, lo que supondría la pérdida de un cliente comercial con un peso relativo muy importante.

Sin embargo, el *entorno político guineano* dista mucho del español, pues el país cuenta con una forma de gobierno semi-presidencialista, caracterizada por su gran inestabilidad. En 1974 se independizó de Portugal y desde entonces el país ha sido testigo de las constantes revueltas políticas, con cuatro golpes de estado exitosos, 15 intentos de golpe de estado y una corta guerra civil en 1998-99.

Las elecciones legislativas están previstas para el 18 de noviembre de 2018, pero las presidenciales se pospondrán hasta 2019 debido a la inseguridad política actual. Según el Informe Económico y Comercial de la Oficina Económica de España en Dakar, la formulación de las diferentes políticas ha estado paralizada durante un año, por la negativa de los legisladores del partido PAIGC a trabajar con el actual gobierno. A pesar de dicha censura, se espera por parte de la Comunidad Económica de los Estados del África Occidental una labor de mediación entre el presidente y el PAIGC para poner fin al estancamiento político.

Esta situación puede constituir una limitación a la hora de emprender nuestra actividad económica en el país, pues supone un incremento notable del tiempo necesario para la constitución de un negocio e incluso la paralización de licencias o trámites ya iniciados. Si se truncara el proceso electoral como ocurrió en 2012 con el Golpe de Estado, la situación podría empeorar mucho más, ya que se paralizaría la administración pública, bancos y entidades financieras cerrarían y los movimientos en la ciudad se restringirían con la entrada en vigor del toque de queda.

- *Factor Económico*

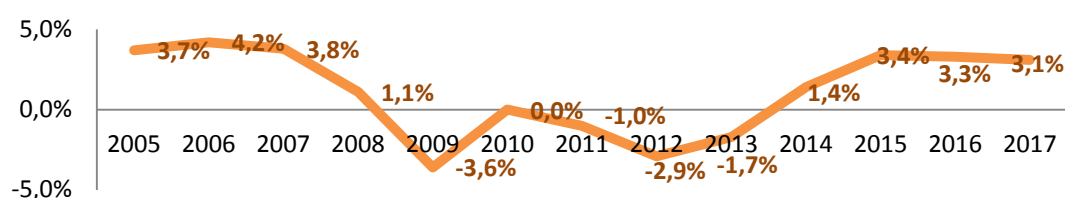
El factor económico es uno de los más importantes, pues afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores. Además, prevé la evolución de las

principales magnitudes macroeconómicas tales como: el ciclo económico, crecimiento del PIB, tasa de inflación, tasa de desempleo, tasa de cambio, tipo de interés, etc.

El *ciclo económico de la economía española* se ha mantenido en recesión desde la crisis del 2008, estableciendo un pesimismo considerable en el ambiente económico. Según los principales analistas y economistas, la recuperación de la economía es algo real que se puede observar en los mercados, en el aumento del consumo, en el incremento prudente de la inversión, etc. pero no todo es positivo, pues el crecimiento económico es lento y está lejos de sus máximos históricos.

Otra magnitud esencial para desarrollar la dimensión económica es la evolución del PIB español, que vamos a estudiar a través del gráfico 2.1. El producto interior bruto en 2017 registró un crecimiento medio anual del 3,1% lo que permitió recuperar en el segundo trimestre el nivel de renta anterior a la crisis. Se encadenan así cuatro años de crecimiento consecutivos, los tres últimos con un ritmo superior al 3% (3,4% en 2015; 3,3% en 2016; y 3,1% en 2017) y se mantiene un diferencial de crecimiento favorable respecto de la zona euro.

Gráfico 2.1: Crecimiento PIB español – Tasa de variación anual en porcentaje



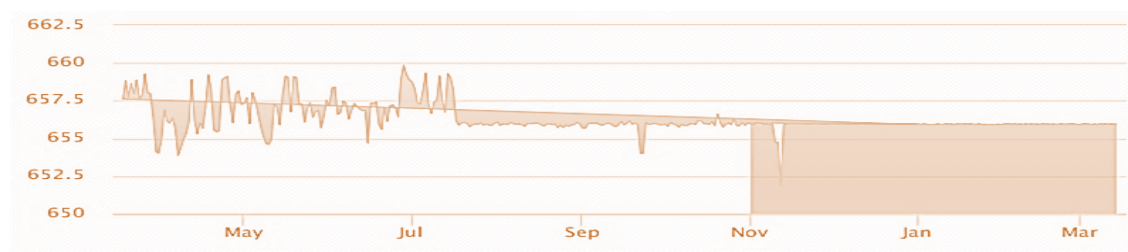
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

La tasa de inflación afecta directamente al consumo, pues si el nivel de precios general aumenta, la posibilidad de adquirir más bienes y servicios se reduce, suponiendo una disminución del poder adquisitivo de las personas, de ahí la importancia de esta variable en el análisis económico. En enero de 2018 se situó en un 0,574% lo que supuso la caída más acentuada de los últimos meses, pues anteriormente había estado creciendo de manera progresiva, encontrándose entre el 1% y el 2%. En este caso podemos ver que España cuenta con una inflación moderada, lo que genera una confianza en los consumidores y por tanto una oportunidad para incrementar las ventas de nuestro producto.

El tipo de cambio es una variable macroeconómica con especial importancia para ÁNCORA, pues su actividad se desarrolla en un país con distinta moneda al país de comercialización y por tanto se verá afectada por las depreciaciones y apreciaciones de la moneda. Guinea-Bissau utiliza el franco CFA del África Occidental (XOF), mientras que España tiene como moneda de curso legal el Euro.

Si tenemos una disminución del tipo de cambio del CFA frente al €, la moneda con la que trabajamos en el país se apreciará frente al euro, lo que supone la pérdida de posición competitiva en el mercado, pues para los españoles es más caro comprar nuestro producto después de la bajada de cotización del CFA. Sin embargo una depreciación de la moneda reforzará nuestra posición competitiva internacional.

Gráfico 2.2: Historial Euro (€) Franco CFA (XOF) (de marzo 2017 a marzo 2018)



Fuente: Exchange Rates

Como observamos en el gráfico 2.2 las fluctuaciones que mantiene el euro respecto del XOF no son muy acentuadas. Desde noviembre de 2017 se puede ver una clara estabilidad en la evolución del tipo de cambio, manteniéndose de media en 655 XOF por €. Lo que nos hace pensar que a pesar de las posibles fluctuaciones de la moneda, ÁNCORA no estará demasiado expuesta al riesgo de cambio si la situación continua así. De lo contrario, nuestros ingresos empresariales tendrían la posibilidad de sufrir un menoscabo, provocando una disminución del valor de ÁNCORA.

La *economía guineana* es una economía de subsistencia, marcada por su poca diversificación y por las continuas inestabilidades sociopolíticas. La actividad económica del país se basa en el sector primario, pues es el que mayor número de personas emplea, destacando el subsector del cultivo agrícola. Su principal producto de exportación es el anacardo, este se cultiva de manera artesanal y se exporta en bruto a la India y a Vietnam mayoritariamente. Del sector secundario poco podemos reseñar, pues Guinea-Bissau apenas tiene tejido industrial, debido en gran parte, a la dificultad de obtener una red continua de suministros básicos. Los tres subsectores dentro del sector terciarios que más repercuten en la economía del país son la restauración, la hostelería y el comercio ya sea al por menor o mayor.

La agricultura y los servicios siguen dominando el PIB nacional, según datos del Banco Mundial, en 2016 se situó en 1,178 mil millones de dólares y en 2017 aumentó, con un valor de 1,347 mil millones de dólares.

Pero no todos los datos son negativos, pues la economía de Guinea-Bissau ha revelado ciertas fortalezas frente a las continuas tensiones. Según las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional¹, la recuperación económica continuará en 2018-2019, con una tasa de crecimiento del PIB real aproximada del 5,1%, y un déficit presupuestario (incluidas las donaciones) inferior al 3% del PIB.

La inflación en el mercado interno se ha mantenido en un nivel moderado, reflejando así una firmeza en la evolución de los precios mundiales. En 2017 se situó en 2,2% y la previsión para 2018 es de un 2,3%, lo que significa que se mantiene la tendencia de los últimos años.

Los principales socios comerciales del país son la India con un 61,40% de la cuota de exportación, además encontramos otros países como Vietnam, Bielorrusia, Togo, China

¹ FMI (2016), Guinea-Bissau. Informe de País No. 16/384. Consultado en: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Guinea-Bissau-First-and-Second-Reviews-Under-the-Extended-Credit-Facility-Arrangement-44476>

y Ghana. Dicha información se completa en el anexo 1 el cual presenta los gráficos de las exportaciones e importaciones según el comercio de mercancía y según la distribución geográfica del comercio en el año 2015.

- *Factor Socio-cultural*

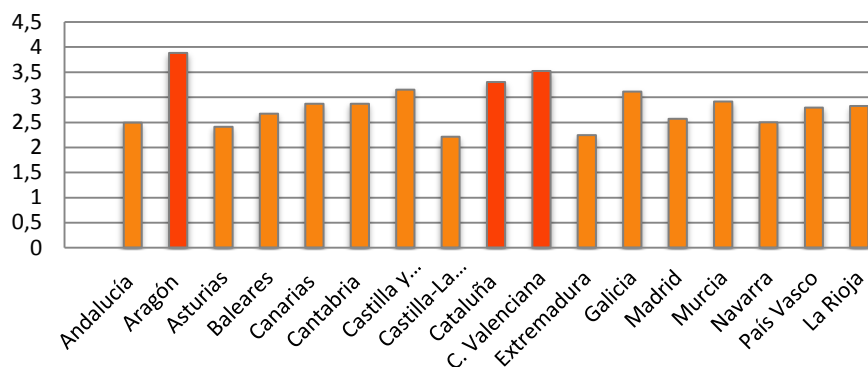
En este apartado vamos a analizar los valores, costumbres y normas sociales que afectan a nuestra empresa. Es importante analizar los valores, comportamientos y preferencias de una sociedad o su estilo de vida y cómo estos van evolucionando para poder llegar bien a nuestro público objetivo.

La *población española* por sexos está bastante igualada, pero si atendemos a la edad los datos cambian. Actualmente, en España somos un total de 46,6 millones de habitantes. El sistema sanitario y los buenos hábitos de vida, están favoreciendo a mejorar la longevidad de las personas y por tanto su esperanza de vida, el periódico El País (2017) sitúa a España como el segundo país con mayor esperanza de vida (83 años), después de Japón.

La pirámide poblacional de España es regresiva, esta variable para ÁNCORA puede suponer algo positivo, ya que el porcentaje de población es superior en la parte media, que son quienes más consumen este tipo de frutos secos, según Martin Cerdeño (2017) los hogares sin niños demandan más volumen de frutos secos, mientras que los consumos más bajos se registrarán en los hogares con niños menores de seis años. Otro dato encontrado en el mismo estudio que corrobora que nuestros productos son más demandados por la parte ancha de la pirámide poblacional, establece que en los hogares donde compra una persona con más de 65 años, el consumo de frutos secos es un 50,4% per cápita más elevado.

También es importante conocer la distribución de la población, ya que la situación geográfica afecta a nuestro plan de distribución, logística y marketing. Según demuestra el gráfico 2.3 el consumo de frutos secos varía en función de la comunidad autónoma, teniendo un mayor consumo comunidades como Aragón, C. Valenciana y Cataluña, mientras que Castilla La Mancha tiene la menor demanda.

Gráfico 2.3: Consumo per cápita de frutos secos por comunidades autónomas (Kg)



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Martin Cerdeño (2017) establece en su estudio que los consumidores que habitan en núcleos de población con censos menores a 2.000 habitantes cuentan con una mayor

demanda de frutos secos (un 25,4% superior a la media) mientras un menor consumo tiene lugar en los municipios con censos de entre 2.000 y 10.000 habitantes (un -8,4% inferior a la media).

Es preciso hacer una referencia a las pautas de consumos, pues año tras año aparecen nuevas conductas y es necesario que las empresas tengan una actitud proactiva hacia los cambios. Bajo una perspectiva psicológica nuestro producto puede ser parte de una conducta de compra reflexiva, considerando como tal aquella que se hace racionalmente y de forma planificada (Denegri, Palavecinos, Ripoll y Yáñez, 1999) o impulsiva considerada como una compra no planificada (Clover, 1950; Stern, 1962).

También afecta a los hábitos de consumo la cultura, pues en muchos casos las normas culturales o sociales definen lo que un consumidor puede o no puede comprar. En este caso ÁNCORA también encuentra la cultura como un punto a favor para su implementación, pues en ninguna religión se prohíbe el consumo de frutos secos, como puede ser el caso de la carne de cerdo en la comunidad islámica.

El estilo de vida es algo que también afecta al consumo de nuestros productos, como estamos viendo lo ecológico está de moda en España, incrementando su consumo a un ritmo exponencial. El Periodista Digital establece que “se ha incrementado un 40% la demanda de los productos ecológicos con respecto a los dos años anteriores. Un porcentaje que habla de lo que está de moda en este país, que ya está entre los diez primeros de Europa en cuanto a su consumo. La facturación ha pasado de 1.008 millones a 1.453 millones en menos de dos años.” (Brihuega 2017).

Conocer el *volumen de población de Guinea-Bissau* con exactitud es muy difícil, pues no cuentan con un censo legal, tras consultar varias fuentes como el BM o la ONU, podemos determinar que se trata de un país con una densidad de población moderada, situada en 52 habitantes por km².

Nuestra actividad de desarrolla en una zona rural, y por tanto, es importante saber que alrededor de un 70% de la población habita en dichas zonas, denominadas tabancas, lo que supone que tenemos mayor facilidad a la hora de encontrar mano de obra no cualificada para nuestro proceso productivo.

Culturalmente Guinea-Bissau es un país muy rico, con infinidad de etnias diferenciadas entre sí por su idioma, sus costumbres y sus estructuras sociales. Según la Ficha País de la Oficina de Información Diplomática la religión predominante es la animistas con un 45,1% de la población, seguida por la cristiana con 22,1%, y la musulmana con un 14,9%, el resto son religiones sin especificar (15,9%) o población atea (2%). La convivencia que desarrollan entre las mismas es un aspecto favorable para ÁNCORA, ya que socialmente estos grupos étnicos viven en armonía, a pesar de sus diferencias culturales o religiosas, es decir, que la religión o la cultura no supone una limitación a la hora de contratar a una persona u otra para formar parte del equipo humano de nuestra empresa.

La economía del país depende en gran medida del sexo femenino, a pesar de ello se puede apreciar una división sexual en el trabajo tanto en el hogar como en el empleo remunerado. En los hogares las tareas de cuidados y el cultivo de arroz se asigna a las mujeres, mientras que los hombres se dedican al principal cultivo de renta (el anacardo). Uno de los objetivos de ÁNCORA es mejorar la situación de la mujer en la sociedad

africana a través de la empleabilidad de las mismas, por su posición desventajosa pero también por sus cualidades, indispensables para el proceso productivo. Consideramos que no será motivo de discordia en las familias que las mujeres trabajen en la empresa, ya que los hombres mantienen el trabajo agrícola del anacardo en sus propias tierras y son ellas quien los procesan, generando así mayores ingresos para asegurar la alimentación de la familia, insuficiente en muchas ocasiones con el cultivo de arroz y anacardo.

- *Factor Tecnológico*

Otro de los elementos que hoy día tiene suma importancia para las empresas es el entorno tecnológico. Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos o servicios, además de ser una fuente generadora de ventajas competitivas.

El *entorno tecnológico español* ha registrado datos desfavorables, sobre todo en el campo de la I+D+i ha sufrido las consecuencias de la crisis y de los recortes estatales, pero a medida que salimos de esta, van apareciendo más organizaciones públicas que disponen de grandes infraestructuras tecnológicas dedicadas a la información o a la ayuda a empresas en este ámbito como la Secretaría de Estado Investigación, Desarrollo e Innovación.

Las TIC's se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en los ámbitos de la informática y las tecnologías. "En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas" (Cabero, 1998: 198).

. El INE señala que cada vez son más los españoles que cuentan con internet en sus hogares, concretamente un 83,4%, lo que posibilita a las empresas la creación de nuevos canales de venta y comunicación a un menor coste que los tradicionales. Además internet ha supuesto una transformación de la forma de trabajar y gestionar los recursos empresariales, tanto materiales como humanos. Otra de las ventajas que nos proporciona las TIC's es la comunicación a tiempo real entre entorno y empresa, ya que las organizaciones no desarrollan su actividad en un mundo aislado, sino en un entorno altamente interconectado.

El *entorno tecnológico de Guinea-Bissau* es básico y obsoleto, además en la época de lluvia los problemas se magnifican, por la falta de sol que alimenta los paneles solares, debido a que uno de los grandes problemas del país es la escasez de energética. Como pudimos comprobar durante nuestra estancia la mayoría del país no tiene energía, y los lugares que disponen de ella tienen continuos cortes de luz.

Este déficit energético se podría acabar si se lleva a cabo el proyecto "Sambangalou"² establecido entre Senegal, Gambia, Guinea Ecuatorial y Guinea-

² Consultado en: <http://www.africainfomarket.org/item/17974-el-bafd-destina-121-millones-de-euros-a-la-electricidad-en-gambia-republica-de-guinea-guinea-bissau-y-senegal>

Bissau. A través del cual se pretende abordar las limitaciones energéticas por medio de la construcción de una presa hidroeléctrica con una capacidad instalada de 128 megavatios, y la construcción de una red de interconexión para la evacuación de la energía que alcanza los 1.677 kilómetros, aparte de dos centros de transformación de media tensión y otros dos de despacho de carga, según establece en su artículo África infomarket. Como vamos a ver más adelante, ÁNCORA dispone de un generador de energía propio y paneles solares con los que nutre al centro productivo, pues en la actualidad Bigene no dispone de una red de energía. Si el proyecto Sambangalou se implanta traerá consigo grandes mejoras, gracias a él podremos ser más versátiles e independientes en la producción, nos permitirá una mejor optimización del espacio, además de proporcionar una reducción en el mantenimiento de los equipos propios.

- *Factor Ecológico*

La sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y el medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia.

Según el Informe sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, son las dos preocupaciones más frecuentes en las empresas españolas. Como describe Remacha (2017) los Stakeholders han tenido gran importancia a la hora de implantar el medioambiente en la gestión empresarial. Entre estos grupos se encuentran desde organizaciones no gubernamentales (ONG) hasta asociaciones sectoriales, pasando por consumidores y asociaciones de consumidores, empleados y sindicatos, accionistas e inversores institucionales o incluso los medios de comunicación, todos comparten la preocupación por el medio ambiente y se han movilizado bajo diferentes estrategias para forjar la prevención de los impactos ambientales en la empresa.

A nivel internacional, el derecho ambiental se rige por las declaraciones programáticas y convenios alcanzados por la ONU, que establece los principios y estándares de conducta por los que se espera que se guíen lo Gobiernos y las empresas. Para Remacha (2017) los más importantes son la Declaración de Estocolmo (1972), la Carta Mundial de la Naturaleza (1982), la Declaración de Río (1992), el Convenio de la Diversidad Biológica (1992) y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (1992).

Guinea-Bissau es un país subdesarrollado en el que la problemática medioambiental queda en segundo plano, debido a la necesidad de lograr un desarrollo económico y social sostenible. Los problemas ambientales más comunes que está padeciendo el país están relacionados con la destrucción ecológica de la superficie terrestre, agravada por las condiciones climáticas donde el agua en épocas de lluvia arrasa fácilmente con el suelo.

Las inversiones extranjeras directas generalmente realizadas por China, suelen coincidir con la explotación de recursos naturales y materias primas, los cuales apenas encuentran limitaciones a la hora de explotar los recursos del país, aumentando la deforestación y la contaminación en el país.

ÁNCORA no solo respetan el medio ambiente por las sanciones que le puedan imponer, nuestro compromiso deriva de la preocupación social por el medio ambiente, lo que nos hace crear políticas o compromisos medioambientales y de calidad propios. Pero no solo nos conformamos con ser medioambientalmente sostenibles con nuestras actuaciones, sino que buscamos obtener el compromiso de cumplimiento por parte de nuestros proveedores y compañías a las que subcontratamos servicios. Además, de sensibilizar a nuestros empleados en el cuidado del medioambiente a través de la comunicación de buenas prácticas para terminar con la destrucción de los bosques, la desertización, la pérdida de cosechas y ganados, en definitiva fomentar un desarrollo sostenible.

- *Factor Legislativo*

En este apartado veremos aquellas leyes y reglamentos que influyen en nuestra empresa y que pueden suponer una limitación a la hora de desarrollar la actividad. No podemos olvidar que nuestra empresa se considera como una multinacional y por tanto, tendremos que considerar la legislación española y la guineana.

El crecimiento de las *empresas multinacionales en España* se debe en gran parte a la reducción de las barreras al libre comercio. Con la finalidad de encontrar nuevos mercados, los gobiernos de los distintos Estados han articulado medidas en pro de un proceso aperturista, estableciendo organismos de carácter internacional y acuerdos de colaboración con otros Estados. Algunos de los bloques supranacionales de comercio que pueden afectarnos a la hora de realizar nuestra actividad son: Comunidad Económica Europea (CEE) y Comunidad Económica Africana (CEA).

También tendremos que tener en cuenta las recomendaciones establecidas en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. El objeto de estas líneas es fortalecer la base de confianza entre empresas y sociedades en la que se desarrolla la actividad. Para ello las Directrices establecen principios y normas voluntarias que garanticen una conducta empresarial responsable. Algunos de los campos que contempla la directiva son: Derechos Humanos, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, protección de los consumidores, competencia, fiscalidad entre otras. Estas leyes no son obligatorias para las empresas, por tanto no sustituyen a otras leyes. Para ÁNCORA estos principios suponen una forma de reafirmar las buenas prácticas que realiza, pues al tratarse de una empresa social cumple con creces todos ellos.

Como empresa de capital español en Guinea-Bissau que somos, es trascendental considerar los Acuerdos de Promoción y Protección Recíprocos de Inversiones (APPRI)³ ya que estos suponen una herramienta de protección y apoyo muy valiosa para las empresas Españolas afincadas en el exterior. Es en este sentido en donde podemos observar un punto débil que puede afectar a la actividad de ÁNCORA, pues entre España y Guinea-Bissau no existe un APPRI firmado, lo que supone que nuestra empresa estará expuesta a una incertidumbre y un factor riesgo mayor, además de carecer de una seguridad jurídica con garantías.

³ Los APPRI son tratados bilaterales de naturaleza recíproca que contienen medidas y cláusulas destinadas a proteger, en el plano del derecho internacional, las inversiones realizadas por los inversores de cada Estado Parte en el territorio del otro Estado Parte. Consultado en: www.comercio.gob.es

La *legislación de Guinea-Bissau* está formada en gran parte por la adhesión a tratados, acuerdos y convenios internacionales. El marco jurídico empresarial de Guinea que es el que nos atañe en esta investigación, está conectado con el del resto de países que forman parte de la Organización para la Armonización del Derecho Mercantil en África (OHADA), su aplicación es automática y tiene fuerza de ley.

Además, Guinea forma parte desde 1997 de la Comunidad Económica de los Estados del África Occidental (CEDEAO), la cual tiene como objetivo promover la integración económica de los Estados miembros, así como fomentar el ideal de autosuficiencia colectiva de los mismos. Como unión comercial, pretende establecer un bloque de comercio a través de la cooperación económica.

También forma parte de la Unión Económica y Monetaria del Oeste Africano (UEMOA), se trata de una organización de integración regional, creada por el Tratado firmado en Dakar (Senegal) en enero de 1994, con el objetivo de dotar a los países miembros de una moneda común, el franco CFA. El Banco Central de los Estados del África Occidental (BCEAO) es el que ejerce las funciones regulatorias en el sistema bancario y financiero de los ocho Estados miembros de la UEMOA.

Que Guinea-Bissau forme parte de dichas organizaciones facilita a nuestra empresa las operaciones comerciales e inversiones, ya que nos permite el acceso a un gran mercado potencial, en proceso de urbanización, con una moneda única vinculada al euro, marcado por un crecimiento económico sostenible y una inflación controlada. Además de su cercanía geográfica, pues es la región de África Subsahariana más cercana a España y de su mismo huso horario con dos horas como máximo de diferencia respecto a la península.

Según hemos podido conocer a través del Informe de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la independencia de magistrados y abogados, la aplicación de las leyes y reglamentos no es efectiva y la protección de los contratos y demás derechos económicos no está garantizada, el informe reseña que todo ello se debe a una aplicación escasa o nula de las disposiciones jurídicas nacionales e internacionales vigentes. Esta situación provoca a ÁNCORA cierta inestabilidad e incertidumbre a la hora de tomar una decisión empresarial como acometer un contrato mercantil o resolver un conflicto laboral, todo ello supone asumir más riesgos de lo normal al tomar una decisión.

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

“El entorno específico se refiere a la parte del entorno más próxima a su actividad habitual, es decir, al sector o industria al que la empresa pertenece.” (Navas y otros, 2012: 86).

Para realizar este análisis hemos recurrido al método de las cinco fuerzas competitivas de Portes (1982) compuesto por: clientes, proveedores, productos sustitutivos, competidores actuales y competidores potenciales.

- *Clientes:*

La clientela es uno de los puntos más importantes para nuestro futuro negocio, ya que es necesario conocer con la mayor precisión posible a las personas que potencialmente puedan estar interesadas en adquirir nuestro producto. Por tanto, es necesario conocer cuál será nuestro mercado meta, también conocido como mercado objetivo.

Una variable importante a la hora de clasificar a nuestros clientes es la edad, en aquellos hogares donde la compra la realiza una persona con más de 65 años el consumo de frutos secos es un 50,4% superior a la media, mientras que en aquellos hogares en los que la compra la realiza un menor de 35 años la demanda es inferior a la media en un 47,6% según afirma Cerdeño en su estudio Consumo de Frutos Secos en España. Ese mismo estudio hace referencia al consumo de dichos frutos según el tipo de hogar y deja una visión positiva respecto la demanda en menores de 35 años, pues los jóvenes independientes cuentan con una desviación positiva en relación a la media, además de estos, se encuentran con un consumo superior a la media los adultos independientes, retirados y parejas adultas sin hijos.

También podemos analizar el consumo de frutos secos en función de la condición económica, en este caso lo lideran los hogares con renta alta y media alta pues son los que consumen más frutos secos, no alejándose mucho de este consumo los hogares con renta media.

La situación laboral que atraviesa nuestro público objetivo hará que varíe su consumo, según Martin Cerdeño (2017) si las personas que hacen la compra no trabajan, el gasto en frutos secos es mayor, por el contrario, si el encargado de realizar la compra está empleado, el consumo de frutos resulta sistemáticamente más reducido.

Para poder establecer los rasgos más significativos de los consumidores de frutos secos en España y así seleccionar con exactitud nuestro target presentamos en la tabla 2.1 con toda la información recopilada anteriormente.

Tabla 2.1: Segmentación de los consumidores

| CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES | SEGMENTOS CON CONSUMO SUPERIOR A LA MEDIA (KILOS POR PERSONA) |
|--|---|
| <i>Consumo medio por hogar: 2,89 Kilos por persona</i> | |
| Condición económica de los hogares | Clase alta y media alta / 3,28 |
| Conformación del hogar | Hogares sin niños / 3,48 |
| Tipología del hogar | Adultos independientes / 5,77 |
| Situación en el mercado laboral | No activa / 3,29 |
| Tamaño del hogar | 1 persona / 5,47 |
| Edad | Más de 65 años / 4,35 |
| Lugar de residencia según nº de habitantes | < 2.000 hab / 3,63 |
| Lugar de residencia según tipo de áreas | Áreas metropolitanas / 2,94 |
| Comunidad autónoma | Aragón / 3,88 |

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio Consumo de frutos secos en España.

Los españoles que más frutos secos consumen tienen un perfil económico medio-alto, con una edad superior a los sesenta y cinco, y suelen ser personas desempleadas y sin niños en el hogar familiar.

ÁNCORA centra todos sus esfuerzos comerciales en consumidores particulares, con el gran objetivo de fomentar el consumo de anacardos entre las personas más jóvenes y deportistas cada vez más propenso a comer este tipo de frutos, ya que son conscientes de los beneficios y propiedades que estos tiene para la salud. Pero no solo queremos conseguir más consumidores, lo que realmente interesa a ÁNCORA es mantener a los clientes, pues sabemos que es el mayor activo de valor para la empresa y que el éxito y buen funcionamiento de esta depende de ellos.

Si conseguimos fidelizar al mayor número de clientes posibles obtendremos una clara ventaja competitiva frente al resto de empresas, también supondrá tener una demanda menos sensible al precio además de una menor sensibilidad a las acciones de marketing de la competencia. Para ello ÁNCORA se centrará en establecer una mayor satisfacción en las compras, para posteriormente ganar su confianza a través de la relación cliente-empresa y por último su compromiso, haciendo que estos deseen mantener una relación a largo plazo con la marca.

- *Proveedores:*

Como ya establecimos, ÁNCORA tiene dos fuentes de abastecimiento de materias primas, por un lado cuenta con una pequeña plantación propia, y por otro lado, a través de la compra a pequeños agricultores de la zona de Bigene.

Muchas son los campesinos que tienen en propiedad pequeños campos de castaña de cajú, según el año los agricultores venden su producción en Guinea-Bissau o en Senegal, dependiendo de la cantidad recolectada y del precio de venta de este. En nuestro caso observamos una alta oferta que proviene de infinidad de proveedores, esto supone que el poder de negociación de estos es muy limitado. Pero como buena empresa social que es ÁNCORA, independientemente del poder de negociación que tengan los pequeños agricultores, se compromete a comprar siempre la materia prima a un precio justo, permitiendo el empoderamiento de los campesinos y mejorar así la productividad de sus campos.

- *Productos sustitutos*

Los productos sustitutos son aquellos productos que no son exactamente igual pero pueden suponer una alternativa factible en la decisión de compra, ya que pueden satisfacer las mismas necesidades.

El anacardo es una semilla, y como tal, se considera un fruto seco que cuenta con una multitud de productos que pueden considerarse como sustitutos. Entre los frutos secos más populares y con mayor consumo entre la población se encuentran las nueces, seguido de los cacahuetes, las avellanas, los pistachos y almendras. Pero además cuentan con más productos sustitutos que no están dentro de la familia de los frutos secos, pues algunas personas son intolerantes a estos y utilizan otros productos que les proporcionan esas alternativas alimentarias. Generalmente suelen ser cereales integrales y legumbres que utilizan a la hora de preparar sus platos.

Conscientes de que estos productos sustitutos pueden convertirse en un gran problema empresarial, ÁNCORA dotará a sus productos de un importante valor

añadido a través de las estrategias de marketing, para que nuestros clientes diferencien con facilidad las ventajas de comparar nuestro producto y no otro.

- *Competidores actuales*

En este apartado tratamos de identificar la rivalidad entre los competidores existentes en la industria en un momento determinado, intentando predecir las posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas en el sector que puedan alterar la intensidad de la competencia. Podemos diferenciar entre dos tipos de competidores actuales, por un lado las empresas que se dedican al procesamiento o exportación de castaña de cajú en Guinea-Bissau y por el otro lado los que venden su producto final en España o la UE.

Muchas son las empresas que se dedican a la exportación de castaña de cajú, sin apenas transformación. En 2016 el país exportó cerca de 200 mil toneladas de castaña, es decir un 7,3 % de la demanda mundial de producto según establece la noticia publicada en el periódico DW. Por tanto los competidores más directos con los que nos vamos a encontrar a la hora de desempeñar nuestra actividad empresarial, son los exportadores de castaña de cajú. Generalmente se trata de empresarios nacionales que compran el producto directamente a los pequeños agricultores, estos se aprovechan de su posición de poder en las negociaciones y compran los productos a un precio menor.

Una de las reacciones que esperamos que tengan estos competidores a la hora de comenzar con nuestra actividad, es la de propagar una imagen negativa de ÁNCORA entre los pequeños agricultores, aprovechándose del desconocimiento que puedan tener estos sobre nuestra empresa y creando una inseguridad en ellos, pues al ser una empresa con capital extranjero la pueden ver como una amenaza. Esto provocaría una situación de desabastecimiento en la planta productiva, paralizando el proceso y generando costes innecesarios. En este caso, mi estancia durante los dos meses que pasé realizando el proyecto de cooperación supone un punto fuerte a la hora de luchar contra esa imagen negativa que puedan difundir, pues forme parte del pueblo y confían en mí, además contamos con socios locales hijos de Bigene muy considerados entre la población.

España cuenta con aproximadamente cuarenta y siete empresas enmarcadas en la agricultura y silvicultura de frutos secos como establece el directorio de empresas de KOMPASS. Pero muchas de ellas se dedican a la exportación e importación al por mayor y otras son distribuidoras de frutos secos, es decir, son rivales indirectos de ÁNCORA, pues ninguna de las empresas está especializada en la castaña de cajú.

- *Competidores potenciales*

En este apartado vamos hacer referencia a las nuevas empresas que quieran entrar en la industria que nosotros estamos operando. Como hemos mencionado en otras ocasiones, el tejido industrial de Guinea-Bissau es muy limitado, esto supone que está todo por explorar y por hacer en el país africano. Esto es lo que está moviendo a muchos empresarios a fijar sus objetivos empresariales en el país, pues las oportunidades que este les brinda son infinitas. A todo esto le tenemos que sumar la madurez democrática que está generándose en Guinea, a través de la presión de la

población y de los transformadores y exportadores guineanos según compadecía Agnelo Gomes director de Gomes & Gomes, faltando mucho por hacer.

Uno de los sectores que los analistas consideran más interesantes para invertir es la agricultura. Ya que después de los cambios introducidos por el gobierno poco a poco se logró que la tierra y los bosques recibieran una mayor atención y disminuyó la pérdida de terrenos cultivables, creciendo el área de bosque del país (Caporaso, 2012). Este hecho potencia el atractivo del sector y por tanto la posibilidad de entrada de nuevos competidores.

Pero la posibilidad de entrada de nuevos competidores no solo va a depender de los elementos expuestos anteriormente, también es importante considerar otras barreras de entrada. Los competidores guineanos tienen una limitación muy importante y es la necesidad de capital, pocos son los empresarios que no tienen que recurrir a capital externo para financiar su actividad. Si bien los competidores internacionales no tienen el problema de la financiación, pero encuentran otras barreras, en ocasiones muy difíciles de superar. Estas limitaciones pasan desde el desconocimiento de las políticas gubernamentales en materia laboral hasta el desconocimiento de la cultura del país, lo que hace que muchas empresas quieran imponer su modelo de negocio de su país de origen y este no sea aceptado y por tanto no funcione. Además para introducirse en la industria guineana es necesario disponer de un socio local que disponga de los conocimientos y contactos necesarios, lo que genera a los nuevos competidores un verdadero quebradero de cabeza. Pues no es fácil encontrar un buen apoderado en el que confiar cuando eres nuevo en un país y no sabes cómo funciona. A todo esto se suma la barrera del idioma, pues aunque el idioma oficial es el portugués, existen infinidad de etnias con sus propios idiomas, en ocasiones indescifrables.

A la hora de valorar la posibilidad de nuevas entradas, tenemos que considerar la reacción de los competidores ya establecidos, en este caso el sector guineano del anacardo no se considera una industria con tradición de represalias ante la entrada de nuevos competidores, el único caso que podría entorpecer la entrada a otras empresas sería una guerra de precios.

3. PLAN DE MARKETING

Una vez realizado el diagnóstico de la situación externa e interna de ÁNCORA, vamos a diseñar las estrategias de marketing que mejor se adapten a los recursos y capacidades de nuestra empresa.

Según señala Guisado (2003) tenemos que considerar que las actividades de marketing que realicemos dependen, en primera instancia, de la clase de entorno concreto, y posteriormente, del posicionamiento estratégico particular de la empresa.

Para asegurarnos una buena ejecución de las estrategias que ÁNCORA va a llevar a cabo, es necesario desarrollar con exactitud las acciones comerciales relativas a las cuatro variables del marketing-mix: producto, precio, distribución y promoción.

PRODUCTO

Martín Armario (1993) define el producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que los consumidores adquieren para la satisfacción de sus necesidades. Es decir, que un mismo producto puede satisfacer necesidades distintas y al contrario, productos diferentes pueden satisfacer una misma necesidad.

El producto principal que vamos a comercializar es el anacardo, un fruto seco y como tal, básico en la dieta mediterránea por sus propiedades nutricionales. El anacardo es un bien tangible destinado al consumo y por tanto no duradero, con una vida media de uno a dos años, dependiendo del estado de conservación. La producción del anacardo en Guinea-Bissau se extiende desde mediados de marzo hasta junio.

No podemos olvidar que el fin último del producto es ser adquirido por nuestro target⁴ y por tanto tendremos que ofrecerle exactamente lo que demanda. Para eso es necesario conocer las dimensiones de nuestro producto y aplicar estrategias de marketing sobre ellas.

El producto genérico hacer referencia al uso más primario de nuestro fruto, es decir, proporciona a nuestros clientes un beneficio básico como es el de alimentación. A continuación, encontramos el producto esperado entendido como el conjunto de condiciones que los consumidores esperan encontrar cuando adquieran nuestro producto. Así, ÁNCORA identificará en el mercado sus productos como ecológicos, ofreciendo a sus consumidores productos saludables, sin aditivos ni pesticidas, proporcionando un máximo nivel de calidad, además de ser respetuosos con el medio ambiente. Por último, encontramos el producto incrementado, es decir, todo aquello que el consumidor no espera obtener a la hora de comprar nuestro producto. Cuando los consumidores compran nuestro producto, no adquieren un anacardo cualquiera, sino que consiguen un producto solidario, con el cual ayudan a las personas más necesitadas a través de un acto tan cotidiano como es el de comer un fruto seco.

Además de ofrecer anacardos al natural, también contamos con una gama de productos más elaborados, pero no por ello pierden la esencia de ecológicos, ya que todas las materias primas y sazadores que se les incorpora son obtenidos de forma natural y provienen de pequeños productores de la zona. En la tabla 3.2 podemos ver la gama de productos de ÁNCORA.

Tabla 3.2: Gama de productos

| PRODUCTO | DESCRIPCIÓN |
|---|--|
| Anacardos al natural | 100% naturales |
| Anacardos con sal | Anacardos tostados con un baño de sal marina |
| Anacardos con miel | Anacardos tostados con un baño de miel, azúcar y sal |
| Anacardos con mango deshidratado | Anacardos tostados con trazas de mango |

Fuente: Elaboración propia

Como señalamos, contamos con un subproducto generado en el proceso industrial, como son las cáscaras de la nuez. Estas se utilizarán en el proceso productivo

⁴ Grupo de personas que debido a sus cualidades y características tiene un alto potencial, o existe una alta probabilidad de que pueda llegar a ser en el futuro un consumidor de nuestro producto o servicio. Es por tanto el grupo de personas al que deben ir enfocados todos los esfuerzos de marketing para atraerlos.

para generar energía calórica y el resto tendrán salidas en diferentes empresas como las de pinturas, lubricantes, adhesivos, entre otras. Lo más costoso en este caso, será la localización de los potenciales interesados en la adquisición del subproducto para incorporarlo en sus procesos productivos.

También estamos valorando la posibilidad de crear zumos de la manzana de cajú, pues dicha fruta es rica en nutrientes y está repleta de jugo, adecuado para hacer una bebida refrescante. La creación de estos zumos supondría generar una ecoeficiencia superior, pues no dejaría que la deliciosa manzana de cajú se desaprovechará como pasa en la actualidad, suponiendo una mayor fuente de ingresos para los pequeños agricultores y para la empresa. Se trata de un proyecto que no se desarrollará en el comienzo de la actividad, pues al tratarse de una inversión directa puede ser muy arriesgado comenzar con varias líneas de producción sin saber si la empresa logrará superar las barreras del país.

Los atributos del producto son tan importantes como el producto en sí mismo, pues son los elementos que lo acompañan y le añaden valor, los principales son: la marca, el envase, el embalaje y la etiqueta.

- *La marca*

Las decisiones sobre marcas y nombres comerciales son de gran importancia en el ámbito internacional. “La marca es un medio de comunicación y relación entre la empresa y el mercado. Así, la marca facilita la relación de la empresa con el mercado de sus productos y, por tanto, con sus clientes permitiendo la diferenciación del producto y la generación de valor añadido” (Durán, 2001: 408).

A la hora de escoger nuestra marca tenemos que prestar gran atención a la fonética y al significado, ya que lo que en un país puede suponer un éxito en otro puede constituir un fracaso. La marca de nuestra empresa está compuesta por el naming, es decir, por la denominación del producto y su logotipo compuesto por símbolos, diseños, letras y colores que acompañan al nombre.

La estrategia de marca que vamos a seguir es la de marca única, lo que supone utilizar la misma marca para todos nuestros productos. El motivo de elegir esta estrategia se fundamenta en las ventajas que esta va a reportar a la empresa, pues permite alcanzar una mayor notoriedad en mercado, el ahorro en publicidad y promoción es considerable, además, nos permitiría el lanzamiento al mercado el zumo de cajú con mayor rapidez. Esta estrategia tiene un riesgo para la empresa, pues si un producto fracasa se puede producir un efecto contagio al resto de productos comercializado por la marca.

El nombre que hemos seleccionado para nuestra marca es ÁNCORA, coincidente con la denominación de la empresa, su significado procede de la palabra ANacardo con el fin de sugerir el producto que se ofrece, por CORazón, pues amamos lo que hacemos y por África marcando sus orígenes y procedencia. Siendo ÁNCORA un nombre de marca con muy buena sonoridad y fácil de recordar, además el significado en español de la palabra es ancla y para nosotros tiene un doble significado pues representa la firmeza y estabilidad, ya que la función de este objeto es mantener el barco fijo en la tierra para que no vaya a la deriva, en nuestro caso la empresa.

Figura 3.1: Logotipo

ÁNCORA.

Fuente: identidad corporativa Alba Hernando www.albahernando.com

Con el diseño del logotipo que se muestra en la figura 3.1, hemos querido reflejar la identidad corporativa de la empresa, para transmitir una imagen de confianza y calidad. Además, para que los consumidores reconozcan inmediatamente la marca, nos hemos desmarcado de la competencia consiguiendo un logotipo único y diferenciado.

- *Envase*

Figura 3.2: Envase



El envase es la forma de proteger físicamente el producto, además de hacer atractivo al producto y colaborar en las ventas. El packaging va a determinar la primera imagen del producto, pues el consumidor en el momento de compra solo verá la etiqueta, el precio y el envase del artículo. Conscientes de ello, ÁNCORA quiere generar un valor añadido al producto gracias a su aspecto funcional y su diseño atractivo. Nuestro packaging consiste en una caja fabricada con materiales biodegradables la cual tiene una capacidad de 120g de producto terminado.

Fuente: identidad corporativa Alba Hernando www.albahernando.com

- *Etiqueta*

La etiqueta tiene una triple funcionalidad, por un lado tiene la función informativa, por otro la comercial y por último la función logística. En nuestro caso la etiqueta contendrá la fecha de caducidad, los ingredientes, la procedencia del producto, el lote, instrucciones de uso y conservación, además de las etiquetas de calidad como la de producto ecológico o la de empresa social.

PRECIO

El precio es una variable muy sensible, para Guisado (2003) la estrategia de establecimiento de precios es algo más complejo que establecer una metodología tendente a determinar la cuantía del coste de cada producto y su correspondiente margen de beneficios. Además, el precio supone para la empresa un arma frente a la competencia, tanto para diferenciarse de ella como para afrontar los ataques. También refuerza la imagen de marca, permite a los consumidores hacer comparaciones entre productos cuando no se conocen los atributos, y como no, influye en los beneficios de la empresa.

El mercado del anacardo en Guinea-Bissau es muy complejo, pues el precio de este se determina por la oferta y la demanda, es decir, la oferta depende de la producción que tengan cada año los pequeños agricultores, mientras que la demanda depende de los consumidores. Pero como hemos podido conocer, existen grandes fluctuaciones en los precios del cajú entre el inicio y el final de la temporada. Los especuladores guineanos del mundo del anacardo, aprovechan los inicios de la temporada para ganar grandes márgenes con sus compra-ventas. Su estrategia es la siguiente, compran los primeros anacardos recolectados a pequeños agricultores, como no está fijado aún el precio por el mercado, les ofrecen un precio mucho menor que el que alcanzarán al final de la temporada, para después venderlo a grandes empresas que se dedican a la exportación y así consiguen duplicar e incluso triplicar sus beneficios.

A la hora de establecer la estrategia de precios que seguirá ÁNCORA, hemos considerado el impacto que supondrá el precio en los distribuidores, competidores, comerciales y clientes, pues un error en la fijación de precios no es fácil de corregir y es determinante para la demanda.

El método de fijación de precios que utiliza ÁNCORA está basado en la demanda, para ello utilizamos la estrategia de precios psicológicos fundamentada en la asociación del consumidor sobre la cuantía del precio y los atributos del producto. Esta estrategia supone establecer un precio a nuestros productos más elevado que la competencia, con la finalidad de llegar a los segmentos más selectos del mercado, lo que nos proporcionará clientes fieles y no sensibles al precio, es decir, contaremos con una demanda rígida. La imagen y la calidad del producto sustentan la elección de llevar a cabo la estrategia de precios prestigio. Además, existe una cantidad suficiente de compradores que perciben la superioridad de nuestros productos dispuestos a adquirirlos por ese precio, aseguramos que la estrategia elegida es efectiva.

El precio mínimo que puede establecer ÁNCORA a sus productos está marcado por los costes y el máximo por la percepción de los clientes. A continuación presentamos una lista de precios de la competencia actual, que nos sirve para orientarnos a la hora de establecer nuestro precio prestigio.

Tabla 3.3: Precios de la competencia en mercado final

| EMPRESA | PRECIO CON IVA (10%) | PRECIO SIN IVA |
|---|------------------------|----------------|
| Bio village fritos y saldos (ecológicos a granel) | 22,90 € kilo | 20,61€/kg |
| Bio village crudos (ecológicos a granel) | 21,51 € kilo | 19,36€/kg |
| La Baturrica S.L. fritos | 16,63€ bolsa de 500 gr | 14,97€/500gr |
| BULK POWDERS™ | 12,99€ bolsa de 500gr | 11,69€/500gr |
| Biojoy Anacardos crudos naturales BÍO | 14,99€ bolsa de 500gr | 13,49€/500gr |
| Nuteco Anacardos Crudos BIO | 16,64€ bolsa de 500gr | 14,98€/500gr |
| Happy Belly Anacardos enteros | 12,50€ bolsa de 500gr | 11,25€/500gr |
| EcoSpain Anacardos Ecológicos Crudos | 14,30€ bolsa de 500 gr | 12,87€/500gr |

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla 3.3 los precios de la competencia distan mucho unos de otros, resultando complicado hacer una comparación. Por esta razón hemos sacado la media aritmética del precio por kilos en relación a la competencia, estableciendo un valor medio de 24,81€ el kilo sin IVA. De tal modo que consideramos 16€ el kilo un precio aceptable para la venta de nuestro producto en España y Europa, pues gracias a la reducción del precio en 8,81€ respecto de la media, nuestro producto

será más atractivo frente al de la competencia. ÁNCORA vende sus producto en paquetes de 120g lo que supone que cada uno de ellos tiene un precio de 2,00€.

DISTRIBUCIÓN

La distribución comprende todas las actividades que se desarrollan desde que el producto está terminado hasta que está en manos del consumidor, es decir, es el puente que une la producción y el consumo.

La siguiente decisión estratégica que tenemos que tomar es la selección de los canales de distribución. Para Durán (2001) la longitud de un canal viene marcada por el número de intermediarios que son necesarios para que un producto esté disponible en el lugar, cantidad, calidad y momento preciso para su demanda final.

La logística internacional está íntimamente relacionada con la globalización. En nuestro caso, y como ya hemos mencionado anteriormente, somos una empresa con el centro productivo en Guinea-Bissau donde se elabora el producto final y desde allí se envía a España y Europa para abastecer al mercado, lo que hace que se incremente el número de intermediarios en el canal.

ÁNCORA va a seguir una estrategia multicanal, combinando la distribución tradicional, también llamada offline, y los nuevos canales online, así podrá aprovechar las ventajas competitivas de ambos canales de venta.

Figura 3.3: Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

Guinea-Bissau, pues tiene una experiencia de 5 años operando en el país gracias a su fábrica de producción, denominada Eco Bissau. Con este convenio conseguiremos mantener el control de nuestros productos y por consiguiente mantener las características iniciales de este sin aumentar los precios en exceso.

Una vez que el producto está en nuestro almacén de España, pasará a los intermediarios detallistas especializados en España y Europa, concretamente van destinados al canal gourmet o delicatessen, ya que son negocios centrados en la venta de productos gastronómicos de alta calidad. Se encuentran productos exclusivos que cuentan con un alto valor añadido, por su originalidad, su elaboración artesanal, su presentación, etc. Los productos que se venden en este canal suelen ser artesanales y más naturales, además destacan por su carácter regional o étnico. A través de este canal

vamos a conseguir reforzar el resto de decisiones estratégicas de marketing tomadas por la empresa.

También utilizaremos el canal Horeca, compuesto por tres grandes subgrupos de actividad: hostelería, restauración y cafetería. Es un canal de consumo alimentario en el que se integran una gran variedad de tipologías de empresas, establecimientos, actividades y productos. Así, a través del mencionado canal, conseguiremos colocar con mayor habilidad nuestros anacardos en bares, restaurantes y hoteles españoles.

Como hemos dicho anteriormente también se realizan venta online, pues son muy eficientes para garantizar que nuestro producto llegue rápidamente al consumidor en su domicilio. Es preciso saber, que en este caso los costes de manipulación y transporte de envíos de tamaño reducido son más elevados que otras formas de distribución, es por ello que ÁNCORA además de usar su página web, utiliza la plataforma de Amazon para vender sus productos, ya que podemos hacer llegar nuestros productos a todo Europa a través de Internet, en concreto usamos el Centro Logístico de Amazon, ellos se encargan de almacenarlo, prepararlo y enviarlo a cualquier lugar de la UE. Además, nuestros productos podrán optar a Amazon Premium y en muchos casos a envíos gratis, por lo que un número mayor de clientes podrán disfrutar de un envío rápido y gratuito.

PROMOCIÓN

La promoción es esencialmente comunicación. “Como instrumento del marketing, la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface” (Santesmases, 2012: 631). Santesmases (2012) señala en su libro que la promoción tiene otras dos finalidades más, persuadir al comprador potencial y recordar la existencia de su producto a los clientes actuales.

ÁNCORA tiene una ventaja respecto a otras empresas a la hora de promocionarse en medios como la prensa, la radio o la televisión, gracias a su vocación ecológica y social. Muchos son los periódicos, sobre todo digitales, que escriben artículos informando a cerca de las características de los productos ecológicos y de las empresas sociales, es el caso de Almanatura en la que hace un *ranking* de las 25 mejores empresas sociales de España, ofreciendo a estas un escaparate para mostrar lo que hacen a todos sus lectores sin pagar nada a cambio, pero sin controlar su contenido.

ÁNCORA utiliza la estrategia de comunicación online, pues la promoción a través de Internet nos proporciona grandes ventajas, entre ellas el gran alcance y el dinamismo de la misma, además de suponer un ahorro en costes. ÁNCORA utiliza los siguientes formatos de publicidad Offline:

- Web corporativa: es uno de los pilares más importante de la comunicación, de este modo, ÁNCORA enfoca gran parte de sus esfuerzos en ella. Con ella tendremos la oportunidad de convencer a los visitantes de que nuestros productos son los más adecuados, además de proporcionárselos directamente. Para ello contamos con una página Web atractiva y clara, con todo tipo de contenidos a cerca de la empresa. En ella los visitantes podrán encontrar la historia de ÁNCORA, los productos, los ingredientes, el proceso productivo, el

impacto social, económico y ecológico en la zona, además estableceremos un modo de contacto directo para todo aquello que necesiten los clientes.

- Redes sociales: para conseguir una comunidad fiel a nuestra marca y tener la oportunidad de crear un feedback con ellos. A través de ellas permitiremos a nuestros clientes actuales y potenciales compartir opiniones, experiencias, información y formación con un efecto en muchos casos viral. Una pieza fundamental de nuestras redes sociales son los embajadores de marca, pues son los encargados de recomendar nuestro producto, aportando a ÁNCORA una visibilidad extra y una mayor confianza.
- Email marketing: a través de esta herramienta conseguiremos fidelizar a nuestros clientes. ÁNCORA dispone de un sistema de newsletter⁵ con ella informará de ofertas, nuevos productos, además de usarla como medio de sensibilización y concienciación.

4. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado vamos a describir el conjunto de acciones y decisiones referentes al proceso de producción, con el fin de identificar las infraestructuras necesarias, los recursos humanos y materiales, así como cualquier otra necesidad derivada del sistema productivo de ÁNCORA.

LOCALIZACIÓN

Para Miranda y otros (2008) la localización es el lugar donde se efectúa la actividad productiva, el emplazamiento donde deben trasladarse los factores productivos y donde se elaboran los productos, que a su vez son transportados hasta el mercado, pero también se refiere a los posibles puntos de ubicación de las distintas unidades que la componen.

La primera decisión que hemos tomado es la localización de la empresa en nuestro país o en el extranjero. ÁNCORA almacén localizado en nuestro país de origen, España, y una filial de producción integrada en el país de destino, Guinea-Bissau, para la realización de las actividades productivas. Guinea-Bissau es un país en vías de desarrollo y con una fuerte inestabilidad política lo que supone una decisión de localización arriesgada, pero al tratarse de una empresa perteneciente a uno de los sectores clave del país, goza de una protección especial, ya que existe una normativa más clara y flexible para aumentar la inversión extranjera. La localización concreta en la que se encuentra la planta productiva es en la región de Cachue, en el Sector de Bigene situado en el norte de Guinea-Bissau y haciendo frontera con Senegal.

Tras conocer la situación de Guinea-Bissau aportada en el anexo uno, y siendo conscientes de los riesgos que supone la instalación de nuestra planta en el citado país, son varios los factores que nos corroboran que si los datos políticos y macroeconómicos evolucionan según lo previsto, nuestra empresa superará con éxito todas las barreras. No

⁵ Newsletter es un boletín con información periódica que es transmitida por medio del correo electrónico, con la que se informa a los usuarios sobre temas de su interés.

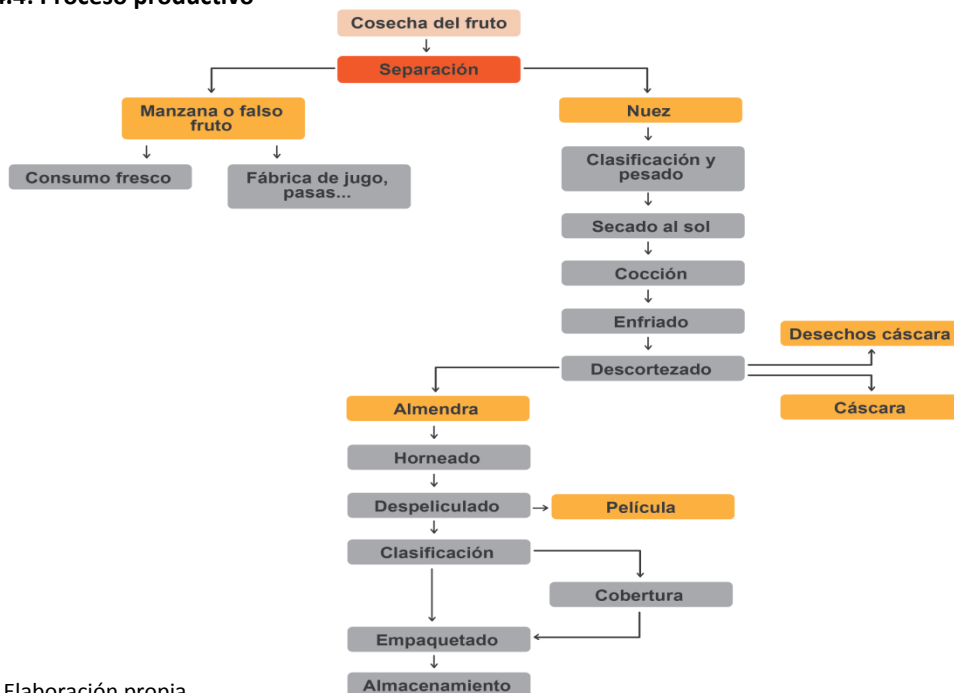
podemos olvidar que la localización de ÁNCORA además de por la disponibilidad de las materias primas, también está muy ligada a su cultura empresarial, pues la misión de esta es crear un impacto positivo para la comunidad y trabajar por el logro de los objetivos de desarrollo en Bigene.

PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La capacidad instalada que tenemos en la planta productiva es de 3.337 bolsas de anacardo de 120g al día, pero eso no significa que ÁNCORA produzca esa cantidad, ya que los equipos están trabajando alrededor del 67% de su capacidad, lo que supone producir al día 2.258 bolsas por día, un total anual de 397.456 bolsas.

Para lograr la optimización de la cadena de valor del procesamiento del anacardo hemos diseñado la secuencia de actividades necesarias para el proceso productivo, desde su inicio con la recolección del fruto, hasta la obtención del producto final. ÁNCORA cuenta con un proceso semi-artesanal que presentamos a continuación en la figura 4.4, en él vamos a representar todos los productos y subproductos obtenidos, pero nos vamos a centrar en la actividad principal.

Figura 4.4: Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

Aunque es un hecho poco conocido, los anacardos crecen de los árboles junto a la manzana, una vez que están maduras caen del árbol y es ahí donde comienza nuestro proceso productivo.

1. *Cosecha del fruto*: la efectúan los pequeños agricultores que reúnen los anacardos sin manzana durante la temporada de cosecha (de abril a junio).
2. *Separación*: también se lleva a cabo por los agricultores en el momento de la cosecha del fruto, los cuales separan la semilla del falso fruto.
3. *Clasificación y pesado*: se realiza a través de una máquina de clasificación y selección encargada de separar por tamaños los anacardos para pelarlos y darles sabor durante la temporada baja.

4. *Secado al sol:* usamos el sol tropical de Guinea para secar los anacardos recién recogidos.
5. *Cocción o tostado:* los generadores de vapor calientan los anacardos a través de combustibles orgánicos como son las cáscaras de los anacardos de procesos anteriores. Con este proceso conseguimos ablandar la superficie y separar la película existente entre la nuez y la cáscara.
6. *Enfriado:* las semillas son colocadas en patios techados para que se enfríen y sequen.
7. *Descortezado:* es un proceso manual realizado a través de las máquinas descortezadoras de semillas, por lo general una persona se encarga de cortar y la otra de separar y extraer el anacardo.
8. *Horneado:* usamos los hornos para reducir la humedad de nuestros anacardos y asegurarnos una buena separación de la película que los rodea.
9. *Despeliculado:* es un proceso manual con el que se separa la película con el uso de navajas especiales.
10. *Clasificado:* una vez que están listas se separan por tamaño y color según las exigencias del mercado (anexo 2).
11. *Cobertura:* tras la selección a mano de los mejores anacardos, les damos el sabor y el aroma deseado, gracias a los ingredientes locales frescos y sin conservantes ni aditivos añadidos a los productos que lo necesitan.
12. *Empaquetado:* en la última etapa del proceso productivo los anacardos son envasados cuidadosamente, así están preparados para distribuirse.

Para desarrollar todas las etapas, ÁNCORA utiliza una distribución de planta en línea ya que su proceso está altamente estandarizado y se caracteriza por ser continuado con actividades repetitivas. Para optimizar la capacidad productiva hemos colocado cada etapa del proceso tan cerca como hemos podido de su predecesora.

EQUIPAMIENTO

Para poder realizar las actividades lo más eficiente posible, es necesario saber cuáles son los recursos necesarios utilizados en el proceso. En la tabla 4.4 presentamos los recursos materiales necesarios en el proceso productivo, según tipología y cantidad precisa.

Tabla 4.4: Maquinaria

| TIPOLOGÍA | CANTIDAD | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------------------|----------|--|
| Báscula industrial Baxtran | 1 | Capacidad de 600 kg y precisión de 100g |
| Mesas de trabajo acero inoxidable | 10 | Sin componentes melamínicos ni maderas, garantiza una higiene y seguridad alimenticia de acuerdo con la Normativa Sanitaria HACCP. |
| Máquina de clasificación y selección | 1 | Capacidad de 500Kg/hora. Consumo de energía 1.1 KW |
| Generador de vapor /Autoclave | 1 | Capacidad de 500 litros de agua. Cilindro, canasta de acero, medidor de temperatura y presión, tapadera y válvula. |
| Descortezadora de semillas | 1 | Capacidad 80-100 Kg/hora, depende de la destreza de los empleados |
| Horno | 1 | Capacidad de 200-500 Kg/hora. Capacidad para 12 bandejas |
| Empaquetadora | 1 | Capacidad de 25 bolsas/minuto |

Fuente: Elaboración propia

APROVISIONAMIENTO

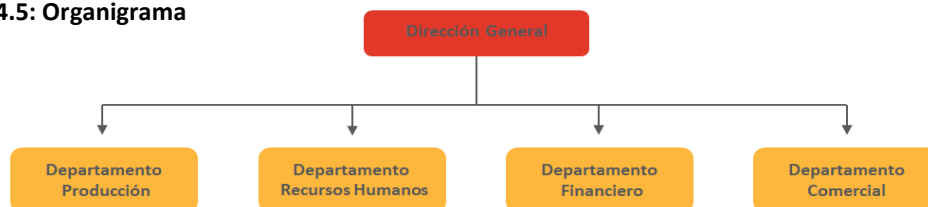
Según Miranda y otros (2008) la misión del aprovisionamiento es cubrir las necesidades de materiales de la organización, bajo la premisa de adquisición fuera de la misma. En el presente apartado vamos a recoger la información relacionada con las compras de productos o subproductos, es decir, cuáles van a ser las empresas proveedoras de ÁNCORA.

En nuestro caso disponemos de dos formas de obtener los preciados anacardos, por un lado de nuestra propia explotación con un carácter subsidiario y el otro y más importante a través de los pequeños agricultores de la zona, mediante un sistema vasado en la confianza y comunicación con los mismos. El proceso comienza con una reunión con los productores antes de la campaña para explicarles la calidad de las materias primas que compraremos en el año y obtener el compromiso de venta por su parte. Una vez que estamos en campaña, lo siguiente es la recepción de la materia prima en las instalaciones de ÁNCORA, tras hacer una inspección ocular para confirmar que los anacardos que vamos a comprar son de la calidad deseada, se clasifican en pequeña, mediana y grande para posteriormente pesarlos y pagarlos. Sabemos por experiencia propia las dificultades que los agricultores tienen para transportar sus anacardos debido a la falta de un vehículo adecuado para el transporte de las materias primas, llevando a muchos de ellos a recorrer gran cantidad de kilómetros con los sacos a sus espaldas o montados en bicicletas. Para evitar esta situación y mejorar la productividad de los agricultores, hemos señalado diferentes puntos de recepción distribuidos por el Sector de Bigene, marcando día y hora concreta de recogida. Una vez que disponemos de las materias primas, procedemos a su almacenamiento para ser incorporados en el proceso productivo lo antes posible.

ORGANIGRAMA

El plan de Recursos Humanos es vital para el buen desarrollo de la actividad, por ello hemos decidido dedicarle un estudio más detallado y pormenorizado en el TFG de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Para hacernos una idea de la estructura organizativa por departamentos, presentamos la figura 4.5 la cual representa las cuatro áreas más importantes de la organización.

Figura 4.5: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Aunque nuestra empresa sea social tenemos la necesidad de ser competitivos en el mercado, y por tanto, viable para poder desarrollar todos nuestros proyectos sociales, por ello es necesario hacer un estudio económico y financiero. El objetivo de este

apartado es conocer si el dinero que nos va a reportar la inversión superará a los desembolsos. Para ello hemos identificado los diferentes recursos en los que tenemos que invertir inicialmente, así como los flujos netos de caja y las fuentes de financiación necesarias para desarrollar la inversión inicial de la fábrica de procesamiento de Bigene.

El presente estudio se realiza sobre el proyecto mencionado anteriormente, esto supone centrarse únicamente en la fábrica de producción. Además, es necesario indicar que los precios se han convertido a euros para una mejor comprensión, siempre obteniendo los valores según el mercado en Guinea-Bissau, como el precio de las materias primas o el salario de los trabajadores. Para ello se ha utilizado la cotización del día 21 de septiembre del 2018, la cual se encuentra a 0,00152449€ por franco.

DESEMBOLSO INICIAL

Durante el trabajo se han mencionado diferentes recursos necesarios para desarrollar la idea de negocio, a continuación vamos a presentar los desembolsos iniciales para realizar la inversión. Los precios estipulados llevan incorporados los gastos activados, para que todos los elementos adquiridos puedan funcionar correctamente (transporte, formación de trabajadores, instalación de maquinaria, asistencia técnica, etc.).

Tabla 5.5: Desembolso inicial

| TIPOLOGÍA | CONCEPTO | PRECIO |
|---|--|---------------------------------------|
| Terrenos | Terreno localizado en Bigene de 1.500 m ² | 25.000,00 € |
| Construcciones | Nave de 500 m ² | 40.000,00 € |
| Instalaciones técnicas | Placa solar y acumulador 5000W 48V | 10.981,90 € |
| | Grupo electrógeno ITCPower 34KVA'S | 6.991,50 € |
| Maquinaria para procesar la semilla | Báscula industrial Baxtran | 117,71 € |
| | Mesas de trabajo acero inoxidable (10) | 2.267,30 € |
| | Máquina de clasificación y selección | 3.331,74 € |
| | Generador de vapor /Autoclave | 9.541,56 € |
| | Descortezadora de semillas | 10.688,64 € |
| | Horno | 4.879,78 € |
| | Empaquetadora | 8.762,33 € |
| | Herramientas para procesar la semilla | Navajas acero inoxidable de 7.4. (30) |
| | Rastrillos con mango 14 puas (15) | 195,00 € |
| | Carretillas rueda impinchable (10) | 489,80 € |
| | Sacos (100) | 100,00 € |
| | Bandejas de plástico (50) | 350,00 € |
| Utensilios para procesar la semilla | Delantales (100) | 400,00 € |
| | Mascarillas (100) | 20,00 € |
| | Guantes (50) | 115,00 € |
| | Redecillas | 10,90 € |
| | Extintor | 50,00 € |
| Mobiliario | Armarios (2) | 123,00 € |
| | Mesa de oficina | 98,45 € |
| | Sillas oficina (3) | 153,90 € |
| Equipos para procesos de información | Ordenador portátil Lenovo i5 | 499,98 € |
| | Ordenador sobre mesa | 500,00 € |
| | Impresora multifunción | 364,11 € |
| Elementos de transporte | Moto | 4.578,20 € |
| | Camioneta | 13.720,41 € |
| Otro inmovilizado | Móviles Xiaomi 64 GB(3) | 569,16 € |
| TOTAL INVERSIÓN | | 145.078,12 € |

Fuente: Elaboración propia

Para calcular correctamente el desembolso inicial es necesario establecer un fondo de maniobra para hacer frente a los pagos contraídos con los agricultores, además de otros gastos, como los salarios de nuestros trabajadores. La cantidad que hemos destinado a nuestro fondo de maniobra es de 15.000€, cantidad que parece suficiente hasta que empecemos a generar cobros. También será preciso establecer los gastos de constitución de la empresa en Guinea-Bissau, como pudimos conocer durante nuestra estancia en la Sociedad Limitada, el capital a aportar es 333.863 CFA en caso de ser un solo socio, en caso de ser dos, como es el caso de ÁNCORA, sería pagar entre ambos 375.600 CFA o lo que es lo mismo 572,60€.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

En total el desembolso inicial que debemos realizar es de 160.650,72 €. Para ello hemos recurrido a dos tipos de financiación, la propia a través de pequeños ahorros que disponíamos y la ajena a través de un préstamo bancario. Los socios vamos a aportar alrededor del 37% de la inversión inicial a partes iguales, es decir, nos corresponde aportar a cada socio un total de 30.325,36 €. La cantidad restante está financiada por fuentes externas al proyecto, con un valor total de 100.000€. En el anexo 3 se muestran todas las características del préstamo y la amortización del mismo por el método de amortización francés.

CASH-FLOW

Para Seco (2007) los Cash-Flow o flujos de caja son el elemento clave para valorar un proyecto de inversión. En este apartado vamos a calcular la diferencia entre las entradas y salidas de caja en el proyecto a lo largo de un periodo de tiempo determinado, por tanto, vamos a utilizar los flujos de tesorería y no el concepto cantable de beneficio o pérdida.

Puntualizar, que en el procedimiento que hemos seguido para el cálculo de los Cash-Flow hemos excluido los gastos no desembolsables, como las amortizaciones, o los gastos financieros que ocasionan los capitales invertidos, pues su efecto está incluido en la tasa de descuento. Para determinar el horizonte temporal para nuestro proyecto hemos elegido el periodo máximo establecido para la amortización de la maquinaria, según la tabla de la Agencia Tributaria ese coeficiente lineal es de 18 años.

Los datos de cobros como los de pagos que se exponen a continuación, están basados en entrevistas e investigaciones propias, los cuales no reflejan con rigurosidad la realidad de un centro de producción de estas características, pero si de una forma aproximada.

- *Flujos de Cobro:*

La ocasión en la que vamos a conseguir entrada de fondos es con las ventas generadas por nuestros productos terminados, estos a su vez dependen de la capacidad productiva de nuestras instalaciones. Gracias al plan de operaciones sabemos que la capacidad instalada para producir es de 587.383 bolsas de producto terminado, pero en nuestros inicios solo vamos a utilizar un 67% de la capacidad total, posteriormente se

irá usando más capacidad. De la materia prima, únicamente se saca de nuez el 25%, el resto son cáscaras que se utilizan para generar energía en el horno. De ese 25% de nuez un 95% es entera y el 5% restante en pedazos este dato es importante porque no tienen el mismo precio. El kilo de nuez entera empaquetada tiene un valor de 32€ mientras que la nuez en pedazos tiene un valor de 7€/kg.

Tabla 5.6: Previsión de cobros 5 primeros años

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Cant. de producto terminado (t) | 47,70 | 50,2 | 52,7 | 60,2 | 70,2 |
| Entera 95% | 755.401,05 € | 794.992,30 € | 834.583,55 € | 953.357,30 € | 1.111.722,30 € |
| Pedazo 5 % | 16.695,00 € | 17.570,00 € | 18.445,00 € | 21.070,00 € | 24.570,00 € |
| Total año | 772.143,75 € | 812.612,50 € | 853.081,25 € | 974.487,50 € | 1.136.362,50 € |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.6 hemos representado los 5 primeros años, por tanto vamos a considerar que ÁNCORA mantendrá en los 13 años restantes el cien por cien de la capacidad productiva.

- *Flujo de Pagos*

A continuación vamos a presentar las salidas de fondos que se van a generar durante los cinco primeros años de la inversión, considerando constantes el resto de años.

- **Materias primas:** La cantidad de materia prima comprada va a ser mayor que la obtenida de producto terminado, pues se considera aceptable obtener un 25% de producto terminado respecto de la cantidad de materia prima, esto significa que por cada kilo de que se procesa de materia prima obtenemos 250g de producto terminado. Como ya sabemos el precio del cajú oscila dependiendo de la campaña, según la base de datos de FOA en 2014 el precio fue de 520 CFA/kg y en la campaña de 2016 de 600 CFA/kg. Nosotros hemos adquirido un compromiso con los campesinos para mejorar su riqueza y con ellos la soberanía alimentaria, consistente en comprar el cajú a un precio justo, estipulado en 1000 CFA/kg.
- **Coste exportación:** aproximadamente los costes de transporte de un contenedor de 40 PW-HC desde puerto hasta el almacén en España ascienden a 4.000 €, es preciso saber que se envían 6 al año. Además se incorpora otros 1.000 € que provienen del transporte posterior.
- **Tributos exportación:** los operadores económicos que se dediquen a la exportación de cajú tienen que tener una autorización del Ministerio de Comercio con un valor de 800.000 CFA por campaña. Las exportaciones realizadas por vía marítima deben tener una hoja de seguimiento marítima (BSC), los gastos que esta ocasiona son de 50€ según la empresa Antaser. El Certificado de origen expedido por el Ministerio de Comercio es de 10.000 CFA. Además un 3% del precio f.o.b. (precio de referencia de 1.190 \$/t) en concepto de anticipo sobre los beneficios industriales (a la exportación); y hasta un 8% del precio f.o.b. en concepto de otros impuestos.

- El combustible a día 20 de septiembre de 2018 tiene un precio de 650 CFA el litro de gasóleo y 700 CFA el litro de gasolina.
- Mantenimiento y reparaciones: el coste cambio de cuchillas, pinturas, gomas y demás reparaciones del primer año será de 1.000 €, incrementándose un 5% cada año de servicio de la maquinaria.
- El valor del agua embotellada en Guinea es de 500CFA/l, valor muy elevado para el poder adquisitivo de la población, la mayoría beben agua no tratada que les trasmite una infinidad de enfermedades e infecciones.
- Los envases y el etiquetado tienen un precio de 100€ por cada 400 unidades. Necesitaremos comprar 397.500 bolsas el primer año por producto terminado, es decir, que tendremos que comprar un total de 1.000 paquetes.
- Sueldos y salarios: en Guinea la mayor parte de la población no tiene un salario fijo cubierto, por tanto, para establecer los sueldos y salarios nos hemos basado en los salarios que puede percibir una persona que trabaje en un órgano público y en la entrevista que tuvimos con varios trabajadores. De ahí observamos que las personas sin cualificación tiene un salario entre 30.000 y 45.000 CFA y con cualificación media entre 50.000 y 80.000 CFA, en ÁNCORA hemos decidido establecer nuestros salarios beneficiando al trabajador. Para producir las 3.337 bolsas al día necesitamos emplear a trabajadores durante dos turnos, compuesto cada uno de ellos por 42 trabajadores no cualificados y por 8 cualificados.
- Cotizaciones Seguridad Social: en el apartado seis “establecimiento de empresa” se muestra más detallado el sistema fiscal, el cual en la práctica es casi imperceptible, pues pocas empresas son las que lo llevan a cabo. Toda empresa u organización que opere en Guinea-Bissau tiene que contribuir a la Seguridad Social con un 24,3% sobre el salario percibido por los trabajadores.
- Impuestos: la contribución industrial que tiene que pagar ÁNCORA es el 25% sobre los beneficios obtenidos. Para calcular el pago que tenemos que realizar por el impuesto tenemos que saber el resultado del ejercicio, por tanto es necesario calcular las amortizaciones del inmovilizado. Según observamos en la tabla del anexo 4, el valor de las amortizaciones es de 13.397,11 €.

Tabla 5.7: Previsión de pagos 5 primeros años

| | | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|--|-------------|--------|---------------------|---------|---------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|
| Materias primas (t) | 1524,49€ | 190,79 | 290857,44 | 200,79 | 306102,34 | 210,79 | 321347,24 | 240,79 | 367081,94 | 280,79 | 428061,54 |
| Costes exportación | 5.000,00 € | 6,0 | 30.000,00 € | 6,0 | 30.000,00 € | 7,0 | 35.000,00 € | 8,0 | 40.000,00 € | 10,0 | 50.000,00 € |
| Tributos exportación | | 47,7 | 1.290,21 € | 50,2 | 1.275,25 € | 52,7 | 1.275,53 € | 60,2 | 1.276,38 € | 70,2 | 1.277,51 € |
| Combustible | 0,99 € | 13247 | 13.126,70 € | 14571,7 | 14.439,37 € | 16029 | 15.883,30 € | 17632 | 17.471,63 € | 19395 | 19.218,80 € |
| Mantenimiento y reparaciones | 1.000,00 € | | 1.000,00 € | 0,05 | 1.050,00 € | 0,05 | 1.102,50 € | 0,05 | 1.157,63 € | 0,05 | 1.215,51 € |
| Envases y etiquetas | 100,00 € | 1000 | 100.000,00 € | 1046 | 104.583,33 € | 1098 | 109.791,67 € | 1254 | 125.416,67 € | 1463 | 146.250,00 € |
| Personal cualificado (anual) | 1.463,51 € | 8 | 11.708,08 € | 8 | 11.708,08 € | 8 | 11.708,08 € | 10 | 14.635,10 € | 10 | 14.635,10 € |
| Personal no cualificado (anual) | 823,22 € | 40 | 32.928,98 € | 40 | 32.928,98 € | 40 | 32.928,98 € | 40 | 32.928,98 € | 40 | 32.928,98 € |
| Personal expatriado (anual) | 24.000,00 € | 3 | 72.000,00 € | 3 | 72.000,00 € | 3 | 72.000,00 € | 1 | 24.000,00 € | 1 | 24.000,00 € |
| Directivos (anual) | 36.000,00 € | 2 | 72.000,00 € | 2 | 72.000,00 € | 2 | 72.000,00 € | 2 | 72.000,00 € | 2 | 72.000,00 € |
| Seguridad Social | 24,30% | | 3.213,94 € | | 3.213,94 € | | 7.225,92 € | | 3.510,30 € | | 3.677,00 € |
| Papelería | 100,00 € | | 100,00 € | | 110,00 € | | 120,00 € | | 130,00 € | | 140,00 € |
| Agua potable | 0,76 € | 200 | 152,45 € | 200 | 152,45 € | 225 | 171,51 € | 257 | 195,90 € | 300 | 228,67 € |
| Teléfono | 76,22 € | | 76,00 € | | 76,00 € | | 76,00 € | | 76,00 € | | 76,00 € |
| Servicios Web | | | 2.000,00 € | | 2.000,00 € | | 2.000,00 € | | 2.000,00 € | | 2.000,00 € |
| Publicidad | | | 1.500,00 € | | 1.000,00 € | | 750,00 € | | 750,00 € | | 500,00 € |
| Impuestos | 25% | | 134.470,68 € | | 129.299,19 € | | 122.616,94 € | | 104.697,77 € | | 81.344,80 € |
| Total | | | 791.553,36 € | | 807.067,81 € | | 827.114,57 € | | 832.872,08 € | | 902.931,00 € |

Fuente: Elaboración propia

- *Coste del capital*

La tasa del capital (k) es el rendimiento que debemos obtener en ÁNCORA para poder remunerar los fondos propios y los ajenos. Seleccionar el valor de esta tasa no es un trabajo fácil, puesto que valorará nuestro proyecto con una tasa errónea nos hará tener una visión financiera errónea del mismo. Para ello, hemos valorado varias alternativas, por un lado pensamos en la tasa de inflación del mes de octubre de 2018 que según el INE se situó en un 1,6%, también valoramos la posibilidad de utilizar los diferentes rendimientos exigidos a los productos financieros que actualmente se ofrecen en el mercado. Pero las mencionadas tasas reflejan un valor a la baja, por ello hemos decidido usar el interés legal del dinero con un porcentaje anual del 3% más una prima de riesgo, concretamente vamos a valorar nuestro proyecto con una tasa del 5%.

MÉTODOS CLÁSICOS DE VALORACIÓN

Para argumentar la decisión de inversión vamos a usar los modelos matemáticos usados para valorar, comparar y seleccionar los proyectos.

- *Valor Actual Neto (VAN)*

El VAN de una inversión es igual al valor actualizado de todos los rendimientos esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros esperados y el valor actualizado de todos los pagos previstos, es decir, es la ganancia que nos va a generar nuestro proyecto.

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n} = 2.758.368,32 \text{ €}$$

Como podemos observar el VAN es positivo ($VAN > 0$) lo que indica que vamos a obtener ganancia por encima de la rentabilidad exigida, el importe exacto de dichas ganancias es 3.628.909,50 €. Como vemos el proyecto es más que rentable; lo que significa que puede ser aceptado. Los cálculos se han realizado a partir del programa informático Excel, suponiendo un crecimiento anual a partir del quinto año de los Cash-Flow del 1,025.

- *Tasa Interna de Rendimiento (TIR)*

La TIR es aquel tipo de actualización o descuento “r” que hace nulo o hace cero el valor actual neto de un proyecto de inversión. Con este índice vamos a aumentar la información que nos aporta el VAN, pues nos va a dar la tasa anual de los rendimientos generados por una inversión durante los 18 años de amortización de la maquinaria.

$$0 = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n} = 49,78\%$$

En este caso la fórmula nos arroja un valor superior, que a priori puede parecer un valor muy elevado, pero sí profundizamos en las causas vemos una serie de

argumentos que justifican su valor. Las partidas más importantes y que más fondos se llevan en empresas con una plantilla considerable son las relacionadas con sueldos y salarios, es aquí donde vemos la primera diferencia, mientras que en España se cobra de media 8€/h en Guinea-Bissau se cobra 4€/8 horas, en los mejores casos. Asimismo, la reducción del número de intermediarios minora en gran medida los costes de la empresa, pero el precio de venta no, lo que supone un aumento considerable de los ingresos ya que agregamos el mismo valor al producto, pero con un número muy inferior de intermediarios. A todo ello se le suma las características en la localización y comercialización, pues al producir en un país con bajos costes de producción y vender en un continente con alto valor en el mercado, nos permite aumentar los ingresos notablemente. Por último, mencionar el binomio riesgo-rentabilidad, como sabemos la inversión que vamos a realizar posee un riesgo elevado, por tanto mayor tendrá que ser su rentabilidad potencial para que dicha inversión resulte atractiva.

6. ESTABLECIMIENTO DE EMPRESA

Gracias a los apartados anteriores hemos podido detectar cuáles son nuestros puntos débiles y conocer las fortalezas de ÁNCORA, pero también cuales son las oportunidades que el entorno nos va a brindar y por el contrario las amenazas que nos vamos a encontrar a la hora de poner en marcha nuestro negocio.

La mejor forma de conocer todos esos aspectos antes de tomar la decisión de puesta en marcha, es a través del análisis DAFO ya que tendremos una visión general y resumida de todos los puntos analizados en el presente trabajo y nos permitirá tomar la decisión de continuar con el proyecto o abandonar la idea de negocio.

ANÁLISIS DE PROCESAMIENTO Y PRODUCCIÓN

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la organización no tienen conocimientos previos sobre la elaboración del producto. • Escasez de mano de obra cualificada. • Ausencia de tecnología avanzada. • Plantaciones viejas que reducen el nivel de producción. • Falta de conocimientos sobre el cultivo del anacardo. • Limitada experiencia y conocimiento del mercado. • Dependencia sobre los pequeños agricultores nacionales. • Limitado capital. | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente localización de la planta productiva, ubicada cerca de las plantaciones. • Disponibilidad de tierras aledañas para incrementar el cultivo propio. • Disponibilidad de mano de obra no cualificada. • Reconocimiento por parte de las organizaciones de desarrollo que intervienen en la zona. • Materia prima suficiente para el procesamiento. • Buen rendimiento de la semilla (4kg MP = 1kg PT). • Alianza con socio local. • Nuevas líneas de productos (zumos y mermeladas) |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores a nivel mundial. • El cambio climático puede reducir el nivel de oferta de materia prima. • País subdesarrollado con alto índice de corrupción. • Los campos sufren fenómenos naturales como sequías. • Posibilidad de sufrir plagas en los cultivos. • Exportadores indios copan las exportaciones de cajú. • Pocos recursos para el sector agroindustrial. • Mercado negro del anacardo. | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de multitud de organizaciones internacionales que promueven la industria del anacardo. • Venta al por mayor de semillas de anacardo. • Costes de producción mucho menores que en el continente Europeo. • Alta oferta en el mercado de trabajo. |

ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Poca presencia de este tipo de productos en supermercados del continente africano. • Desconocimiento de los canales de distribución más eficientes y rentables. | <ul style="list-style-type: none"> • Producto 100% natural. • Excelente calidad del producto. • Alto contenido en nutrientes. • Imagen de marca sólida que nos permite diferenciarnos de los competidores. • Fidelidad de los clientes. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad política que atraviesa el país, puede afectar a las exportaciones. • El puerto de Guinea-Bissau es el más caro de África Occidental y cuenta con un marco reglamentario débil. • Posibilidad de sufrir un boicot por parte de uno de los mayores clientes comerciales (Cataluña). • Poco conocimiento del consumidor sobre nuestro producto. | <ul style="list-style-type: none"> • Apertura comercial, nuevos mercados nacionales e internacionales. • Sinergias con nuevos organismos dentro de la cadena del anacardo. • Mercado con un crecimiento reconocido. • Existencia de un mercado potencial para nuestros productos. • Conciencia social con los productos ecológicos y productos saludables. • Recuperación económica en de los países en los que comercializamos nuestro producto. |

Ahora que ya tenemos una visión general sobre los aspectos positivos y negativos que afectan tanto internamente como externamente a nuestro proyecto, vamos a conocer los trámites necesarios para la puesta en marcha del mismo.

FORMA JURÍDICAS

Guinea-Bissau forma parte de la Organización para la Armonización del Derecho Mercantil en África (“OHADA”) y según el Acta Uniforme sobre el Derecho de las Sociedades Comerciales y la Agrupación de Interés Económico (“AUSC”), las personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, tienen la posibilidad de establecerse en Guinea-Bissau bajo una de las siguientes formas jurídicas: Sucursal, Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria, Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Anónima.

Según la Cámara de Comercio e Industria de Portugal los tipos societarios a los que los inversores extranjeros más recurren son las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas. Además, es preciso saber que la ley no obliga a que cualquiera de las formas jurídicas tenga que ser constituidas con un socio local. ÁNCORA está formada por dos socios y la forma jurídica por la que hemos optado es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada con personalidad jurídica propia.

Este tipo de sociedades se encuentran reguladas en el artículo 309 de la ley AUSC, el cual establece las siguientes precisiones para la constitución de nuestra sociedad:

- Denominación social: esta forma jurídica se identifica con una denominación social seguida de la expresión Sociedad de Responsabilidad limitada o de las siglas S.R.L.
- Socios y responsabilidades: podrá estar constituida por una o varias personas físicas o jurídicas, con responsabilidad limitada por parte de los socios.
- Capital social: puede ser en especie o en efectivo y debe ser íntegramente suscrito y aportado por los socios. En ausencia de disposición estatutaria, la transmisión de participaciones a terceros debe ser aprobada por mayoría cualificada de los demás socios, no inferior a tres cuartos del capital social.
- Órganos sociales: está compuesta por una Asamblea General de socios y la Gerencia. Esta última está compuesta por una o más personas siempre singulares, socias o no, salvo si se estipula en los estatutos lo contrario. Los gerentes se designan por un período de cuatro años renovables.

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN

Para poder constituir nuestra empresa en el país, es necesario formalizar los siguientes documentos en el Centro de Formalización de Empresas:

- Documento acreditativo del fundador de la empresa y dos fotos de carnet.
- Cuenta bancaria en el país.
- Acta de la Asamblea General Constituyente.
- Estatutos de la empresa que contendrán la denominación social, e objeto social, el tipo de sociedad, los órganos sociales y la distribución de las participaciones sociales.
- Depósito bancario del capital social : en el caso de constituir una Sociedad Limitada el capital será de 333.863CFA si es un socio, si son dos socios de 375.600CFA y si es de tres de 406.115CFA.
En el caso de las Sociedades Anónimas el capital necesario es de 573.863CFA si es un socio, 615.345CFA si son dos, en caso de ser tres socios 630.730CFA o cuatro en 646.115CFA.

En mi caso al ser una socia extranjera, si quiero conseguir la residencia en el país durante cinco años, tiene que aportar los siguientes documentos:

- Copia del pasaporte.
- 4 fotos de carnet.
- Pago de una tasa de 48.500CFA

LICENCIA

De acuerdo con el Decreto-Ley nº 8/2011 del 10 de mayo, después de la realización de la escritura de constitución de la sociedad y su registro, debe exigirse la emisión de un permiso junto al ministerio de tutela técnica de la actividad de la sociedad. Este permiso podrá ser comercial, industrial o de turismo.

SISTEMA FISCAL

El Sistema Fiscal de Guinea-Bissau está siendo reformulado, eso significa que actualmente el sistema que está en vigor es el antiguo régimen fiscal portugués de 1989. A continuación presentamos algunos impuestos y tasas:

- Contribución Industrial - 25%.
- Impuesto general sobre ventas y servicios (IVA)- 10% y 17%.
- Seguridad Social:
 - Trabajador - 8%
 - Entidad patronal - 14%
 - Accidentes de trabajo - 2%
- Impuesto de Sello - 0,3% sobre salarios.

Aclarar que como nuestra sociedad está situada en Guinea-Bissau, la empresa productora radica allí, por lo tanto existe lo que se entiende como “substancia”, y aunque sea española o viva en España, la empresa será local y funcionará como tal.

Por mi parte, como socia española, tendré que tributar los ingresos que reciba de la empresa en España, siempre que tenga la residencia habitual en España, es decir, siempre que resida más de 183 días durante el año natural en territorio español.

BLOQUE III: CONCLUSIONES

En las tabancas de Bigene existe un juego que, simbólicamente, explica el concepto de cooperación. Se trata de una tabla de madera con huecos por los que se van moviendo unas bolas en función de ciertas reglas. Dos jugadores se encargan de su distribución, pero no hay equipos, no hay ganadores ni perdedores, incluso muchas veces los jugadores cambian el puesto, entre ellos o entre los que se encuentran en torno a ellos, si creen que pueden realizar un movimiento que su compañero no ha visto. Este juego refleja la cultura empresarial de ÁNCORA, conseguir un fin mediante el trabajo mutuo, para proporcionar un desarrollo humano y sostenible en Bigene de largo alcance.

Durante el desarrollo del proyecto hemos ido profundizando en los diferentes apartados que componen nuestro plan de empresa para la creación de una planta procesadora de anacardos con fines sociales en el sector de Bigene, con el fin de ser capaces de tomar la decisión de invertir o no en el proyecto.

La elaboración del trabajo no ha resultado fácil, muchas han sido las preguntas que han ido surgiendo a lo largo del proyecto y pocas han sido las fuentes de información que nos han aportado respuestas a esas preguntas, además de no encontrar siempre las fuentes más verídicas. Guinea-Bissau es un país poco explorado en todas sus dimensiones, lo que ha supuesto una dificultad extra a la hora de realizar el trabajo, datos obsoletos y sin actualizar, organismos locales sin portales de información, empresas poco colaborativas a la hora de aportar información de su propiedad, son algunos de los problemas que nos hemos encontrado.

Uno de los objetivos específicos marcados antes de iniciar el trabajo era tener la capacidad de medir el impacto social y económico producido por la empresa en la zona de Bigene. La ausencia de industrias procesadoras a gran escala de anacardo supone para el país una pérdida económica significativa, y en general a toda África Occidental. Existen pequeñas cooperativas que procesan el anacardo en la región, pero entre un 90-95% de la producción de anacardo se exporta en crudo, reduciendo el impacto económico en sus medios de vida. Los efectos económicos de un proyecto de esta envergadura se reflejan en dos magnitudes de forma directa, en la generación de empleo y en el incremento de ingresos locales. En el anexo 5 hemos representado el efecto multiplicador del dinero, a través del cual podemos comprobar que nuestro proyecto fomentará el crecimiento económico de la zona y la dotará de un mayor dinamismo. Todo ello, nos hace pensar que los beneficios que puede ocasionar ÁNCORA a la población en general son significativos, pues todo gasto de nuestra empresa en el país supone un ingreso para una familia o empresa africana.

La inversión de los dividendos en proyectos sociales, no solo proporcionará empleo e ingresos para la zona, sino que generará un impacto muy positivo a nivel social y medioambiental. A través de estos proyectos, ÁNCORA brindará a los niños de Bigene un ambiente de aprendizaje igualitario, saludable y enriquecedor. Además ayudará a los productores de anacardo a aplicar prácticas agrícolas mejoradas en sus cultivos, a través de la capacitación y el rejuvenecimiento de las plantaciones. Pero también preserva el medio ambiente con el uso de la energía ecológica en sus procesos. De igual modo proporcionará a los agricultores un mayor acceso a los insumos gracias al establecimiento de viveros y a las ayudas aportadas para comprar utensilios de cultivo. No podemos olvidar el papel fundamental que tendrá en el empoderamiento de la mujer africana, promoviendo la igualdad de género, dotándolas de mayor acceso al crédito y de representación de alto nivel.

La idea de que una empresa proporcione soluciones para los grandes retos sociales es apasionante, pero no por ello significa que no sea rentable, es necesario que sea una empresa competitiva en mercado y actúe en las mismas condiciones que las empresas convencionales si queremos crecer e incrementara nuestro impacto social en Guinea-Bissau.

Mi reflexión final se basa en la idea de invertir en un país desarrollado frente a uno subdesarrollado o en vías de desarrollo. En esencia, emprender un negocio en un país con una economía de bonanza, con una estabilidad política asegurada y con un mercado con expectativas fiables, puede ser placentero y grato. Pero la situación cambia cuando se realiza en un país con una baja o nula estabilidad política, con una economía de subsistencia y con un mercado de gran incertidumbre, resultando duro e inquietante, pues las decisiones que debemos tomar incorporan mayores riesgos y peligros. Pero realmente son esas situaciones difíciles las que nos hacen avanzar e incrementan nuestro ingenio a la hora de desarrollar nuestro proyecto. Teniendo las herramientas necesarias para desarrollar las estrategias diseñadas en el presente trabajo, podemos superar todas las situaciones incómodas que el entorno nos proporciona y aprovechar las oportunidades existentes en él.

BOQUE IV: BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

BARROW, C. (2012): *Emprender un negocio para DUMMIES*. Grupo Planeta, Barcelona.

CAPORASO G. (2012): *Invertir en Guinea Bissau*. Expats Ebooks, España.

DENEGRI, M., PALAVECINOS, M., RIPOLL, M. Y YÁÑEZ, V. (1999): *Caracterización Psicológica del Consumidor de la IX*. Ediciones Universidad de la Frontera, Temuco.

DURÁN HERRERA, J.J. (2001): *Estrategia y economía de le empresa multinacional*. Ediciones Pirámide, Madrid.

GONZÁLEZ SERRANO, L. (2003): *Cooperación y Empresas*. Thomsom, Madrid.

GUISADO TATO M. (2003): *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid.

MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel Economía, Barcelona.

MIRANDA GONZÁLEZ F.J. Y OTROS (2008): *Manual de dirección de operaciones*. Paraninfo. Madrid

NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN L.A. (2012): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas- Thomson Reuters, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, M. (2012): *Marketing Conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide, Madrid.

SCHEIN, E.H. (1998): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona.

ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS Y SIMILARES:

ARJONA MARTÍN, S. (2013): *Aire limpio para Guinea-Bissau*. Asociación Extremeña de Comunicación Social (AECOS). Disponible en: <https://es.globalvoices.org/2013/10/10/falta-de-todo-en-guinea-bissau/>

BRIHUEGA, M. (2017): *“Lo ecológico está de moda en nuestro país”*. Periodista Digital, Disponible en: <http://www.periodistadigital.com/salud/nutricion-y-ejercicio/2017/10/04/lo-ecologico-esta-de-moda-en-nuestro-pais.shtml> [Última consulta: 04 de octubre de 2017 a las 10:00]

LARDIÉS, A. (2018): *Situación política y económica de España*. SocioMétrica. Disponible en: <http://sociometrica.es/2018/01/situacion-politica-economica-espana-2018/>

REMACHA, M. (2017): *Medioambiente: desafíos y oportunidades para las empresas*. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 33, Navarra. Disponible en: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ST0431.pdf>

INFORMES Y DOCUMENTOS TÉCNICOS:

ASAMBLEA GENERAL (2016): “Informe de la Relatora Especial sobre la independencia de los magistrados y abogados”. Naciones Unidas. Consejo de Derechos Humanos. 32º período de sesiones.

CABERO, J. (1998): Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En Lorenzo, M. y otros (coords): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (pp. 197-206). Grupo Editorial Universitario, Granada.

MARTÍN CERDEÑO, V.J. (2017): “Consumo de frutos secos en España”. *Distribución y Consumo*, 103, 1. Disponible en: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1489010738_Articulo_Frutos_Secos_100px.pdf

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN DAKAR (2018): “Informe económico y comercial. Guinea-Bissau 2018”. Ministerio de industria, comercio y turismo.

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA (2017): “Ficha País Guinea Bissau”. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, España, diciembre 2017. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/GUINEABISSAU_FICHA%20PAIS.pdf

SECO BENEDICTO M. Y OTROS (2007): *Análisis de inversiones*. Escuela de negocios (EOI). Disponible en: [file:///C:/Users/patri/Desktop/TFG/MI%20Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20\(TFG\)/Plan%20econ%C3%B3mico-financiero/Cash-%20Flow.pdf](file:///C:/Users/patri/Desktop/TFG/MI%20Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20(TFG)/Plan%20econ%C3%B3mico-financiero/Cash-%20Flow.pdf)

WEBGRAFÍA:

Banco Mundial. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/>

Central Intelligence Agency (CIA). Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pu.html>

Fondo Monetario Internacional. Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

ICEX España Exportación e Inversiones. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/index.html>

Ministerio de asuntos exteriores y cooperación. Recuperado en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/Paginas/inicio.aspx>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Disponible en: <http://www.un.org/es/index.html>

BOQUE V: ANEXOS

1. Guía del inversor

Guinea-Bissau

Guía del Inversor Extranjero

2017/2018



Patricia Mendizábal Orden

i. SITUACIÓN GENERAL

Guinea-Bissau se encuentra en la posición 178, en un total de 188 países, en lo que se refiere a su posición relativa global frente al Índice de Desarrollo Humano (IDH).



GEOGRAFÍA

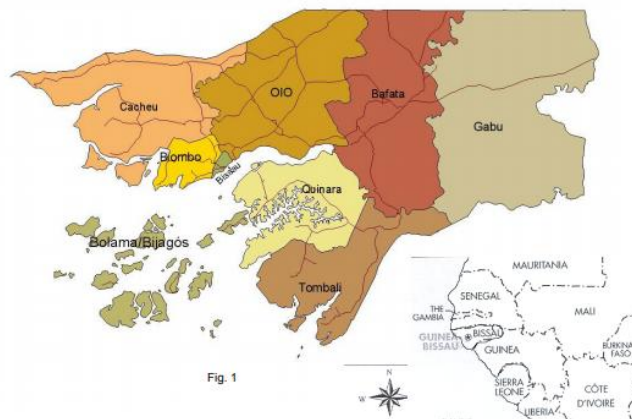
La República de Guinea-Bissau, antes conocida como Guinea Portuguesa, se encuentra situada en África Occidental, haciendo frontera por el norte con Senegal, al este y al sur con Guinea-Conakry y al oeste con el Océano Atlántico. El país cuenta con una extensión aproximada de 36.125 km², pero entre mediados de mayo y octubre época de lluvia cerca de 1/3 del territorio queda inundando. El territorio está formado por una parte continental y por un archipiélago, con un total de 88 islas, declarado Reserva de la Biosfera por la UNESCO.

Una gran parte del territorio (60 %)⁶ está cubierta por la selva lluviosa, muy espesa; en las zonas menos húmedas se extiende la sabana arbolada y en la costa son comunes las formaciones de manglares. La hidrografía se caracteriza por la abundancia de ríos caudalosos, en su mayoría comprendidos en los límites del país, los más importantes son el Corubal, seguido del Cacheu, el Mansoa y el Géba.



ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

A nivel administrativo, Guinea-Bissau se divide en ocho regiones: Bafatá, Biombo, Bolama-Bijagós, Cacheu, Oio, Quinara y Tombali y un Sector Autónomo, Bissau. Las regiones del país se dividen en 36 sectores y estos a su vez en varias secciones compuestas por tabancas (pueblos).



⁶ <https://natureduca.com/geografia-paises-guinea-bissau.php>



DEMOGRAFÍA

Es muy complicado saber el volumen de población real del país, pues no existe un censo legal actualizado. Según establece el Banco Mundial Guinea-Bissau cerró 2017 con una población de 1.861.283 personas, de las cuales 945.483 mujeres, o lo que es igual un 50,8% del total, frente a los 915.800 hombres que son el 49,2%. Guinea-Bissau tiene una densidad de población moderada, situada en 52 habitantes por km², cifra que año a año va aumentando. Como ya sospechábamos, estos valores varían en función de origen de las fuentes consultadas.

Un 70% de la población habita tradicionalmente en las zonas rurales, denominadas tabancas.



ETNIAS

Guinea-Bissau es un país muy rico culturalmente, podemos encontrar entre de 27 a 40 grupos étnicos, con diferentes idiomas, costumbres y estructuras sociales. Las etnias más predominantes en Guinea-Bissau son⁷: los Fula (28,5%), seguidos por el grupo étnico Balanta (22,5% de la población), los Mandinga, con 14,7%, los Papel con 9,1% y los Manjaca con 8,3%. Con menor presencia encontramos otros grupos étnicos como los Beafada (3,5%), Mancanha (3,1%), Bijagó (como su nombre indica, vive en el archipiélago de Bijagós y representa el 2,15% de la población total), Felupe con 1,7%, Mansoanca (1,4%) o Balanta Mane con 1%.

Su localización geográfica tiene una vinculación histórica, pero también está relacionada con las actividades que tradicionalmente han realizado cada uno de estos grupos étnicos. Por ejemplo los Balantas, los Manjacos, los Mancanhas y los Papeis están en su mayoría en las zonas costeras y cultivan arroz en bolanhas (planicies para el cultivo de arroz). Los Papéis son los principales productores de anacardo (o acajú). A su vez, los Fulas trabajan principalmente en el comercio y ganadería. Los Bijagós son pescadores por excelencia, y los Mandingas trabajan principalmente en el comercio y agricultura.

Socialmente estos grupos étnicos viven en armonía, a pesar de sus diferencias culturales o religiosas. No ocurre lo mismo en la política, ya que muchas veces los conflictos partidistas reflejan las tensiones entre las distintas etnias o clanes, lo que contribuye al aumento de la inestabilidad política.



CLIMA

Guinea-Bissau tiene un clima tropical, caracterizado por sus temperaturas altas durante todo el año y su humedad. El país a lo largo del año pasa por dos estaciones bien diferenciadas: la temporada seca, de noviembre a abril y la temporada de las lluvias con precipitaciones copiosas, de mayo a octubre. La temperatura media anual en el país es de 26,8 grados. Los meses más fríos son diciembre y enero y los más calientes de marzo a mayo. Además los meses más lluviosos generalmente son julio y agosto.

⁷ <http://www.refworld.org/docid/4954ce5fc.html>



El idioma oficial del país es el portugués, aunque este idioma es hablado solo por el 13% de la población aproximadamente, ya que mayoritariamente se habla el criollo.



En Bissau los relojes se guían según Greenwich Mean Time (GMT) todo el año, por lo que no hay cambios en el reloj para el horario de verano o de invierno. Sin embargo, dado que los horarios cambian en España, los relojes registran una hora menos que en España en el período entre noviembre y marzo y dos horas menos abril y septiembre.

ii. SITUACIÓN ECONÓMICA

PRINCIPALES SECTORES

La situación económica de Guinea-Bissau es muy frágil debido a su poca diversificación y a la exposición continua a las inestabilidades sociopolíticas. La actividad económica se basa en el sector primario, pues es el que mayor número de personas trabajan, destacando el subsector del cultivo agrícola, su principal producto de exportación es el anacardo, se cultiva de manera artesanal y se exporta en bruto a la India y a Vietnam mayoritariamente.

El sector secundario representa una parte mínima de la economía, pues apenas se desarrollan actividades industriales debido a la falta de suministros básicos. El tercer sector representa alrededor del 38% del PIB, el comercio al por mayor y al por menor, la restauración y la hostelería son los subsectores que más aportan a la economía, mientras que el turismo apenas está desarrollado, pero es un sector con mucho potencial que se está intentando promover.

La agricultura y los servicios siguen dominando el PIB nacional, según datos del Banco Mundial, en 2016 se situó en 1,178 mil millones de dólares y en 2017 aumentó, con un valor de 1,347 mil millones de dólares.

Además, Guinea-Bissau depende en gran medida de las importaciones de hidrocarburos, productos alimenticios como el arroz entre otros, pero también de servicios de transporte terrestres, aéreos o marítimos.

PRINCIPALES VARIABLES

La recuperación de la actividad en los sectores de construcción y telecomunicaciones, unido a una buena cosecha de anacardo, permitió situar el crecimiento en 2014 en 2,5% (estimaciones del BM de enero 2016 frente al 0,8% en 2013). Según las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional, la recuperación económica continuará en 2018-2019, con una tasa de crecimiento del PIB real aproximada del 5,1%, y un déficit presupuestario (incluidas las donaciones) inferior al 3% del PIB. Pero estas perspectivas dependen en gran medida de la

finalización del ciclo de inestabilidad sociopolítica, de los resultados del sector del anacardo y de la reforma para la mejora de la administración pública.

Respecto a la inflación, se mantiene en niveles muy estables, en 2017 se situó en 2,2% y la previsión para 2018 es de un 2,3%, lo que significa que se mantiene la tendencia de los últimos años.

La distribución de la renta en el país africano ha experimentado un aumento progresivo en los últimos años el PIB per cápita se ha situado 1,500\$ (2015) 1,600\$ (2016 est.) 1,800\$ (2017 est.), en términos de paridad del poder adquisitivo según las estimaciones de CIA World Factbook. En cuanto al PIB per cápita, según datos del BM, en 2015 fue de 596\$ y en 2016 ha subido hasta los 620\$ por habitante.

Un país como Guinea-Bissau las cifras macroeconómicas estimativas esconden una economía verdaderamente de subsistencia, donde apenas funcionan las políticas comerciales más básicas. La debilidad de las cuentas públicas y la imposibilidad por parte del gobierno de hacer frente a los gastos más primordiales, se convierten en la principal fuente de inestabilidad del estado, al abrir la puerta al descontento social. El gobierno es incapaz de prestar un estado de bienestar a sus ciudadanos como servicios mínimos de sanidad y educación (prestados por ONGs en la mayoría de los casos).

Otro límite a la expansión económica de Guinea-Bissau en gran medida proviene del limitado acceso a los servicios financieros, generalmente al crédito, debido a la poca competencia interbancaria generada por el bajo nivel de bancarización del país.

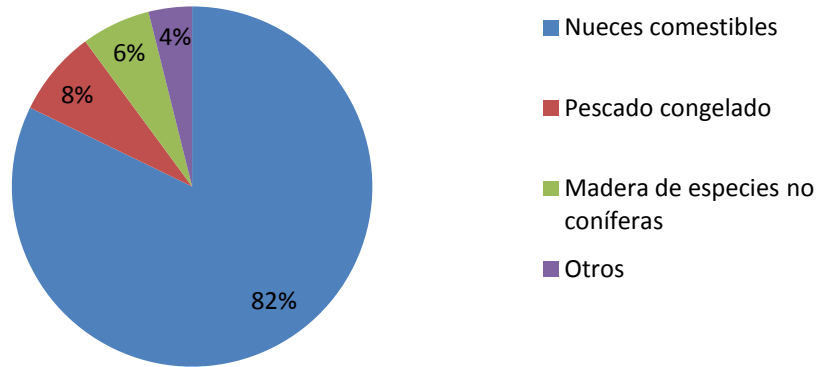
MERCADO DE TRABAJO Y DESEMPLEO

Del mismo modo que pasa en el censo poblacional, Guinea-Bissau no cuenta con un sistema preciso para la contabilización del número de desempleados, por lo que no se puede dar gran credibilidad a los datos publicados. Según hemos podido observar en diferentes estudios, la tasa de desempleo que sugieren se sitúa entre los menores de 30 años en un 30% de desempleados.

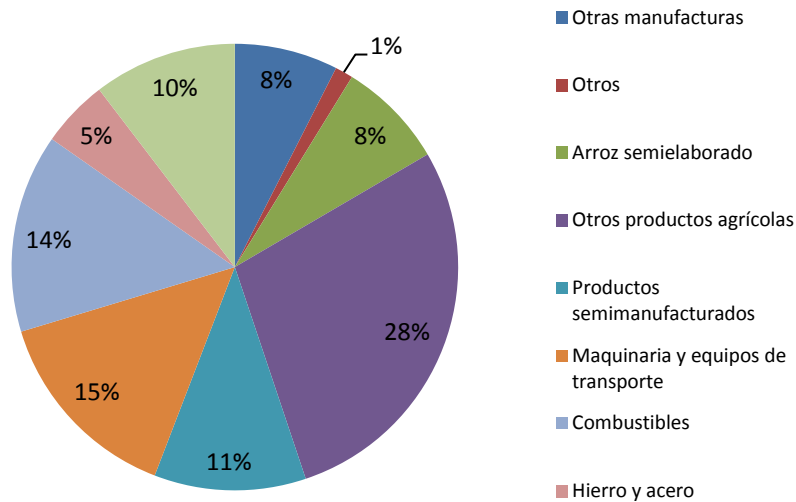
iii. COMERCIO

Guinea-Bissau depende comercialmente de otros países, las principales importaciones como ya hemos mencionado son los productos alimenticios, los combustibles, los equipos industriales y vehículos, además del cemento y los medicamentos. Por el lado de las exportaciones, encontramos una centralización tanto en el producto como en el mercado del anacardo sin procesar, liderando las exportaciones. A continuación se muestran dos gráficos, el primero muestra la estructura del comercio de mercancías en las exportaciones y el segundo en las importaciones.

Clase de productos exportados en 2015



Clase de productos importados en 2015



APERTURA COMERCIAL

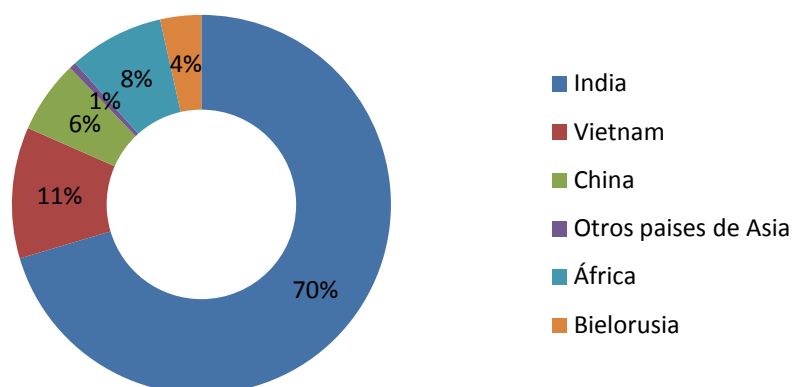
Guinea Bissau mostro una tasa de apertura comercial en 2016 de 60,32%, el 30,30% del PIB marcado por las importaciones y un 30,02% del PIB por las exportaciones.

PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES

Los principales clientes de Guinea-Bissau son la India con un 61,40% de la cuota de exportación, además encontramos otros países como Vietnam, Bielorrusia, Togo, China y Ghana.

A continuación se presentan los gráficos sobre la distribución geográfica del comercio de mercancías entre Guinea-Bissau y el resto de países en 2015.

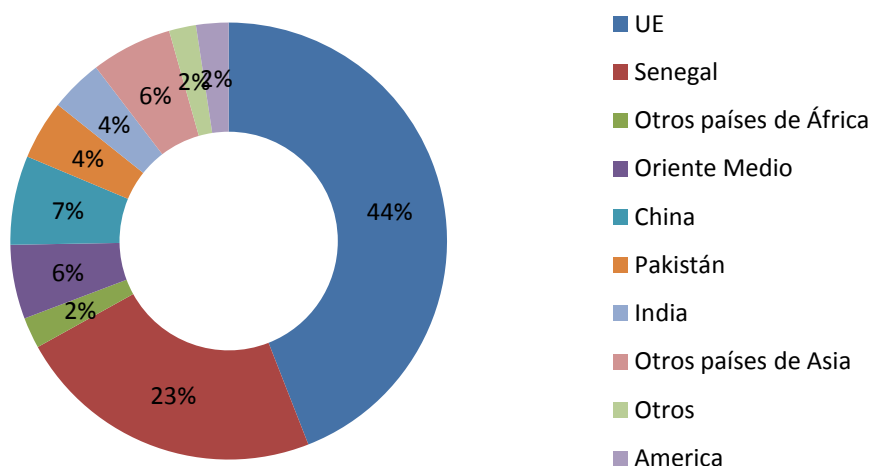
Exportaciones por países 2015



Por el contrario, los países que mantienen una relación comercial proveedora con Guinea-Bissau son Portugal, con la mayor cuota un 24%, Senegal, Gambia, Pakistán y España con un 4,7%.

A continuación se presentan los gráficos sobre la distribución geográfica del comercio de mercancías entre el resto de países y Guinea-Bissau en 2015.

Importaciones por países 2015



Las deficiencias en las infraestructuras de transporte limitan ampliamente los intercambios comerciales con los países vecinos.

iv. INVERSIONES EXTRANJERAS

MARCO LEGAL

El proceso de constitución de un negocio en Guinea-Bissau es más largo que la media de África subsahariana, debido al complejo sistema administrativo del país. A pesar de ello, en sectores

estratégicos del país como el anacardo existe una normativa más clara y flexible para atraer inversiones extranjeras.

Es preciso saber que no existe entre España y Guinea Bissau, un Acuerdo de Protección y Promoción Recíproca de Inversiones (APPRI) firmado. Pero Guinea-Bissau si pertenece a la región de negociación de África Occidental tras cerrar en enero de 2014 el Acuerdo Económico de Partenariado entre la UE y África Subsahariana (EPAs). Los EPAs son esencialmente acuerdos de libre comercio, compatibles con las reglas de la OMC, complementados con asistencia técnica y financiera.

REPATRIACIÓN DE CAPITAL

Todas las operaciones de capital, inversiones, préstamos y transacciones son libres en Guinea-Bissau, ya sean tanto de entrada como de salida de capital. Es importante saber que esta liberación no es de manera inmediata, pues en el caso de la transferencia de dividendos se necesita una delegación del banco central a favor de los bancos comerciales, es decir, que los plazos de transferencia pueden prolongarse durante un mes.

INCENTIVOS A LA INVERSIÓN

El último código de inversión es del 6 de julio de 2011 aprobado en la Ley nº13/2011, a continuación presentamos algunos de los incentivos más importantes para incrementar la inversión en el país.

Incentivos fiscales en la fase de realización de la inversión⁸:

- Exención de los derechos de aduana (Arancel Externo Común - AEC) a las importaciones de bienes de capital destinados a la realización de la inversión en cuestión y piezas de repuesto cuyo valor no exceda del 15% de los bienes de equipo para los que se requieren las piezas de referencia.
- Exención del Impuesto General a las Ventas (IGV) sobre la adquisición, en el país o en el extranjero, de bienes de capital para la realización de la inversión propuesta y los repuestos cuyo valor no más de 15% de los bienes de capital para los cuales se requieren dichas partes.

Las exenciones previstas en este Artículo no incluirán el Impuesto de Solidaridad Comunitaria (TCS) y el Impuesto Estadístico (TS), ambos a favor de UEMOA, así como el Impuesto Comunitario (TC) de ECOWAS y todos los demás impuestos establecidos o por establecerse en beneficio de las Organizaciones Internacionales.

Los incentivos fiscales conjuntos se otorgan en la fase de finalización de la inversión por un período máximo de 3 años. Si el programa de inversión no se ejecuta dentro del plazo propuesto por el inversor y si su incumplimiento es atribuible a la Administración, o es

⁸ Artículo 13 del Código de Inversión

inherente en caso de fuerza mayor, el inversor tiene derecho a la extensión, por un período igual al tiempo de la duración de la demora.

Incentivos fiscales en la fase de explotación⁹:

Los incentivos fiscales para la fase de operación de la empresa consisten en la reducción decreciente de la contribución industrial durante un período máximo de 7 años. Dichos incentivos se asignan exclusivamente a las empresas productoras de bienes o servicios recién establecidas, con la excepción de los bancos y todas las demás instituciones del sector financiero.

La reducción decreciente de la contribución industrial se escalonará según el caso, de la siguiente manera:

- a. 100% el primer año de operación, que es el año en que comienza la operación.
- b. 100% el segundo año de ejercicio.
- c. 90% en el tercer año de ejercicio.
- d. 80% en el cuarto año del año fiscal.
- e. 60% en el quinto año del año fiscal.
- f. 40% del sexto año de ejercicio.
- g. 20% el séptimo año fiscal.

Incentivos para la formación profesional de los trabajadores¹⁰

Las empresas situadas en el territorio de Guinea-Bissau o que tengan cualquier otra forma de representación permanente con arreglo al Código de Contribución Industrial podrán deducir, en la determinación de la materia sujeta al impuesto sobre la contribución de la industria, el doble gastos incurridos por la capacitación en cursos especializados, organizados en el país o en el extranjero.

⁹ Artículo 14 del Código de Inversión

¹⁰ Artículo 15 del Código de Inversión

2. Clasificación anacardo

Las siguientes formas y especificaciones se incluyen en la Norma DDP-17 de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (CEPE) sobre la comercialización y el control de calidad comercial de los anacardos, edición 2013.

1. Whole Kernels:

Specifications:

| Size code or count | Maximum number of kernels per pound | Maximum number of kernels per kilogram |
|--------------------|-------------------------------------|--|
| 150 | 150 | 325 |
| 180 | 180 | 395 |
| 210 | 210 | 465 |
| 240 | 240 | 530 |
| 320 | 320 | 706 |
| 450 | 450 | 990 |
| 500 | 500 | 1100 |

Applications:

- Natural, roasted, or flavored snacks.
- Ingredients for confectionery and bakery.



2. Pieces:

Specifications:

| Designation/Size code | Minimum size |
|-----------------------|--|
| Large Pieces | Not passing through a sieve of aperture 4.75 mm. |
| Small Pieces | Not passing through a sieve of aperture 2.80 mm. |
| Very Small Pieces | Not passing through a sieve of aperture 2.36 mm. |

Applications:

- Ingredient for confectionery and bakery.
- Ingredient for cereals.
- Sweets.



Large Pieces



3. Diced/Baby Bits:

Specifications:

| Designation/Size code | Minimum size |
|---------------------------|--|
| "Baby Bits" or "Granules" | Not passing through a sieve of aperture 1.70 mm. |

Applications:

- Ingredient for cereals.
- Toppings for ice cream.
- Filling for bakery and confectionery.



Diced/Baby Bits

4. Flour/Meal:

Applications:

- Cashew paste or butter.
- Indian curry, bakery, and confectionery.



Flour/Meal

Fuente: INC International Nut and Dried Fruit Council, 2015.

3. Cuadro amortizaciones

| ELEMENTO | VALOR | COEFICIENTE LINEAL MÁXIMO | AMORTIZACIÓN |
|---------------------------------------|-------------|---------------------------|--------------------|
| Construcciones | 40.000,00 € | 3% | 1.200,00 € |
| Instalaciones técnicas | 17.973,40 € | 20% | 3.594,68 € |
| Maquinaria para procesar la semilla | 39.589,06 € | 12% | 4.750,69 € |
| Herramientas para procesar la semilla | 1.312,55 € | 25% | 328,14 € |
| Utensilios para procesar la semilla | 595,90 € | 25% | 148,98 € |
| Mobiliario | 375,35 € | 10% | 37,54 € |
| Equipos para procesos de información | 1.364,09 € | 25% | 341,02 € |
| Elementos de transporte | 18.298,61 € | 16% | 2.927,78 € |
| Otro inmovilizado | 569,16 € | 12% | 68,30 € |
| Total | | | 13.397,11 € |

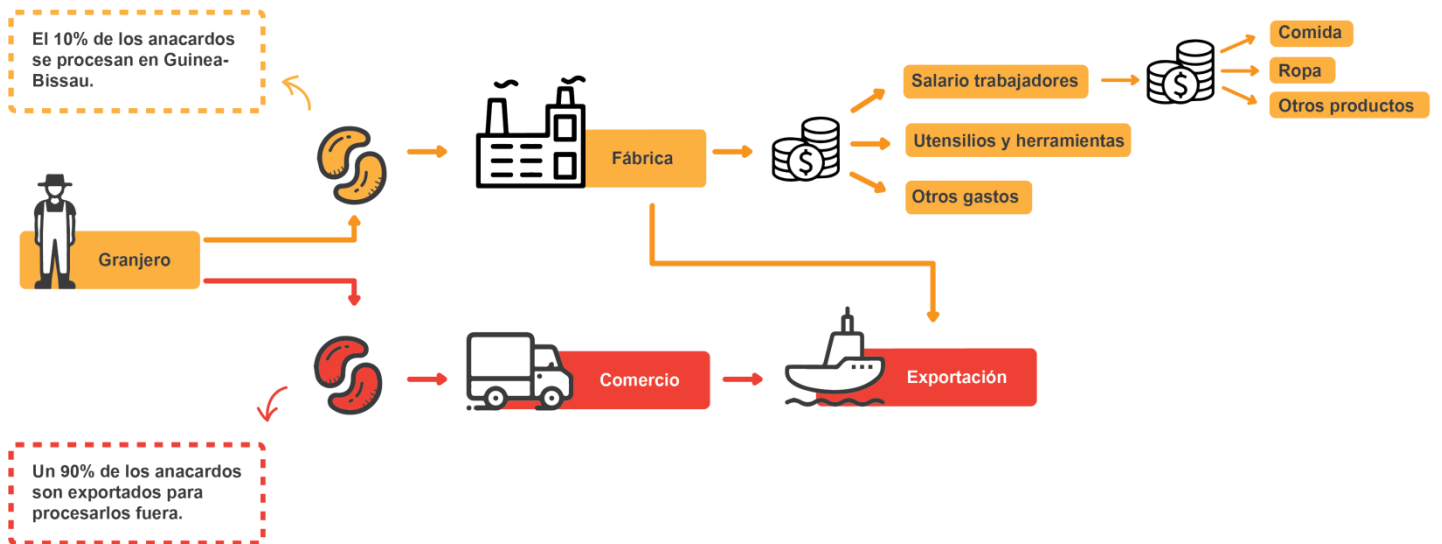
4. Cuadro financiación

| DATOS | |
|-------------------|--------------|
| Capital | 100.000,00 € |
| Intereses Nominal | 3,55% |
| Años | 5 |
| Meses | 12 |
| Plazos | 60 |
| Mensualidad | 1.821,41 € |

| Nº periodos | ANUALIDAD | C. DE INTERESES | C. DE AMORTIZACIÓN | TOTAL AMORTIZADO | RESTO POR AMORTIZAR |
|-------------|------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------------|
| 0 | | | | | 100.000,00 € |
| 1 | 1.821,41 € | 295,83 € | 1.525,58 € | 1.525,58 € | 98.474,42 € |
| 2 | 1.821,41 € | 291,32 € | 1.530,09 € | 3.055,68 € | 96.944,32 € |
| 3 | 1.821,41 € | 286,79 € | 1.534,62 € | 4.590,30 € | 95.409,70 € |
| 4 | 1.821,41 € | 282,25 € | 1.539,16 € | 6.129,46 € | 93.870,54 € |
| 5 | 1.821,41 € | 277,70 € | 1.543,71 € | 7.673,17 € | 92.326,83 € |
| 6 | 1.821,41 € | 273,13 € | 1.548,28 € | 9.221,45 € | 90.778,55 € |
| 7 | 1.821,41 € | 268,55 € | 1.552,86 € | 10.774,31 € | 89.225,69 € |
| 8 | 1.821,41 € | 263,96 € | 1.557,46 € | 12.331,77 € | 87.668,23 € |
| 9 | 1.821,41 € | 259,35 € | 1.562,06 € | 13.893,83 € | 86.106,17 € |
| 10 | 1.821,41 € | 254,73 € | 1.566,68 € | 15.460,52 € | 84.539,48 € |
| 11 | 1.821,41 € | 250,10 € | 1.571,32 € | 17.031,83 € | 82.968,17 € |
| 12 | 1.821,41 € | 245,45 € | 1.575,97 € | 18.607,80 € | 81.392,20 € |
| 13 | 1.821,41 € | 240,79 € | 1.580,63 € | 20.188,43 € | 79.811,57 € |
| 14 | 1.821,41 € | 236,11 € | 1.585,31 € | 21.773,74 € | 78.226,26 € |
| 15 | 1.821,41 € | 231,42 € | 1.590,00 € | 23.363,73 € | 76.636,27 € |
| 16 | 1.821,41 € | 226,72 € | 1.594,70 € | 24.958,43 € | 75.041,57 € |
| 17 | 1.821,41 € | 222,00 € | 1.599,42 € | 26.557,85 € | 73.442,15 € |
| 18 | 1.821,41 € | 217,27 € | 1.604,15 € | 28.161,99 € | 71.838,01 € |
| 19 | 1.821,41 € | 212,52 € | 1.608,89 € | 29.770,89 € | 70.229,11 € |
| 20 | 1.821,41 € | 207,76 € | 1.613,65 € | 31.384,54 € | 68.615,46 € |
| 21 | 1.821,41 € | 202,99 € | 1.618,43 € | 33.002,97 € | 66.997,03 € |
| 22 | 1.821,41 € | 198,20 € | 1.623,21 € | 34.626,18 € | 65.373,82 € |
| 23 | 1.821,41 € | 193,40 € | 1.628,02 € | 36.254,20 € | 63.745,80 € |
| 24 | 1.821,41 € | 188,58 € | 1.632,83 € | 37.887,03 € | 62.112,97 € |
| 25 | 1.821,41 € | 183,75 € | 1.637,66 € | 39.524,70 € | 60.475,30 € |
| 26 | 1.821,41 € | 178,91 € | 1.642,51 € | 41.167,21 € | 58.832,79 € |
| 27 | 1.821,41 € | 174,05 € | 1.647,37 € | 42.814,57 € | 57.185,43 € |
| 28 | 1.821,41 € | 169,17 € | 1.652,24 € | 44.466,81 € | 55.533,19 € |

| | | | | | |
|-----------|------------|----------|------------|--------------|-------------|
| 29 | 1.821,41 € | 164,29 € | 1.657,13 € | 46.123,94 € | 53.876,06 € |
| 30 | 1.821,41 € | 159,38 € | 1.662,03 € | 47.785,97 € | 52.214,03 € |
| 31 | 1.821,41 € | 154,47 € | 1.666,95 € | 49.452,92 € | 50.547,08 € |
| 32 | 1.821,41 € | 149,54 € | 1.671,88 € | 51.124,80 € | 48.875,20 € |
| 33 | 1.821,41 € | 144,59 € | 1.676,83 € | 52.801,63 € | 47.198,37 € |
| 34 | 1.821,41 € | 139,63 € | 1.681,79 € | 54.483,41 € | 45.516,59 € |
| 35 | 1.821,41 € | 134,65 € | 1.686,76 € | 56.170,17 € | 43.829,83 € |
| 36 | 1.821,41 € | 129,66 € | 1.691,75 € | 57.861,93 € | 42.138,07 € |
| 37 | 1.821,41 € | 124,66 € | 1.696,76 € | 59.558,68 € | 40.441,32 € |
| 38 | 1.821,41 € | 119,64 € | 1.701,78 € | 61.260,46 € | 38.739,54 € |
| 39 | 1.821,41 € | 114,60 € | 1.706,81 € | 62.967,27 € | 37.032,73 € |
| 40 | 1.821,41 € | 109,56 € | 1.711,86 € | 64.679,13 € | 35.320,87 € |
| 41 | 1.821,41 € | 104,49 € | 1.716,92 € | 66.396,05 € | 33.603,95 € |
| 42 | 1.821,41 € | 99,41 € | 1.722,00 € | 68.118,05 € | 31.881,95 € |
| 43 | 1.821,41 € | 94,32 € | 1.727,10 € | 69.845,15 € | 30.154,85 € |
| 44 | 1.821,41 € | 89,21 € | 1.732,21 € | 71.577,36 € | 28.422,64 € |
| 45 | 1.821,41 € | 84,08 € | 1.737,33 € | 73.314,69 € | 26.685,31 € |
| 46 | 1.821,41 € | 78,94 € | 1.742,47 € | 75.057,16 € | 24.942,84 € |
| 47 | 1.821,41 € | 73,79 € | 1.747,63 € | 76.804,78 € | 23.195,22 € |
| 48 | 1.821,41 € | 68,62 € | 1.752,80 € | 78.557,58 € | 21.442,42 € |
| 49 | 1.821,41 € | 63,43 € | 1.757,98 € | 80.315,56 € | 19.684,44 € |
| 50 | 1.821,41 € | 58,23 € | 1.763,18 € | 82.078,74 € | 17.921,26 € |
| 51 | 1.821,41 € | 53,02 € | 1.768,40 € | 83.847,14 € | 16.152,86 € |
| 52 | 1.821,41 € | 47,79 € | 1.773,63 € | 85.620,77 € | 14.379,23 € |
| 53 | 1.821,41 € | 42,54 € | 1.778,88 € | 87.399,64 € | 12.600,36 € |
| 54 | 1.821,41 € | 37,28 € | 1.784,14 € | 89.183,78 € | 10.816,22 € |
| 55 | 1.821,41 € | 32,00 € | 1.789,42 € | 90.973,20 € | 9.026,80 € |
| 56 | 1.821,41 € | 26,70 € | 1.794,71 € | 92.767,91 € | 7.232,09 € |
| 57 | 1.821,41 € | 21,39 € | 1.800,02 € | 94.567,93 € | 5.432,07 € |
| 58 | 1.821,41 € | 16,07 € | 1.805,34 € | 96.373,27 € | 3.626,73 € |
| 59 | 1.821,41 € | 10,73 € | 1.810,69 € | 98.183,96 € | 1.816,04 € |
| 60 | 1.821,41 € | 5,37 € | 1.816,04 € | 100.000,00 € | 0 € |

5. Efecto multiplicador de ÁNCORA



Fuente: Elaboración propia