



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“FOMENTO DE CULTURA EXPORTADORA EN LOS PRODUCTORES DE MANGO DE MOTUPE-LAMBAYEQUE PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE MANGO AL SECTOR DE LOS HELADOS ARTESANALES AL MERCADO ESPAÑOL, 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Cristhian Celso Urteaga Alfaro

María Doris Jaeger Yturbe

Asesor:

Mg. Lic. Luis Felipe Velasco Luza

Cajamarca – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

EL asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **María Doris Jaeger Yturbe y Cristian Celso Urtega Alfaro**, denominada:

“FOMENTO DE CULTURA EXPORTADORA EN LOS PRODUCTORES DE MANGO DE MOTUPE- LAMBAYEQUE PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE MANGO AL SECTOR DE LOS HELADOS AL MERCADO ESPAÑOL, 2017”

Mg. Lic. Luis Felipe Velasco Luza
ASESOR

Jorge Luis Salazar Rios
JURADO

Magister Econ. Susana Mardeli Villanueva
Pérez
JURADO

Lady Susan Delgado Cerna
JURADO

DEDICATORIA

Con todo el gran aprecio y amor para Dios y todas las personas más importantes de mi vida mi familia Laura, Segundo y Guillermo, por ayudarme a conseguir esta meta que es una de las muchas que conseguiré.

Urteaga Alfaro Cristhian Celso

Con gran aprecio y amor dedico el presente trabajo a Dios y a todos los miembros de mi familia, mis hijos Valeria y Benjamin, mi esposo Danny; así como también a mi hermano Guillermo y mis padres Zulema y Karlo, por su apoyo incondicional y motivación para conseguir un logro más.

María Doris Jaeger Yturbe

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por las muchas bendiciones que me ha dado y me sigue dando, a mi familia y mis primos por su apoyo incondicional y a cada una de esas personas que influenciaron de una u otra manera en el desarrollo de esta tesis, a mi asesor por guiarme y motivarme a conseguir este objetivo, que Dios los bendiga siempre.

Urteaga Alfaro Cristhian Celso

Principalmente agradezco a Dios por abrir las puertas para hacer posible este proyecto, agradezco a mi familia por apoyarme en todo momento y darme las herramientas para superar cada obstáculo, agradezco de manera especial a mi asesor por su guía y apoyo constante durante el proceso de realización de este trabajo.

María Doris Jaeger Yturbe

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	ix
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	xii
<u>RESUMEN</u>	xiiiv
<u>ABSTR</u>	xiv
v	
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	16
1.1. Realidad problemática.....	16
1.2. Formulación del problema.....	19
1.3. Justificación.....	19
1.3.1. Justificación Teórica.....	19
1.3.2. Justificación Práctica.....	19
1.4. Limitaciones.....	20
1.5. Objetivos.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes.....	22
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1. Cultura exportadora.....	30
2.2.2. Internacionalización de la empresa.....	31
2.2.3. Negocios Internacionales.....	32
2.2.4. Oferta Exportable.....	33
2.2.5. Normas Técnicas del Mercado de Destino.....	35

2.2.6. Gestión de Exportaciones.....	36
2.2.7. Investigación de Mercado.....	37
2.3. Hipótesis.....	37
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	38
3.1 Operacionalización de variables.....	38
3.2 Diseño de investigación.....	39
3.3 Unidad de estudio.....	39
3.4 Población.....	39
3.5 Muestra (muestreo o selección).....	39
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.7 Métodos y procedimientos de análisis de datos.....	40
PLAN DE NEGOCIO	42
CAPITULO 1. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	42
1.1. Evaluación de la Idea de Negocio.....	46
1.2. Definición del Negocio.....	50
CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	51
2.1. Análisis del ambiente externo - Factor Demográfico.....	51
2.2. Análisis Económico.....	51
2.3. Análisis del Factor Político - Legal.....	52
2.4. Análisis del Factor Sociocultural.....	52
2.5. Análisis del Factor Tecnológico.....	52
2.6. Análisis del Factor Ambiental.....	53
2.7. Análisis del ambiente externo consolidado.....	53
2.8. Análisis de las Fuerzas de Porter.....	55
2.9. Identificación de procesos clave de actividades.....	57
2.10. Análisis FODA.....	58
CAPITULO 3. ESTUDIO DE MERCADO	58
3.1. Determinación del Estudio de mercado.....	58
3.2. Objetivos específicos para el estudio de Mercado.....	59
3.3. Tamaño mínimo de la muestra.....	59
3.4. Metodología para un estudio de Mercado.....	61
3.5. Definición del Objeto de Estudio.....	61

3.6. Objetivos Específicos, Estructuración de Preguntas.....	61
3.7. Estudio de Mercado.....	62
3.8. Cronograma de Actividades.....	65
CAPITULO 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	65
4.1. Preguntas clave para La Misión.....	65
4.2. Visión.....	66
4.3. Elementos de la misión.....	66
4.4. Declaración de la Misión.....	67
4.5. Declaración del Objetivo.....	67
4.6. Definición de Enfoque.....	67
4.7. Aplicación de Estrategias genéricas.....	68
4.8. Matriz de Ansoff.....	68
4.9. Preguntas para formulación de Políticas.....	69
CAPITULO 5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	70
5.1. Partes de la Organización.....	70
5.2. Organigrama de la Estructura Organizacional.....	70
CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING.....	71
6.1. Objetivos de Marketing.....	71
6.2. Descripción del Producto.....	72
6.3. Segmentación de Mercado.....	75
6.4. Declaración del Posicionamiento.....	76
6.5. Ciclo de Vida del Producto.....	77
6.6. Niveles de Función según su importancia.....	78
6.7. Comportamiento de Compra del Cliente.....	78
6.8. Plaza o Distribución.....	78
6.9. Precio.....	80
6.10. Promoción.....	83
CAPITULO 7. PLAN DE OPERACIONES.....	88
7.1. Definición de los objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones.....	88
7.2. Diseño del plan de operaciones.....	94

7.2.1. Mapa de procesos de la organización.....	95
7.2.2. Flujograma.....	96
7.3 Insumos y Capacidad de planta.....	96
7.4 Instalaciones.....	98
CAPITULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	98
8.1. Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos.....	98
8.2. Política de Empleo.....	104
CAPITULO 9. PLAN FINANCIERO.....	105
9.1. Inversión y Capital de Trabajo.....	105
9.2. Financiamiento.....	107
9.3. Pronóstico.....	109
9.4. Parámetros.....	120
9.5. Análisis de Sensibilidad.....	126
CAPÍTULO 10. RESULTADOS.....	128
CAPITULO 11. DISCUSIÓN.....	135
CONCLUSIONES.....	138
RECOMENDACIONES.....	139
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Variables.....	38
Tabla N° 2 Registro de ideas de negocio.....	42
Tabla N° 3 Proceso de depuración.....	42
Tabla N° 4 Proceso de depuración – Cumplimiento del requisito.....	43
Tabla N° 5 Matriz de evaluación de ideas - Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España.....	49
Tabla N° 6 Matriz de evaluación de ideas – Exportación Agua imanto al Mercado Europeo.....	50
Tabla N° 7 Análisis del ambiente externo.....	51
Tabla N° 8 Análisis Económico.....	51
Tabla N° 9 Factor Político- Legal.....	52
Tabla N° 10 Factor Sociocultural.....	52
Tabla N° 11 Factor Tecnológico.....	52
Tabla N° 12 Factor Ambiental.....	53
Tabla N° 13 Análisis del ambiente externo consolidado.....	53
Tabla N° 14 Análisis de las fuerzas de Porter.....	55
Tabla N° 15 Identificación de procesos Clave de actividades.....	57
Tabla N° 16 Identificación de procesos Clave de actividades.....	57
Tabla N° 17 Análisis FODA.....	58
Tabla N° 18 Lista de Empresa del sector de alimentos artesanales en Valencia-España.....	60
Tabla N° 19 Metodología para un estudio de mercado.....	61
Tabla N° 20 Estructuración de Preguntas.....	61
Tabla N° 21 Definición de características al momento de adquirir pulpa de mango.....	62
Tabla N° 22 Determinación de volumen de las importaciones de las empresas al mes...	63
Tabla N° 23 Determinación del Tipo de producto que desarrollan los clientes.....	64
Tabla N° 24 Cronograma de actividades.....	65
Tabla N° 25 Preguntas clave de La Misión.....	65

Tabla N° 26 Elementos de la misión.....	66
Tabla N° 27 Declaración de Objetivos.....	67
Tabla N° 28 Aplicación de Estrategias.....	68
Tabla N° 29 Matriz de Andoff.....	68
Tabla N° 30 Preguntas para la formulación de Políticas.....	69
Tabla N° 31 Partes de una Organización.....	70
Tabla N° 32 Características del Producto.....	72
Tabla N° 33 Segmentación de Mercado.....	75
Tabla N° 34 Variables Conductuales del Segmento de Mercado.....	76
Tabla N° 35 Aspectos Para Fórmula De Declaración De Posicionamiento.....	76
Tabla N° 36 Niveles de Función según su importancia.....	78
Tabla N° 37 Método Costing para el precio	82
Tabla N° 38. Itinerario de la Misión Comercial Año 2017.....	85
Tabla N° 39 Puntos Clave para el Plan de Operaciones.....	88
Tabla N° 40 Ponderación de puntos Clave.....	89
Tabla N° 41 Ordenamiento de Ponderaciones.....	90
Tabla N° 42 Asignación de Coeficientes de Importancia.....	91
Tabla N° 43 Producto de Ponderación y Coeficientes de Importancia.....	92
Tabla N° 44 Selección de Puntos Clave.....	93
Tabla N° 45 Conceptualización de Punto Clave.....	93
Tabla N° 46 Objetivos del plan de Operaciones.....	93
Tabla N° 47 Especificaciones Físicas y técnicas.....	94
Tabla n° 48. Envases y embalajes.....	97
Tabla n° 49 Capacidad de Producción (unidades).....	97
Tabla N° 50 Descripción y Perfil de Puesto Para Gerencia General.....	100
Tabla N° 51 Descripción y Perfil de Puesto Para Ejecutivo Comercial y Abastecimiento.....	102
Tabla N° 52 Activos Fijos.....	105
Tabla N° 53 Gastos Operativos.....	106
Tabla N° 54 Capital de Trabajo.....	107

Tabla N° 55 Aportes.....	107
Tabla N° 56 Préstamos para el financiamiento.....	108
Tabla N° 57 Presupuesto de Ventas.....	109
Tabla N° 58 Punto de Equilibrio.....	110
Tabla N° 59 Capacidad de Producción.....	110
Tabla N° 60 Producción Anual.....	111
Tabla N° 61 Costos de Producción.....	111
Tabla N° 62 Unidades Producidas Proyectadas.....	113
Tabla N° 63 Gatos.....	114
Tabla N° 64 Equipos de Protección Personal.....	115
Tabla N° 65 Gastos de Implementos de Limpieza.....	116
Tabla N° 66 Gastos de Útiles de Escritorio.....	117
Tabla N° 67 Gastos de Esportación.....	118
Tabla N° 68 Gastos de Marketing.....	119
Tabla N° 69 Parámetros de Evaluación.....	120
Tabla N° 70 Tasas de Descuento.....	120
Tabla N° 71 Costo Promedio Ponerado de Capital.....	121
Tabla N° 72 Estudio de Resultados.....	122
Tabla N° 73 Balance General.....	123
Tabla N° 74 Flujo de Caja Financiero.....	124
Tabla N° 75 VAN y TIR Economico.....	125
Tabla N° 76 VAN y TIR Financiero.....	125
Tabla N° 77 Análisis de Sensibilidad Cuando el Precio Unitario Sube 5%.....	126
Tabla N° 78 Análisis de Sensibilidad Cuando el Precio Unitario Baja 5%.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Factores de Evaluación de Ideas Planteadas.....	43
Figura N° 2 Factores de Evaluación de Ideas Planteadas.....	43
Figura N° 3 Subfactores de evaluación de ideas planteadas- Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España.....	44
Figura N° 4 Subfactores de evaluación de ideas planteadas- Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España.....	45
Figura N° 5 Ponderación de factores de evaluación- Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España.....	46
Figura N° 6 Ponderación de factores de evaluación- Prendas de vestir de algodón mercerizado.....	46
Figura N° 7 Ponderación de sub factores de evaluación- Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España.....	47
Figura N° 8 Ponderación de Subfactores de evaluación- Exportación de Agua imanto al Mercado Europe.....	48
Figura N° 9 Definición de características al momento de adquirir pulpa de mango.....	62
Figura N° 10 Determinación de volumen de las importaciones de las empresas al mes.....	63
Figura N° 11 Determinación del Tipo de producto que desarrollan los clientes.....	64
Figura N° 12 Partes de la Organización.....	70
Figura N° 13 Organigrama de la Empresa	71
Figura N° 14 Identificación del Producto.....	73
Figura N° 15 Logo de la empresa.....	73
Figura N° 16. Envase.....	74
Figura N° 17 Embalaje.....	74
Figura N° 18. Etiqueta.....	75
Figura N° 19 Mapa de Posicionamiento.....	77
Figura N° 20. Canales de distribució.....	79
Figura n° 21. Matriz de Selección de Estrategia de Precio.....	81
Figura N° 22 Precio Pulpa de Mango en España.....	82

Figura N° 23. Fotos de la Feria INTERSICOP.....	84
Figura N° 24 . Fotos de la Feria INTERSICOP.....	84
Figura N° 25 . E-commerce y E-Marketing.....	87
Figura N° 26 Mapa de Procesos de la Organización.....	95
Figura N° 27 Flujograma de Procesos.....	96
Figura N° 28 Plano de la distribución de planta.....	98
Figura N° 29 Oferta Exportable.....	128
Figura N° 30 Características de Oferta Exportable.....	129
Figura N° 31 Investigación de Nuevos Mercados.....	130
Figura N° 32 Capital Humano y sus componentes.....	131
Figura N° 33 Componentes estratégicos para la Producción.....	132
Figura N° 34 Preferencias de los clientes.....	133

RESUMEN

En la presente tesis se ha analizado a las asociaciones de productores de mango de Motupe - Lambayeque, en las cuales se analiza las características que debe tener una asociación para poder lograr el éxito en la exportación de pulpa de mango, de manera que se pueda cumplir con las exigencias y requisitos del mercado al cual se dirigirá el producto.

El objetivo general de la investigación es determinar las estrategias y acciones para el fomento de la cultura exportadora que ayudan en la producción de mango para elaborar pulpa de mango; la Asociación SOMFRUTA agrupa a 250 productores organizados en 7 asociaciones, todas ubicadas en Motupe que abastecerán de la materia prima la cual se usará para transformarlo en pulpa de mango envasada asépticamente en empaques de 5 kilos y exportarlo al mercado de Valencia – España.

Se busca determinar los volúmenes de producción por parte de cada asociación, los niveles de producción por parte de la empresa productora de pulpa de mango por medio de estrategias, mejorando así la competitividad de la misma. Además de eso se realizó un análisis sobre los requisitos para el comercio con el mercado Español.

Se realizó un plan estratégico proponiendo un modelo de negocio para la comercialización de pulpa de mango al mercado de Valencia – España, se analizó algunos competidores del producto, se analizó además cuales serían los proveedores de insumos y los probables clientes y el uso que le darían los consumidores; es decir la transformación de helado artesanal.

La **metodología** utilizada para la presente tesis es descriptiva, de Diseño No Experimental transaccional, ya que se indagará la incidencia y los valores en que se desarrollan las variables.

Finalmente se desarrolló un plan de negocio, en el cual se implementó un plan de marketing, plan de operaciones, plan organizacional, plan de recursos humanos y de responsabilidad social; además de un plan financiero en el cual se detallan la inversión requerida, el modo de financiamiento, los parámetros del estudio, como los costos de maquinarias, infraestructura, etc. para la elaboración del producto final.

Palabras claves: Cultura Exportadora, Competitividad, Estrategias, Mercado.

ABSTRACT

In this thesis we have analyzed the associations of mango producers of Motupe - Lambayeque, in which it analyzes the characteristics that must have an association to be able to achieve the success in the export of mango pulp, so that it can be fulfilled With the requirements and requirements of the market to which the product will be directed.

The general objective of the research is to determine the strategies and actions for the promotion of the export culture that help in the production of mango to make mango pulp; The SOMFRUTA Association groups 250 producers organized in 7 associations all located in Motupe that will supply the raw material which will be used to transform it into mango pulp aseptically packaged in 5 kilo packings and export it to the market in Valencia - Spain.

It seeks to determine the production volumes by each association, the production levels by the company producing mango pulp by means of strategies, thus improving the competitiveness of the same. In addition, an analysis was made of the requirements for trade with the Spanish market, both tariff and non-tariff measures and a logistical analysis for trade in Spain.

A strategic plan was proposed proposing a business model for the marketing of mango pulp to the market of Valencia - Spain, it analyzed some competitors of the product, as well as the possible substitute products that compete with the product; It was also analyzed what would be the suppliers of inputs and the likely customers and the use that would give the consumers; le the transformation of artisanal ice cream.

The methodology used for this thesis is descriptive, of Non-Experimental Transactional Design, since it will investigate the incidence and the values in which the variables are developed.

Finally, a business plan was developed, in which a marketing plan, operational plan, organizational plan, human resources plan and social responsibility were implemented; In addition to a financial plan detailing the investment required, the mode of financing, the parameters of the study, such as the costs of machinery, infrastructure, etc. For the production of the final product.

Keywords: Exporting Culture, Competitiveness, Strategies, Market

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El inicio del siglo XXI trajo consigo muchos cambios socioculturales por ejemplo se presentó el boom de las telecomunicaciones, lo que hizo que las distancias se acorten y que la información llegue cada vez más rápido; esto en el mundo comercial trajo consigo la concepción de actividades estratégicas que agreguen valor a las empresas para poder relacionarse con otros mercados de su entorno, donde solo las empresas adaptables y flexibles son capaces de sobrevivir en este mercado globalizado. Es así como nace el término de cultura exportadora la cual se define “En la capacidad de trasladar nuestros valores, forma de vida, costumbres, conocimientos y prácticas empresariales para lograr una actitud y comportamiento favorables a la competitividad que propicie una interacción natural con los mercados externos”. (Mincetur, 2013)

El comercio internacional es una actividad que requiere estar a la vanguardia y para estar a la vanguardia es necesario capacitar y especializar al personal al respecto de adquirir una cultura exportadora y así lograr un constante crecimiento en los negocios internacionales y también en un mercado consolidado.

Latinoamérica carece de tradición exportadora debido a que por muchos años se practicaron economías cerradas y proteccionistas, en la cuales los productores no sentían ni el deseo ni la necesidad de hacer incursiones al exterior. A pesar de los esfuerzos por establecer acuerdos regionales, el fracaso de estas organizaciones regionales se debió en gran parte al hecho de que la oferta exportable de estos países es muy similar y limitada en gran medida en materias primas y productos agrícolas de poco valor agregado. (Plan Nacional de Exportación, 2013)

En este escenario los principales actores vienen a ser las empresas por tanto es de vital importancia persuadir al empresario a que adquiera una cultura exportadora considerando lo esencial que representa los beneficios que traen las ventas al exterior.

Analizando la cultura exportadora en el Perú hemos podido notar la falta de formalidad de la economía lo que representa un desafío importante para lograr la captura de economías de escala necesarias para consolidar mayores exportaciones, y aumentos sostenidos de productividad en general.

Dentro de los principales cultivos a nivel global se encuentra el mango, este es un fruto tropical de gran historia presente desde hace seis mil años en las tribus más antiguas del trópico y elegido como fruto nacional en la India. Originario del noroeste de la India y el norte de Myanmar a la vera de las laderas del Himalaya.

Al 2012, según el informe sobre la producción mundial de fruta tropicales publicado por la Food And Agriculture Organization (FAO) el mango representa el 35% de la producción mundial de frutas tropicales. El 69% de ese monto total se obtiene en Asia y el Pacífico (India, China, Pakistán, Filipinas y Tailandia; el 14% en los países de América Latina y el Caribe y el 9% en el continente africano. (FAO, 2012)

Además los resultados indican que en el 2014 los principales importadores bajo la partida 200899 fue Estados Unidos de América, Holanda y Canadá estos países lideran la tabla, España llegó al puesto nº 11 y Perú al puesto nº 78 a nivel mundial según la siguiente tabla. Cabe resaltar que la partida 200899 no solo clasifica a la pulpa de mango sino también a las demás frutas preparadas o en conserva. (TRADE MAP, 2014)

A nivel Perú, según cifras del Ministerio de Agricultura el cultivo de mango se encuentra en el quinto lugar de los cultivos permanentes con mayor número de hectáreas; así mismo el mango se encuentra en el tercer lugar en volúmenes de producción.

Cabe señalar además que la ubicación geográfica de Perú representa una gran ventaja y oportunidad para el cultivo de mango, dado que este está naturalmente adaptado a las tierras bajas tropicales, entre veinticinco grados en latitud norte (25°N) y veinticinco grados en latitud sur (25°S) (MINAGRI, 2014,)

Teniendo en cuenta todo lo señalado anteriormente el Perú no solo tiene un gran potencial como país agroexportador sino además que es uno de los países que tendrá el rol más importante en los próximos 35 años, en alimentar al mundo. Es por ello la importancia de fortalecer y/o generar cadenas productivas sostenibles.

Actualmente la región Lambayeque tiene un gran potencial en el cultivo de mango, dado que los agricultores se encuentran asociados y cuentan con el apoyo de cooperaciones extranjeras, sin embargo existe una realidad problemática a nivel de cultura exportadora y de gestión, esta problemática conlleva a que la producción de mango fresco que no califica para la exportación y que se vende en el mercado

local represente en parte una pérdida para los agricultores, ya que hace falta el desarrollo de proyectos que planteen procesar el mango para extender su tiempo de vida, lo que implica además la identificación de un nicho de mercado. Es por ello que este proyecto de tesis pretende ser un aporte de solución ante esta problemática y reducir la dependencia de los agricultores a la comercialización de mango en fresco, a partir de la propuesta de exportación de pulpa de mango para el sector de producción artesanal de helados en la ciudad de Valencia, España.

Tabra y Lavanda, (2005) en su investigación sostienen que “Las opciones de penetrar en el mercado internacional son muy amplias pero la primera limitante de los empresarios peruanos es que la forma de pensar está condicionada con la rapidez de la negatividad por no poder obtener el éxito esperado en el mercado que buscamos”

Considerando lo esencial que representa y los beneficios que traen consigo las ventas al exterior, la propuesta para la búsqueda de cultura exportadora, busca orientar negocios de exportación a Valencia, España, país que está dentro de la lista de los principales importadores de este tipo de producto ya que aprecian y valoran productos de calidad.

Es de gran importancia resaltar la feria internacional de heladería y afines INTERSICOP, organizada por ANHCEA (Asociación empresarial de elaboradores artesanales y comercializadores de helado y horchata o bebidas azucaradas), llevada a cabo en la Institución Ferial Alicantina (IFA, 2014) por lo general la segunda semana del mes de Febrero de cada año; esta es una de las ferias más grande a nivel internacional de helados que nos ayudara a mejorar los lazos comerciales con potenciales clientes que requieran nuestro producto, actualmente ya se conoce a uno de nuestros clientes que es CCS Back Europa España.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias para fomentar la cultura exportadora en los productores de mango de Motupe- Lambayeque con fines de exportación de pulpa de mango al sector de producción artesanal de helados en la ciudad de Valencia, España 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

La presente investigación determina nuevas estrategias de organización, de producción y de gestión para lograr una inserción a un nuevo nicho de mercado como es el mercado artesanal de helado en la ciudad de Valencia, España.

Estas estrategias además logran reducir costos de producción pues plantea una mejor forma de exportación sin incluir el proceso de congelado y a través de una mejora en el empaque para su exportación lo que permite una extensión en el tiempo de vida del producto.

1.3.2. Justificación Práctica

Este estudio encuentra su justificación práctica porque ayuda a las asociaciones e individuos con un esquema de orientación y estrategias a seguir que determinan la viabilidad de exportación de pulpa de mango con destino al mercado de Valencia – España. Ya que las asociaciones productoras de Mango aún no cuentan con una oferta que sea competitiva para el mercado de España de helados artesanales, así mismo no cuentan con un plan de negocios ni estudio de mercado que identifique sus fortalezas y estrategias para la inserción en el mercado ya mencionado.

Además se busca asumir un compromiso con las asociaciones de productores de mango de Motupe – Lambayeque,

Valorativa

Este estudio encuentra su justificación valorativa en la medida que si es viable la exportación de pulpa de mango, se crearía una ventaja competitiva para las asociaciones e individuos de la Región Lambayeque al comercializar un producto bastante demandado, lo que posicionaría al país en uno de los primeros países proveedores en el mercado de Valencia – España para hacer realidad el inicio de negocios de exportación de pulpa de mango, que les garantizará, no solo un

bienestar económico, sino, una nueva oportunidad de conquistar otro nicho de mercado.

Académica

Como futuro profesional de negocios internacionales y conociendo las oportunidades entre Perú y España, vemos la necesidad de incentivar y promover las exportaciones con fin de tener una ventaja competitiva y motivar a las empresas productoras peruanas a estar a la vanguardia con las exigencias del mercado exterior.

1.4. Limitaciones

INTERNAS

- Es importante considerar que para la ejecución de la idea de negocio una limitante sería el financiamiento.
- Falta de contacto con empresas líderes en la exportación de pulpa de mango, lo que limita nuestras fuentes de información.

La limitante del financiamiento ha sido superada con aportes mutuos de ahorros personales y créditos bancarios.

Se superó a partir de visitas presenciales a los exportadores de mango de Motupe, realizándose entrevistas con las mismas asociaciones productoras.

EXTERNAS

- La limitación de mayor importancia fue la estimación de la demanda ya que solo se ha podido calcular en base al consumo de helado, pero las empresas artesanas de helado también requieren pulpa, para la elaboración de salsas de Vetear, pastelería, chocolatería fina, etc. Pero no se ha considerado éstos productos ya que no se ha encontrado información sobre el consumo, por lo tanto solo para tener un estimado de la demanda de pulpa de mango se ha considerado el consumo de helado.
- Variabilidad de datos e información encontrada lo cual, genera confusión.
Para superar estas limitaciones se hizo una inversión mayor de tiempo en la investigación además se logró asesoramiento con expertos en la materia esto nos

permitió contrastar la información recopilada a fin de mejorar el análisis y lograrla obtención de los objetivos planteados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar las estrategias para fomentar la cultura exportadora de los productores de mango de Motupe- Lambayeque para la exportación de pulpa de mango al sector de producción artesanal de helados en la ciudad de Valencia- España 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar las características de una oferta exportable para la producción de mango de la asociación SOMFRUTA de Motupe – Lambayeque.
- Determinar las estrategias para la penetración a un mercado Internacional
- Identificar las acciones necesarias para obtener un Capital humano Capacitado y de alta Competitividad.
- Determinar la administración de la producción de mango de la asociación SOFRUTA de Motupe- Lambayeque.
- Identificar las preferencias de los clientes potenciales.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Lucero (2011) en su tesis “La producción, comercialización y exportación del mango en el Ecuador para el año 2011” busca establecer y estudiar cuáles son los factores y las determinaciones económicas y las políticas que generan el ascenso y el posicionamiento de la producción y exportación del mango en la estructura y dinámica del comercio exportador ecuatoriano, también propone mercados internacionales a los cuales llevar el producto de manera tradicional, la metodología aplicada es descriptiva de tipo no experimental, luego de un análisis de mercado se muestra como resultado que las políticas en Ecuador posibilitan que haya un incremento en la exportación de mango, pero no incentivan a una exportación con valor agregado, sino solo de manera tradicional, así mismo determinar que los mejores mercados para la exportación de mango son principalmente Estados Unidos, Canadá, España, etc.

Este estudio, en primera instancia analiza los volúmenes de producción de las diferentes regiones de Ecuador y su estacionalidad, la que luego contrasta con las temporadas de mayor exportación con lo cual define los principales mercados de exportación, pero el estudio se hace para exportación de mango pero de manera tradicional sin ningún valor agregado.

Najas y Merino (2015) en la tesis “Plan de Exportación del Mango TOMY Atkins para la empresa Frutalandia S.A. Al Estado de Los Ángeles California. Estado Unidos de América” El objetivo de este estudio es demostrar la rentabilidad de un plan de exportación de Mango Tommy Atkins a estados de los Ángeles California para lo cual se ha determinado los gustos y preferencias de los consumidores estadounidenses, el método ha sido la recolección de información e investigación de fuentes primarias haciendo una descripción de la realidad en cuanto a la exportación de mango de tipo no experimental, los resultados para esta investigación determinan que es importante determinar la capacidad de producción de la empresa así mismo es totalmente indispensable para la inserción en el mercado formalizar a la empresa y contar con todos los

registro necesarios para poder demostrar que el producto es natural y que el proceso de producción es de la calidad, por lo tanto se ha determinado un presupuesto considerable para la formalización de la empresa exportadora .

Hemos notado que para el mercado extranjero es de vital relevancia el proceso de formalización pues esto determina el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto, permite reducir la incertidumbre generando confianza en el comprador, así mismo permite generar un mayor margen de ganancia lo que se traduce en rentabilidad para la empresa.

Dávila (2013) en la tesis “Proyecto De Prefactibilidad Para La Exportación De Mango Hacia El Mercado De Canadá (2012-2021)” este estudio tuvo como objetivo establecer la viabilidad comercial, técnica y financiera para la exportación de mango al mercado canadiense, ya que en Ecuador se busca diversificar la oferta exportable en cuanto a productos agrícolas la El método utilizado es el método deductivo, analítico y Sintético obteniendo como resultado determinar una demanda insatisfecha en el mercado de Canadá y que el volumen de producción de Mango en Ecuador sí permite cubrir esta demanda; por tanto se concluye que el mango en el Ecuador es un producto que tiene alta aceptación y en el mercado de Canadá, daremos más énfasis para promoverlo y comercializarlo con todos los estándares de calidad.

Podemos notar que para lograr ingresar a un mercado es necesaria una inversión en la cadena de valor de modo que se asegure la calidad total del producto, conforme a esto es que la presente investigación busca impulsar un cambio en el empaque para lograr obtener un producto de calidad y que genera confianza en el mercado objetivo.

Durán y Méndez (2009) en su tesis “Plan de negocios para exportar maracuyá y Cholupa como fruta fresca y/o en pulpa hacia Canadá”. Definen como objetivo de esta investigación determinar la viabilidad financiera y económica para la exportación de maracuyá y Cholupa hacia el mercado de Canadá; la metodología definida estuvo dividida en dos fases la primera exploratoria y otra fase de tipo cuantitativa. En base a esta investigación levantaron información del país de Canadá que determinaron como principal destino dado el consumo de frutas exóticas que poseen en su mercado proponiendo un formato de

transformación de fruta con alta aceptación en este mercado dando como resultado una evaluación económica y financiera viable, concluyendo en que una investigación de mercado tiene total relevancia para poder determinar la viabilidad de exportación de un producto determinado.

A nuestra consideración esta investigación nos muestra la importancia de realizar un análisis de mercado para definir sus preferencias de consumo lo que permitirá transformar una materia prima en un producto exportable y con valor agregado lo que se refleja en resultados financieros.

Castillo(2011) en la tesis “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de pulpa de frutas congeladas de mango y guayaba, hacia el mercado canadiense”. Objetivo de esta investigación era determinar el consumo de pulpa de frutas congeladas en el mercado de Canadá para poder sustentar la factibilidad de la creación de una empresa para producción de mango y guayaba. La metodología utilizada es la descriptiva de tipo no experimental con lo cual muestran los resultados del consumo per capital de mango en Canadá el que hace a 3.31 kg por persona por los que encuentra una ventana de oportunidad interesante. De igual modo hace referencia sobre que el consumo diario de frutas y verduras es de 5 a 10 porciones y una alta disposición a pagar un mayor valor por productos que sean 100% naturales. Una limitante que se presenta en su análisis es la alta competencia en la exportación de productos exóticos, concluyendo así en que una diversificación de productos permitirá atender a los mercados internacionales de manera continua y competitiva.

Este estudio nos muestra que si existe una fuerte demanda de frutos exóticos en países internacionales, pero también refleja que para lograr un éxito en las exportaciones es necesario diversificar los productos, es decir tenemos que invertir en generar valor agregado a nuestros productos, ya sea con mejoras en el proceso de transformación, empaque, etc.

Solier (2010) en la tesis “Exportación de Mango Peruano a China” el objetivo de su investigación es determinar las características de las variedades de mango que se producen al norte del Perú, así mismo determinar el volumen de

producción, lo que será contrastado con la demanda en el mercado de China. La metodología utilizada es descriptiva de tipo no experimental, logrando como resultado calificar al mercado de China como un mercado con demanda creciente en cuanto al Mango, así mismo las formas de negociación son determinantes para lograr un negocio rentable y duradero en el tiempo, el nivel de producción si llegaría a satisfacer la demanda de Mango en el mercado de China siendo la forma de exportación como pulpa para ser utilizada en jugo o néctar de Mango.

En este estudio hemos podido notar que existe un punto importante que no se ha tomado en cuenta que es el poder de negociación sobre el precio del producto, además en la cadena de valor se determinan varios intermediarios como mayorista, minoristas y centros de distribución que incrementaría en precio del producto en el mercado, sin embargo el estudio reamente muestra que el mercado de China es un buen mercado con una demanda creciente de pulpa de mango.

Cruz, Guevara, Quispe y Sánchez (2015) en la investigación “Propuesta De Negocio: Exportación De Uva De Mesa – Variedad Arra 15. Valle De Jayanca – Lambayeque – Perú” El objetivo general de esta Propuesta de Negocio es la formación de una empresa agroindustrial que se dedique a la producción de una modalidad “nueva” de uva de mesa con característica de exportación cuya demanda esté asegurada por que se trabaja bajo el sistema de “royalti”. La metodología utilización consistió en la recopilación de información a través de fuentes primarias y secundarias, luego se realizó el análisis de las mismas por lo que se entiende que la metodología es descriptiva no experimental, el resultado principal ha sido generar un propuesta diferenciadora con una nueva variedad de uva al trabajar con la llamada Arra 15, esto es porque el 80% de la uva de mesa que se siembra en el Perú es Red Globe y la tendencia a nivel mundial es la misma, lo que trae como consecuencia una sobre producción y una caída del precio. Por lo tanto esta nueva variedad ofrece carteristas importantes que la posicionan como una verdadera oferta exportable y rentable. *Consideramos que esta investigación la identificado que se debe hacer importantes mejoras en la asociatividad de los productores de la zona de Lambayeque, lo que es también una parte fundamental para el logro de los*

objetivos que son conseguir una oferta exportable y diferenciadora en el mercado, para lograr así una rentabilidad favorable para la misma comunidad.

Bustamante (2011) en la tesis “Subsistema agroexportador del mango orgánico fresco peruano - un producto de especialidad” El objetivo principal es estudiar los factores sobre los que se apalancó crecimiento exportador del mango orgánico desde un enfoque de la nueva economía institucional. Como metodología se utilizó las tres vías de Joskow. Los resultados obtenidos muestran que en los últimos diez años la producción se ha incrementado en más del 100%, y ha permitido ocupar actualmente el tercer lugar en las exportaciones después de México y Brasil, en Latinoamérica. Este crecimiento está sostenido en las innovaciones del ambiente institucional, con la apertura de mercados como estrategia comercial peruana; en las ventajas comparativas y competitivas logradas en el sector gracias a las inversiones públicas y privadas y la existencia de contratos formales e informales debidamente alineados que generaron un nivel de confianza que reduce la incertidumbre, por ende una disminución de los costos de transacción entre productores-industria-importadores, que en conjunto permiten un crecimiento sustentable, sostiene entonces que en el Perú se ha incrementado las áreas productivas con certificación orgánica para el cultivo de mango, dándole valor agregado apreciado por los clientes externos lo que se justifica con el precio diferenciado que están dispuestos a pagar por este producto. Pasando de ofrecer un producto commodity a un producto de especialidad.

Este estudio en particular nos muestra un escenario favorable para la exportación de Mango, además determina que hay una inclinación cada vez más creciente sobre los productos orgánicos y con competencias diferenciadoras, además muestra que las decisiones tanto en el sector público como el privado han generado una reducción en la incertidumbre de las exportaciones de este producto por lo que hoy el Perú diseña estrategia para la inserción en nuevos mercados y con nuevas ventajas comparativas que generan rentabilidad.

Alegre, Arias, Bustillos y Canaza (2013) en la tesis “Planeamiento Estratégico del Mango” se plantean como objetivo definir un plan estratégico para

posicionar al Perú como primer productor y exportador de Mango en el mundo; así como también lograr un plan que establezca estrategias para colocar al mango en el Mercado Asiático. La metodología utilizada es la descriptiva de tipo no experimental ya que se hace un análisis PEST para definir el estado del entorno externo a las exportaciones Peruanas, como políticas ´proteccionistas, el nivel del riesgo país, entre otros. Como resultados muestra estrategias que se deben tomar en cuenta para la exportación como son que se debe mejorar la innovación en el desarrollo de nuevos productos frescos y procesados, también que los pequeños productores son parte del eslabón más débil de la cadena; por ello, su fortalecimiento es una medida urgente para asegurar el desarrollo de la industria. Concluyendo además en que las zonas productoras de Mango requieren de acciones de capacitación, apoyo en la gestión, asesoría gerencial, investigación, entre otros. La falta de asociatividad en la industria es una debilidad estructural que se debe superar, debido a que las organizaciones que componen la cadena de valor del Mango no están alineadas ni tienen un plan estratégico, visión, misión, objetivos ni políticas que fijen un solo rumbo en temas como la producción, ventas o control de calidad.

Por lo anterior podemos notar que en cuanto al entorno para la exportación de mango es favorable pues los tratados de libre comercio y el producto han hecho posibles que se lleguen a mercados como el de Estados Unidos, pero así mismo coincidimos en que el poder de negociación es bajo lo que reduce el margen de ganancia, por tanto es importante definir estrategias de inserción a nuevos mercados, como son el Europeo y el Asiático, para lo cual se debe trabajar en generar una cadena de valor de calidad que genere confiabilidad así como se necesitan las mejoras en la asociatividad y fortalecimiento de la inversión en tecnologías.

Romero y Guevara (2014) en la tesis “Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las mypes del sector artesanal en la Región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado” La tesis tiene como objetivo presentar lineamientos estratégicos que permitan a las MYPES artesanales de Piura ser un gremio competitivo para su introducción y fortalecimiento a la actividad de exportación. Par tal efecto, se ha desarrollado una investigación de campo serio y

contundente basado en los testimonios de los mismos artesanos y de fuentes secundarias que han permitido concluir en lineamientos estratégicos concretos y específicos que aterrizan en indicadores y metas concretas medibles -año a año- a partir del año 2014. Finalmente, el estudio determina que el gremio presenta deficiencias con respecto a las variables seleccionadas, las cuales son herramientas claves de competitividad.

En este estudio podemos notar que es necesario describir el escenario interno de la industria y a partir de ello notar las acciones estratégicas para poder mejorar la oferta exportable en función de lograr la competitividad en mercado internacionales, de esta misma manera buscamos describir las deficiencias que se presentan en los productores de Mango en Lambayeque- Motupe y describir las medias estratégicas ha tomar en cuenta para lograr abrir las exportaciones de su producto a otro mercado rentable y sostenible en el tiempo

Mendoza (2010) en la tesis “Optimización De Los Métodos De Gestión Aplicados A Las Operaciones De Empresas Agroexportadoras” tiene como objetivo proponer una forma de realizar el plan maestro de producción que involucre una correcta asignación de los recursos de personal y los materiales e insumos necesarios para el proceso. También hace un análisis y seguimiento de los costos operativos, así como un análisis de sensibilidad del margen costo-beneficio por producto exportado. Además, muestra una alternativa metodológica para desarrollar la gestión con indicadores de desempeño para cada etapa del proceso productivo. Se ha podido concluir en este trabajo se investigación que el mercado agro exportador en Piura experimenta un claro crecimiento en cuanto a los volúmenes de exportación de los diversos cultivos de la zona, por lo tanto es importante que las empresas agroindustriales exportadoras administren eficientemente sus recursos para ser más competitivas. Además el incluir círculos de calidad en las empresas ayuda, en gran escala, a conseguir mejores rendimientos y eficiencias de línea, incrementando las eficiencias y la productividad operativa.

Asumimos bajo este estudio que el plan de operaciones debe estar correctamente estructurado, pues esto determina la calidad que llegue ha tener el producto, podemos notar que para obtener resultados favorables en la exportaciones es clave tener claras las normas técnicas y los procedimientos

que se llevan a cabo en la fabricación he industrialización de cualquier producto agroindustrial.

Benavente, Calderón, Rivadeneira y Rodríguez(2012) en la tesis “Planeamiento Estratégico del mango en la región Lambayeque” El objetivo es determinar los niveles de producción de mango en la región Lambayeque, así como analizar los factores de asociatividad y características ambientales y culturales que permitan una exportación de este producto a un mercado internacional. En su investigación exponen que el mango es un producto cada vez más demandado a nivel mundial, pero frente a esto también se muestra que en los últimos años ha habido un incremento progresivo de la superficie cultivada de mango, así como también han aumentado las exportaciones del mismo. Como resultado se obtuvo que Lambayeque se presenta como una región muy productiva en cuanto al cultivo de mango gracias a su clima y localización geográfica; concluyen además que las deficiencias en la asociatividad en los productores de esta región dificulta crear una oferta exportable competitiva al mercado de Brasil.

Este estudio nos muestra que hay una gran cantidad de producción de mango en la región de Lambayeque, y nos muestra que hay deficiencias en la asociatividad de los productores de esta zona, además también plantea diversas estrategias de gestión para lograr asociatividad y lograr llegar al mercado Brasileño, hay que mencionar que la exportación que se plantea es del mango como materia prima para producción de jugos de néctar de mango.

Santolalla y Moro (2016) en su tesis “Estrategias De Cultura Exportadora En La Empresa “Esculturas Terán” Huambocancha-Cajamarca, Enfocada A La Exportación De Esculturas Talladas En Piedra Con Diseños Incaicos Al Mercado De Villaviciosa De Odón Madrid-España Para El Año 2017” tienen como objetivo determinar las estrategias de cultura exportadora para fortalecer las condiciones en la empresa “Esculturas Terán” de Huambocancha Alta - Cajamarca, enfocados a la exportación de esculturas talladas en piedra al mercado de Villaviciosa de Odón, España-Madrid el diseño de esta investigación en probabilístico por conveniencia, además sus resultados basados en el análisis y procesamiento de datos en respuesta a sus encuestas

muestra las estrategias que se deben tomar para poder lograr una oferta exportable exitosa, pues cada resultado ha sido contrastado con teorías de autores referentes a los indicadores de una cultura exportadora, así mismo de la definición de Exportación o comercio internacional; luego de la investigación pudieron llegar a las siguientes conclusiones: el estudio de casos exitosos de Cultura Exportadora dio luz a la identificación de los siguientes factores, que al fortalecerlos pueden conllevar al éxito de otras empresas, estos son: la cultura exportadora el capital social, confianza y compromiso, formación y gestión empresarial y que Las estrategias de cultura exportadora nos demuestran que son fundamentales para para crear cultura exportadora eficiente.

En cuanto a los lineamientos y las estrategias para reforzar una cultura exportadora concordamos en que el fortalecimiento de estos puntos permite que se obtenga una oferta exportable exitosa, además es importante notar que el Perú cuenta con opciones importantes para convertirse en oferta exportable, pero existen grandes deficiencias en la administración y en la asociatividad lo que hace imposible poder ingresar a mercado exigentes y cubrir una demanda internacional con productos de calidad, es por esto que al identificar las estrategias necesarias para lograr el fomento de una cultura exportadora va a permitir crear nuevas industrias y nuevas opciones de exportación de nuestros productos Peruanos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cultura exportadora

Ferrero (2006), elabora un concepto claro y amplio sobre el plan Maestro de Cultura Exportadora, el cual ha sido producto de un consenso entre el sector público y privado, que contempla acciones de carácter formativo e instructivo de forma descentralizada. Todas estas acciones están vinculadas a la generación de una oferta exportable de calidad, a la consolidación y diversificación de nuevos mercados, a la generación de condiciones que impulsen la facilitación del comercio, y a la formación de recursos humanos altamente capacitados. Elementos cuya articulación conjunta es la gran determinante de su impacto sobre el ritmo de cambio y desarrollo de una cultura exportadora. Específicamente, se busca que esta estrategia permita fomentar una conciencia nacional a favor del comercio exterior así como

estimular a los productores para lograr una oferta exportable así como capacidad de gestión.

Como equipo investigador hemos definido esta teoría para desarrollar los lineamientos de la variable Cultura Exportadora, lo que también ha permitido determinar los objetivos específicos que guían la presente investigación para lograr demostrar que la hipótesis planteada es correcta, en base a estos lineamientos hemos podido determinar las acciones a seguir para que el fomento de la cultura exportadora se pueda dar en la zona objetiva como es en este caso la Asociación SOMFRUTA en Lambayeque.

Rodriguez (2002), considera que la nueva mentalidad exportadora surge de la necesidad de aplicar conocimientos sobre negocios internacionales para entonces configurar la empresa exportadora a los requerimientos del comercio internacional, esto generará la necesidad de adoptar una nueva cultura y actitud hacia la exportación para la cual se tendrá como base producir bienes o servicios que satisfagan las normas de calidad y necesidades de los clientes internacionales.

2.2.2. Internacionalización de Empresa

a) Teoría de la Internacionalización

Coase (1937), se basa en la teoría de los costos de transacción, la internacionalización tiene razón se ser si los beneficios derivados de abrir nuevos mercados, son superiores a los costos de aprendizaje y establecimiento que conlleva la expansión exterior

b) Teoría del Comportamiento Oligopólico

Knickerboker y Vermon (1973), en su teoría matizan que la estructura del mercado explica la internacionalización. En mercado oligopólicos (los que tienen ´solo unas cuantas empresa de gran tamaño) las empresa son interdependientes, la expansión de una de ellas fuerza a las rivales para mantener su posición relativa en el mercado hacerlo también . Como muestra de esta teoría se puede indicar que la industria del automóvil europeo con el Grupo Wolkswagen que está incrementando su presencia en el mercado

norteamericano y en paralelo Fiat adquirió la estadounidense Chrysler como forma de posicionarse en el mismo mercado.

c) Teoría Ecléctica

Dunning (1973), pretende integrar las teorías anteriores que ninguna por separado es completa. Considera que una empresa se decidirá a invertir en el extranjero si ocurren tres factores, propiedad de activos tangibles o intangibles capaces de invertidos de forma rentable, que la localización de destino ofrezca ventajas frente a la en el mercado doméstico; que las empresas encuentren ventajoso explotar los activos de ellas mismas en otro país. Esto es lo que se llama paradigma OLI (Ownership, location, internationalization)

d) Teoría de la diversificación de riesgos

Rugman (1981), explica que la motivación de la empresa que internacionaliza es diversificar las inversiones, con lo cual los riesgos se diversifican y se protege de los riesgos derivados de coyunturas negativas específicas de cada país. La empresa peruana Gloria, dedicada ala fabricación de productos lácteos, se puede proteger de una mala coyuntura económica en Perú contando con una amplia cartera de clientes.

e) teoría de la Localización

Porter (1990), nos describe que la dotación de factores productivos de determinados destinos recursos físicos, totalización geográfica y clima, disponibilidad de mano de obra, entre otros... suponen un atractivo para internacionalización. Así, una empresa especializada en generación fotovoltaica como la andaluza Abengoa buscará destinos en los que coincidan muchas horas de sol y una demanda de consumo de electricidad elevada.

2.2.3. Negocios Internacionales

Rodríguez(2002)en su libro *“Administración de pequeñas medianas empresa”*, describe que “la nueva mentalidad exportadora surge de la necesidades de ampliar conocimientos sobre negocios internacionales para entonces configurar la empresa exportadora a los requerimientos del comercio internacional”, esto generará la necesidad de adoptar una cultura y actitudes hacia la exportación para lo cual se tendrá como base producir bienes y/o servicios que satisfagan las normas de calidad y necesidades de los clientes internacionales

Castillo y Lavanda (2005) en su libro. *“Negocios internacionales”*, indica que “las opciones de penetrar en el mercado internacional son muy amplias pero la primera limitación de los empresarios peruanos es que la forma de pensar está condicionada con la rapidez de la negatividad por no obtener el éxito esperado en el mercado que buscamos”

Consideramos la gran importancia y las ventajas que traen consigo las ventas a mercados internacionales, “es inobjetable la necesidad dentro de la empresa generar crecimiento propio por medio del incremento de sus ventas y en consecuencia obtener la expansión de nuevos mercados adelantándose a la competencia”

2.2.4. Oferta Exportable

PYMEX (2001), menciona que la oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. La oferta exportable también tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa. Además de ello menciona que las empresas deben tener contar con cuatro componentes que se encuentran interrelacionados:

a. Capacidad física: está referida a la capacidad instalada con la que se cuenta, considerando insumos, tecnología y volúmenes de producción que permitan atender la demanda, reduciendo cualquier contratiempo, buscando siempre cumplir con los requerimientos de los clientes.

b. Capacidad económica: se refiere a la posibilidad de solventar la actividad de exportación y el costo que implica este proceso, apoyado en la capacidad de utilizar recursos propios, ajustándose a las condiciones de un entorno competitivo.

c. Capacidad financiera: se entiende por esta a la alternativa de cubrir una necesidad de recursos a través del endeudamiento con terceros.

d. Capacidad de gestión: es el grado que se debe alcanzar para posicionar un producto de manera competitiva en el mercado internacional, siguiendo objetivos que se logran con el respaldo de profesionales capacitados e idóneos para implementar una estrategia de internacionalización.

Mathews (2013), señala que la oferta exportable competitiva involucra tres elementos claves: precio, calidad y oportunidad de entrega. No contar con alguno de estos factores en estándares internacionales cancela las posibilidades de competir, y eso justamente es lo que sucede con muchos productos peruanos.

a. Precio competitivo: Poder cotizar un producto peruano en forma competitiva implica dos cosas principales: contar con información de mercado confiable y actualizada (competencia, volúmenes comerciados, estacionalidad, patrones de consumo, etc.) y manejo eficiente de costos (financiamiento, incentivos aplicables, alternativas de suministro, etc.). La apertura comercial por la que el Perú ha apostado desde los noventa, la implementación del 70% de las 1,215 medidas incluidas en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) y el permanente esfuerzo de PromPerú en coordinación con las diferentes instituciones públicas y privadas ligadas a la exportación han contribuido a mejorar nuestra capacidad para lograr precios más competitivos en el mercado. Se necesita consolidar la apertura comercial (TLC con Rusia e India), identificar nichos de mercado para nuevos productos y servicios peruanos (ej. suplementos nutricionales, software, etc.) ahora con la red fortalecida de consejerías comerciales coordinadas por PromPerú/Mincetur siempre articulados con Cancillería y los demás organismos del Estado, los gremios empresariales y el sector académico.

b. Estándares de calidad: Hoy los aranceles están tendiendo a desaparecer. Las principales barreras de acceso a los mercados se refieren a estándares de calidad de los productos, de los procesos y de sus presentaciones.

Las certificaciones se han ido convirtiendo en una condición para competir globalmente: ISO 9000, ISO 14001, GMP, Euregap, TQM, HACCP, etc. Ha sido muy positivo el avance en el desarrollo de normas técnicas para productos como la lúcuma, entre otros, pero se requiere implementar un sistema nacional integrado de calidad.

c. Oportunidad de entrega: Un producto de buena calidad a un precio competitivo solo tiene valor si se puede entregar cuando el cliente lo necesita.

Lograr este simple enunciado implica una logística eficiente, infraestructura descentralizada y proceso bien estructurados dentro de la compañía y dentro del país.

Se han logrado progresos a través del Plan de Facilitación de Comercio del PENX y del trabajo del Consejo Nacional de Competitividad (CNC): avances en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), Exportafácil, seguro para la Pyme Exportadora (Sepymex), etc., pero se requieren mayores recursos y mayor esfuerzo colectivo en infraestructura (puertos, aeropuertos, carreteras, energía, irrigaciones, etc.), más simplificación administrativa, desarrollo de alianzas estratégicas empresariales, posicionamiento de marcas peruanas que le den mayor sostenibilidad a nuestra oferta, etc.

2.2.5. Normas Técnicas en el Mercado de Destino

Yovera (2011), en su presentación titulada *“Importancia De Las Normas Técnicas Peruanas”*, menciona que “una norma técnica es un documento aprobado por un organismo reconocido que establece especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico, que hay que cumplir en determinados productos, procesos o servicios”, es decir una norma técnica establece las disposiciones que un producto debe cumplir acorde a las necesidades y costumbres del país en donde se vaya a comercializar. La Ing. Angélica Yovera, menciona también que la normalización en los productos promueve el desarrollo técnico, económico y la calidad de vida de los pobladores; esto debido a que induce a las empresas a elaborar mejores productos que no atenten contra el bienestar de la población.

2.2.6. Gestión de Exportaciones

Centro de Comercio Internacional (2013), describe que para ser competitivos en los mercados de exportación internacionales, las empresas deben tener conocimientos y ser competentes preparándoles para gestionar las exportaciones. Para lograr la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, resulta esencial educar, capacitar y movilizar a las redes de instituciones de apoyo a las empresas locales. El ITC mantiene asociaciones con diferentes tipos de organizaciones y proveedores de servicios para el desarrollo de las empresas, tales como consultorías privadas, instituciones de apoyo al comercio, centros de formación, institutos técnicos, universidades y ONG. Estos pueden ser tanto específicos del sector como intersectoriales. Uno de los principales objetivos del ITC es mantener una gestión activa de esta red mundial para seguir ofreciendo servicios para el desarrollo de las empresas de alta calidad a los beneficiarios finales.

a) Planeación

Terry (1986), considera que la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Daft (2004), determina que la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas.

Chiavenato (1998), en su investigación considera que la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

Ackoff (1981), explica que la planificación se predica sobre la creencia de que el futuro puede ser alterado para bien por nuestra activa participación en el presente.

Friedman (1987), describe que el concepto de planificación tiene dos interpretaciones diferentes a la vez que complementarias. Desde el punto de vista técnico, la planificación puede ser considerada como un proceso que se lleva a cabo dentro del límite de la política y la administración, a través del cual se hacen más racionales las decisiones referentes a los fines y los métodos de las grandes organizaciones.

2.2.7. Investigación de Mercado

Naresh Malhotra (1997), en la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Kotler (2002), en su estudio, define la investigación de mercados como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.

Chisnall (1996), detalla que la investigación de mercados tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes. Para la presente investigación definimos investigación de mercado, al análisis, recopilación de toda la información necesaria del mercado objetivo que permita mejorar la toma de decisiones, estar preparados para los problemas e identificar y aprovechar las oportunidades que se presentan.

2.3. Hipótesis

Las estrategias de una cultura exportadora para fortalecer las condiciones de los productores de Mango en Lambayeque- Motupe que permitirán la

exportación de Pulpa de Mango al sector de los helados Artesanales al Mercado Español ,2017 son: Una oferta exportable de calidad, una adecuada gestión del capital humano capacitado e identificar nuevos mercados.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla N°1. Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE (S)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE: Cultura Exportadora	ADEX (2010), La cultura exportadora son los conocimientos, valores y buenas prácticas de exportación susceptibles de ser difundidos y mediante su asimilación, observación y práctica se favorece el fomento y el desarrollo de largo plazo de las exportaciones.	Oferta Exportable	Cantidad de producción
			Calidad de Producción
			Ventaja Competitiva
			Cumplimiento de Normas Técnicas
			Investigación de Mercados
		Mercado Internacional	Capacitaciones al personal
			Cumplimiento de metas
		Gestión de Capital Humano	Administración de Personal
			Desarrollo de Procesos
VARIABLE DEPENDIENTE Exportación	Centro de Comercio Internacional (2013), Para ser competitivos en los mercados de exportación internacionales, las empresas deben tener conocimientos y ser competentes para preparándoles para gestionar las exportaciones.	Producción	Internacionalización del Producto
			Logística Internacional
		Clientes	Preferencias del Cliente
			Lugares de Negociación

3.2. Diseño de la Investigación

La investigación es No Experimental de tipo Descriptivo

Variables

Variable independiente (X):

X: Cultura Exportadora

Variable dependiente (Y):

Y: Exportación de Pulpa de Mango

3.3. Unidad de Estudio

Los productores de la asociación SOMFRUTA Motupe- Lambayeque

3.4. Población

a) Trabajaremos con una población total de productores de mango en Motupe- Lambayeque, es de 253 productores organizados en 7 asociaciones.

b) Se contará con una segunda población que son los expertos en temas de comercio internacional y exportación de mango.

3.5. Muestra

- a) El tipo de muestreo es probabilístico, la muestra está determinada a los 253 productores de las 7 asociaciones que se conforman en Motupe Lambayeque, aplicando la fórmula obtenemos una muestra de 21 productores con un margen de error muestreo del 0.05% y un nivel de confianza del 95%.

Tamaño de la muestra por Proporción

$$n = \frac{\frac{Z^2 P(1-P)}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 P(1-P)}{e^2} - 1 \right)}$$

Con reemplazo

Población:	253	→	N
Proporción:	50%	→	P
Nivel de confianza:	95%	→	nc
Error de Muestreo:	0.05%	→	e

- b) Se ha consultado con 3 expertos en la rama de comercio exterior y negocios internacionales, el muestreo es no probabilístico de tipo intencional.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Encuesta

Las cuales se harán a los productores de la asociación SOMFRUTA, lo que nos permitirá determinar sus volúmenes de producción, los procedimientos en la producción de Pulpa y las estrategias a realizar para poder lograr una cultura exportadora que permita insertarse en el mercado de Valencia España.

b) Entrevista

Se realizará una entrevista con expertos en el tema de cultura exportadora lo que nos permitirá definir de forma más clara y precisa las estrategias a considerar para generar una cultura exportadora en el la Asociación SOMFRUTA, así mismo nos dará una visión más clara de la negociación y de la inserción en el mercado Internacional

3.7. Métodos y procedimientos de análisis de datos

El análisis de datos se hará a través de un proceso cualitativo y cuantitativo

Como Método cualitativo tenemos la entrevista con expertos como se muestra más adelante (**anexo 3**), lo que nos permitirá tener una idea más clara a cerca de la cultura exportadora.

Pasos:

1. Se desarrolló las preguntas abiertas que se presentaron a los entrevistados.
2. La entrevista se realizó individualmente a cada experto en temas de Cultura Exportadora. Cada entrevista demoró 30 minutos, incluyendo una visita a las instalaciones de la empresa.
3. Se contactó telefónicamente con cada uno de los expertos y establecer una fecha para realizar la entrevista.
4. Se asistió puntualmente al lugar establecido para realizar la entrevista

5. Se realizó una breve presentación de los encuestadores e introducción de la razón de la entrevista y los temas principales a tratar.
6. Se entrevistó a los especialistas.
7. La recolección de datos la realizó el mismo investigador, por contar con buenas relaciones.
8. Se elaboró archivos de documentos textuales en Ms Word.
9. Se depuró la información para su análisis.
10. Se comparó y analizó las respuestas de cada uno de los entrevistados.
11. Se redactó las conclusiones.

Además se utilizará un instrumento cuantitativo, mediante un cuestionario no estructurado como se muestra en el **(anexo 2)**, el cual se aplicará a los productores de la Asociación SOMFRUTA en un muestro de rastreo para saber si la información obtenida se comprende correctamente y funciona de manera adecuada según los criterios de validez y fiabilidad.

Pasos:

1. Se desarrolló las preguntas abiertas que se presentaron a los entrevistados.
2. Se contactó con el Presidente de la Asociación de Productores
3. La encuesta se realizó individualmente. Cada cuestionario estructurado demoró 20 minutos, incluyendo una visita a las instalaciones de la empresa.
4. La recolección de datos la realizaron los mismos investigadores, debido a conocer el objetivo general de la investigación.
5. Se asistió puntualmente al lugar establecido para realizar el cuestionario estructurado.
6. Se realizó una breve presentación de los encuestadores e introducción de la razón de la encuesta y los temas principales a tratar.
7. Se encuestó a los productores.
8. Se elaboraron archivos de documentos textuales en Ms Word.
9. Se depuró la información para su análisis.

10. Se realizó el Análisis de contenido, utilizando técnicas de codificación y categorización.
11. Se comparó y analizó las respuestas de cada uno de los encuestados.
12. Se redactó las conclusiones.

PLAN DE NEGOCIO

CAPITULO 1. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Para la realización del presente trabajo de investigación se tuvieron en cuenta diversas ideas de negocio como son:

Tabla N°2 Registro de ideas de negocio

N°	Idea de negocio
1	Exportación de Aceites esenciales de Eucalipto al mercado de Estados Unidos
2	Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España
3	Exportación de Panela al Mercado de Estados Unidos
4	Exportación de Uva de Mesa la Mercado De Canadá
5	Exportación de Agua imanto al Mercado Europeo
6	Exportación de Tarwi al Mercado Europeo

Elaboración: Equipo de Investigación

Se han considerado 3 criterios para las diferentes ideas de Negocios estos criterios son la Rentabilidad, Interés y el Impacto social, estos criterios nos permitirán depurar algunas ideas de negocio.

Tabla N° 3 Proceso de depuración

N°	Idea de negocio	Criterios		
		Rentabilidad	Interés	Impacto social
1	Exportación de Aceites esenciales de Eucalipto al mercado de Estados Unidos	x	x	
2	Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España	x	x	x
3	Exportación de Panela al Mercado de Estados Unidos		x	x
4	Exportación de Uva de Mesa la Mercado De Canadá	x		
5	Exportación de Agua imanto al Mercado Europeo		x	x
6	Exportación de Tarwi al Mercado Europeo	x		x

Elaboración: Equipo de Investigación

Elaboración: Equipo de Investigación

Tabla N° 4 Proceso de depuración- Cumplimiento del requisito

N°	Idea de negocio	Criterios			Aplica	
		Rentabilidad	Interés	Impacto social	Si	No
1	Exportación de Aceites esenciales de Eucalipto al mercado de Estados Unidos	x	x			x
2	Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España	x	x	x	x	
3	Exportación de Panela al Mercado de Estados Unidos		x	x		x
4	Exportación de Uva de Mesa la Mercado De Canadá	x				x
5	Exportación de Agua imanto al Mercado Europeo		x	x	x	
6	Exportación de Tarwi al Mercado Europeo	x		x		x

Figura N° 1 Factores de Evaluación de Ideas Planteadas

Idea de negocio

Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España

Factores

Proveedores

Mercado Objetivo

Competidores

Recursos Financieros

Elaboración: Equipo de investigación

Figura N° 2 Factores de Evaluación de Ideas Planteadas

Idea de negocio

Exportación de Agua imanto al Mercado Europeo

Factores

Proveedores

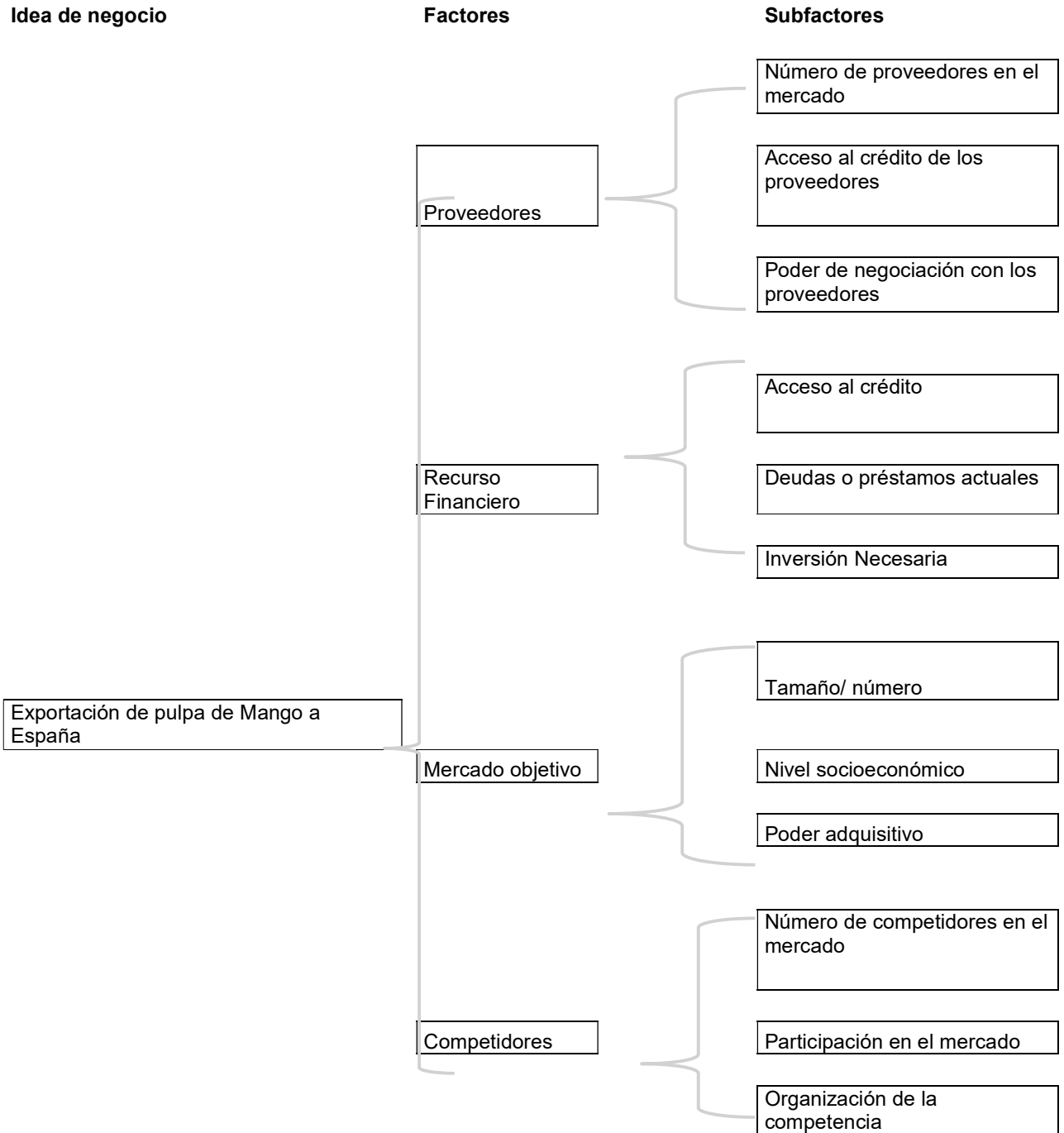
Mercado Objetivo

Competidores

Recursos Financieros

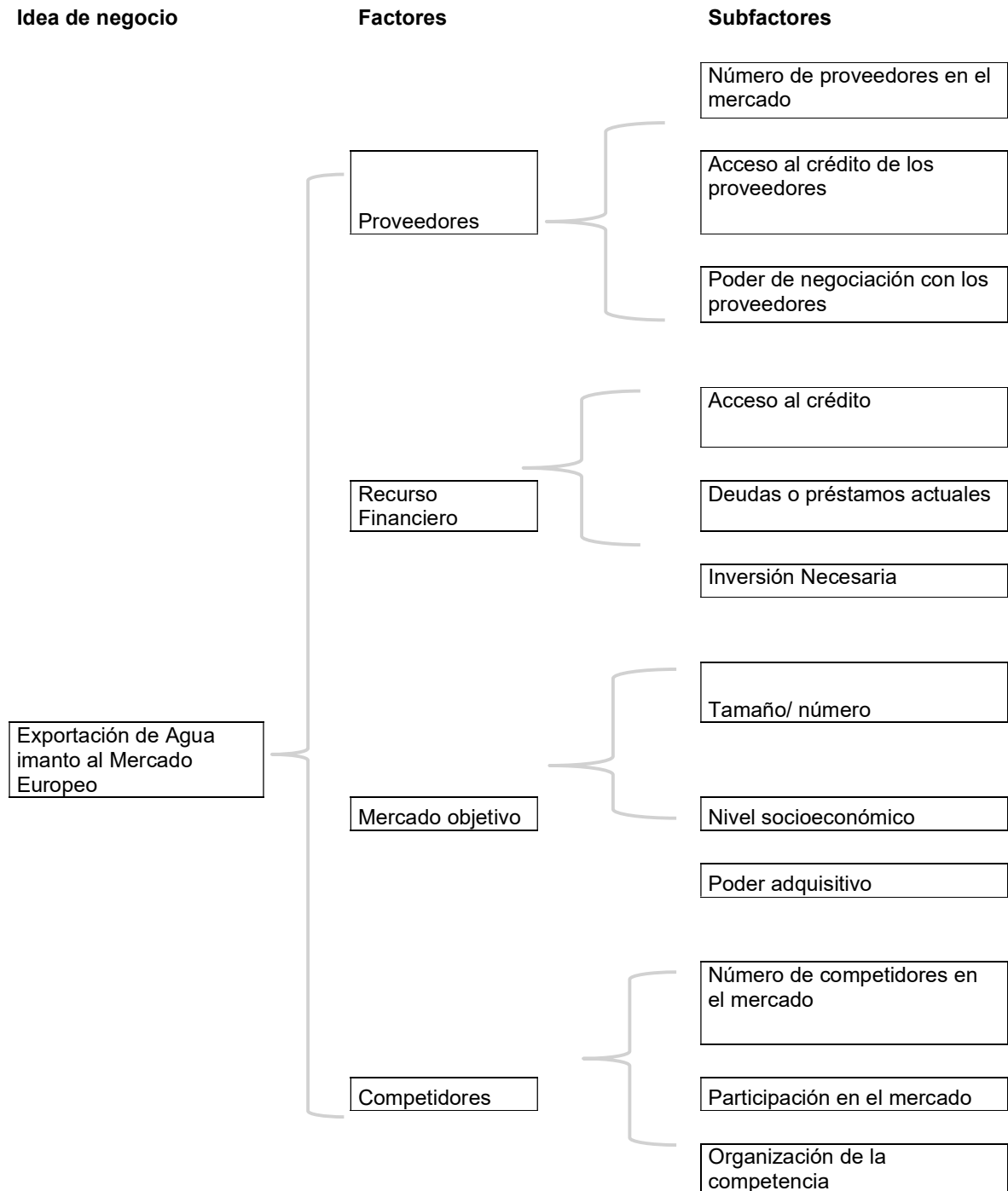
Elaboración: Equipo de Investigación

**Figura N°3 Subfactores de evaluación de ideas planteadas- Exportación de pulpa de Mango de
 Lambayeque a España**



Elaboración: Equipo de investigación

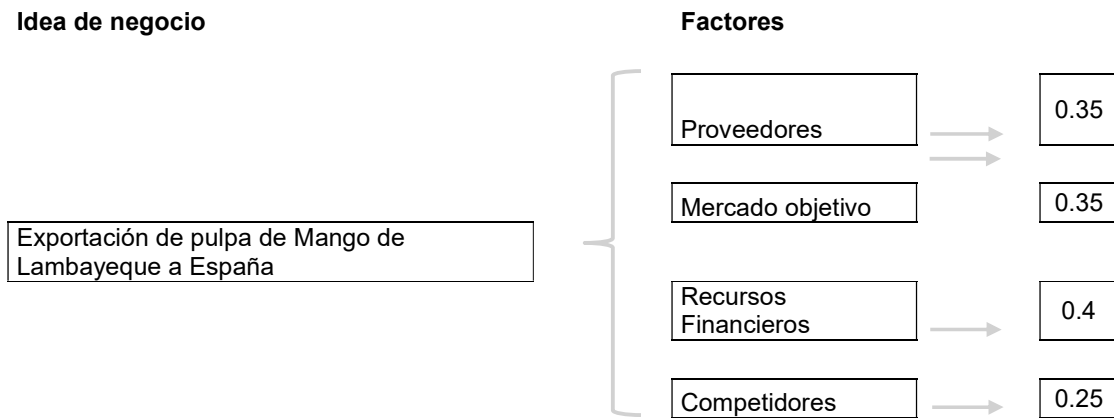
**Figura N°4 Subfactores de evaluación de ideas planteadas- Exportación de pulpa de Mango
 de Lambayeque a España**



Elaboración: Equipo de investigación

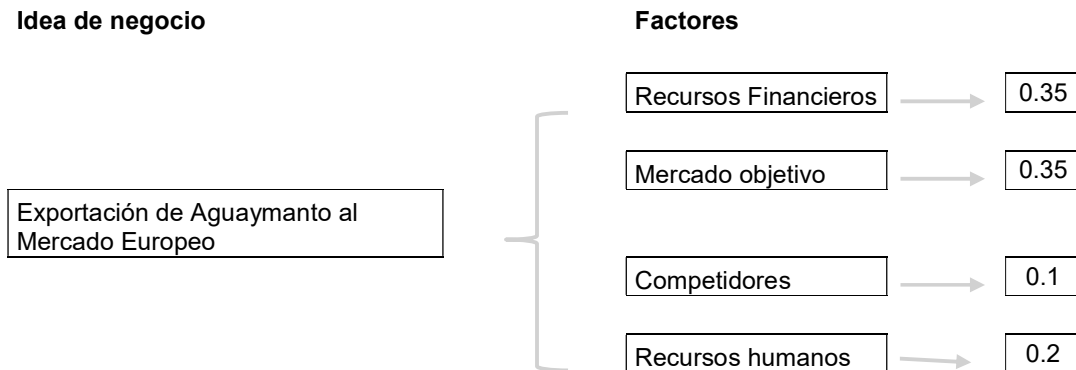
1.1. Evaluación de la Idea de Negocio

Figura N°5 Ponderación de factores de evaluación- Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España



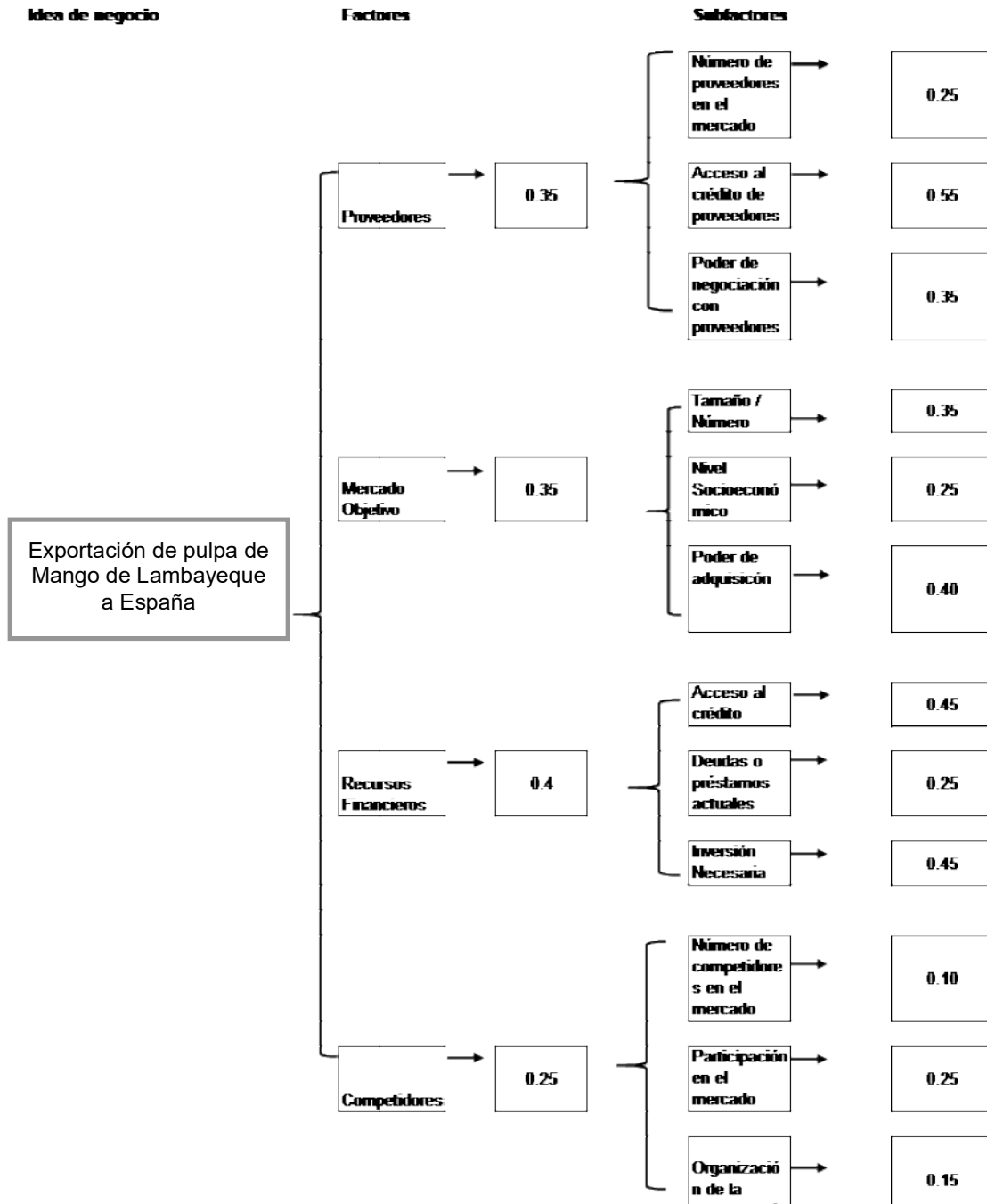
Elaboración: Equipo de investigación

Figura N°6 Ponderación de factores de evaluación- Prendas de vestir de algodón mercerizado



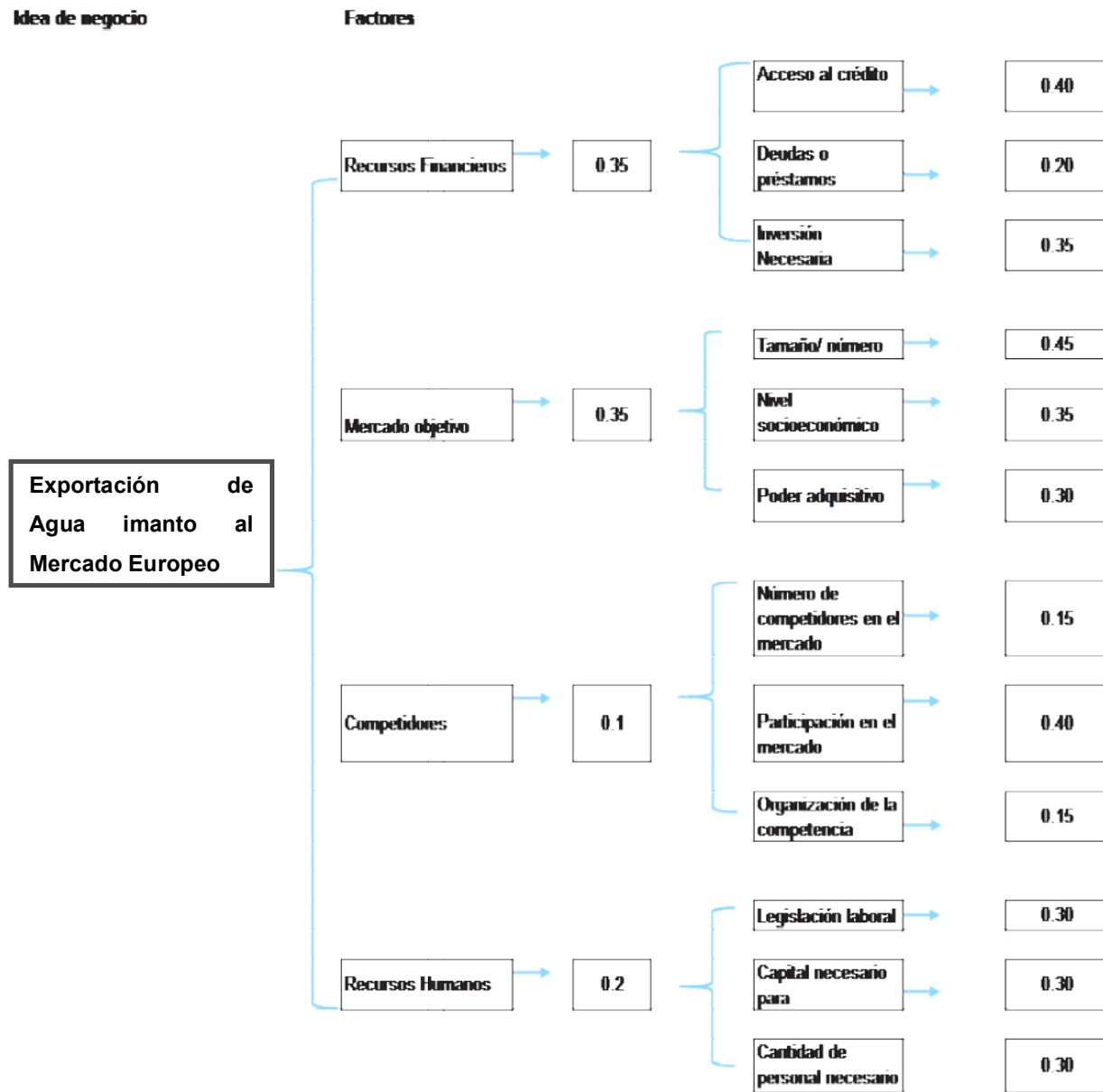
Elaboración: Equipo de investigación

Figura N°7 Ponderación de sub factores de evaluación- Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España



Elaboración: Equipo de investigación

**Figura N° 8 Ponderación de Subfactores de evaluación- Exportación de Agua
 imanto al Mercado Europeo**



Elaboración: Equipo de investigación

Tabla N° 5 Matriz de evaluación de ideas - Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España

Factor	Ponderación factor	Subfactores	Ponderación Subfactores	Asi. Notas	Consolidación valor factor	Pond*valor factor
Proveedores	0.35	Número de proveedores en el mercado	0.25	13	15	5.3
		Acceso al crédito de los proveedores	0.55	18		
		Poder de negociación con los proveedores	0.35	14		
Mercado objetivo	0.35	Tamaño/ número	0.35	14	14.0	4.9
		Nivel socioeconómico	0.25	13		
		Poder adquisitivo	0.40	15		
Recursos Financiero	0.4	Acceso al crédito	0.45	16	15.0	6.0
		Deudas o préstamos actuales	0.25	13		
		Inversión Necesaria	0.45	16		
Competidores	0.25	Número de competidores en el mercado	0.40	15	14.66666667	3.66666667
		Participación en el mercado	0.25	13		
		Organización de la competencia	0.45	16		
					Resultado final	19.8

Elaboración: Equipo de investigación

Tabla N°6 Matriz de evaluación de ideas - Exportación de Agua imanto al Mercado Europeo

Factor	Ponderación factor	Subfactor	Ponderación subfactor	Asignación de Notas	Consolidación valor factor	Ponderación valor factor
Recursos Financieros	0.35	Acceso al crédito	0.40	15	14	4.8
		Deudas o préstamos actuales	0.20	12		
		Inversión Necesaria	0.35	14		
Mercado Objetivo	0.35	Tamaño/ número	0.45	16	14.7	5.1
		Nivel socioeconómico	0.35	14		
		Poder adquisitivo	0.30	14		
Competidores	0.1	Número de competidores en el mercado	0.15	11	12.3	1.2
		Participación en el mercado	0.40	15		
		Organización de la competencia	0.15	11		
Recursos Humanos	0.2	Legislación laboral	0.30	13	13.3	2.7
		Capital necesario para remuneraciones	0.30	14		
		Cantidad de personal necesario	0.30	13		
					Resultado final	13.8

Elaboración: Equipo de investigación

1.2. Definición del Negocio

La idea de Negocio Seleccionada para realizar el estudio Exportación de pulpa de Mango de Lambayeque a España, 2017, pues es una idea rentable, que generaría un desarrollo importante en la región de Motupe- Lambayeque y que además conforma una idea atractiva y novedosa para darle valor agregado a un producto para convertirlo en una propuesta exportable.

Capítulo 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del ambiente externo - Factor Demográfico

Tabla N° 7 Análisis del ambiente externo

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población	Productores dedicados a la industria alimentaria Artesanal en Valencia- España
	Número de la población a la que se quiere atender	seis empresas Dedicadas a la Rubro Alimenticio Artesanal en Valencia- España
	Edad de los clientes	Las empresa dedicadas a este rubro seleccionadas como Mercado Objetivo tiene más de 5 años en el Mercado
	Características del cliente	Empresas productores de insumos para chocolatería fina, salsa de Vetear, pastelería, etc. Además se sabe que estas empresas están dispuestas a pagar precios justos si el producto es de calidad y no cuenta con aditivos químicos, por eso prefieren materias primas puras y naturales.

Elaboración: Equipo de investigación

2.2. Análisis Económico

Tabla N° 8 Análisis Económico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Económico	Situación económica	En España aún al 2014 se sientes los rezagos de la crisis económica.
	Instituciones económicas existentes	Hoy en día existen más instituciones financieras que brindan cada vez más facilidades para financiamiento y posibilidades de inversión que pueden ser beneficiosas.
	Marco Económico General	El marco económico general en el país es óptimo, el desarrollo económico genera oportunidades de las que el negocio puede beneficiarse
	Poder adquisitivo del consumidor	para el año 2014 se registró un PBI Per cápita de 22.780 € mayor al del año 2013

Elaboración: Equipo de investigación

2.3. Análisis del Factor Político- Legal

Tabla N° 9 Factor Político- Legal

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Político / Legal	Estabilidad política del país	La estabilidad política es vital para este producto en el mercado; brinda seguridad.
	Sistema de partidos políticos	El sistema de partidos políticos no es óptimo, pero no tiene un gran impacto directo en el negocio

Elaboración: Equipo de investigación

2.4. Análisis del Factor Sociocultural

Tabla N° 10 Factor Sociocultural

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Sociocultural	Antecedentes históricos del mercado	Los históricos en los último cinco años indican un incremento en la demanda de este producto el cual es un factor favorable para la comercialización
	Comportamiento del consumidor	Podría influir en diversas maneras, pero un aspecto trascendental es el incremento general en el consumo, que sería beneficioso en este caso

Elaboración: Equipo de investigación

2.5. Análisis del Factor Tecnológico.

Tabla N° 11 Factor Tecnológico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Tecnológico	Avance físico	Avances físico, por ejemplo en las instalaciones, podrían brindar soluciones prácticas a problemas de capacidad o distribución de locales actuales
	Nuevos medios para promoción	Se podrían aprovechar los nuevos medios de comunicación para sacar una ventaja en términos de promoción respecto a suplementos alimenticios

	Nuevos métodos de contacto postventa	Estos nuevos métodos brindarán la posibilidad de un mayor contacto con los clientes, lo que permitiría generar mayor lealtad a este nuevo concepto
--	--------------------------------------	--

Elaboración: Equipo de investigación

2.6. Análisis del Factor Ambiental.

Tabla N° 12 Factor Ambiental

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Ambiental	Disponibilidad de materia prima	En España este tipo de materia prima es difícil de obtener, la mayor parte de los insumos naturales para las industrias artesanales de alimentos se conforman de importaciones.

Elaboración: Equipo de investigación

2.7. Análisis del ambiente externo consolidado.

Tabla N° 13 Análisis del ambiente externo consolidado

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población	Conocimiento de la población existente en el país al cual se va a comercializar
	Número de la población a la que se quiere atender	El público objetivo con un determinado poder adquisitivo y preferencias que se ajusten al producto ofrecido.
	Género de los clientes	Independencia económica de ambos sexos.
	Edad de los clientes	Rango de edades con independencia económica, lo que pueda generar mayor demanda.
	Características del cliente	Conocimiento del perfil del cliente, para enfocar el producto a la satisfacción de sus necesidades.
Económico	Situación económica	La situación económica que se vive actualmente en el país es una situación de forma creciente, la cual se puede aprovechar en estos 5 años gracias al cambio de gobierno
	Instituciones económicas existentes	Hoy en día existen más instituciones financieras que brindan cada vez más facilidades para financiamiento y posibilidades de inversión que pueden ser beneficiosas.
	Marco Económico General	El marco económico general en el país es óptimo, el desarrollo económico genera oportunidades de las que el negocio puede beneficiarse
	Evolución del tipo de cambio	Fortalecimiento del nuevo sol respecto al dólar y devaluaciones de este último pueden ser beneficiosos o perjudiciales para la comercialización que se llevará a cabo

	Poder adquisitivo del Cliente	Las empresa dedicadas al rubro de alimentos artesanales están dispuestos a pagar un precio justo si el producto es de calidad y no tiene excipientes artificiales
Político / Legal	Estabilidad política del país	La estabilidad política es vital para este producto en el mercado; brinda seguridad.
	Sistema de partidos políticos	El sistema de partidos políticos no es óptimo, pero no tiene un gran impacto directo en el negocio
Sociocultural	Antecedentes históricos del mercado	Los históricos en los último cinco años indican un incremento en la demanda de este producto el cual es un factor favorable para la comercialización
	Comportamiento del consumidor	Podría influir en diversas maneras, pero un aspecto trascendental es el incremento general en el consumo, que sería beneficioso en este caso
Tecnológico	Avance físico	Avances físico, por ejemplo en las instalaciones, podrían brindar soluciones prácticas a problemas de capacidad o distribución de locales actuales
	Nuevos medios para promoción	Se podrían aprovechar los nuevos medios de comunicación para sacar una ventaja en términos de promoción respecto a suplementos alimenticios
	Nuevos métodos de contacto postventa	Estos nuevos métodos brindarán la posibilidad de un mayor contacto con los clientes, lo que permitiría generar mayor lealtad a este nuevo concepto

Elaboración: Equipo de investigación

2.8. Análisis de las Fuerzas de Porter.

Tabla N° 14 Análisis de las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación de (0 a 1)	Conclusión (alto o bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	El número de competidores es bajo, existe un número bajo de proveedores en esa temporada	1	A L T O
	Crecimiento de la industria en los últimos años	El mercado artesanal heladero ha mantenido en los últimos años un crecimiento constante.	1	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	En general los artesanos heladeros buscan tener características diferenciadoras entre ellos, la idea es intentar desarrollar características diferenciadoras usando materia prima de calidad.	1	
	Diversidad de competidores	La diversidad es un aspecto que se observa en mayor grado en este negocio, la mayoría de los artesanos heladeros ofrecen diversificación en sus productos para llegar a su cliente final.	1	
	Barreras de salida	Las posibles barreras de salida del mercado podrían ser sus costos de salida, ciertas relaciones estratégicas, pero sobre todo serían emocionales.	0	
	TOTAL			
Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Como ya se mencionó, al menos actualmente existe un alto grado de diferenciación en el mercado artesano heladero.	0	A L T O
	Acceso a canales de distribución	El acceso a canales de distribución en general no sería mayor problema; conseguir los mejores en términos estratégicos puede ser más complicado.	1	
	Costos de cambio de los clientes	El costo de cambio no es significativo, puede elevarse por factores como cercanía, confianza o fidelidad, entre otros.	0	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Usualmente, los artesanos heladeros no cuentan con mucho capital para la inversión inicial, por lo que los requerimientos serían importantes.	1	
	Experiencia en el sector	La experiencia no es de vital importancia, pero ayuda en términos de trato, fidelidad y fortalecimiento de relaciones con los clientes y proveedores.	1	
TOTAL			2/5	

Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Como ya se mencionó, al menos actualmente existe un alto grado de diferenciación en el mercado artesano heladero.	0	A L T O
	Acceso a canales de distribución	El acceso a canales de distribución en general no sería mayor problema; conseguir los mejores en términos estratégicos puede ser mas complicado.	1	
	Costos de cambio de los clientes	El costo de cambio no es significativo, puede elevarse por factores como cercanía, confianza o fidelidad, entre otros.	0	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Usualmente, los artesanos heladeros no cuentan con mucho capital para la inversión inicial, por lo los requerimientos si serían importantes.	1	
	Experiencia en el sector	La experiencia no es de vital importancia, pero ayuda en terminos de trato, fidelidad y fortalecimiento de relaciones con los cliente y proveedores.	1	
TOTAL			2/5	
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Existe un alto número de sustitutos como el sector heladero industrial, el cual explota cualidades diferenciadoras como precio o cercanía.	0	B A J O
	Precios del producto sustituto	Usualmente es mayor, considerando supermercados tiendas y grifos. En mercados pueden ser menor pero no se tiene la misma cercanía ni servicio.	1	
	Grado de satisfacción del cliente	A pesar de que los mencionados comercializan al por menor, no satisfacen las mismas necesidades específicas: varían en términos de precio o servicio.	0	
	Innovación del producto	en cuanto a innovación, el crecimiento de los supermercados es una amenaza, pero se mantienen diferencias en aspectos del servicio y precio.	1	
TOTAL			2/5	
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	Los proveedores importantes son los mismos para la mayoría de los artesanos heladeros, esto quiere decir que le número no es muy elevado.	1	A L T O
	Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor	Usualmente los proveedores son compañías de consumo masivo, existen sustitutos que proveen una variedad de suministros pero no es lo común.	0	
	Costos del proveedor	En este mercado los costos de cambio de proveedor pueden ser altos, sobre todo por la dependencia que se tiene de los productos abastecidos por estos.	1	
	Contribución de los productores a la calidad del producto	Esa es vital; usualmente se recurren a los proveedores por la calidad reconocida de sus productos que los cliente prefieren, considerando precios.	1	
TOTAL			4/5	
Poder de negociación con los clientes	Tamaño del mercado meta	El número de clientes usualmente es alto y representado por el conjunto de consumidores potenciales localizados cerca del lugar del producción.	0	B A J O
	Rentabilidad de los clientes	Usualmente las compras de los clientes son para su producción propia de helados artesanales, por lo que hay un gran efecto en su rentabilidad; igual los precios son bajos los beneficios son mejores.	0	
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	EL número de sustitutos pueden ser altos (sector industrial, supermercados, etc.) pero estos no satisfacen las mismas necesidades ni lo hacen de la misma manera.	1	
TOTAL			1	

Elaboración: Equipo de investigación

2.9. Identificación de procesos clave de actividades.

Tabla N° 15 Identificación de procesos clave de actividades

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
Producción	Infraestructura de la empresa
Logística	Desarrollo de la tecnología
Marketing	Recursos Humanos

Elaboración: Equipo de investigación

Tabla N° 16 Identificación de procesos clave de actividades

Actividades	Procesos Clave
Primarias	
Producción	Contar con materia prima de calidad.
Logística	Tener una buena organización tanto interna como externa, contar con un almacén ordenado y seguir los pasos de exportación
Marketing	Dar a conocer nuestro producto y el valor agregado que este tiene.
Secundarias	
Infraestructura de la empresa	Fortalecer la cultura exportadora de las asociaciones de productores de mando de motupe - Lambayeque con la finalidad de contar con un financiamiento para realizar las exportaciones del producto final.
Desarrollo de la tecnología	Ayudará a tener un producto de mayor calidad usando despulpadoras
Recursos Humanos	Altamente capacitados para así poder desarrollar una cultura exportadora.

Elaboración: Equipo de investigación

2.10. Análisis FODA.

Tabla N° 17 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica Precios bajos Servicio personalizado Facilidades de pago Posibilidad del servicio delivery Producto con nuevas características y beneficios	Ventas concentradas en un solo punto geográfico Variedad de prendas limitada Puede darse mala gestión de créditos Limitación en la gestión de empresa Limitación en las exportaciones de prendas de lana de ovino Poca producción de prendas de lana de ovino
Oportunidades	Amenazas
Incremento de poder adquisitivo de los clientes Nuevos medios para promoción y contacto postventa Posibilidades de crecimiento por necesidad insatisfecha	Alta amenaza de competidores potenciales Nuevo mercado de compras online Alta dependencia de los proveedores

Elaboración: Equipo de investigación

CAPITULO 3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Determinación del Estudio de Mercado.

P: ¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave ?

R: Mis clientes potenciales son las empresas dedicadas al sector Alimenticio Artesanal en la ciudad de Valencia- España. Demandan pulpa de mango sin importar sus variedades, sin importar lugar de procedencia, durante todos los meses del año, son colorantes, agradable aroma, sabor y en envases que facilite su manipuleo.

P: ¿Quiénes son mis competidores principales?

R: Los competidores principales son las empresas dedicadas a la exportación de mango en cubos, pulpa congelada y mango fresco, el competidor principal sería Frutos del Perú S.A.

P: ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el servicio que ofrezco?

R: Las empresas dedicadas a este sector están dispuestos a pagar un precio justo de pulpa de mango con contenido aséptico y sin excipientes artificiales en bolsas de 5 Kg un precio de hasta 10 €.

P: ¿El producto que deseo ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?

R: El producto cuenta con todos los requisitos y gustos del cliente, además se ha diseñado un empaque que permite brindar calidad y practicidad al momento de ser utilizado.

3.2. Objetivos específicos para el estudio de Mercado

- Identificar las características clave del mercado objetivo para definir una oferta exportable.
- Identificar los meses de mayor demanda del producto.
- Identificar los competidores internacionales directos y más importantes.
- Definir una estrategia de ingreso al mercado objetivo de productores de Helador Artesanales

3.3. Tamaño mínimo de la muestra

Para esta investigación la muestra está determinada por los productores de Helados Artesanales en la ciudad de Valencia, se ha identificado como posibles clientes una lista conformada por 11 empresas dedicadas a este sector, lo que se puede notar en la tabla N° 18.

El muestreo de tipo no probabilístico intencional ya que se ha tomado las 11 empresas que trabajan en el sector de Alimentos artesanales en Valencia.

Tabla N° 18 Lista de Empresa del sector de alimentos artesanales en Valencia- España

Asociación	Persona de contacto	Dirección	Teléfono	Fax	E-mail	web
Asociación empresarial de Heladeros y Horchateros Artesanales de la Comunidad Autónoma de Madrid	Presidente: José Rodríguez Fernández	Cuesta de San Vicente, 22 28008 MADRID	915439446	915436636	info@heladeriasdemadrid.org	http://www.heladeriasdemadrid.org/
Asociación de Heladeros de Zaragoza	Vocal: Alfonso Fuoli					
Asociación de Empresarios Cordobesa de Heladeros y Horchateros Artesanos	Presidente: Julián Colomina Candela	San Sebastián, 3 14001 FERNAN NUÑEZ (CÓRDOBA)	957 38 02 82			
Asociación de Heladeros y Horchateros Artesanos de la Provincia de Jaén	Presidente: Prudencio Lorenzo Marín	San Marcos, 20 23700 LINARES (JAÉN)	953 69 40 18			
Federación Regional Castellano-leonesa de Asociaciones de Empresarios de Confeitería, Pastelería, Bollería, Repostería y Heladería	Presidente: Javier Labarga Vaca	Muro, 3, 2º Dcha 47004 VALLADOLID	983 20 18 47	983 20 18 47	asconfiteros@cecosfa.com	
Asociación Empresarial Nacional de Elaboradores Artesanos y Comerciantes de Helados y Horchatas (ANHCEA)	Presidente: José Luis Gisbert Valls	Calle MONTNEGRE, POL. INDUSTRIAL SEGORB, s/n, 0	965612509	965611265	tasensi@anhcea.com	http://www.anhcea.com/
Asociación de heladeros de Cáceres		AVDA. HERNÁN CORTÉS, 3 10001 - CACERES	927 22 34 66			
Asociación Provincial de Empresarios Elaboradores de Helado Artesano		Alfonso XIII, 32 36201 VIGO (PONTEVEDRA)	986 43 31 17			
Asociación de Alimentos Artesanos de Navarra		Ctra. Ansoaín Nº 6 31013 Ansoaín (Navarra)	948 350 579		navarra@alimentosartesanos.com	http://www.alimentosartesanos.com
Asociación de empresarios artesanos de pastelería, heladería y bombonería de Navarra.		PEDRO I, 1 31007 - PAMPLONA - NAVARRA	948 25 73 10	948 25 67 55		
Asociación de Heladeros de Santander y Cantabria	Presidente: Aquilino Salas Sainz	Rualasal, 8, 6º 39001 Santander (CANTABRIA)	942310411			

Elaboración: Equipo de investigación

3.4. Metodología para un estudio de mercado

Tabla N° 19 Metodología para un estudio de mercado

Fase I: diseño de plan			
1. Definición y formulación del objeto de estudio	2. Definición del objetivo general de la investigación	3. Diseño de la metodología	4. Elaboración del cronograma
Fase II: Trabajo de campo			
1. Preparación de la encuesta	2. Prueba piloto	3. Trabajo de campo	
Fase III: Análisis de información			
1. Análisis de la información	2. Elaboración de conclusiones	3. Preparación del informe	

Elaboración: Equipo de investigación

3.5. Definición del objeto de estudio

Determinar si el Mercado de Valencia España es un mercado favorable para la exportación de Pulpa de Mango dirigida al sector heladero Artesanal.

3.6. Objetivos Específicos, Estructuración de Preguntas

Tabla N° 20 Estructuración de Preguntas

Identificar las preferencias del mercado objetivo para definir una oferta exportable.	P1: ¿Qué normas técnicas son determinadas para el Sector de alimentos Artesanales?
	P2: ¿Qué preferencias en cuanto a la composición del Producto son importantes para el Cliente?
	P3: ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por el producto que ofrecemos?
Identificar los principales competidores de pulpa de Mango en el Perú	P1: ¿Qué empresas están exportando Mango en el Perú?
	P2: ¿Cuál es el volumen de producción de estas empresas?
	P3: ¿A qué mercados se encuentran exportando?
	P4: ¿Las exportaciones son de pulpa de mango o de otras variedades?
Identificar los competidores internacionales directos y más importantes.	¿Quiénes son los principales países exportadores de pulpa de Mango a España?
	¿Cuál es el volumen de producción de los principales países exportadores de pulpa de mango?

Definir una estrategia de ingreso al mercado objetivo de productores de Helados Artesanales	P1: ¿Cuáles son los lugares de negociación y de mayor concurrencia de los productores de Helador Artesanales en Valencia- España?
	P2: ¿Cuál es el atributo más resaltante del producto?
	P3: ¿Qué tipo de Marketing puede ser atractivo para este mercado?

Elaboración: Equipo de investigación

3.7. Estudio de mercado

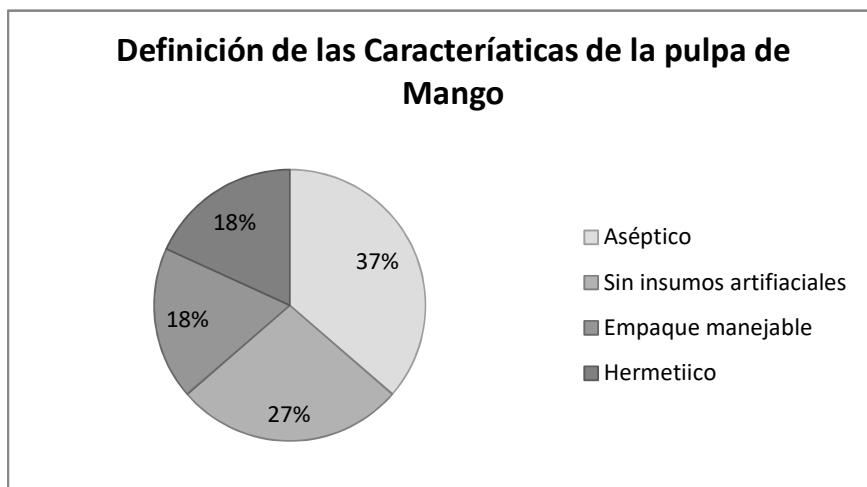
Tabulación variable Cualitativa Jerárquica.

Tabla N° 21 Definición de características al momento de adquirir pulpa de mango.

Definición de características al momento de adquirir pulpa de mango.	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Aséptico	4	0.36	36%
Sin insumos artificiales	3	0.27	27%
Empaque manejable	2	0.18	18%
Hermético	2	0.18	18%
TOTAL	100	1	100%

Elaboración: Equipo de investigación

Figura N° 9 Definición de características al momento de adquirir pulpa de mango.



Elaboración: Equipo de investigación

Como podemos notar en la figura N° 9, según las encuestas realizadas en estudio de mercado, se demuestra que para los clientes es de suma importancia que los productos tengan la característica de aséptico, así como también que esté en un empaque manejable para su utilización, otro campo a resaltar es que no contenga insumos artificiales, es una característica que incluso está determinada en las normas técnicas de importación de insumos para el sector de alimentos artesanales.

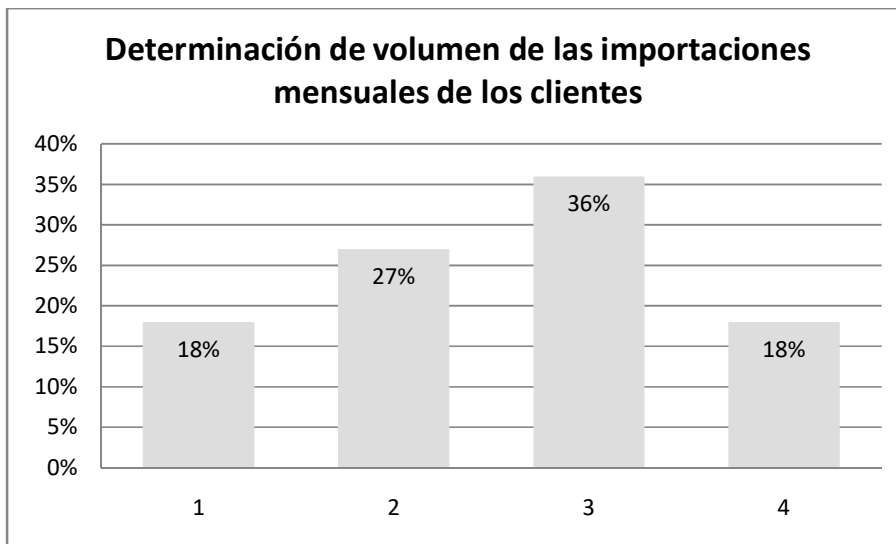
Tabulación variable Cuantitativa continua.

Tabla N° 22 Determinación de volumen de las importaciones de las empresas al mes.

Cantidad gastada	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
30 kg – 50 kg	2	0.18	18%
70kg – 90 kg	3	0.27	27%
90kg a 100kg	4	0.36	36%
100kg a mas	2	0.18	18%
TOTAL	11	1	100%

Elaboración: Equipo de investigación

Figura N° 10 Determinación de volumen de las importaciones de las empresas al mes.



Elaboración: Equipo de investigación

La mayor parte de las empresas importan entre 70 a 90 kilogramos al mes, la otra mayoría importa más de 90 kilogramos al mes de pulpa de mango, lo que

demuestra que sí hay demanda del producto, además que ésta es una demanda creciente

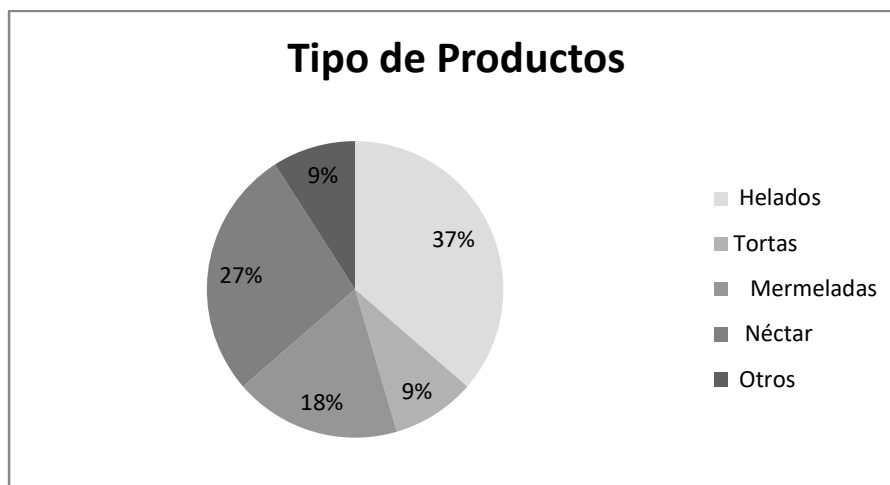
Tabulación variable cuantitativa nominal

Tabla N° 23 Determinación del Tipo de producto que desarrollan los clientes

Tipo de productos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Helados	4	0.36	36%
Tortas	1	0.09	9%
Mermeladas	2	0.18	18%
Néctar	3	0.27	27%
Otros	1	0.09	9%
TOTAL	100	1	100%

Elaboración: Equipo de investigación

Figura N° 11 Determinación del Tipo de producto que desarrollan los clientes



Elaboración: Equipo de investigación

Como podemos observar el estudio de mercado ha revelado que la mayor parte de los clientes en un 37 % utilizan la pulpa de mango como insumo para desarrollar helados artesanales, el 18 % lo utiliza para producir néctar de mango, pero podemos notar que el sector de mercado de helados artesanales es un mercado grande y que está en crecimiento.

3.8. Cronograma de actividades

Tabla N° 24 Cronograma de actividades

Núm.	Actividad	Nov - 16	Dic- 16	Ene- 16	Febre -06
1	Búsqueda de información teórica y antecedentes de la investigación				
2	Visita a las unidades de estudio				
3	Elaboración de Herramientas de Levantamiento de Datos				
4	Aplicación de la herramientas de levantamiento de Datos en la Asociación				
5	Estructuración del Proyecto de Investigación				
6	Levantamiento de observaciones o sugerencias				

Elaboración: Equipo de investigación

CAPITULO 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Preguntas clave de La Misión

Tabla N° 25 Preguntas clave de La Misión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué quiero lograr?	Ser una empresa Altamente productiva y plenamente humana, innovadora, moderna, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes o consumidores.
¿Dónde quiero estar en el futuro?	Ser una empresa exportadora líder en la comercialización de insumos Naturales para la Artesanía Alimentaria.
¿Para quién lo haré?	Para las empresas dedicas al sector de alimentos Artesanales, específicamente que producen helados artificiales.

Elaboración: Equipo de investigación

4.2. Visión

Ser una empresa exportadora líder en la comercialización de insumos Naturales para la Artesanía Alimentaria. Que supere las expectativas de clientes y consumidores.

4.3. Elementos de la misión

Tabla N° 26 Elementos de la misión

ELEMENTOS	PREGUNTAS POR RESPONDER	RESPUESTAS
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa? ¿Qué necesidad del cliente se busca satisfacer con el producto o servicio?	Los clientes son las empresas dedicadas al Sector de Alimentos Artesanales de la ciudad de Valencia-España.
Productos o Servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	El principal producto es la pulpa de Mango en bolsas de 5 kg.
Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial para la empresa?	La tecnología principal es la del proceso de empaque, que permite obtener un producto de calidad y aséptico.
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	Se busca tener una rentabilidad y un crecimiento sostenible en el tiempo, cubriendo mayor parte de la demanda.
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Los valores son: Lealtad, originalidad, responsabilidad, solidaridad y trabajo en equipo
Concepto de sí misma	¿Qué es lo mejor que hace la empresa y cuál es su principal ventaja competitiva?	La empresa ha optado por una oferta diferenciadora mediante un nuevo proceso de empaque y envasado, que permite obtener un producto aséptico y de calidad.
Interés por la imagen pública	¿Se preocupa la empresa por los asuntos sociales comunitarios y ambientales?	La empresa se preocupa por la imagen pública por esto se plantea obtener una certificación en calidad, y mantener los permisos siempre vigentes, pues esto determinará la confiabilidad con nuestros clientes.
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	.Los colaboradores son totalmente importantes y son clave para el éxitos de las exportaciones, por eso se plantean capacitaciones que permitan fomentar la cultura exportadora en los productores de Motupe- Lambayeque.

Elaboración: Equipo de investigación

4.4. Declaración de la Misión

Ser la mejor empresa exportadora que brinda soluciones integrales en insumos Naturales para la Artesanía Alimentaria, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometida con el desarrollo del país y el cuidado del medio ambiente.

4.5. Declaración de los Objetivo

Tabla N° 27 Declaración de Objetivos

Periodo	Objetivos
Corto Plazo	Ser el proveedor principal de Pulpa de Mango para las empresas de Valencia- España.
	Lograr un incremento de 20% en las ventas.
Mediano Plazo	Tener Presencia en nuevas ciudades de España
	Lograr un incremento de 25% en las ventas y un ahorro del 5%
Largo Plazo	Tener Presencia en nuevos Países de la comunidad Europea.

Elaboración: Equipo de investigación

4.6. Definición de Enfoque

La estrategia genérica a ser usada va hacer enfoque al nicho, orientada a diferenciación.

Sera enfoque al nicho por que se estará dirigiendo a los centros de acopio que abastecen al mercado de heladeros artesanales de la comunidad de Valencia, España a los cuales se proveerá de pulpa de mango natural sin preservantes para la producción de helados artesanales y la diferenciación será dada por la certificación orgánica emitidas por las asociaciones proveedoras del insumo mango y el proceso aséptico que propone la empresa en el plan de negocios para la trasformación de la pulpa de mango.

4.7. Aplicación de estrategias genéricas

Tabla N° 28 Aplicación de Estrategias

Objetivo Estratégico	Ventaja Estratégica	
	Característica del sector	Exclusividad percibida por el cliente
	Masivo	Diferenciación: se proveerá de pulpa de mango natural sin preservantes para la producción y un envasado acético de helados artesanales y la diferenciación será dada por la certificación orgánica emitida por las asociaciones proveedoras del insumo mango.
Segmento en particular	Enfoque: Se atenderá al sector de Helados Artesanales	

Elaboración: Equipo de investigación

4.8. Matriz de Ansoff

Tabla N° 29 Matriz de Andoff

Mercado / Producto	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado Actual	Penetración de mercado: Se Ingresará a través de la participación de la Feria Internacional de Heladería y afines INTERGELAT, mediante la cual buscará afianzar los lazos de comercialización con los clientes potenciales.	Desarrollo del producto: Ampliar la cartera de productos, incorporando diversos frutos.
Mercado nuevo	Desarrollo del mercado: Se espera identificar nuevos mercados dedicados a la industria de Alimentos artesanales que estén dentro de la comunidad Europea.	Diversificación: Esperamos producir y Exportar el Mango en diferentes presentaciones siempre con la naturaleza aséptica.

Elaboración: Equipo de investigación

4.9. Preguntas para formulación de Políticas

Tabla N° 30 Preguntas para la formulación de Políticas

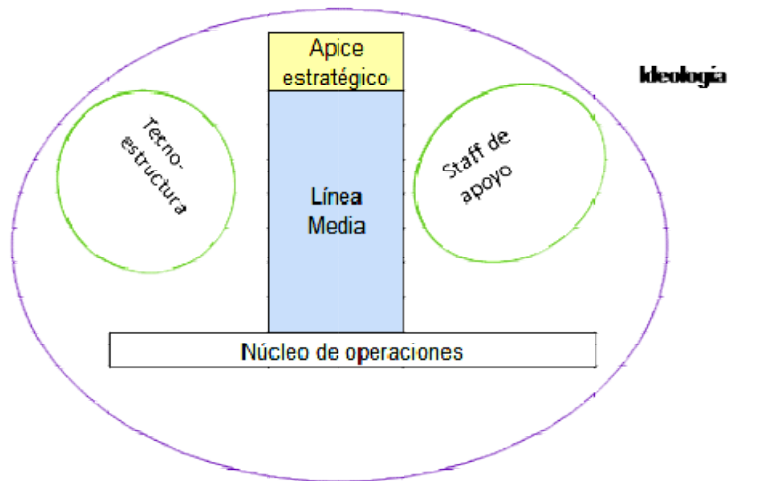
Preguntas	Políticas
¿Qué espera lograr en los clientes?	Se espera superar sus expectativas a través de un producto de Calidad, lograr la fidelización con la empresa y con nuestros productos generando confianza durante todo el proceso de comercialización.
¿Qué espera que logren los clientes?	Esperamos que nuestros clientes obtengan un producto artesanal de alta calidad, que encuentre practicidad en el uso de los productos.
¿Qué normas espera que cumplan los trabajadores?	Esperamos que los empleados cumplan con las normas de calidad y seguridad durante todo el proceso productivo, y que mantengan siempre la calidad en la atención durante la negociación.
¿Qué compromisos desea que haga la organización?	El compromiso de influir de manera positiva en la calidad de vida de las comunidades que conforman la asociación de productores de Mango en Motupe- Lambayeque.
¿Qué prohibiciones desea que haya en la organización?	La empresa está en contra de la discriminación, abuso físico o de cualquier otro tipo, racismo y actos ilícitos

Elaboración: Equipo de investigación

CAPITULO 5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

5.1. Partes de la organización

Figura N° 12 Partes de la Organización



Elaboración: Equipo de investigación

Tabla N° 31 Partes de una Organización

Partes de la organización	Conformada por:
Ápice estratégico	Gerente
Tecnoestructura	Administrador
Línea media	Productores de Mango
Staff de apoyo	Jefe de Comercio Internacional y Marketing
Núcleo de operaciones	Personal de limpieza y seguridad
Ideología	Calidad en todo ámbito

Elaboración: Equipo de investigación

5.2. Organigrama de la Estructura Organizacional

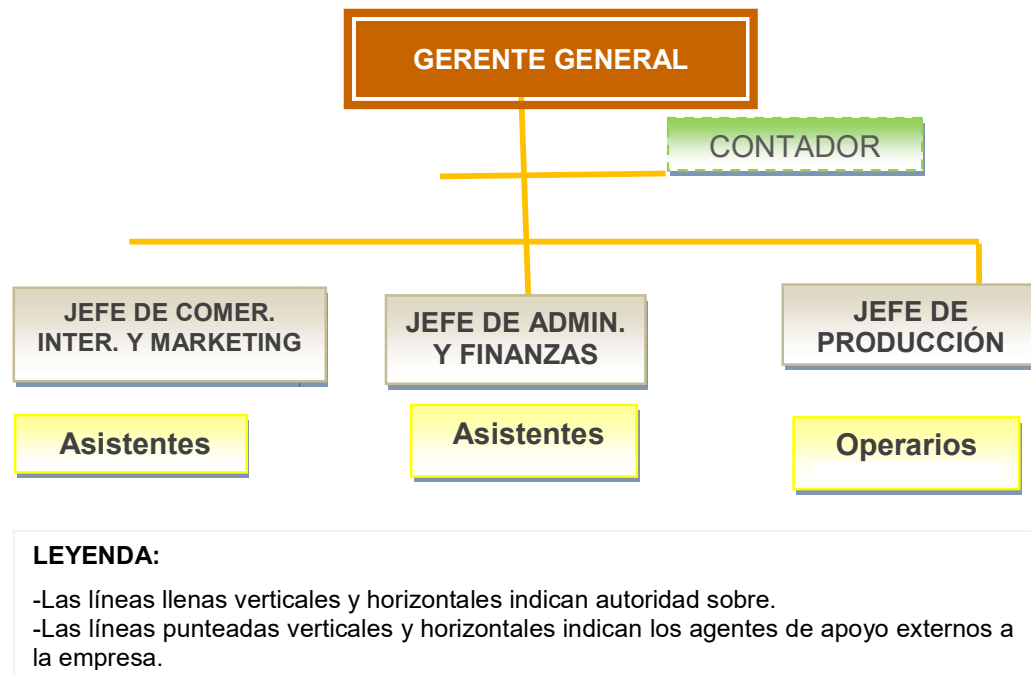
Nuestra estructura se caracterizará por contar con pocos niveles de jerarquía y una cadena de mando relativamente corta.

En buen aprovechamiento de los recursos y la optimización de los procesos son la base de nuestra estructura organizacional, haciendo de nuestros colaboradores personas proactivas y multigestoras.

Solo en el caso de los servicios que no se requieren de manera permanente se contrataran bajo la modalidad Outsourcing; esto nos permitirá mantener un bajo costo de planillas la cual se adecuará a las necesidades y coyuntura de la empresa.

En la siguiente figura N° 13 se muestra la estructura organizacional de la empresa.

Figura N° 13 Organigrama de la Empresa



Elaboración: Equipo de investigación

CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING

6.1. Objetivos de marketing

- Desarrollar las estrategias de marketing para la comercialización del producto al segmento de heladeros artesanales en Valencia – España
- Establecer mecanismos que permitan mantener el crecimiento del producto.
- Determinar los recursos tecnológicos, económicos y humanos necesarios que contribuyan a la aplicación de cada uno de las estrategias a aplicar.

6.2. Descripción del Producto

Las características de la pulpa están basadas en el perfil del consumidor y/o la segmentación de mercado.

Tabla N° 32 Características del Producto

Características del producto		
Fruta	Mango	Considerada como fruta exótica. Tiene gran aceptación en especial por las personas de origen hispano.
Variedad	Kent	Es una de las pocas variedades que es bastante carnoso, de buen tamaño, sabor, aroma, color y su estacionalidad es muy conveniente para el mercado sobre todo porque se puede abastecer en Marzo, antes del inicio de la campaña del helado artesanal (Abr.) que coincide con semana santa, periodo en el cual las empresas concretan acuerdos de venta para todo el año, sobre todo para la temporada de verano.
Envasado	Aséptico	Es más tecnificado, considerado como uno de los mejores procesos de conservación de alimentos, los productos pueden mantenerse a temperatura ambiente (con un promedio de 12 meses como mínimo de duración a temperatura ambiente), a diferencia de la pulpa congelada, no se requiere de una estricta y costosa cadena de refrigeración, siendo ventajoso tanto para clientes como consumidores.
Grado Brix.	27.5 – 28.5 BRIX (concentrado)	Dado que el mercado elabora productos artesanales, casi siempre requiere pulpa concentrada, ya que alcanza un mejor aroma, color y sabor, sin la necesidad de aditivos artificiales.
Forma	Puré	A diferencia de las demás formas es la más requerida.
Envase	Bolsas FLEXVAC de 90 micras – ALICO de 5 Kg.	Dado que según Norma Técnica Artesana el consumidor no puede usar maquinaria de proceso continuo y los insumos deben ser manipulados y/o vertidos directamente por el técnico artesano, el mercado requiere bolsas no mayores a 5 Kg. de alta resistencia y protección.
Embalaje	Caja de cartón corrugado de 5 Kg.	Dado que según Norma Técnica Artesana el consumidor no puede usar maquinaria de proceso continuo y los insumos deben ser manipulados y/o vertidos directamente por el técnico artesano, el mercado requiere embalajes con capacidad no mayores a 5 Kg. de alta resistencia y protección.
Registro sanitario	Digesa	El envasado, envase, presentación o etiquetado, esta otorgado por Digesa con el Registro Sanitario, Código: D4500114NMCKRNC

Elaboración: Equipo de investigación

a) Identificación del Producto

Figura N° 14 Identificación del Producto

Nombre Comercial Español	Mango Oro
Nombre Comercial Inglés	Mango Gold
Partida Arancelaria	2008.99.30.00
Descripción Arancelaria	Mangos preparados o conservados
Marca	SIINA PERU

Elaboración: Equipo de investigación

b) Logo de la empresa

Figura N° 15 Logo de la empresa



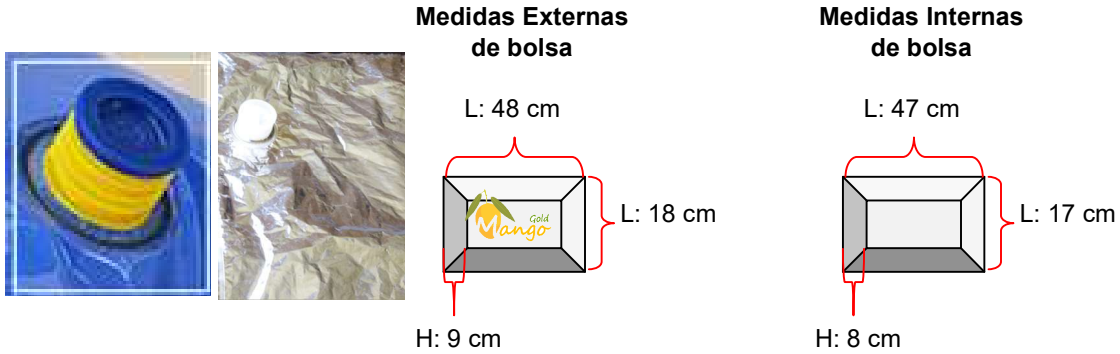
“El insumo que se convierte en fruta en tu boca”

Elaboración: Equipo de investigación

c) Envase

Dado que según Norma Técnica Artesana el consumidor no puede usar maquinaria de proceso continuo y los insumos deben ser manipulados y/o vertidos directamente por el técnico artesano, el mercado requiere bolsas no mayores a 5 Kg. de alta resistencia y protección. Por esto se ha determinado que el envase serán Bolsas FLEXVAC de 90 micras – ALICO de 5 Kg, lo cual forma partes de la característica diferenciadora del producto.

Figura N° 16. Envase

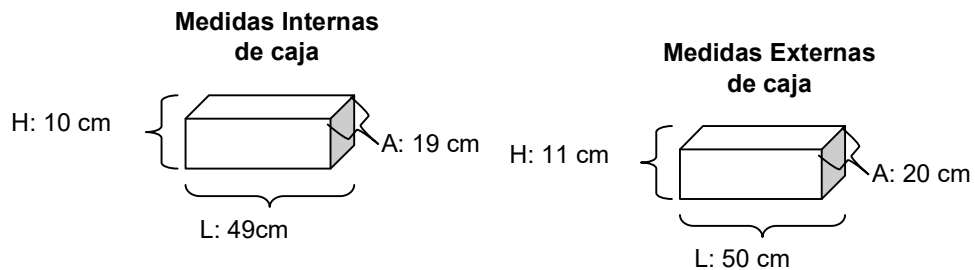


Elaboración: Equipo de investigación

d) Embalaje

Para el embalaje se ha determinado que sean en una caja de cartón corrugado de 5 Kg Esto según las especificaciones dadas en la norma técnica Artesana del consumidor en la siguiente figura se muestra en las dimensiones y el diseño del embalaje.

Figura N° 17 Embalaje

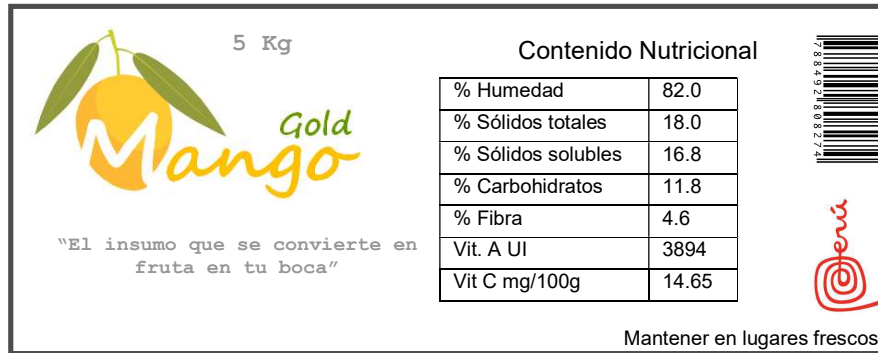


Elaboración: Equipo de investigación

e) Etiqueta

A continuación en la siguiente figura se muestra el diseño de la, en la cual podemos notar todas las descripciones de la pulpa de Mango.

Figura N° 18. Etiqueta



Elaboración: Equipo Investigador

6.3. Segmentación de Mercado

Tabla N° 33 Segmentación de Mercado

VARIABLES GEOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
País	España
Región	Valencia
Densidad	5840,51 hab./km ²
Clima	seco
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Personalidad	Estas empresas están interesadas en el desarrollo de productos artificiales a partir de materias primas naturales y de calidad, son empresas interesadas en el comercio justo y la biodiversidad.
Estilos de vida	En su estilo de vida estas empresa basan sus relaciones comerciales en las ferias de exposición de los productos artesanales que elaboran, una vez realizados los negocios se toman suficiente tiempo para crear lazos más personales y confiables.

Elaboración: Equipo de investigación

En cuanto al mercado que nos dirigimos podemos decir además que está conformado por las empresas que demandan pulpa de mango en todas sus variedades o tipos, sin importar el origen o procedencia, en algunos o todos los meses del año, de calidad, con la proporción de aditivos químicos permitidos según “Norma Técnica Artesana de los Helados”, que cumpla con las Normas de origen – destino sin colorantes, de agradable aroma, color y sabor, con precio competitivo y en envases que contengan un peso bruto que facilite el manipuleo manual (de 1 a 5 kg.)

Tabla N° 34 Variables Conductuales del Segmento de Mercado

VARIABLES CONDUCTUALES	POSIBLES SEGMENTOS
Beneficios deseados	El Mercado al cual nos dirigimos busca materias primas naturales que sean asépticas y que no contengan excipientes artificiales
Frecuencia de uso	El uso de este tipo de producto cada vez es más requerido pues este segmento de mercado se encuentra en crecimiento, además las materias primas son requeridas durante todo el año
Lealtad a la marca	Se conoce que una vez logrado el desarrollo de una relación personal, los clientes son leales a la marca , pero esto no reduce el riesgo de entrada de nuevos competidores siempre están abiertos otros nuevos proveedores, si cuentan con los aspectos sugeridos por este segmento en particular

Elaboración: Equipo de investigación

6.4. Declaración de Posicionamiento

Tabla N° 35 Aspectos Para Fórmula De Declaración De Posicionamiento

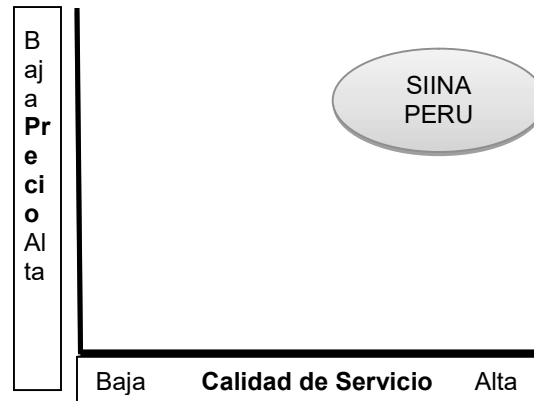
ASPECTOS	DESARROLLO
Mercado Objetivo	Empresas del Sector de Productos Artesanales en la ciudad de Valencia España
Nombre de la marca	Mango GOLD
Beneficios y atributos	Pulpa de Mango en puré con 12 meses de vida útil, producto que no contiene excipientes artificiales y en un empaque hermético y de calidad
Punto de diferencia sostenible y emocional	Producto de valor por su calidad a precio promedio del mercado,

Elaboración: Equipo de investigación

El posicionamiento de se llevará por medio de estrategias de desarrollo de mercado o Segmentación” ya que se introducirá este producto en un mercado existente. Para llevar adelante la estrategia de desarrollo de mercado o segmento se utiliza la ventaja competitiva de certificaciones de la materia prima y envasado aséptico que va a permitir que el producto llegue en excelentes condiciones al cliente final guardando todas las características necesarias y al ser un nuevo segmento por la propuesta orgánica y envase aséptico que se orientara al mercado de heladeros artesanales perfilando todas las estrategias a posicionarse en ese nicho o segmento.

Está es una estrategia de alto valor donde brindaremos una alta calidad del producto a precios del mercado de manera que nos permitirá ser competitivos y poder posicionarnos en el segmento que nos dirigimos.

Figura N° 19 Mapa de Posicionamiento



Elaboración: Equipo de investigación

Materia prima y calidad del mango: Los proveedores abastecerán del mango como materia prima a la empresa materia del plan de negocio contando con las siguientes características que generarán ventaja competitiva:

- Reconocimiento de la calidad en base a la clasificación “categoría II y III” establecida en la Norma Técnica Peruana de código NTP 011.010.
- Hoja de control asegurando que los frutos sean recogidos cuando hayan completado su madurez fisiológica ya que si una fruta es recogida demasiado pronto, su sabor es afectado de forma negativa; por lo tanto es esencial definir un estado de madurez mínimo apropiado (tamaño, peso, formación de hombros, coloración de chapa). Siendo un referente más claro el análisis interno de una muestra en base al nivel de grados Brix (nivel de azúcar).

6.5. Ciclo de vida del Producto

Se ha determinado según la información brindada por los productores de la asociación SOMFRUTA que el ciclo de vida de este producto sin refrigeración es de 12 meses, información que se ha contrastado con estudios ya realizados sobre este

producto, esta característica permite que podamos abastecer todo el año al mercado y también facilita el almacenamiento y transporte a nuestros clientes.

6.6. Niveles de Función según su importancia

Tabla N° 36 Niveles de Función según su importancia

NIVEL	DESARROLLO
Beneficio principal	Abastecer de materia prima a las empresas dedicadas al sector alimentos artesanales
Beneficio genérico	Pulpa de Mango sin contenido de excipientes artificiales
Beneficio esperado	Los clientes esperan obtener pulpa de mango sin congelar y que no contenga excipientes artificiales
Producto aumentado	Ofrecemos pulpa de mango en puré sin excipientes artificiales, producto totalmente aséptico por su envase y de calidad por su proceso de producción
Producto potencial	Además de su calidad y características diferenciadoras este producto contará con el sello de Comercio justo.

Elaboración: Equipo de investigación

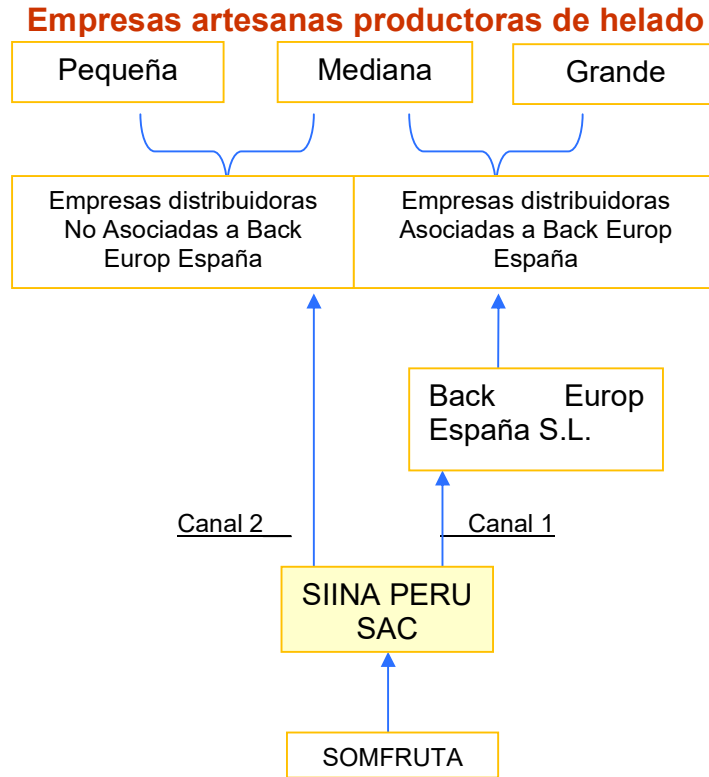
6.7. Comportamiento de Compra del Cliente

De acuerdo al tipo de compra del cliente podemos decir que el producto de pulpa de Mango en puré se conoce como DE COMPRA, lo que significa que las compras son efectuadas por los clientes en menor frecuencia, además que existe un proceso de comparación y selección entre atributos de distintas marcas.

6.8. Plaza o Distribución

En la siguiente figura se muestran los canales de distribución.

Figura N° 20. Canales de distribución



Elaboración: Equipo de investigación

De acuerdo a la información analizada, en los primeros 5 años de la empresa, se puede distribuir la pulpa de mango a través de dos canales.

CANAL 1:

Black Europ España S.L. es una Central de Compras y Servicios CCS líder en la distribución de productos, materia prima y accesorios para los profesionales de la Panadería, Pastelería, Heladería y HORECA (hoteles restaurantes y catering), con cobertura en todo España, Francia, Italia, Alemania, Bélgica, Países Bajos y Países Balcánicos.

Perfil:

- Después de Francia es la central con el mayor número de asociados con 37.
- Su central de operaciones se encuentra en Valencia.
- Luego de negociar y de aprobar un producto la CCS firma un contrato por 1 año, estipulando un mínimo de compra, el Rappel (Descuento en función del

volumen de compra), por tanto se deberá tener especial cuidado a la hora de ofertar, ya que la CCS buscará obtener el mayor Rappel posible cada año.

- La CCS cuenta con un catálogo de productos que es entregado a todos los asociados, en el cual los proveedores pueden exponer y ofertar sus productos.

Ventajas del canal:

- Se puede estar más informado sobre las tendencias o evolución del mercado en cada país que la CCS tiene presencia.
- Facilidad de firmar contratos anuales de compra venta.
- El producto puede llegar más rápido y a más empresas artesanas heladeras.
- Existe la posibilidad a largo plazo de vender nuestro(s) producto(s) en otros países de Europa. A través del canal industrial.
- Se puede alcanzar más rápido el objetivo de venta anual.
- Nos da la posibilidad de iniciar como empresa que brinda Soluciones Integrales en Insumos Naturales al Sector de la heladería artesanal y posteriormente a otros segmentos de la Artesanía Alimentaría.

Desventajas:

- Siempre estaremos comprometidos a ofrecer un Rappel por la gran capacidad de compra de la CCS.

Puntos de venta: Se enviará el producto a Back Europ España que es el centro de acopio de productos artesanales desde el cual distribuirá o será punto de visita y compra de los heladeros artesanales de la comunidad autónoma de Valencia.

- Estrategia de Distribución Selectiva: Hemos optado por esta alternativa ya que hemos seleccionado una opción para la distribución y los puntos de venta que brindan productos para heladería y repostería e insumos para Alimentos Artesanales en toda España pero así mismo son puntos reducidos.

6.9. Precio

Nuestra estrategia para el precio será el estrategia de alto valor donde brindaremos una alta calidad del producto a precios del mercado (precio medio) de manera que

nos permitirá ser competitivos y poder posicionarnos en el segmento que nos dirigimos.

Figura nº 21. Matriz de Selección de Estrategia de Precio

		PRECIO		
		Alto	Medio (Mercado)	Bajo
CALIDAD PRODUCTO	Alta	1. Estrategia prima	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de valor superlativo
	Medio	4. Estrategia de sobreprecio	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de hurto	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

Calidad: Presentación, sabor, duración, estándares internacionales.

Elaboración: Equipo de investigación

El enfoque de fijación de precios elegido para la fijación de precios de exportación al mercado español será de monitoreo de mercado para poder evaluar los flujos y variaciones de los principales proveedores de pulpa de mango al mercado español de manera que mantengamos nuestra estrategia de alto valor de manera sostenible.

El precio de la pulpa de mango en Europa es de 2.05 euros por empaque de 250 G. En el supermercado (ver figura) de este análisis se desprende que un pack de 5 kg de pulpa de mango, que es la unidad de venta de la empresa, tendría un costo de 41 euros. Para poder determinar que el precio propuesto es competitivo se ha tomado como base la investigación anterior proponiendo que la competencia vende el pack de 5 Kg de pulpa de mango en España a 20.5 euros puesto en los centros de abastecimiento se ha utilizado el método de costing para determinar el precio del producto de SIINA Perú, dando un total del precio DDP de 19,35 euros.

Figura N° 22 Precio Pulpa de Mango en España



Elaboración: Equipo de investigación

Como se puede apreciar más adelante en la tabla N° 37, el precio será fijado por el método del Costing.

Tabla N° 37 Método Costing para el precio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Precio por medio kilo pulpa Euros	2.05					
Precio por pack de 5 Kg pulpa España	20.5					
Tipo de cambio	3.6					
Precio promedio soles Pack de 5kgs	73.8					
Costos variables unitario	33.70	33.45	33.20	32.95	32.71	
Costos fijos unitarios	25.41	24.92	24.43	23.95	23.48	
Total costos	59.12	58.36	57.62	56.90	56.19	
Margen operativo esperado	20%	11.82	11.67	11.52	11.38	11.24
Precio producto	70.94	70.04	69.15	68.28	67.43	
Precio promedio en soles	69.17					

Precio anual en soles		69.17	69.17	69.17	69.17	69.17

Elaboración: Equipo de investigación

6.10. Promoción

a) Merchandising.

Las estrategias de promoción estarán orientadas en dar a conocer el producto al segmento de heladeros artesanales por medio del punto de venta que es CCS Back Europ España centro acopiador que visita el usuario de manera frecuente para la adquisición de productos.

Algunas de las ofertas para el consumidor son las siguientes:

- Productos gratuitos (muestras) y merchandising.

No se entregará más de 5 kilos de pulpa por empresas en el caso del merchandising dependiendo del tipo se entrega solo de 2 a 4 unidades.

b) Misiones Comerciales

Se tiene presupuestado 4,000 dólares a partir del año 2017 para realizar una Misión comercial cada año.

La primera misión comercial se llevaría a cabo en la Feria Internacional INTERSICOP que es el más importante evento internacional de la Panadería, Confeitería, Heladería, Café e Industrias Afines que tiene lugar en España cada dos años y tiene como objetivo contribuir a la generación de negocio en el sector de alimentos artesanales, está organizada por IFEMA y para el año 2017 ha determinado las siguientes fechas: del 19/02/2017 al 21/02/2017 y en los horarios de 10:00 a 19:00.

Figura N° 23. Fotos de la Feria INTERSICOP



Fuente: <http://www.ifema.es>

Figura N° 24 . Fotos de la Feria INTERSICOP



Fuente: <http://www.ifema.es>

En los años siguientes se realizara misiones comerciales similares a la anterior con el fin de afianzar los lazos comerciales obtenidos o iniciar nuevas en otras ciudades; como también podría darse en caso que participemos en un encuentro empresarial en Perú, organizada por alguna cámara de comercio o asociación.

Tabla N° 38. Itinerario de la Misión Comercial Año 2017

Itinerario	
Número de representantes: Uno	
Fecha	Actividad
Domingo 12/2/17	Salida: Lima – Sevilla
Lunes 13/2/17	Llegada y alojamiento en hotel
Martes 14/2/17	Entrevista con empresa (s) importadora (s) (Ej. AGRUDISPA)
Miércoles 15/2/17	
Jueves 16/2/17	
Viernes 17/2/17	Salida y llegada a Valencia
Sábado 18/2/17	Entrevista con la empresa Back Europ
Domingo 19/2/17	Visita a la feria INTERSICOP
Lunes 20/2/17	
Martes 21/2/17	
Miércoles 22/2/17	Entrevista adicionales con las empresas contactadas en la feria o vista de las instalaciones de las empresas artesanas heladeras.
Jueves 23/2/17	
Viernes 24/2/17	Salida y llegada a Sevilla
Sábado 25/2/17	Salida: Sevilla - Lima

Elaboración: Equipo de Investigación

c) Plataforma E-commerce y E-Marketing:

Contaremos con una página web, mediante la cual no solo se brindará información completa de la empresa y nuestro(s) productos, también nuestros clientes podrán realizar ordenas de compra, saber en qué situación está su pedido, visitar nuestra sección de noticias y eventos (difundiremos constantemente nuestras actividades, en eventos u obras sociales), solicitar información, dar manifiestos de sus sugerencias a través de nuestras encuestas virtuales, acceder a enlaces de interés, como la agencia comercial de España en Perú, revistas especializadas como: “Arte Heladero”, revista técnico profesional al servicio de la heladería y horchatería artesanas, etc.

El cliente o cualquier interesado podrán comunicarse de manera gratuita a través de Skype.

Y además la plataforma virtual nos permitirá controlar el stock de mercadería, actualizar lista de precios, emitir reportes al departamento correspondiente, emitir facturas electrónicas para una mayor eficiencia, comodidad de nuestros clientes y lo

más importante reducir el impacto ambiental generado por el uso de tinta, papel para facturación, sobres, etc., todo en tiempo real.

También tendremos presencia en la redes sociales usadas por los consumidores o clientes con el fin de familiarizarnos con su trabajo y ellos del nuestro al mismo tiempo que se genera un recíproco apoyo de difusión.

Para el desarrollo de la plataforma, actualización o mantenimiento se tiene presupuestado 71 dólares mensuales, para ello se contará un servicio externo (Outsourcing) que incluya desarrollo gráfico o diseño.

Se invertirá en un PROMO PACK ofrecido por la empresa Dattatec.com (mayor hoster de Hispanoamérica) el cual incluye Hosting, dominio, e-mail, aplicaciones, crédito Google AdWords x 70 dólares, etc.

Cada año se invertirá un costo promedio de 100 dólares en e-marketing, que incluye publicidad en revistas especializadas como “www.Arteheladero.com”, en los portales de las asociaciones de empresas artesanas heladera que cuenten con sección de proveedores como “www.heladeriasdemadrid.org”, también se invertirá en Google AdWords el cual permite promocionar nuestro negocio junto a los resultados de búsqueda relevantes de Google, también empleará la herramienta gratuita Google Analytics para obtener información que faciliten hacer mejoras medibles de las campañas, del sitio web e identificar las palabras clave, sitios y ubicaciones que atraen tráfico de alto valor y conocer más acerca de las reacciones de los visitantes que atraen tráfico de alto valor y conocer más acerca de las reacciones de los visitantes ante el contenido de nuestra plataforma web, también se contará con un registro en Google Maps y Facebook para facilitar la ubicación de la empresa a clientes e interesados.

Plataforma web para Heladero y Horchateros Artesanales de España

Figura 25.E-commerce y E-Marketing



**ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE
 HELADEROS Y
 HORCHATEROS
 ARTESANALES
 DE LA COMUNIDAD
 AUTÓNOMA DE MADRID**

Su anuncio aparece aquí
 Consulte su anuncio en Google
 y en nuestros sitios asociados.
www.su-ne.gocio.com.pe

**Sus anuncios aparecen junto a los resultados de
 búsqueda relacionados, los usuarios hacen clic en
 ellos y contactan con su empresa.**

Tu empresa aquí
 Calle cualquiera, 123 Ciudad
 cualquiera 93 147 22 06
[Cupones >>](#)

ch
Hielos de leche y vainilla
 Líder mundial en la producción de ingredientes
 funcionales para la industria alimentaria
DANISCO

E

CAPITULO 7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Definición de los objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones

a. Determinación de Puntos Clave

Tabla N° 39 Puntos Clave para el Plan de Operaciones

ASPECTO	PUNTOS CLAVE
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la Empresa en la ciudad de Cajamarca.
	Mejorar el diseño del empaque sin elevar los costos para la elaboración del producto.
Calidad	Lograr un producto netamente aséptico
	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.
	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Español.
	Recurso humano constantemente capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.
	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.
Tiempos de Entrega	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado de destino.
	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional.

Elaboración:Equipo de Investigación

b. Ponderación de Punto Clave

Tabla N° 40 Ponderación de puntos Clave

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PONDERACIÓN INTERNA
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la Empresa en la ciudad de Cajamarca.	0.30
	Mejorar el diseño del empaque sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0.64
Calidad	Lograr un producto netamente aséptico	0.70
	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.	0.20
	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	0.75
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Español.	0.65
	Recurso humano constantemente capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	0.26
Tiempos de Entrega	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0.15
	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado de destino.	0.20
	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional.	0.15

Elaboración:Equipo de Investigación

c. Ordenamiento de Ponderaciones.

Tabla N° 41 Ordenamiento de Ponderaciones

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PONDERACIÓN INTERNA
Calidad	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	0.75
Calidad	Lograr un producto netamente aséptico	0.7
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Español.	0.65
Flexibilidad	Recurso humano contantemente capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	0.64
Calidad	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.	0.30
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado de destino.	0.26
	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0.20
	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional.	0.20
Costos	Mejorar el diseño del empaque sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0.15
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la Empresa en la ciudad de Valencia	0.15

Elaboración:Equipo de Investigación

d) Asignación de Coeficientes de Importancia

Tabla N° 42 Asignación de Coeficientes de Importancia

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PONDERACIÓN INTERNA	COEFICIENTE DE IMPORTANCIA
Calidad	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	0.75	3
Calidad	Lograr un producto netamente aséptico	0.7	3
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Español.	0.65	3
Flexibilidad	Recurso humano contantemente capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	0.65	3
Calidad	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.	0.30	2
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado de destino.	0.26	2
	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0.20	2
	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional.	0.20	1
Costos	Mejorar el diseño del empaque sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0.15	1
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la Empresa en la ciudad de Valencia	0.15	1

Elaboración:Equipo de Investigación

e) Producto de Ponderación y Coeficientes de Importancia.

Tabla N° 43 Producto de Ponderación y Coeficientes de Importancia

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PRODUCTO (POND.*COEF.)
Calidad	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	1.95
Calidad	Lograr un producto netamente aséptico	2.10
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Español.	1.95
Flexibilidad	Recurso humano contantemente capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	1.95
Calidad	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobre costos en la misma.	0.60
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado de destino.	0.52
	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0.40
	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional.	0.20
Costos	Mejorar el diseño del empaque sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0.15
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la Empresa en la ciudad de Valencia	0.15

Elaboración:Equipo de Investigación

f) Selección de Puntos Clave

Tabla N° 44 Selección de Puntos Clave

Calidad	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.
Calidad	Lograr un producto netamente aséptico
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Español.
Flexibilidad	Recurso humano contantemente capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.

Elaboración:Equipo de Investigación

g) Conceptualización de Puntos Clave

Tabla N° 45 Conceptualización de Punto Clave

Calidad	Se buscará una estandarización durante todo el proceso de producción, envase y embalaje del producto con la finalidad de ofrecer un producto de calidad
Calidad	En el proceso de Producción también se tendrán en cuenta las medidas de seguridad necesarias para que los productos estén libres de contaminantes y asegurar su característica aséptica
Flexibilidad	A partir del primer año de comercialización de hará un nuevo estudio de mercado para poder obtener información de nuevas exigencias del mercado
Flexibilidad	Se plantea realizar 3 capacitaciones al año para todos los trabajadores en función del manejo sostenible de una cultura exportadora.

Elaboración:Equipo de Investigación

h) Objetivos de Plan de Operaciones

Tabla N° 46 Objetivos del plan de Operaciones

Calidad	Estandarizar la oferta comercial a través del diseño estructurado de un plan de procesos.
Calidad	Introducir el manejo y utilización adecuada del envase hermético para lograr el carácter aséptico.
Flexibilidad	Realizar un nuevo estudio de mercado a partir del 1 año de comercialización con el fin de determinar las nuevas exigencias del mercado
Flexibilidad	Realizar capacitaciones trimestrales con los productores miembros de la Asociación

Elaboración:Equipo de Investigación

7.2. Diseño del plan de operaciones

Tabla N° 47 Especificaciones Físicas y técnicas

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

DIMENSIÓN	18cm x 9 cm.
PESO	5 kg.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

TEXTURA	Puré
DUREZA	Muy baja

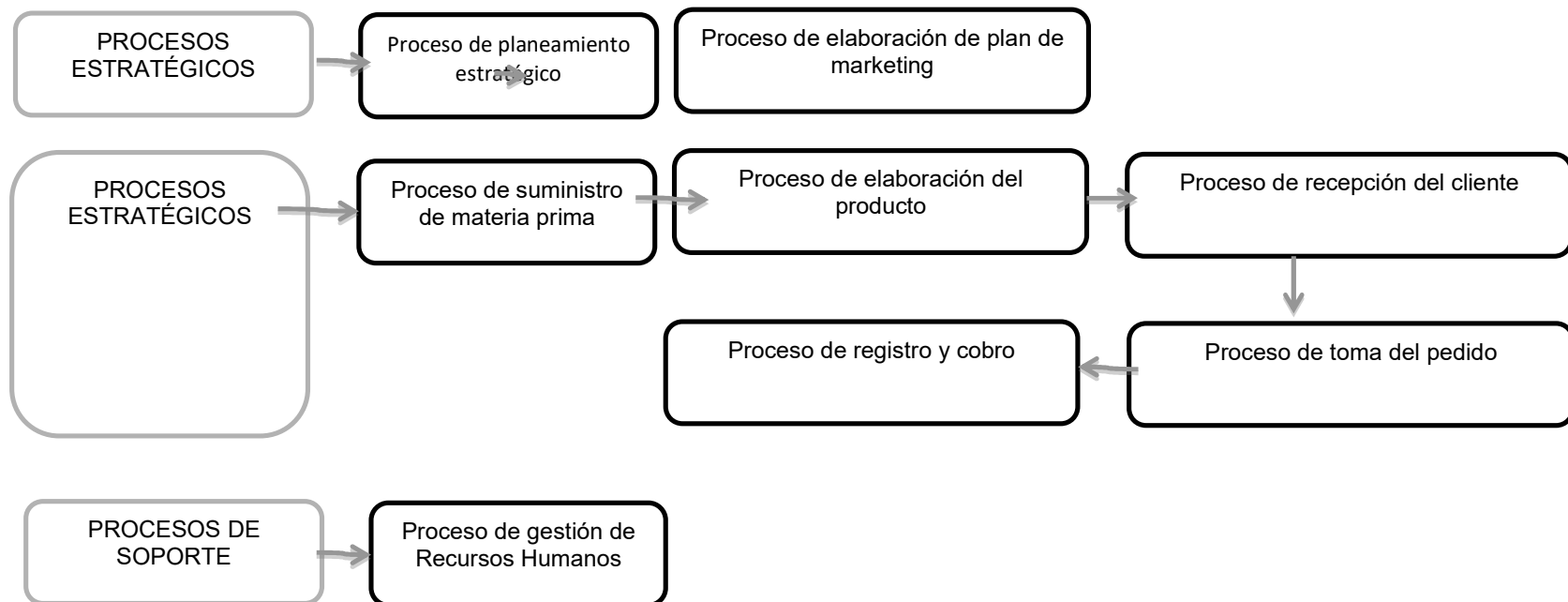
CARACTERÍSTICAS DEL ENVASE

TAMAÑO	18cm. x 9cm.
MATERIAL	FLEXVAC de 90 micras – ALICO
ESPECIFICACIONES	Registro Sanitario para el envasado, envase, y etiquetado, esta otorgado por Digesa con el Registro Sanitario, Código: D4500114NMCKRNC

Elaboración:Equipo de Investigación

7.2.1. Mapa de Procesos de la Organización

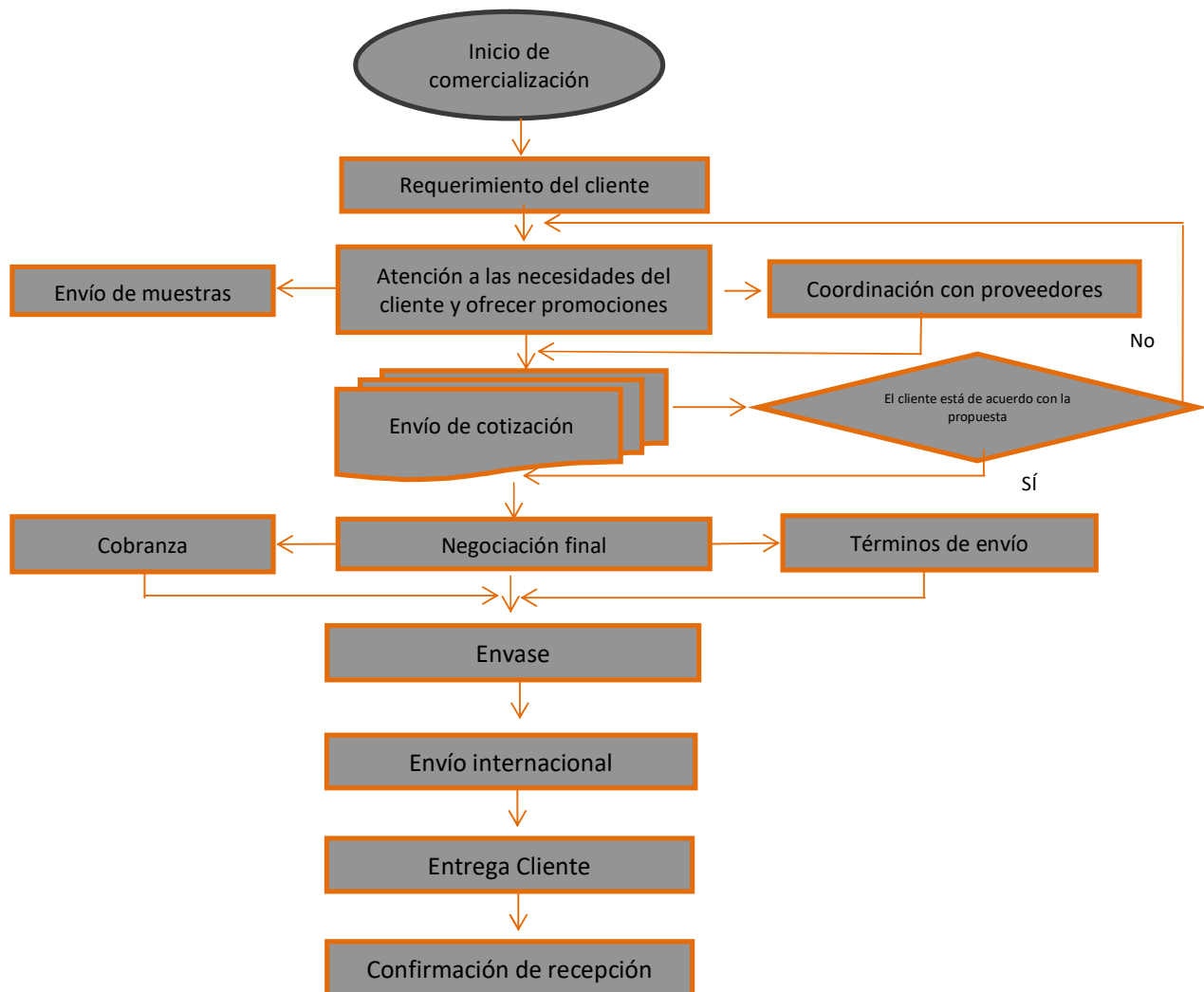
Figura N° 26 Mapa de Procesos de la Organización



Elaboración:Equipo de Investigación

7.2.2. Flujograma

Figura N° 27 Flujograma de Procesos



Elaboración:Equipo de Investigación

7.3. Insumos y Capacidad de planta

El principal insumo o Materia Prima es el mango.

Para elaborar 1 TM. de pulpa de mango se requiere en promedio 1.3 TM. de mango fresco. La pulpa será envasada en bolsas FLEXVAC y empacada en caja de cartón de 5 Kg.

Tabla n° 48. Envases y embalajes.

Bolsas FLEXVAC de 5 Kg.	\$0.0357
Etiquetas para bolsas y cajas	\$0.0114
Cajas de 5 Kg. y esquineros de cartón	\$0.2600
Pallets (contendrá: 720 Kg.)	\$0.0100
Zunchos, films de plástico y cintas adhesivas	\$0.0060
Costo de envase, empaque y embalaje por Kg. (Sin incluir IGV)	\$0.3231

Elaboración:Equipo de Investigación

Capacidad de Planta

La capacidad de planta de la empresa será para una producción de 10924 unidades anual, cada unidad estará compuesto por un envase aséptico que contendrá 5 kg de mango dándonos un total de 54,620.00 anual.

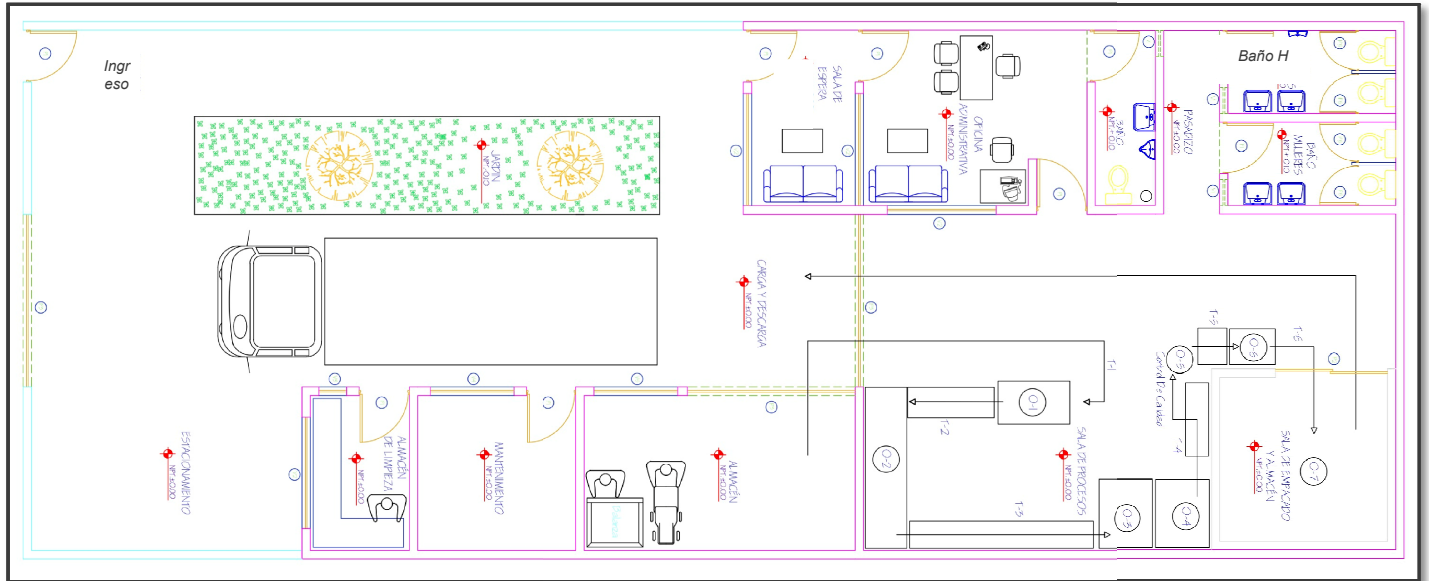
Tabla n° 49. Capacidad de Producción (unidades)

Días mes trabajados	25
Meses al año	12
Capacidad máx. de producción anual	54,620.00
Kg por unidad	5
Unidades producidas de 5kg	10924
Capacidad de planta 100%	54620
Kg	273100

Elaboración:Equipo de Investigación

7.4. Instalaciones

Figura N° 28 Plano de la distribución de planta



Elaboración:Equipo de Investigación

CAPITULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La empresa a establecer se llamara SIINA PERU y se clasifica de la siguiente manera:

- **Según el sector de actividad:** Sector secundario.
- **Según la titularidad del Capital:** Entidad privada.
- **Según su dimensión:** Pequeña empresa (no excede de 20 trabajadores).
- **Por el origen del capital:** Nacional.
- **Según su naturaleza jurídica:** Sociedad Anónima Cerrada.

8.1. Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos

Ya que se ha determinado que la empresa tendrá como estrategia de entrada al mercado El enfoque de diferenciación, es importante considerar que la Capacitación es un punto clave que se debe desarrollar para satisfacer necesidades específicas del segmento del mercado determinado, por lo que se plantea básicamente mejorar las competencias, actitudes y conductas del personal

- **Cursos y Capacitaciones con técnicos de promoción agraria**

Se realizarán reuniones con expertos en promoción agraria a fin de reforzar los conocimientos en el empaqueo y envasado final del producto, ya que ésta es una limitación muy resaltante en los productores de la Región Lambayeque que les impide lograr una exportación exitosa de la Pulpa de Mango.

Las capacitaciones también se realizarán con un enfoque hacia el reforzamiento en cultura exportadora, las técnicas de ventas y promoción mediante la feria internacional; así como también se tocarán puntos sobre la investigación de mercado y su importancia para la definición de estrategias para la exportación exitosa.

- **Talleres y conversatorios**

Estos talleres estarán dirigidos a mejorar o forjar lazos más fuertes entre los productores con el fin de reforzar la asociatividad, en donde se plantearán los puntos de interés de cada grupo de productores, se delimitarán las estrategias y planes a seguir para la toma de decisiones como Asociación, mediante estos talleres se llevará a cabo la formalización de la nueva empresa con miras a la exportación de un mercado nuevo.

A fin de proponer y participar de mejoras en actividades de capacitación, inducción e integración a desarrollar por el personal, resultante del análisis de puestos y perfiles, el Plan realizará encuentros y talleres mensuales y de cierre anual con participación tanto de agentes como de coordinadores afectados. Además, se realizó el seguimiento y control de la calidad del ejercicio de los agentes respecto de sus puestos de trabajo y se unificaron criterios con el fin de lograr la reubicación del personal, teniendo en consideración tanto el perfil del agente como las características del cargo a ocupar.

- **Reclutamiento de Personal**

Para optimizar la Planificación de los Recursos Humanos, el Plan desarrollará un Sistema de Reclutamiento de Personal con el objeto de informatizar y tener un seguimiento de las trayectorias laborales de los agentes desde su ingreso, se confeccionará una Base de Datos a fin de almacenar los Curriculum Vitae recepcionados en el área.

Tabla N° 50 Descripción y Perfil de Puesto Para Gerencia General

TÍTULO DE PUESTO: Gerente General
LOCALIZACIÓN: Gerencia General
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

1. MISIÓN

Dirigir la acción de los demás órganos de “SIINA PERÚ”, en armonía con los estatutos. Representa a la empresa ante los poderes del Estado y las instituciones nacionales y extranjeras, podrá supervisar las facultades y atribuciones que no sean privativas de su cargo.

PRINCIPALES RESULTADOS		
IMPORTANCIA	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Ejecutar las acciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.	Para el logro de objetivos organizacionales con eficiencia, dirección y control.
2	Supervigilar y fiscalizar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de “SIINA PERU”, directamente o mediante otros funcionarios.	Para cuidar que los activos de “SIINA PERU” sean debidamente salvaguardados.
3	Poner en conocimiento del Directorio los asuntos de competencia en este órgano, cuidando que las propuestas vayan acompañadas de los informes y dictámenes de los funcionarios, técnicos y/o asesores o quienes corresponde emitirlos.	Para conducir las relaciones industriales e institucionales de “SIINA PERU” y se tenga un archivo sobre los mismo.
4	Representar a “SIINA PERU” ante los poderes del Estado, entidades internacionales, instituciones nacionales y extranjeras.	Implementar la política de la capacitación del personal, con las nuevas políticas del mercado, leyes o políticas emitidas por el Estado.
5	Aprobar la organización complementaria de la básica de “SIINA PERU”	Para la delegación de las políticas internas, los procedimientos y programas operativos.
6	Participar en las sesiones del directorio con voz pero sin voto.	Para poner en conocimiento del Directorio los asuntos de competencia de este órgano, cuidando que las propuestas vayan acompañadas de los informes y dictámenes de los funcionarios, técnico y/o asesores o quienes corresponde emitirlos

2. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES
3A. Formación Requerida
<ul style="list-style-type: none"> Estudios en Administración de Empresas. Estudios universitarios de Doctorado.
3B. Conocimientos informáticos y de idiomas
<ul style="list-style-type: none"> Conocer Office Microsoft: Nivel avanzado. Idioma Inglés: Nivel Avanzado.
3C. Experiencia Requerida
<ul style="list-style-type: none"> Más de 5 años como experiencia en puestos similares.
3D. Habilidades y destrezas requeridas
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para la comunicación obteniendo retroalimentación. Capacidad en Liderazgo y planificación estratégica. Capacidad de dirección, manejo de grupos, creatividad e innovación Capacidad de organización, compromiso y dedicación. Capacidad en toma de decisiones con respecto a problemas que se presenten específicos y puntuales. Habilidad de personalidad de profesional influyente.
3E. Habilidades Excluyentes
<ul style="list-style-type: none"> Entender relaciones abstractas y desarrollar los nuevos conceptos. Capacidad para la negociación Certificación de antecedentes/buena conducta. Capacidad para las relaciones interpersonales Antecedentes penales y judiciales. Cartas de recomendación

TÍTULO DE PUESTO: Gerente General

LOCALIZACIÓN: Gerencia General

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

4. CONDICIONES DE TRABAJO										
Jornada Laboral General:					Horarios: Indefinido					
Jornada Laboral Especial: SÍ					Horarios:					
Turnos Rotativos: NO										
Horas Suplementarias SÍ										
Horas de Viaje SÍ										
Remuneración										
Bonificaciones	Turno rotativo	NO	Semana no calendaria	NO	Guardias pasivas	NO	Seguridad Intensiva	NO	Manejo de	SÍ

								fondos	
Proyección del puesto									
Dependiendo de su formación y experiencia podrá aspirar ascender en su categoría u ser un trabajador asociado con derecho a voto.									
Observaciones generales y Contexto del puesto									
La posición requiere de pericia en la planeación, dirección y control en la empresa, actitud de servicio, responsabilidad y compromiso en los objetivos competitivos de la misma.									

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 51 Descripción y Perfil de Puesto Para Ejecutivo Comercial y Abastecimiento.

TÍTULO DE PUESTO: Ejecutivo comercial y Abastecimiento
LOCALIZACIÓN: Ejecutivo comercial y Abastecimiento
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

3. MISIÓN

Planear, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos relacionados con la exportación además se asegurará que el producto cumpla con los estándares de calidad exigidos a nivel internacional, en cuanto a presentación, aspectos sanitarios y bacteriológicos.

PRINCIPALES RESULTADOS		
IMPORTANCIA	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Realizar la logística para la exportación de las artesanías de piedra.	Para un adecuado envío del producto.
2	Controlar y verificar la pulpa de mango	Para cuidar la imagen de la empresa.
3	Hacer el seguimiento hasta que el producto llegue al destino final.	Para que el cliente se sienta satisfecho con el producto.
4	Realizar las negociaciones con los clientes.	Para el aumento de ventas.

4. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

3A. Formación Requerida

- Estudios en Ventas.
- Estudios universitarios.

3B. Conocimientos informáticos y de idiomas

- Conocer Office Microsoft: Nivel avanzado.

<ul style="list-style-type: none"> Idioma Inglés: Nivel Avanzado.
3C. Experiencia Requerida
<ul style="list-style-type: none"> Más de 5 años como experiencia en puestos similares.
3D. Habilidades y destrezas requeridas
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para la comunicación obteniendo retroalimentación. Capacidad en Liderazgo y planificación estratégica. Capacidad de dirección, manejo de grupos, creatividad e innovación Capacidad de organización, compromiso y dedicación.
3E. Habilidades Excluyentes
<ul style="list-style-type: none"> Entender relaciones abstractas y desarrollar los nuevos conceptos. Capacidad para la negociación Certificación de antecedentes/buena conducta. Capacidad para las relaciones interpersonales Antecedentes penales y judiciales. Cartas de recomendación

TÍTULO DE PUESTO: Ejecutivo comercial y Abastecimiento
LOCALIZACIÓN: Ejecutivo comercial y Abastecimiento
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

4. CONDICIONES DE TRABAJO										
Jornada Laboral General: SI					Horarios: Definido					
Jornada Laboral Especial: NO					Horarios:					
Turnos Rotativos: SI										
Horas Suplementarias SI										
Horas de Viaje SI										
Remuneración										
Bonificaciones	Turno rotativo	SI	Semana no calendaria	NO	Guardias pasivas	NO	Seguridad Intensiva	NO	Manejo de fondos	NO
Proyección del puesto										
Ninguna.										
Observaciones generales y Contexto del puesto										
La posición requiere de pericia en la planeación y control en la empresa, actitud de servicio, responsabilidad y compromiso en los objetivos competitivos de la misma.										

Elaboración:Equipo de Investigación

8.2. Política de Empleo

La política de empleo que se ha establecido, está basada en la “**LEY 30056 REMYPE**”

La empresa se preocupará por cumplir con todas las regulaciones de empleo establecidos por ley, tales como:

- a. **Contrato de Trabajo:** Todos los trabajadores tendrán un contrato de trabajo legal vinculante y por escrito con una descripción de la tarea a desempeñar.
- b. **Remuneración Mínima Vital:** Cuando el trabajador cumpla con la jornada ordinaria máxima legal o contractual, tendrá derecho a percibir la remuneración mínima vital que se establezca conforme a Ley. Si éste labora en jornadas de cuatro (4) horas diarias, su remuneración será la parte proporcional de la remuneración mínima vital. El pago de los salarios se hace de manera regular y oportuna, en la moneda correspondiente al país y estará documentada mediante boletas de pago.
- c. **Jornada y Horario de Trabajo:** La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. Las horas extras de trabajo será voluntario y no excederá de 12 horas semanales, salvo en caso de circunstancias excepcionales (como por ejemplo, períodos de máxima producción).
- d. **Descanso Vacacional:** El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios y esta será pagado con una parte proporcional al salario mínimo.

CAPITULO 9. PLAN FINANCIERO

9.1. Inversión y capital de trabajo.

A continuación se detallan las inversiones que se requieren para la puesta en marcha del proyecto.

- Activo fijos

Tabla N° 52 Activos Fijos

ACTIVO FIJO						
Tipo de cambio	3.1					
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)	Costo Total S/.	Tasa de depreciación	Depreciación Anual
Maquinaria		\$13,752.00	\$58,130.00	S/.180,203.00		S/. 18,020.30
Despulpadora	1	\$7,400.00	\$7,400.00	S/.22,940.00	10%	S/. 2,294.00
Lavadora de Mangos	1	\$11,000.00	\$11,000.00	S/.34,100.00	10%	S/. 3,410.00
Marmita Industrial	1	\$6,500.00	\$6,500.00	S/.20,150.00	10%	S/. 2,015.00
Mezcladora Industrial	1	\$8,000.00	\$8,000.00	S/.24,800.00	10%	S/. 2,480.00
Cuarto Frio	1	\$9,000.00	\$9,000.00	S/.27,900.00	10%	S/. 2,790.00
Dosificadora Aséptica	1	\$9,000.00	\$9,000.00	S/.27,900.00	10%	S/. 2,790.00
Selladora Continua / Caja	1	\$2,500.00	\$2,500.00	S/.7,750.00	10%	S/. 775.00
Impresora/Fecha de manufactura	1	\$1,500.00	\$1,500.00	S/.4,650.00	10%	S/. 465.00
Balanza de precisión	1	\$2,200.00	\$2,200.00	S/.6,820.00	10%	S/. 682.00
PH metro	1	\$750.00	\$750.00	S/.2,325.00	10%	S/. 232.50
Refractómetro / °Brix	1	\$280.00	\$280.00	S/.868.00	10%	S/. 86.80
Equipos de computo		\$800.00	\$1,500.00	S/.4,650.00		S/. 1,162.50
Computadoras	2	\$700.00	\$1,400.00	S/.4,340.00	25%	S/. 1,085.00
Impresora	1	\$100.00	\$100.00	S/.310.00	25%	S/. 77.50
Muebles		\$220.00	\$640.00	S/.1,984.00		S/. 198.40

Escritorios	2	\$90.00	\$180.00	S/.558.00	10%	S/. 55.80
Anaqueles	2	\$80.00	\$160.00	S/.496.00	10%	S/. 49.60
Sillas	4	\$50.00	\$200.00	S/.620.00	10%	S/. 62.00
Otros (artículos de escritorio, accesorios de limpieza, etc.)			\$100.00	S/.310.00	10%	S/. 31.00
Total		\$14,772.00	\$18,178.00	S/.186,837.00		S/. 19,381.20

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 53 Gastos Operativos

GASTOS PREOPERATIVOS	
Descripción	S/.
Inscripción de la marca	S/. 534.99
Reserva del nombre en SUNARP	S/. 8.00
Minuta	S/. 50.00
Escritura pública	S/. 300.00
Inscripción de sociedad	S/. 35.00
RUC y Régimen tributario	S/. 20.00
Copia literal de la partida registral	S/. 20.00
Licencia de funcionamiento	S/. 237.45
Levantamiento de observaciones	S/. 75.90
Registro sanitario de alimentos	S/. 365.00
Total	S/. 1,646.31

Elaboración:Equipo de Investigación

- **Capital de Trabajo**

Tabla N° 54 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Recursos para producción requeridos		276,133.84	279,491.50	282,931.55	286,433.40	289,997.05	293,643.10
Porcentaje Capital	40%	110,453.54	111,796.60	113,172.62	114,573.36	115,998.82	117,457.24
Variación Capital de trabajo	110,453.54	1,343.06	1,376.02	1,400.74	1,425.46	1,458.42	

Elaboración:Equipo de Investigación

9.2. Financiamiento.

- **Aportes**

Tabla N° 55. Aportes

APORTES		
Socios	30%	S/. 89,681.05
Banco	70%	S/. 209,255.79

Elaboración:Equipo de Investigación

- Préstamos

Tabla N° 56 Préstamos para el financiamiento

FINANCIAMIENTO	
AÑOS	5
Monto del financiamiento	209,255.79
Tasa de financiamiento anual (3 a 5 años plazo)	16%
Cuota	S/. -63,908.68

Periodo	Saldo	Amort	Interes	Cuota
0	209255.792			
1	S/. 178,828.04	S/. -30,427.76	S/. -33,480.93	S/. -63,908.68
2	S/. 143,531.84	S/. -35,296.20	S/. -28,612.49	S/. -63,908.68
3	S/. 102,588.25	S/. -40,943.59	S/. -22,965.09	S/. -63,908.68
4	S/. 55,093.69	S/. -47,494.56	S/. -16,414.12	S/. -63,908.68
5	S/. 0.00	S/. -55,093.69	S/. -8,814.99	S/. -63,908.68

Elaboración:Equipo de Investigación

9.3. Pronóstico

- Presupuesto de Ventas

Tabla N° 57. Presupuesto de Ventas

Presupuesto de ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	8193	8356	8523	8693	8866
Precio de venta	69.17	69.17	69.17	69.17	69.17
Ingresos	566,688.45	577,962.74	589,513.69	601,272.15	613,238.11
Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Produccion	276,133.84	279,491.50	282,931.55	286,433.40	289,997.05
Total Costos variables	276,133.84	279,491.50	282,931.55	286,433.40	289,997.05
Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Gastos Administrativos	154,735.17	154,735.17	154,735.17	154,735.17	154,735.17
Gastos de ventas y exportación	S/. 53,467.15	S/. 53,467.15	S/. 53,467.15	S/. 53,467.15	S/. 53,467.15
Gastos financieros					
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Total costos fijos	208,202.32	208,202.32	208,202.32	208,202.32	208,202.32

Elaboración: Equipo de Investigación

Tabla N° 58 Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio					
CF/PVU-CVU					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF	S/. 208,202.32	S/. 208,202.32	S/. 208,202.32	S/. 208,202.32	S/. 208,202.32
PVU	69.17	69.16739316	69.16739316	69.16739316	69.16739316
CVU	33.7	33.4	33.2	32.9	32.7
Margen de contribucion	35.5	35.7	36.0	36.2	36.5
Punto de equilibrio unid	5,871	5,829	5,789	5,749	5,711
Costos fijos unitarios	25.41	24.92	24.43	23.95	23.48

Elaboración: Equipo de Investigación

- **Capacidad de Producción**

Tabla N° 59 Capacidad de Producción

Capacidad de Producción (Unidades)					
		Prod. x mes	Prod. x día	Prod. x hora	Prod. x minuto
Capacidad de produccion dia	182.0666667	4552	182.1	22.8	0.379305556
Días mes trabajados	25				
Meses al año	12				
Capacidad máx de produccion anual	54,620.00				
Kg por unidad	5				
Unidades producidas de 5kg	10924				
Capacidad de planta 100%	54620				
Kg	273100				

Elaboración: Equipo de Investigación

Tabla N° 60 Producción Anual

Producción anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Capacidad inicial	75%					
Tasa de crecimiento anual	2%	77%	78%	80%	81%	83%
Producción unidades 5 kg	8,193.00	8,356.00	8,523.00	8,693.00	8,866.00	9,043.00

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 61 Costos de Producción

Costo de Producción						
Materia Prima/Años		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a vender		8,193.00	8,356.00	8,523.00	8,693.00	8,866.00
Unidades producidas 5kgs		4,096.50	4,178.00	4,261.50	4,346.50	4,433.00
Unidades importadas 5kgs		4,096.50	4,178.00	4,261.50	4,346.50	4,433.00
Kg mango por pulpa	6.5	26,627.25	27,157.00	27,699.75	28,252.25	28,814.50
Precio Kg mango	S/. 2.50					
Costo de Pulpa Mango Importado DDP		93,994.19	95,864.21	97,780.12	99,730.44	101,715.19
Costo Materia prima		S/. 160,562.32	S/. 163,756.71	S/. 167,029.49	S/. 170,361.07	S/. 173,751.44
Mano de obra directa						
Numero operarios	4					
Sueldo básico	S/. 750.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00
Gratificación	S/. 750.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
CTS	S/. 750.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Essalud	S/. 67.50	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00
Asignación familiar	S/. 60.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00
Total Mano de obra directa		S/. 51,120.00	S/. 51,120.00	S/. 51,120.00	S/. 51,120.00	S/. 51,120.00

Costos Indirectos						
Costo de envase, empaque y embalajes por Kg.						
Bolsas FLEXVAC de 5 Kg.	S/. 0.11	S/. 907.08	S/. 925.13	S/. 943.62	S/. 962.44	S/. 981.59
Etiquetas para bolsas y cajas	S/. 0.04	S/. 290.27	S/. 296.04	S/. 301.96	S/. 307.98	S/. 314.11
Cajas de 5 Kg. y esquineros de cartón	S/. 0.81	S/. 6,603.56	S/. 6,734.94	S/. 6,869.54	S/. 7,006.56	S/. 7,146.00
Pallets (contendra: 720 Kg.)	S/. 0.03	S/. 254.23	S/. 259.29	S/. 264.48	S/. 269.75	S/. 275.12
Zunchos, films de plástico y cintas adhesivas	S/. 0.02	S/. 151.18	S/. 154.19	S/. 157.27	S/. 160.41	S/. 163.60
Total insumos		S/. 8,206.32	S/. 8,369.59	S/. 8,536.86	S/. 8,707.13	S/. 8,880.42
Servicios						
Luz, agua internet		S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Otros		S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Depreciación		S/. 19,381.20	S/. 19,381.20	S/. 19,381.20	S/. 19,381.20	S/. 19,381.20
Mano de obra indirecta						
Jefe producción	1					
Sueldo básico	S/. 1,800.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00
Gratificación	S/. 1,800.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
CTS	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00
Essalud	S/. 162.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00
Asignación familiar	S/. 60.00	S/. 720.00	S/. 720.00	S/. 720.00	S/. 720.00	S/. 720.00
Total Mano de obra directa		S/. 29,664.00	S/. 29,664.00	S/. 29,664.00	S/. 29,664.00	S/. 29,664.00

Total costo de producción		S/. 276,133.84	S/. 279,491.50	S/. 282,931.55	S/. 286,433.40	S/. 289,997.05
Costo unitario		S/. 33.70	S/. 33.45	S/. 33.20	S/. 32.95	S/. 32.71

Elaboración: Equipo de Investigación

Tabla N° 62 Unidades Producidas Proyectadas

Unid. Producidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidades	8193	8356	8523	8693	8866	9043
CPU	33.70	33.45	33.20	32.95	32.71	32.47
CTP	276,133.84	279,491.50	282,931.55	286,433.40	289,997.05	293,643.10

Elaboración: Equipo de Investigación

Tabla N° 63. Gatos

COSTO FIJOS										
Costos de Personal										
Puesto	Sueldos	Cantidad	Total Mensual	Veces por Año	Gratificaciones	Vacaciones	Cts	EsSalud	Total Anual	Condición
Administrativa										
Gerente General	S/. 2,300.00	1	S/. 2,300.00	12	S/. 2,300.00	S/. 2,300.00	S/. 1,341.67	S/. 207.00	S/. 33,748.67	Planilla
Jefe de Comercio Internacional y Marketing	S/. 1,200.00	1	S/. 1,200.00	12	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 700.00	S/. 108.00	S/. 17,608.00	Planilla
Jefe de administración y Finanzas	S/. 1,200.00	1	S/. 1,200.00	12	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 700.00	S/. 108.00	S/. 17,608.00	Planilla
Jefe de Producción	S/. 1,500.00	1	S/. 1,500.00	12	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 875.00	S/. 135.00	S/. 22,010.00	Planilla
Asistentes	S/. 750.00	1	S/. 750.00	12	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 437.50	S/. 67.50	S/. 11,005.00	Planilla
Contador	S/. 400.00	1	S/. 400.00	12					S/. 4,800.00	Factura
Seguridad	S/. 600.00	2	S/. 1,200.00	12	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 350.00	S/. 54.00	S/. 17,608.00	Planilla
Electricidad/Agua	S/. 150.00	1	S/. 150.00	12					S/. 1,800.00	Factura
Alquiler	S/. 2,000.00	1	S/. 2,000.00	12					S/. 24,000.00	Factura
Teléfono e Internet	S/. 160.00	1	S/. 160.00	12					S/. 1,920.00	Factura
TOTAL									S/. 152,107.67	

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 64 Equipos de Protección Personal

EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL				
DESCRIPCION	Pre. Uni.	Cantidad	Veces al año	Total año
Botas de seguridad	S/. 69.00	5	2	S/. 690.00
Gorros industriales	S/. 20.00	5	2	S/. 200.00
Guantes industriales	S/. 20.00	5	2	S/. 200.00
Mandiles industriales	S/. 17.00	5	2	S/. 170.00
Extintor	S/. 129.00	2	1	S/. 258.00
Total epps				S/. 1,518.00

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 65 Gastos de Implementos de Limpieza

IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA				
DESCRIPCION	UNID. DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
Detergente industrial	15 Kilos	2	55.00	S/. 110.00
Escoba	unidades	4	15.00	S/. 60.00
Recogedor	unidades	2	29.90	S/. 59.80
Trapeador industrial	Kilos	3	24.90	S/. 74.70
Jabón líquido	unidades	2	13.00	S/. 26.00
Papel Higiénico	Paquetes	14	12.00	S/. 168.00
Tacho de Basura- Marca Rey (75 litros)	unidades	3	45.00	S/. 135.00
Toalla de manos	unidades	12	2.50	S/. 30.00
Jabonera	unidades	4	2.00	S/. 8.00
Espejo	unidades	4	10.00	S/. 40.00
TOTAL				S/. 711.50

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 66 Gastos de Utiles de Escritorio

UTILES DE ESCRITORIO				
DESCRIPCION	UNID. DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
Bolígrafos	unidades	100	S/. 0.40	S/. 40.00
Engrapador	unidades	3	S/. 15.00	S/. 45.00
Perforador	unidades	3	S/. 15.00	S/. 45.00
Regla	unidades	2	S/. 1.00	S/. 2.00
Archivadores	unidades	24	S/. 4.00	S/. 96.00
Clips	unidades	24	S/. 3.00	S/. 72.00
Bandeja portanotas	unidades	6	S/. 3.00	S/. 18.00
Grapas	unidades	10	S/. 2.00	S/. 20.00
Micas	unidades	100	S/. 0.30	S/. 30.00
Folder manila	unidades	100	S/. 0.30	S/. 30.00
TOTAL				S/. 398.00

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 67 Gastos de Exportación

GASTOS DE EXPORTACIÓN			GASTOS EXPORTACIÓN ANUAL	
Gastos de exportación:	(\$)	(S/.)		
BANCARIOS / CARTA CREDITO	\$ 107.50	S/. 333.25		
Gastos de Agenciamiento de Aduanas:		S/. -		
Tramite de Aduana	\$120	S/. 372.00		
Gastos Operativos	\$74	S/. 229.40		
Aforo Fisico	\$29	S/. 89.90		
Documentación:		S/. -		
Digesa	\$53	S/. 164.30		
Certificado de Origen	\$25	S/. 77.50		
Gastos de Almacén:		S/. -		
Derecho de embarque	\$95	S/. 294.50		
Gastos Administrativos	\$20	S/. 62.00		
Gastos por Regularización de Póliza de Embarque		S/. -		
Agencia Portuaria-vistos buenos	\$31	S/. 96.10		
Trámite documentario	\$96	S/. 297.60		
Gastos Administrativos	\$18	S/. 55.80		
Alquiler de contenedor	\$110	S/. 341.00		
Carga y estiva	\$84	S/. 260.40		
TOTAL	\$ 862.50	S/. 2,673.75		S/. 32,085.00

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 68 Gastos de Marketing

GASTOS DE MARKETING			
Acceso a feria Spañola de heladería y afines INTERSICOP	1	S/. 10,500.00	S/. 10,500.00
Acceso a feria Expoalimentaria	1	S/. 9,302.15	S/. 9,302.15
Banner	2	S/. 550.00	S/. 1,100.00
Merchandise	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Página Web	1	S/. 380.00	S/. 380.00
TOTAL			21,382.15
TOTAL GASTOS DE VETNAS			S/. 53,467.15

Elaboración:Equipo de Investigación

9.4. Parámetros

- Horizonte de Evaluación

Tabla N° 69 Parámetros de Evaluación

PARAMETROS DE EVALUACIÓN	
Horizonte de Evaluación	5 años
CAPM	9.03%
CPPC	13.29
Tasa crecimiento de ventas	5%
Aportes Accionistas	S/. 89,681.05
Aporte del Banco	S/. 209,255.79
Total de la deuda	-63908.68203

Elaboración:Equipo de Investigación

- Tasas de descuento

Tabla N° 70 Tasas de Descuento

CAPITAL ASSET PRICING MODEL			
Rf	BETA	Rm	Rp
5.28%	0.74	8%	1.74%
CAPM/KE	9.03%		

Elaboración:Equipo de Investigación

- Para hallar el CAPM (Capital Asset Pricing Model), entramos a la página web: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.
- Seleccionamos “data”, luego “Current Data” dándole click, luego “Historical Returns on Stocks”, en la columna de “Annual Returns on Investments in”, seleccionamos “10-year T. Bond”.

- En la parte del final seleccionamos "Arithmetic Average" y seleccionamos "5.28%"; en "Risk Premium" Seleccionamos el "8%" de "Stocks-T. Bills".
- Para hallar el "BETA" entramos a la página web: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, en la segunda columna, quinta fila, "Levered and Unlevered Betas by Industry" en la derecha "Emerg. Mkt", ya que Perú es un mercado emergente, se descargara un archivo Excel.
- En la primera columna seleccionamos la industria a la que pertenece nuestro producto, en este caso es "FoodBeverage (Soft)". En la tercera columna seleccionamos "BETA", que es 0.74.
- Por ultimo para hallar el "Riesgo País", entramos a: <http://gestion.pe/noticias-de-riesgo-pais-peru-8597>, en este caso seleccione la fecha del 13 de Julio del 2015 que equivale a 1.74%.

Tabla N°71 Costo Promedio Ponderado de Capital

COSTO PROMEDIO PONERADO DE CAPITAL				
%C (propio)	CAPM/KE	%D (Banco)	Ki (Intereses)	1-T (Impuesto a la renta)
0.30	9.03%	0.7	16%	0.72
CPPC = Ko		10.77%		

Elaboración:Equipo de Investigación

- Para hallar el "CPPC", el "%C (propio) es 30% ya que el capital que colocare será ese, luego remplazamos el CAPM, %D (Banco) es 70%, el Ki (Interés) es del 16% y de 1-T (Impuesto a la renta es de 72%. El CPPC es de 10.77%.

Tabla N° 72 Estudio de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 566,688.45	S/. 577,962.74	S/. 589,513.69	S/. 601,272.15	S/. 613,238.11
Costo variable		S/. 276,133.84	S/. 279,491.50	S/. 282,931.55	S/. 286,433.40	S/. 289,997.05
Margen de contribución		S/. 290,554.61	S/. 298,471.24	S/. 306,582.14	S/. 314,838.75	S/. 323,241.06
Costo fijos		S/. 208,202.32	S/. 208,202.32	S/. 208,202.32	S/. 208,202.32	S/. 208,202.32
Utilidad antes de intereses e impuestos		S/. 82,352.30	S/. 90,268.92	S/. 98,379.82	S/. 106,636.43	S/. 115,038.74
Intereses		-S/. 33,480.93	-S/. 28,612.49	-S/. 22,965.09	-S/. 16,414.12	-S/. 8,814.99
Utilidad antes de impuestos		S/. 48,871.37	S/. 61,656.44	S/. 75,414.73	S/. 90,222.31	S/. 106,223.75
Impuestos	28%	S/. 13,683.98	S/. 17,263.80	S/. 21,116.12	S/. 25,262.25	S/. 29,742.65
Utilidad Neta		S/. 35,187.39	S/. 44,392.64	S/. 54,298.61	S/. 64,960.06	S/. 76,481.10
Dividendos	0%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad neta		S/. 35,187.39	S/. 44,392.64	S/. 54,298.61	S/. 64,960.06	S/. 76,481.10

Elaboración: Equipo de Investigación

Tabla N° 73 Balance General

BALANCE GENERAL						
Balance	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo						
Capital de trabajo	110,454	111,797	113,173	114,573	115,999	117,457
excedente de caja	0	22,962	50,229	81,729	117,315	156,789
activo fijo	186,837	186,837	186,837	186,837	186,837	186,837
depreciación acumulada	0	19,381	38,762	58,144	77,525	96,906
Intangible	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646
Amortización		165	329	494	659	823
activo fijo neto	188,483	168,937	149,392	129,846	110,300	90,754
total activo	298,937	303,696	312,793	326,148	343,613	365,001
pasivo y patrimonio						
deuda	209,256	178,828	143,532	102,588	55,094	S/. 0.00
total pasivo	209,256	178,828	143,532	102,588	55,094	0
aporte de capital	89,681	89,681	89,681	89,681	89,681	89,681
utilidades retenidas	0	35,187	79,580	133,879	198,839	275,320
total patrimonio	89,681	124,868	169,261	223,560	288,520	365,001
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	298,937	303,696	312,793	326,148	343,613	365,001
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Elaboración:Equipo de Investigación

Tabla N° 74 Flujos de Caja Financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Flujos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses e impuestos		S/. 82,352.30	S/. 90,268.92	S/. 98,379.82	S/. 106,636.43	S/. 115,038.74
Impuestos ajustados		-S/. 23,058.64	-S/. 25,275.30	-S/. 27,546.35	-S/. 29,858.20	-S/. 32,210.85
Depreciación		S/. 19,381.20	S/. 19,381.20	S/. 19,381.20	S/. 19,381.20	S/. 19,381.20
Amortización		S/. 164.63	S/. 164.63	S/. 164.63	S/. 164.63	S/. 164.63
Flujo de caja operativo		S/. 78,839.48	S/. 84,539.46	S/. 90,379.30	S/. 96,324.06	S/. 102,373.72
Adquisición de activos	-S/. 186,837.00					
Intangibles	-S/. 1,646.31					
Capital de trabajo	-S/. 110,453.54					
Variación de capital de trabajo		-S/. 1,343.06	-S/. 1,376.02	-S/. 1,400.74	-S/. 1,425.46	-S/. 1,458.42
Flujo de caja de inversión	-S/. 298,936.85	-S/. 1,343.06	-S/. 1,376.02	-S/. 1,400.74	-S/. 1,425.46	-S/. 1,458.42
Flujo de caja económico	-S/. 298,936.85	S/. 77,496.42	S/. 83,163.43	S/. 88,978.56	S/. 94,898.60	S/. 100,915.31
Servicio de la deuda	S/. 209,255.79	-S/. 63,908.68	-S/. 63,908.68	-S/. 63,908.68	-S/. 63,908.68	-S/. 63,908.68
Escudo tributario		S/. 9,374.66	S/. 8,011.50	S/. 6,430.23	S/. 4,595.95	S/. 2,468.20

Dividendos		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Flujo de caja financiero	-S/. 89,681.05	S/. 22,962.40	S/. 27,266.25	S/. 31,500.11	S/. 35,585.87	S/. 39,474.82

Tabla N° 75 VAN y TIR Economico

ECONÓMICO	
VAN Economico	S/. 43,377.21
TIR Economico	14.22%

Elaboración: Equipo de Investigación

Tabla N° 76 VAN y TIR Financiero

FINANCIERO	
VAN FINANCIERO	S/. 23,742.39
TIR FINANCIERO	19.84%

Elaboración: Equipo de Investigación

9.5. Análisis de Sensibilidad

- Cuando el precio unitario sube 5%

Tabla N° 77 Análisis de Sensibilidad Cuando el Precio Unitario Sube 5%

ECONÓMICO	
VAN Economico	S/. 125, 605.46
TIR Economico	23.49%

Elaboración:Equipo de Investigación

El VAN Económico y la TIR Económico aumentan en S/.82,228.25 y 9.26% respectivamente.

FINANCIERO	
VAN FINANCIERO	S/. 102,339.34
TIR FINANCIERO	46.92%

Elaboración:Equipo de Investigación

El VAN Financiero y la TIR Financiero aumentan en S/. 78,596.95 y en 27.09% respectivamente.

- **Cuando el precio unitario baja 5%**

Tabla N° 78 Análisis de Sensibilidad Cuando el Precio Unitario Baja 5%

ECONÓMICO	
VAN Economico	S/. -38,851.03
TIR Economico	4.14%

Elaboración:Equipo de Investigación

El VAN Económico y la TIR Económico baja en S/. 82,228.25 y 10.08% respectivamente.

FINANCIERO	
VAN FINANCIERO	S/. -54,854.55
TIR FINANCIERO	19.84%

El VAN Financiero y el TIR Financiero baja en S/. 78,596.95 y en 33.68% respectivamente.

CAPITULO 10. RESULTADOS

Según la investigación realizada y los objetivos planteados se han podido obtener los siguientes resultados.

Obejtivo N° 1

Determinar las características de una oferta exportable para la producción de mango de la asociación SOMFRUTA de Motupe – Lambayeque.

Resultado N° 1

OFERTA EXPORTABLE

Figura N° 29 Oferta Exportable



Elaboración:Equipo de Investigación

Según la encuesta aplicada a los productores de mango de Motupe – Lambayeque hemos podido determinar que el 38.34 % de la población, con parcela menor a 3.00 has, manejo tecnológico bajo, tienen un rendimiento entre 6-11 TM con 50-70 % de fruta exportable; además se ha determinado que tienen un manejo empresarial bajo, no tienen crédito y con registros de parcela incompleto o no tiene.

Se pudo determinar además que el 25.69 % de la población cuentan con parcela menor a 3.00 has, un manejo tecnológico medio y rendimiento entre 12-17 TM con 71-85 % de fruta exportable; manejo empresarial medio, no tienen crédito agrícola y el manejo de registros es incompleto.

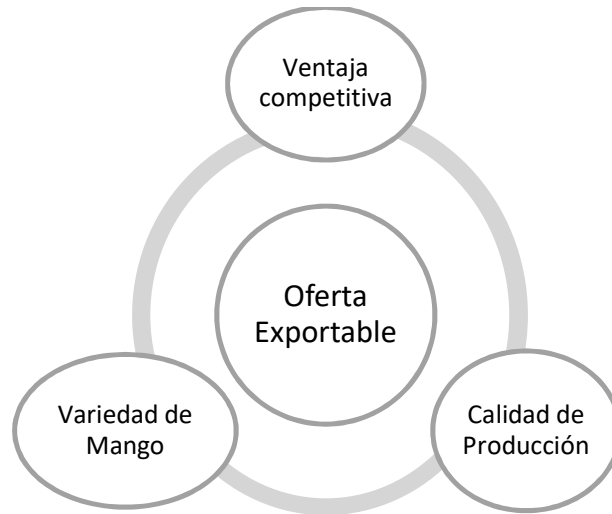
Además hemos podido observar que existe una cantidad notoria de producción exportable, pero no existen posibilidades de inversión, por separado los productores tienen poco poder de negociación y pocas posibilidades de mejoras técnicas.

Obejtivo N°2

Determinar las características de una oferta exportable para la producción de mango de la asociación SOMFRUTA de Motupe – Lambayeque.

Resultado N° 2

Figura N° 30 Características de Oferta Exportable



Elaboración:Equipo de Investigación

Según la encuesta aplicada a los productores de la asociación SOMFRUTA de Lambayeque- Motupe se ha podido determinar que el 70% de ellos no utilizan excipientes artificiales durante su producción de Mango esto según el estudio de las preferencias del consumidor permite identificar una ventaja competitiva, pero es necesario mencionar que todas las zonas de producción están inscritas en SENASA y mantienen un programa de erradicación de la mosca de la fruta. Motupe está dentro del programa pero aún no se ha logrado erradicar por completo la mosca de la fruta. Pero cabe resaltar que al no contener excipientes artificiales se consigue una característica determinante para el ingreso del

producto en el mercado según las normas técnicas establecidas para la industria de alimentos artesanales.

Además se conoce que el 87% de estos productores producen el Mango de la variedad kent, que es la variedad más requerida en el mercado español, según las normas técnicas del sector y debido a que por su estacionalidad existe escases de este producto en varios meses del año en España, lo que también es una ventaja competitiva que se debe tomar en cuenta.

Objetivo N° 3

Determinar las estrategias para la penetración a un mercado Internacional

Resultado N° 3

ESTUDIO DE MERCADO

Figura N° 31 Investigación de Nuevos Mercados



Elaboración:Equipo de Investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a los productores de SOMFRUTA se ha podido determinar que el 95% de los productores no tienen conocimiento sobre el término estudio de mercado ni han realizado antes la investigación del mercado al mercado al que venden su producto, tampoco tienen conocimiento sobre técnicas de ventas ni promoción de sus productos.

También se ha podido determinar que el 38 % de estos productores se encuentran exportando a Estados Unidos, pero sin haber hecho una investigación de mercado antes de las negociaciones, por lo que el precio de venta es bastante

bajo. Las normas técnicas que manejan los productores son las del color de la cáscara y el tamaño de la fruta, no se ha realizado ningún estudio para actualizarse sobre los nuevos requerimientos del mercado para poder lograr una ventaja competitiva, por lo que el precio es determinado por el comprador.

Sin duda la exportación de mango actualmente es muy poco técnica y se basa en conocimientos no actualizados, la oferta exportable no es aprovechada y una investigación de mercados es necesaria para fijar nuevos rumbos a las exportaciones con una mejor alternativa de producción con valor agregado.

Objetivo N° 4

Identificar las acciones necesarias para obtener un Capital humano Capacitado y de alta Competitividad.

Resultado N° 4

CAPITAL HUMANO

Figura N° 32 Capital Humano y sus componentes



Elaboración:Equipo de Investigación

La encuesta aplicada a los productores de Motupe nos ha permitido notar que el 87% de los productores nunca han recibido capacitaciones sobre exportación pero se conoce que el 100% han recibido capacitaciones sobre producción de mango.

Vemos que aún el 35% de los productores no son formalizados y el 65 % no han concluido con la formalización lo que es un punto débil que se debe mejorar para

que el capital humano trabaje en función de crear una oferta exportable y calidad en el servicio, manejando estándares de calidad en su producción e invirtiendo en mejorar sus capacidades. Con respecto a esto también se ha podido notar que el 100% de los encuestados considera que el régimen laboral en el que se encuentran es de por prestación de servicio o temporal, no se encuentran en un régimen laboral establecido y se conoce que en promedio por asociación hay 36 trabajadores que están realizando trabajo de campo el resto realizan trabajo de industrialización, donde se encuentra la selección de la fruta según los estándares técnicos y luego el pelado y trituración del mango.

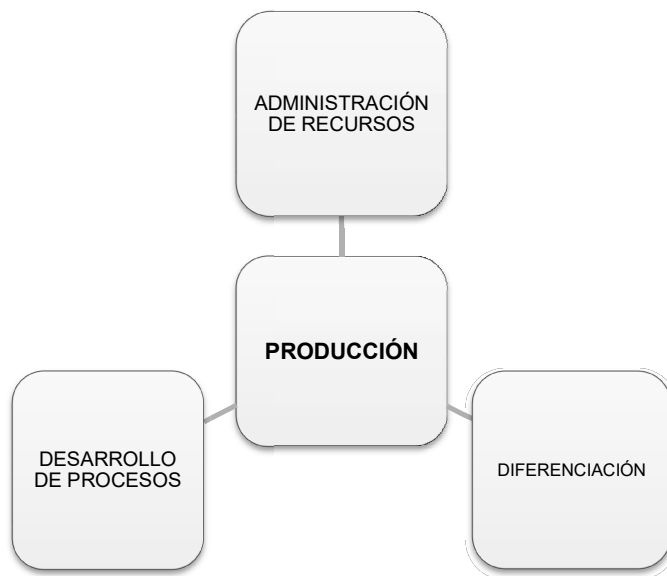
Objetivo N° 5

Determinar la administración de la producción de mango de la asociación SOFRUTA de Motupe- Lambayeque.

Resultado N° 5

PRODUCCIÓN

Figura N° 33 Componentes estratégicos para la Producción



Elaboración:Equipo de Investigación

Se ha observado por medio de la encuesta aplicada que sí se ha determinado un sistema de procesos en la producción de la pulpa de mango, pero no se tiene conocimiento de la cantidad de producción ni se maneja una gestión adecuada de los recursos ya que no tiene control sobre ellos, esto lleva a deficiencias que sería fundamentales en para lograr la diferenciación. Se ha determinado que del total de los encuestados solo el 30% tiene control sobre los recursos utilizados durante el proceso de producción, pero así mismo que el 100% sí cuenta con un esquema de procesos definidos para la producción

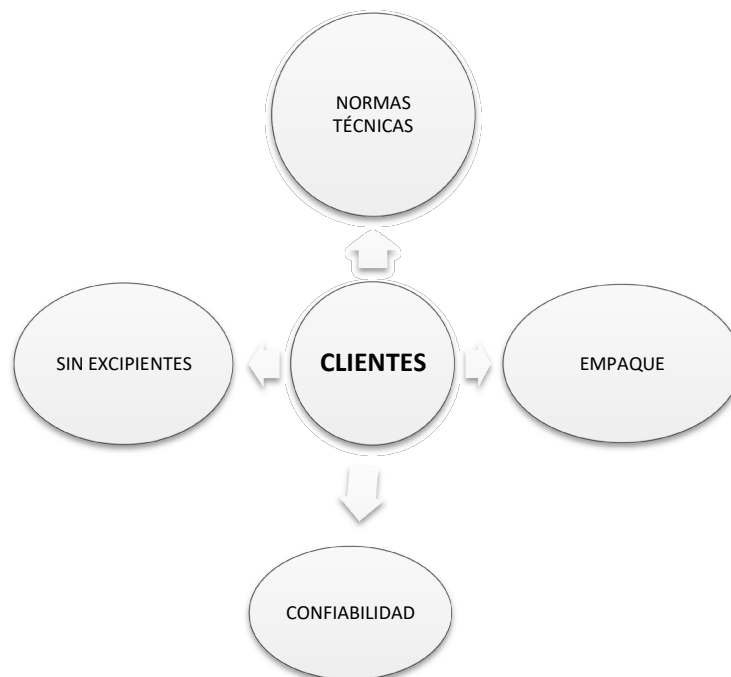
Objetivo N° 6

Identificar las preferencias de los clientes potenciales.

Resultado N° 6

CLIENTES

Figura N° 34 Preferencias de los clientes



Elaboración: Equipo de Investigación

Según los datos recopilados mediante la encuesta aplicada al mercado objetivo, hemos podido determinar que los aspectos fundamentales que determinan la decisión de compra son la naturaleza de los productos, es decir que no contenga excipientes artificiales, que cumpla con las normas técnicas y de calidad determinadas para el segmento de Alimentos artesanales y también que se presenten en un empaque práctico y maneja en el uso. La confiabilidad está determinada por contar con los registros sanitarios necesarios y también se determina durante la negociación, la cual se ha planteado dentro de una feria comercial, donde el cliente busca generar confiabilidad a través del fortalecimiento de las relaciones personales, esto determinará la preferencia del comprador.

CAPITULO 11. DISCUSIÓN

Según el apartado de Oferta exportable, hemos podido determinar que los resultados nos muestran que en el Perú existe oferta exportable de Mango, porque la producción en su mayoría cumple con normas técnicas requeridas, pero también se ha notado que existe una deficiencia en cuanto a la diferenciación, calidad y ventaja competitiva, lo que permitiría aprovechar de mejor manera a la producción de mango del Perú y básicamente de Lambayeque, de acuerdo a esto coincidimos con Cruz, Guevara, Quispe y Sánchez (2015) quienes determinaron en su estudio que existe una oferta exportable considerable en el Perú pero el punto clave es lograr la diferenciación para lo cual se debe mejorar en calidad, investigación; así como la definición de estrategias para ingresar a un mercado internacional.

Se ha considerado como punto importante la calidad, que es una cualidad indispensable para lograr posicionarse en un mercado, pues de aquí se deriva la diferenciación en cuanto a esto coincidimos con Santolalla y Moro (2016) quienes determinaron en su estudio que se debe invertir en mejorar los procesos y la gestión de los mismos para lograr un oferta exportable de calidad y en la cantidad que requiere el mercado; también coincidimos en este apartado con la definición de una ventaja competitiva, la cual se debe resaltar en la promoción del producto y que debe definir el nuevo enfoque en la toma de decisiones para las estrategias de internacionalización y en el fomento de una cultura exportadora sostenible en el tiempo.

Según los resultados obtenidos, los productores de mango en Motupe – Lambayeque no han realizado un estudio de mercado, y no integran el estudio de mercado dentro de sus procesos o estrategias para la internacionalización, pero consideramos que es un tema al que se le debe dar importancias porque el estudio de mercado permite definir las expectativas y los requerimientos del producto, así como permite conocer a los clientes y definir estrategias de negociación y comercialización, en este punto coincidimos con Durán y Méndez (2009) pues en su proyecto plantea al proceso de investigación de mercado como un punto determinante al momento de la exportación del producto, incluso desde

su diseño, pues se pueden notar las preferencias y se puede evitar cometer errores en la negociación de cualquier producto en general. La investigación de mercado permite definir nuevos sectores o nichos donde puede ingresar un producto con valor agregado, como en la presente investigación donde el estudio de mercado ha permitido identificar al sector de Alimentos artesanales como un mercado aprovechable para la producción de mango en el Perú he identificar además los requerimientos necesarios para poder ingresar al mismo.

Dentro del estudio de mercado es esencial estudiar al cliente o consumidor, ya que en base a sus preferencias y comportamientos, la empresa debe diseñar las estrategias adecuadas para fortalecer sus productos y mejorar su calidad esto de manera que le permita penetrar en un mercado internacional propuesto.

En referencia al capital humano hemos podido notar que según los resultados obtenidos en la encuesta a los productores de Mango de Motupe Lambayeque podemos ver que todos los productores ha recibido capacitaciones en cuanto a producción de Mango y las normas técnicas del producto para su exportación, pero no se han desarrollado capacitaciones sobre calidad, oferta exportable, internacionalización y gestión de recursos; por estos coincidimos con Santolalla y Moro (2016) quienes en su trabajo concluyeron que es fundamental el desarrollo de las capacidades de los productores o colaboradores a través de las capacitaciones continuas, esto permite mejorar la calidad de los productos y generar así una diferenciación aprovechable en el mercado internacional, por tanto consideran que se debe invertir en capacitaciones constantes sobre mercado internacional pues así se va a obtener un capital humano de calidad, esto va de la mano con los incentivos que deben favorecer y estar acorde a los esfuerzos del productor.

En cuanto a la producción, los resultados obtenidos muestran que los productores en general sí cuentan con un sistema de procesos productivos, que les permiten generar que los productos cumplan con las normas técnicas, pero además se ha determinado que no tienen una gestión adecuada de los recursos y tampoco una cadena de valor hacia un productor con valor agregado, en el presente apartado podemos decir que estamos de acuerdo con Cruz, Guevara, Quispe y Sánchez

(2015) que en su investigación plantean un sistema de procesos de producción que incluyen una cadena valor bajo la cual se puede obtener una adecuada gestión de los recursos, así mismo esta investigación ha planteado un esquema de procesos productivos y de internacionalización que permitirá lograr una exportación exitosa y con diferenciación hacia el mercado propuesto.

CONCLUSIONES

1. Considerando las características de cultura exportadora, se muestra que es posible fortalecer las condiciones actuales de gestión de los productores de mango de Motupe – Lambayeque, con el compromiso y el trabajo en equipo de todos los productores para mejorar la rentabilidad de sus productos.
2. Las características para obtener una oferta exportable en cuanto a la producción esta determinada también por los gustos y preferencias del cliente del mercado de destino.
3. El estudio de mercado nos muestra según las preferencias del cliente que la mejor estrategia para ingresar al mercado es la participación en una feria internacional, la cual traerá grandes frutos a la asociación.
4. El estudio de Mercado permite identificar mejorar a desarrollar en el producto, en base a las exigencias del nicho del mercado, así mismo permite diseñar las estrategias de inserción al mismo
5. Identificando las estrategias de marketing para el acceso al mercado se ha podido llegar a la siguiente conclusión, que los cultivos de mango no son muy extensos en España y la mayoría es consumida en fresco o se exporta a países de Europa, por lo que surge la necesidad de importar pulpa o fruta fresca, más aun cuando no es temporada y la oferta no puede atender a la demanda, por lo tanto se genera una ventana de oportunidad para colocar el producto en el mercado heladero artesanal de España.
6. La capacitación continua al personal en temas de comercio internacional es una estrategia fundamental en la que se debe invertir pues esto marcará el poder lograr obtener un oferta exportable así como el concepto de una cultura exportadora sostenible en el tiempo
7. La asociatividad y los esfuerzos conjuntos que esto genera, permitirán cubrir la demanda pulpa de mango del sector de Alimentos Artesanales en Valencia
8. Se ha podido determinar que la administración de recursos en cuanto a la producción de mango en los productores es muy insipinete y prácticamente nula, es por eso que se ha pensado en un plan de procesos que permitirá, junto con capacitación, una administración de recursos sostenible y con grandes beneficios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda dar gran importancia a la gestión del capital humano en cuanto al desarrollo de sus conocimientos en comercio internacional y oferta exportable ya que de ello depende el logro de un producto comerciable a nivel internacional.
- Es recomendable que se formen grupos especializados en investigación de nuevos mercados.
- Es recomendable, pasado el periodo de 5 años desarrollar una cartera de productos, que brinde soluciones integrales en insumos naturales a las diversas empresas del sector, ya que cada año desarrollan productos con nuevos sabores lo que origina la oportunidad de introducir pulpas de frutas con poca o nula comercialización en España como la lúcuma, el Aguaymanto, etc.
- Luego de haber ganado mercado en España y estar consolidados sería conveniente que la empresa realizara una investigación de mercado en Alemania, país que también se perfila como un buen mercado para la venta de soluciones integrales para la artesanía alimentaria, según cifras mostradas en éste proyecto.

REFERENCIAS

- (Giacomo, 2009). *Diseño de una propuesta técnica y económicamente viable para la producción de mango orgánico (Magnifera Indica L.) en el valle de Motupe*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Facultad de Agronomía Lambayeque, Perú.
- (Tabra y Lavanda, 2005). “Negocios Internacionales”, 1° Edición, Perú.
- (Muñoz 2006). *Gestión De Producción En La Empresa*, Perú.
- (Mikell, 2000). “Fundamentos De Manufactura Moderna, 1° Edición, México.
- (Merino, 2010). “Introducción A La Investigación De Mercados”, 1° Edición, España.
- (Molins, 2012). *Logística Internacional*, España
- (Stern, 1999). *Canales De Comercialización*, 5° Edición.
- (Martínez, 2012). “Elaboración Del Plan Estratégico A Través Del Cuadro De Mando Integral”.
- (Porter, 2009). *Ser Competitivo*, 2009, Harvard Business School

Documentos electrónicos:

- Investing Spain (2014). *Guía de Negocios en España*, Recuperado el 20/04/2015, de http://www.investinspain.org/guidetobusiness/index_es.htm
- Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango APEM (2014). *Perspectivas de la Industria de Exportaciones Mango Peruano*, Recuperado el 20/04/2015 de <http://www.peruvianmango.org>

- Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque APEX (2013). Oportunidades para los Exportadores Lambayecanos, Recuperado el 20/04/2015 de http://www.arexlambyeque.com/boletin/?page_id=702
- Gobierno de Navarra Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente (2009). Norma Técnica Artesana de los Helados, Recuperado el 20/04/2015 de http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/C0CF7DFF-1A66-48F8-9754-97B878EBB998/0/101NTAHelados_V1_.pdf
- Ramírez M., 2005, La Educación Como Instrumento De Fomento De La Cultura Exportadora. Recuperado el 20 de abril del 2015, de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-ZhnRreQExIJ:colombiainternacional.uniandes.edu.co/datos/pdf/descargar.php%3Ff%3D./data/Col_Int_No.46/02_Col_Int_46.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Cuatrecasas L., 2012, Gestión de la Calidad Total. Recuperado el 20 de abril del 2015, de http://ecouex.es/wpcontent/uploads/2013/10/Ficha_de_Gestio_n_de_la_Calidad_2012-2013.pdf
- Yovera A., 2011, Importancia De Las Normas Técnicas Peruanas. Recuperado el 20 de abril del 2015, de http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=BC_CCD33A-0270-4AE0-BC5C-3E85BFDAABCC.PDF
- Enciclopedia Virtual Eumed.net, 2013, 7 técnicas de gestión empresarial. Recuperado el 20 de abril del 2015, de <http://www.eumed.net/>.
- Palomish, G, 2011, Finanzas y Fuentes de Financiamiento. Recuperado el 20 de abril del 2015, de <https://es.scribd.com/doc/40660090/FUENTES-DE-FINANCIAMIENTO>

- Fajardo, O., 2009, Técnicas de negociación. Recuperado el 20 de abril del 2015, de <http://fbusiness.wordpress.com/2009/07/06/tecnicas-de-negociacion-las-claves-para-una-negociacion-de-exito/>
- Centro de Comercio Internacional, Enero 2013, Gestión de Exportaciones. Recuperado el 20 de abril del 2015, de <http://www.intracen.org/itc/exportadores/gestion-de-las-exportaciones/>
- La administración de Alimentos y Medicamentos - FDA, Abril 2015, Código de Regulaciones Federales”. Recuperado el 20 de mayo del 2015, de <http://www.fda.gov/AboutFDA/EnEspanol/>
- La Organización Internacional de Normalización (ISO 780:1999) Packaging -- Pictorial marking for handling of goods. Recuperado el 20 de abril del 2015, de http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=20323
- Horacio Rodríguez, R (2009). Comercialización con canales de Distribución. Recuperado el 20 de Julio del 2015, de <http://rhr-libros.blogspot.com/2009/06/este-trabajo-conduce-al-lector-por-todo.html>
- La Asociación Española de Fabricación de Helados (2013) Las novedades del sector contrarrestan los efectos de una climatología adversa en el inicio de la campaña de verano 2013. Recuperado el 20 de abril del 2015, de http://www.aefhelados.com/bonmacor_helados/web/app.php/2mundo_1mercado
- Departamento Rural y Medio Ambiente (DRMA, 2009) La norma técnica artesanal de helados de España. Recuperado el 20 de abril del 2015, de http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/C0CF7DFF-1A66-48F8-9754-97B878EBB998/0/101NTAHelados_V1_.pdf

- Ministerio de Industria Turismo y Comercio (2009) El informe sobre el sector artesano Español. Recuperado el 20 de abril del 2015, de <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/index.aspx>

Página web

- FAO (2012) Food and agriculture Organization of the United Nations <http://www.fao.org>
- MINCETUR (2003). Plan maestro de cultura exportadora. file:///C:/Users/Saga/Downloads/PLAN_MAESTRO_CULTURA_EXPORTADORA.pdf
- AEFHLADOS (2016) Asociación Española de Fabricantes de Helados https://www.aefhelados.com/2mundo_1mercado
- PYMEX, (2001). ¿Qué significa contar con una oferta exportable? Revista PYMEX, (15), 45-50.

ANEXOS

ANEXO N°1 Principales Importadores Mundiales en TM de Frutas u otros y demás partes comestibles de plantas, preparados.

Puesto	Importadores	2010	2011	2012	2013	2014
Cantidad en TM						
1	Estados Unidos de América	560208	533532	489479	453221	457799
2	Países Bajos (Holanda)	215539	224520	264141	310755	177574
3	Canadá	314792	288800	317363	238619	129684
4	Japón	117288	101989	101989	106239	105187
5	Alemania	77558	75299	87557	86690	93215
6	Francia	105712	101646	94996	86360	85505
7	Corea, República de	80371	77280	73600	70095	70095
8	Reino Unido	62207	64799	66803	66142	62398
9	Bélgica	72796	60663	35269	35269	36360
10	Malasia	42193	38011	49365	80927	36128
11	España	36963	32423	22674	22674	26675

Fuente: Calculo del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Elaboración: Equipo de Investigación

ANEXO N°2

ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS ARTESANALES DE VALENCIA ESPAÑA.

Objetivo: Mediante la presente entrevista, se plantea una serie de preguntas para realizar el estudio de mercado con el fin de analizar si es factible el envío de pulpa de mango en puré a las empresas de alimentos artesanales de Valencia España.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el sector de alimentos artesanales?
 - a. 5 a 10 años
 - b. 10 a 15 años
 - c. 15 a 20 años
 - d. 20 a 25 años
 - e. 25 a más años

2. ¿Qué tipos de materias primas importa?
 - a. Uva
 - b. Mango

- c. Arándanos
 - d. Lúcumá
 - e. Agua imanto.
 - f. Otros:
3. ¿Qué características son importantes al momento de importar sus insumos?
- a. Envase
 - b. Empaque
 - c. Lugar de procedencia
 - d. Certificaciones
4. ¿Cuánto es su importación de mango al mes?
- a. 30 kg – 50 kg
 - b. 70 kg – 90 kg
 - c. 90 kg – 100kg
 - d. 100kg a mas
5. ¿Qué tipo de alimentos artesanales produce?
- a. Helados
 - b. Tortas
 - c. Mermeladas
 - d. Néctar
 - e. Otros:
6. ¿Qué busca al momento de adquirir la pulpa de mango?
- a. Aséptico
 - b. Sin insumos artificiales
 - c. Empaque manejable
 - d. Hermético
7. ¿Estaría interesado en adquirir pulpa de mango procedente de Perú?
- a. Si
 - b. No
8. ¿Qué respectivas tiene de la pulpa de mango peruano?
- a. Calidad
 - b. Precio Bajos

- c. Buen servicio
 - d. Formalidad
 - e. Otros.....
9. ¿Cuánto esta dispuesto a pagar por una presentación de 5 kg de pulpa de mango?
- a. 19 euros
 - b. 20 euros
 - c. 22 euros
 - d. 25 euros

ANEXO N°3

CUESTIONARIO NO ESTRUCTURADO

ENCUESTA APLICADA A LOS PRODUCTORES DE MANGO DE MOTUPE- LAMBAYEQUE

Objetivo: Mediante la presente entrevista, se plantea una serie de preguntas para realizar el estudio sobre los conocimientos sobre Cultura Exportadora en cuanto a la investigación de mercados y gestión de recursos de Producción y Capital Humano

I. OFERTA EXPORTABLE

- 1. ¿Sus productos son netamente naturales?
.....
- 2. ¿Qué variedad de Mango cultiva en su asociación?
.....
- 3. ¿Utiliza algún tipo de excipiente artificial en alguna etapa de la producción?
.....
- 4. ¿En qué se diferencia su producto con el de otros productos de otras asociaciones en Motupe- Lambayeque?
.....
.....
- 5. ¿Qué tipo de financiamiento utiliza usted para la elaboración de sus productos?
.....
.....
- 6. El lugar donde elabora sus productos ¿es propio o alquilado?
.....
.....
- 7. ¿Cuenta con lugares establecidos para el área de producción, almacén y ventas?
.....
.....
- 8. ¿Conoce las normas técnicas para la comercialización de sus productos?
a. Sí

b. No

II. INVESTIGACION DE MERCADOS

9. ¿Conoce el concepto de investigación de mercado?

- a. Sí
- b. No

10. ¿Realizó un estudio de mercado para la internacionalización de su producto?

- a. Sí
- b. No

11. ¿Realizó envíos internacionales de sus productos?

- a. Sí
- b. No

12. ¿Su empresa se encuentra registrada en SUNAT?

- a. Sí
- b. No

III. CAPITAL HUMANO.

13. ¿Cuántas personas laboran en su empresa?

.....
.....

14. ¿Cada cuánto tiempo realiza capacitaciones a sus colaboradores?

.....
.....

15. ¿Cómo incentiva a su personal?

.....
.....

IV. PRODUCCIÓN

16. ¿Tiene establecidos sus procesos para la elaboración de sus productos?

- a. Sí
- b. No

17. ¿Tiene un control de sus procesos para la administración de recursos?

- a. Sí
- b. No

ANEXO N°4

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

REALIZADA A ESPECIALISTAS EN EL TEMA DE CULTURA DE EXPORTADORA Y SOBRE LA EXPORTACIÓN DE MANGO

Objetivo: Mediante la presente entrevista se plantea una serie de preguntas sobre cultura Exportadora, sus definiciones y componentes

Entrevista realizada a los expertos en cultura exportadora

1. ¿Cómo define Cultura Exportadora?
2. ¿Considera usted que las estrategias de cultura Exportadora contribuyen a la exportación de pulpa de Mango?
3. ¿Considera que sí existe demanda de pulpa de mango en el mercado Artesanal heladero en España?
4. ¿Cree usted que los productores de Mango de Motupe – Lambayeque tiene la capacidad de ofertar un producto de calidad acorde a las exigencias del mercado Español?
5. ¿Considera usted que es importante la definición de un nicho de mercado, así como realizar un estudio del mismo para lograr una oferta exportable?
6. ¿Considera que es importante la intervención del Estado en cuanto al fomento de cultura exportadora en los productores de Mango del Perú? ¿Por qué?_

ANEXO N°5 Fotos a los Productores de Motupe Lambayeque



Ing. Agrónomo Carlos Mentesa representante de Chochope, una de la 7 asociaciones de productores de mango.

Reunión de Campo entre representantes de SOMFRUTA



Plantaciones de Mango Kent – Motupe



ANEXO N° 6



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: Alex Miguel Flewinder Torre
 - 1.2. Especialidad: Docente
 - 1.3. Cargo actual: Docente UPN
 - 1.4. Grado académico: Doctor
 - 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
 - 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta
 - 1.7. Lugar y fecha: c/06/02/2017

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiencia para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 80%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Mejorar redacción en algunas preguntas.

Alex M. Torre
Firma y sello del Experto